



Johtamisen vaikutus asiakaskokemukseen hotelleissa

Markus Prom

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Markus Prom
Tutkinto Restonomi (AMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Johtamisen vaikutus asiakaskokemukseen hotelleissa
Sivu- ja liitesivumäärä 66 + 2
<p>Tämän kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja keskustella siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen, ja millä osa-alueilla hotelli- ja ravintola-alalla on kehitettävää paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi sekä strategian implementoimiseksi. Kvalitatiivisella tutkimuksella pystymme paremmin ymmärtämään ilmiöitä ja henkilöiden omia tuntemuksia, joten tämä oli tutkimuksen tarkoituksen perusteella luonteva lähestymistapa. Tutkimus on toteutettu Helsingin hotelleissa kesällä 2023, mutta on sovellettavissa yleisesti palveluliiketoiminnassa.</p> <p>Tutkimus on rajattu työntekijöiden näkemykseen. Pääongelmana oli selvittää, kuinka organisaation strateginen tavoite asiakaskokemuksesta näkyy (työntekijöiden toteuttamassa) asiakaspalvelussa? Tutkimuksen alaongelmia on kolme: Tunteeko työntekijät yrityksen tavoitteen asiakaskokemuksessa, miten henkilökunta pystyy vaikuttamaan asiakaskokemukseen, ja millaisia käsitteitä henkilökunnalla on asiakaskokemuksesta?</p> <p>Teoreettinen viitekehys keskittyy johtamiseen, asiakaskokemukseen ja yrityskulttuuriin. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu neljän eri teeman sisään: työn aloittaminen, työn suorittaminen, asiakaskokemus ja yrityskulttuuri. Tutkimuksen tulokset on saatu teemahaastattelemalla puoli strukturoiden kysymysten avulla neljästä eri Helsingissä sijaitsevasta hotellista.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella ei voida vastata pääongelmaan luotettavasti, koska suurin osa haastateltavista ei tiennyt, tai ei osannut nimetä yrityksen strategista tavoitetta asiakaskokemuksesta. Ottaen kuitenkin huomioon työntekijöiden tahtotilan asiakaskokemuksesta, voidaan siltä osin todeta työntekijöiden pyrkivän toteuttamaan yrityksen strategisia tavoitteita asiakaskokemuksesta. Yrityksen strategisen tavoitteen asiakaskokemuksesta osasi nimetä 18 prosenttia vastaajista. Kaikki tutkimukseen osallistuneista kokivat pystyvänsä vaikuttamaan asiakaskokemukseen yrityksissä, ja miltei kaikki tutkimukseen osallistuneista ymmärsivät asiakaskokemuksen olevan laaja käsite, joka pitää sisällään useita elementtejä. Jonkin verran asiakaskokemus kuitenkin vielä mielletään pelkäksi asiakaspalveluksi, joten asiakaskokemuksen tietoisuuden lisäämisestä yrityksissä voisi olla hyötyä asiakaskokemuksen kehittämisessä.</p> <p>Tutkimuksen ja teoreettisen viitekehysten avulla voidaan todeta, että johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemukseen. Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen ja asiakaskokemus määrittää, kuinka paljon asiakas käyttää yrityksen palveluja ja kuinka sitoutunut asiakas on yritykseen - asiakaskokemus on kannattavan liiketoiminnan kulmakivi. Asiakaskokemuksen parantamiseksi ja strategian implementoimiseksi kehitettävää löytyi muun muassa perehdyttämisestä, suorituksen johtamisesta, asiakaskokemuksen tietoisuuden lisäämisestä, asiakaskokemuksen kehittämisestä, strategian implementoimisesta ja viestinnästä.</p>
Asiasanat Asiakaskokemus, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, yrityskulttuuri, asiakasyymmärrys, strategia

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimusongelma.....	1
2	Strateginen henkilöstöjohtaminen	3
2.1	Henkilöstösuunnittelu	4
2.2	Perehdyttäminen	6
2.3	Suorituksen johtaminen	7
2.3.1	Motivointi ja palkitseminen	14
2.3.2	Sitouttaminen	15
2.4	Osaamisen johtaminen (Kehittäminen).....	16
2.5	Monimuotoisuuden johtaminen	18
3	Asiakaskokemus osana strategiaa.....	21
3.1	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	21
3.2	Yrityskulttuuri	25
4	Tutkimusmenetelmät.....	30
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	31
4.2	Opinnäytetyön toteutus	32
5	Tutkimustulokset	34
5.1	Työn aloittaminen.....	34
5.2	Työn suorittaminen	36
5.3	Asiakaskokemus	42
5.4	Yrityskulttuuri	46
5.5	Tutkimustulosten yhteenveto	50
6	Pohdinta ja johtopäätökset.....	53
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus	63
6.2	Opinnäytetyöprojektin arviointi.....	64
	Lähteet.....	65
	Liitteet	67
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	67

1 Johdanto

Tämän kvalitatiivisen, eli laadullisen opinnäytetyön tavoitteena on avata ymmärrystä ja luoda ajatuksia, miten johtamisella voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen, ja mitä kehityskohteita hotelli- ja ravintola-alalla on paremman asiakaskokemuksen turvaamiseksi ja strategian implementoimiseksi. Vaikka tutkimus itsessään on toteutettu Helsingin hotelleissa, voidaan sitä soveltaa yleisesti palveluliiketoiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteisiin kuuluu myös oman henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen strategisessa henkilöstöjohtamisessa, strategian implementoinnissa ja asiakaskokemuksessa.

Tämä opinnäytetyö ei ole toimeksianto, vaan perustuu kokonaan omaan henkilökohtaiseen kiinnostukseen strategisen henkilöstöjohtamisen sekä asiakaskokemuksen tutkimisesta ja kehittämistä hotelliliiketoiminnassa. Työntekijöiden haastattelut Helsingin hotelleissa on tehty luvan kanssa. Tietoperustassa itsessään keskitytään strategiseen henkilöstöjohtamiseen, asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen sekä yrityskulttuuriin, koska näillä kaikilla on suora yhteys toteutuneeseen asiakaskokemukseen – lähtökohtaisesti kaikki yksittäiset tekijät vaikuttavat lopulta asiakaskokemukseen. Strategian implementoimisesta käytetään yleensä termiä strategian jalkautus, mutta tässä raportissa käytetään implementointia (implementation) jalkautuksen sijasta, koska implementointi sanana kuvaa mielestäni paremmin sitä, miten strategia viedään käytäntöön.

Tutkimus itsessään toteutettiin teemahaastatteluilla ja tutkimuksen tulokset on saatu puolistrukturoiduilla kysymyksillä. Tulokset on eritelty tässä raportissa neljän eri teeman sisään: työn aloittaminen, työn suorittaminen, asiakaskokemus ja yrityskulttuuri. Tutkimus itsessään on laaja-alainen, kuten asiakaskokemus itsessään, mutta tarkoituksena on osaltaan selvittää, millä osa-alueilla hotelliliiketoimissa on kehitettävää asiakaskokemuksen näkökulmasta, jolloin mahdollisia jatkotutkimuksia pystytään paremmin kohdentamaan ja rajaamaan.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, *kuinka organisaation strateginen tavoite asiakaskokemuksesta näkyy (työntekijöiden toteuttamassa) asiakaspalvelussa?* Tutkimuksen alaongelmia on kolme: *Tunteeko työntekijät yrityksen tavoitteen asiakaskokemuksessa? Miten henkilökunta pystyy vaikuttamaan asiakaskokemukseen? Ja millaisia käsityksiä henkilökunnalla on asiakaskokemuksesta?*

Peittomatriisin (kuva 1) avulla kuvataan tutkimuksen tietoperustan, tutkimusongelmien ja empiirisen osan linkittymistä toisiinsa.

Alaongelmat	Tietoperusta	Haastattelurungon kysymykset	Tulokset
Tunteeko työntekijät yrityksen tavoitteen asiakaskokemuksessa?	Luku 2, Luku 2.2, Luku 2.3, Luku 2.4, Luku 2.5, Luku 3.1, Luku 3.2,	2, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 18.	Luku 5.1, Työn aloittaminen Luku 5.2, Työn suorittaminen Luku 5.3 Asiakaskokemus Luku 5.4 Yrityskulttuuri
Miten henkilökunta pystyy vaikuttamaan asiakaskokemukseen?	Luku 2.3, Luku 2.3.1 Luku 2.2.2, Luku 2.4, Luku 3.1, Luku 3.2,	3, 4, 5, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21.	Luku 5.2, Työn suorittaminen Luku 5.3, Asiakaskokemus Luku 5.4, Yrityskulttuuri
Millaisia käsityksiä henkilökunnalla on asiakaskokemuksesta?	Luku 2.2, Luku 2.3, Luku 2.3.1, Luku 2.5, Luku 3.1, Luku 3.2,	7, 8, 12, 9, 15	Luku 5.2, Työn suorittaminen Luku 5.3, Asiakaskokemus

Kuva 1. Peittomatriisi. Prom 2023.

2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Hyvällä henkilöstöjohtamisella luodaan kilpailuetua. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueisiin kuuluu resurssien suunnittelua, rekrytointia, henkilöstön motivaation ylläpitäviä toimia ja luoda edellytykset kehittää henkilöstön osaamista. Hyvällä henkilöstöjohtamisella luodaan ihmisten kautta edellytykset onnistumiselle ja yrityksen kasvulle. Päivittäinen henkilöstöjohtaminen on organisaation strategian mukaisten tavoitteiden johtamista, ihmisten johtamista yksilöinä sekä tiimeissä, palautteen antamista ja ottamista, palavereita, yrityksen viestintää ja tiedon jakamista, prosessien läpivientiä, konfliktien ratkaisua, sekä delegointia. Esihenkilön vastuulla on luoda yritykseen avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri, ja toimia omalla esimerkillään samalla kannustaen johdettaviaan tavoitteiden mukaisiin hyviin suorituksiin. On esihenkilön vastuulla, että työntekijät tuntevat yrityksen strategiset tavoitteet ja he ovat omistautuneet sekä sitoutuneet yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Yrityksen strategian ja vision tuntemusta henkilöstön keskuudessa tulee rakentaa selkeästi ja johdonmukaisesti, jotta heillä on edellytykset toimia asiakasrajapinnassa yrityksen arvojen mukaisesti. Yrityksen menestyksen yksi tärkeimmistä kulmakivistä on sen kyky johtaa henkilöstöä. (Joki 2021, 97–98 & 115.)

Johtaminen on toimintaa, jonka tavoite on päästä tiettyihin ennalta määriteltyihin tavoitteisiin. Vaikka tavoite itsessään saavutetaan johtamalla, on kuitenkin moninainen ja tärkeä kysymys, miten johdetaan. Johtamisessa keskeistä on tehokkuus (efficiency) ja millaisia resursseja tarvitaan, jotta saadaan aikaan halutut tulokset (effectivity). Tavoitteisiin päästään johtamalla ihmisiä ja varmistamalla, että johdettavilla löytyy tietoa, taitoa, motivaatiota, oikeat olosuhteet sekä hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Strategisessa johtamisessa (strategic management) määritellään yrityksen suunta ja suuremmat linjaukset suhteessa vallitsevaan ympäristöön. Strategisessa johtamisessa päätetään myös esimerkiksi yrityksen arvopohja, strategian implementointi sekä mahdollinen muutosjohtaminen. Operatiivisessa johtamisessa (operative management) strategia implementoidaan käytännössä eli tarvitaan asioiden ja ihmisten johtamista. (Viitala & Jylhä 2019, 11 & 23–24.)

Puhumalla strategisesta henkilöstöjohtamisesta (strategic human resource management, SHRM), pyritään sanoin nostamaan ja korostamaan esihenkilön tehtävää organisaation päämäärien ja tavoitteiden toteuttamisen mahdollistajana. Henkilöstöjohtamisen strategisuus tarkoittaa tavoitteiden, periaatteiden ja käytäntöjen linjaamista henkilöstöjohtamisessa. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa auttaa henkilöstöstrategia (HR strategy), joka linkittää yhteen yrityksen strategian sekä käytännön seikat henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöstrategiassa laaditaan suuntaviivoja henkilöstöjohtamiselle, jotka tukevat liiketoiminnan mukaisia päämääriä. Tulee myös pohtia, miten onnistumista seurataan ja mitataan henkilöstöjohtamisessa sovituin väliajoin. Laadukkaaseen ja vahvaan

henkilöstöjohtamiseen vaaditaan myös ylimmän johdon kyky nähdä henkilöstö strategisesti tärkeänä voimavarana. (Viitala 2021, 15–16 & 32.)

2.1 Henkilöstösuunnittelu

Onnistunut henkilösuunnittelu (personnel planning) ja toteutus luo kilpailuetua yritykselle henkilöstön osaamisen, toimintatapojen ja työtyytyväisyyden kautta. Organisaatioon motivoituneilla työntekijöillä on aito halu olla osana yrityksen kehittymistä ja menestymistä. Henkilöstösuunnittelu kuuluu yrityksen henkilöstöstrategiaan. Minimaalisimmillaan yrityksissä henkilöstösuunnittelu on yrittäjän ja mahdollisesti johtajan tai esihenkilön omista ajatuksista koostuva suunnitelma, mutta laajemmin toteutettu henkilöstösuunnittelu on tarkkaan harkittua, ennakoitua ja systemaattisesti toteutettua. Mikäli yrityksessä tai yhteistyökumppanina toimivan HR-yrityksen toimesta on nimetty henkilöstöasiantuntija, tulee hänen olla tiiviissä yhteistyössä yrityksen liiketoimintasuunnittelun sekä liiketoiminnan kehittämisen vastaavien henkilöiden kanssa. (Joki 2021, 17–18; Viitala 2021, 60.)

Henkilöstöstrategiassa (human resource strategy tai HR strategy) suunnitellaan henkilöstöä koskevat linjaukset tavoitteiden turvaamiseksi strategiajaksolle (Jylhä & Viitala 2019, 269). Henkilöstöstrategia pohjautuu pitkälti liiketoimintastrategiaan, ja siinä arvioidaan tämänhetkistä henkilöstöressurssien määrää ja osaamista, tulevaisuudessa tarvittavien työntekijöiden määrää ja laatua, suunnitelmaa tarvittavien resurssien löytämiseksi sekä varmistetaan, että henkilöstöstrategian toteuttaminen on mahdollista. Henkilöstöön vaikuttavat asiat voivat olla sisäisessä ympäristössä tapahtuvat muutokset tai ulkoisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset. Sisäisiin tekijöihin kuuluu muuan muassa työntekijöiden määrä, heidän ikänsä ja osaamisensa sekä työntekijöiden kehittymishalu, työtyytyväisyys ja sitoutuminen. Mikäli yrityksessä suurin osa työntekijöistä on vanhempaa sukupolvea, on vaarana osaamisen katoaminen yrityksestä, koska vanhempien jäädessä eläkkeellä, yrityksessä ei ole tarpeeksi nuoria nousemassa yrityksen vastuunkantajiksi. Ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluu muun muassa talouden suhdanteet, markkinatilanne, poliittinen toimintaympäristö, teknologian tuomat uudet mahdollisuudet sekä kulloinkin valloillaan olevat asenteet ja arvopohjat. Henkilöstösuunnitteluun tuleekin sisältyä kaikki ne uhkat ja mahdollisuudet, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kehitykseen, ja jotta pystytään varmistamaan oikeasuhtaiset resurssit muuttuvissa tilanteissa. Mikäli alalla on pulaa osaavista työntekijöistä, tulee henkilöstösuunnitteluun sisältyä paljon enemmän ennakoitua tulevan varalle. (Joki 2021, 21–24.)

Keskeisenä osana henkilöstösuunnittelua on asiakaskokemus, johon tarvitaan kehittämistaitojen lisäksi myös uudistamiskykyä sekä muutoshyönteä muuttuvia tilanteita varten. Asiakaskokemus on erittäin tärkeä osa koko liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta, ja asiakaskokemukseen vaikuttaa merkittävästi henkilöstön hyvinvointi – olemme töissä ihmisiä varten. Onnistuessamme

asiakaskokemuksessa tarjoamalla asiakkaille ratkaisuja ja luomalla lisäarvoa, mahdollistamme samalla liiketoiminnan kasvun ja laajentumisen. (Joki 2021, 24.)

Henkilöstösuunnitteluun liittyy olennaisesti myös rekrytointi. Rekrytoinneilla vaikutetaan suuresti yrityksen tavoitteiden toteutumiseen ja yrityskulttuuriin organisaation sisällä. Rekrytointeja tehdään paljon tilanteissa, jolloin huomataan joidenkin tehtävien jäävän hoitamatta tai joudutaan teettämään tehtäviä ulkopuolisilla. Henkilöstösuunnittelu tulisi kuitenkin sisällyttää henkilöstöstrategiaan, jolloin pystytään paremmin ennakoimaan henkilökunnan tarvetta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119–121.)

Työnantajakuva itsessään on iso osa ennakoivaa rekrytointi prosessia, koska positiivinen työnantajakuva vaikuttaa rekrytointien laatuun. Työnantajakuvaan vaikuttaa organisaation imago, identiteetti ja julkisuuskuva. Näistä eniten vaikuttaa identiteetti, joka perustuu todellisiin kokemuksiin. (Helsilä & Salojärvi 2013, 125–126.) Vuonna 2022 toiseksi tärkeimpänä tekijänä henkilön rekrytointiin oli kulttuuriyhteensopivuus. Rekrytoinneilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan yrityskulttuuriin palkkaamalla joko kulttuuriyhteensopiva (culture fit) työntekijä, tai kulttuuritäydennys (culture add) työntekijä. (Kulmala & Rosvall 2022, 21–22.)

Onnistuneella rekrytoinnilla edesautetaan yrityksen kilpailukykyä markkinoilla merkittävästi, joten on ensiarvoisen tärkeää suunnitella rekrytointiprosessit huolellisesti. Rekrytointiprosessin toteutus-tapa vaikuttaa myös yrityksen brändiin. Itse prosessi noudattaa pitkälti perinteisen projektin kaavaa, johon kuuluu suunnitteluvaihe, projektin aloitus ja toteutus sekä päätös ja seuranta. Kuten onnistuneessa projektissa, tässäkin huolellinen suunnittelu tukee onnistumista. Mikäli mahdollista, organisaatiosta lähtevän henkilön kanssa on hyvä käydä keskustelu, jossa hän saa vapaasti kertoa omista näkemyksistään ja kehitystarpeista – saadaan arvokasta tietoa tulevaa rekrytointia varten. (Joki 2021, 65–66.)

Itse rekrytointiprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta, jolloin punnitaan joko tehtävien uudelleen järjestämistä tai uuden henkilön rekrytointia. Sen jälkeen määritetään tehtävän kuvaus sekä määritetään toivotunlainen osaajaprofiili. Rekrytointi voi olla organisaation sisäinen haku, ulkoinen haku tai molempia samaan aikaan. Toivotun kohderyhmän tunnistaminen on tärkeää, jotta voidaan paremmin määrittää miten heidät tavoittaa parhaiten. Näiden jälkeen pohditaan rekrytointitapa, käytetäänkö ulkopuolista rekrytoijaa, vai tehdäänkö suora tai julkinen haku. Ilmoituskanavien valinnan jälkeen määritellään viesti, joka halutaan välittää hakijoille. On hyvä huomata, että tämä on myös osa yrityksen markkinointia. Ilmoituksessa määritellään, annetaanko lisätietoja sähköpostilla tai puhelimitse. Tulee myös pohtia, miten viestitellään hakijoiden kanssa, kuitataanko heti ja miten kiitetään hakijoita. Hakemusten tarkistamisen jälkeen tehdään valinnat, ketä valitaan haastatteluun, ja lopuksi arvioidaan vielä rekrytointiprosessin onnistuminen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 127–129.)

Työhaastattelu on tärkeä osa rekrytointiprosessia, jossa strukturoidulla lähestymistavalla haastattelutilanteissa pystytään paremmin erottelamaan erinomaiset hakijat muista hakijoista. Haastattelussa työnhakijoita tulee kohdella oikeudenmukaisesti, mutta tarkasti jotta voidaan paremmin arvioida kuka hakijoista tuo eniten lisäarvoa yritykselle työssään. Oikeudenmukaisella kohtelulla varmistetaan paremmin, että työntekijät tulevaisuudessa haluavat työskennellä organisaatiossa. Tärkeää on myös varmistaa, että työnhakijat ymmärtävät hakemansa työnkuvan kunnolla, jotta he voivat tehdä päätöksen haluavatko he työskennellä kyseisessä organisaatiossa. (Yeung 2008, 1–2.) Pätevä henkilö saattaa myös valita toisen yrityksen, mikäli kokee heidän kohdelleen häntä paremmin rekrytinnissa. Mikäli hakija kokee huonoa kohtelua, tästä todennäköisesti koituu haittaa yrityksen maineelle, koska työnhakija helposti jakaa muiden kanssa kokemansa huonot kokemukset. Väärän henkilön valitseminen tehtävään voi koitua kalliiksi organisaatiolle. On siis tärkeää tietää, millaista henkilöä haetaan ja mitä haastattelutilanteessa kysytään. (Yeung 2008, 5–7.)

Haastattelussa haastattelijä voi sortua helposti virhearvionteihin. Haastattelutilanteissa kokematon haastattelijä saattaa sortua palkkaamaan henkilön, josta he pitävät ihmisenä, ja jolla on samantyyppistä taustaa haastattelijan kanssa. Tällöin ei välttämättä tule huomioiduksi, onko kyseinen henkilö tarpeeksi pätevä ja osaava haettavaan tehtävään. Mikäli työnhakijalla on positiivinen ja reipas ulosanti, ja he antavat miellyttävän ensivaikutelman, niin tällöin haastattelijä saattaa sortua ajattelemaan kyseisen henkilön olevan hyvä kaikessa muussakin tekemisessä. Usein haastattelijä saattaa keskittyä myös liikaa hakijan ansioluetteloon, ja varsinkin mikäli työnhakija on aikaisemmin työskennellyt vastaavanlaisissa yrityksissä, voi haastattelu helposti mennä lähinnä jutusteluksi. Tällöin henkilön rekrytointi voi liian helposti olla suuri virhe, koska jokaisella yrityksellä on erilainen työku-
tuuri, toimintatavat ja toimintaympäristö. (Yeung 2008, 3-4.)

2.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen pitää sisällään kaikki ne toimet, joilla työntekijän integroituminen organisaatioon, työyhteisöön, sidosryhmiin ja työtehtäviin nopeutuu. Perehdyttäminen tulee suorittaa, vaikka työntekijä olisikin vain organisaation sisällä työtehtäviä vaihtava. Hyvin suoritettu perehdyttäminen on tuottoisa sijoitus, koska mitä nopeammin työntekijä omaksuu roolinsa, sitä vähemmän hänen tarvitsee kuluttaa muiden resursseja kyselemällä jatkuvasti neuvoa ja hänen oma työsuorituksensa nopeutuu. Perehdyttämisen myötä työntekijä oppii myös tekemään häneltä vaaditut asiat heti alussa oikein – säästytään virheiden korjaamiseen menevältä ajan tuhlaukselta. Työntekijän itsetunto ja sitoutuminen työtä kohtaan paranee, kun hän tietää saavansa hyvän perehdytyksen työhön. Työturvallisuuden osalta riskit pienenevät, kun perehdytyksessä käydään työturvallisuus ja työpaikan vaaran paikat perusteellisesti lävitse. (Joki 2021, 85.)

Perehdytys aloitetaan työntekijän vastaanottamisella ja keskustelulla, jossa hänelle kerrotaan perehdyttämisen vaiheet ja aikataulut sekä hänen roolinsa osana organisaation strategiaa ja tavoitteita. Perehdytys voidaan aloittaa esimerkiksi antamalla työntekijän ensin sivusta seurata työtä, ja sitten hiljalleen antaa hänen vaihe vaiheelta ottaa oma roolinsa työtehtävissä. Erityisesti aloilla, joita vaivaa työvoimapula, tulisi perehdys suorittaa kunnolla - hyvä perehdytys itsessään auttaa positiivisen yrityskuvan luomisessa. Perehdyttäminen tulee suorittaa aina, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, jotka vaativat uutta toimintatapaa – perehdytyksen laajuus tulee arvioida aina tapauskohtaisesti. Organisaation on kannattavaa myös kuunnella organisaation ulkopuolelta tullutta kokeneempaa työntekijää, koska hänellä voi havaintojensa perusteella olla hyviä kehitysideoita toimintatapoihin, joihin vanhat työntekijät ovat herkästi juurtuneet ja sokeutuneet. Esihenkilön perehdyttämisessä on tärkeää käydä läpi nykyiset yhteistyökumppanit, ja käytävä tarkasti läpi hänen vastuu ja valta päätöksenteossa suhteessa muihin työntekijöihin ja organisaatioon. (Joki 2021, 86–88.)

Perehdytysohjelma kannattaa miettiä perusteellisesti, jolloin sitä on helppo myöhemmin tarpeen tullen päivittää. Lähtökohtaisesti esihenkilö on aina vastuussa perehdytyksestä, mutta perehdyttämiseen voivat hyvin osallistua kunkin tilanteen paras asiantuntija työyhteisöstä. Voi olla toki järkevää valita perehdyttäjäksi organisaation tuoreimpia tulokkaita, joilla perehdytys on vielä hyvin muistissa. Perehdyttämisohjelma on tarpeen, koska sitä pystyy hyödyntämään muistilistana, jotta kaikki tarvittavat kohdat tulevat huolella käytyä lävitse – vastuu on aina esimiehellä tai henkilöstöstä vastaavalla. On hyvä huomioida perehdyttäjää valittaessa, että hän tulee olemaan uuden tulokkaan tukihenkilö ja samalla yhteyshenkilö vanhojen työntekijöiden välillä. Olisikin suotavaa, että perehdyttäjä on motivoitunut tehtäväänsä. Perehdytyksen jälkeen tulisi varmistaa myös seuranta, johon voi jo perehdytystilanteessa sopia ajankohdan, jolloin arvioidaan, miten töiden aloittaminen on sujunut. (Joki 2021, 88–89 & 95.)

2.3 Suorituksen johtaminen

Lähtökohtaisesti menestyvässä yrityksessä toimitaan tehokkaasti. Mikäli toimitaan kilpailijoita tehokkaammin, saadaan kilpailuetua. Julkisuudessa puhutaan paljon yrityksen tuottavuudesta, joka suorituksen johtamisessa tarkoittaa tehokkuutta yrityksen tuottavuudessa. Nopeita toimenpiteitä tehokkuuden parantamiseen voi olla henkilöstön irtisanomiset. Hyvässä ja toimivassa organisaatiossa tulisi päästä asetettuihin tavoitteisiin – vielä parempi olisi päästä yli tavoitteista. Suorituksen johtaminen (performance management) ei tulisi olla pelkästään suoriutumisen seurantaa ja arviointia. Suorituksen johtamisessa tulee keskittyä myös toiminnan edellytyksien toteutumiseen ja kyvykkyyden vahvistamiseen, jolloin johtamisessa on läsnä ennakkointia. (Viitala 2013, 130–131.)

Suorituksen johtaminen lähtee tavoitteiden asettamisesta, ja esihenkilöiden tulee tehdä tavoitteita, jotka ovat linjassa asetettujen strategisten tavoitteiden kanssa. Jokaisen työntekijän tavoitteen tulee tukea yhteisiä päämääriä. Tavoitteet ja arvioinnit tulee olla selkeitä ja ne pitää olla mitattavissa. Arviointi voi olla joko määrällistä tai laadullista. Tärkeintä arvioinneissa on kuitenkin se, että ne ovat oikeudenmukaisia, hyväksi koettuja ja kaikki ymmärtävät kriteerit. On myös hyvä huomioida, että ihmisten keskittyminen kohdistuu usein asioihin, joista saa palkintoja tai niitä seurataan, joten on syytä käyttää kokonaisvaltaisesti harkintaa mittareiden asettamisessa. (Viitala 2021, 102.)

Suoritus tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tekemisen ja tuloksen välissä tapahtuu. Suorituksen johtajalla tulee olla kykyä tunnistaa, miten hän toiminnallaan pystyy tuottamaan organisaatiolle suurimman arvon, eli miten hän ohjaa työntekijöitään tulokselliseen suoritukseen. Menestyvässä yrityksessä tarvitaan yhteen sitovaa strategiaa ja sitä tukevaa teknologiaa, mutta kaiken toimivuus on lopulta kiinni ihmisestä. Jotta haastaviinkin asiakasodotuksiin pystytään vastaamaan, tarvitaan moninaisen osaamisen yhteen sulattamista. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 12–13.) Suorituksen johtaminen muodostuu kierrosta, johon kuuluvat toiminta, arviointi ja palkitseminen. Perusajatuksena suorituksen johtamisessa on, että ihmisellä on kyky muuttaa toimintaansa palautteen perusteella - arvioinnissa tulee olla selkeät mittarit ja tavoitteet. Arviointia seuraa kehittäminen ja mahdollisesti palkitseminen. Mittarit ja tavoitteet on hyvä huomioida jo rekrytoinnissa, jossa määritellään minkälaista osaamista tehtävään haettavalta henkilöltä halutaan ja odotetaan. Suorituksen johtaminen on päivittäistä läsnä olemista, palautteen antamista ja johtamista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 198–200.)

Esihenkilöllä tulee olla kykyä ja halua auttaa ja valmentaa työyhteisössä sekä yksilöitä, että tiimiä – tulee tunnistaa kehityskohteet ja miten tavoitteet saavutetaan. Esihenkilön onnistumista voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavilla perusteilla:

- Henkilöstöllä on tieto organisaation tavoitteista, ja he kokevat tavoitteen merkitykselliseksi
- Kaikki tietävät henkilökohtaiset tavoitteensa ja edellytykset tavoitteelle.
- Henkilöstö saa riittävästi palautetta, jonka kokevat vahvistavan ja/tai korjaavan toimintaansa.
- Yksilöt ymmärtävät todellisuuteen perustuvat mittarit, joilla suoritusta seurataan, ja he ymmärtävät kuinka omalla suorituksella voi vaikuttaa.
- Yksilöt haluavat kehittää omaa osaamistaan.
- Henkilöstö on hyväksynyt esihenkilön valmentajanaan, ja kehitysehdotuksia tulee aktiivisesti myös henkilöstön keskuudesta.

- Henkilöstössä pystytään ratkaisemaan päivittäisiä ongelmia oma-aloitteisesti, ja henkilöstö tuo suorituskyvyn nostamiseen vaikuttavia ehdotuksia esihenkilölle.
- Henkilöstön keskuudessa vallitsee vahva itseluottamus, avoimuus ja huumori.
- Työkaveria ei koeta kilpailijana, ja henkilöstön keskuudessa ymmärretään aidon yhteistyön merkitys huippusuorituksiin.

Organisaatioissa voi myös syntyä tilanteita, joissa esihenkilö omasta mielestään toteuttaa ydintehdävät oikein, mutta mikäli henkilöstö ei omistaudu työhön ja työn tavoitteisiin, jää suoritus yleensä keskinkertaiseksi tai jopa heikoksi. Suorituksen johtamisen onnistumiseen vaaditaan vaativaa, välittävää ja kehittävästä esimiestyötä. (Järvinen ym. 2016, 22–24 & 29.) Johtamistyyli erotellaan usein ihmisistä välittävään johtamiseen (Person-focused leadership, the soft side of leadership) ja asioihin ja asioiden toteutukseen keskittyvään johtamiseen (Task-focused leadership, the hard side of leadership). Tehokkaimmat johtajat pystyvät yhdistämään johtamiseen molemmat tyyliä – on mahdollista olla hyvä samaan aikaan molemmissa johtamistyyliissä. (Cameron, DeGraff, Quinn & Thakor 2022, 52.)

Yhtenä suurimpana tekijänä organisaation toimintakykyyn on henkilökunnan omistautuminen työlehen. Omistautumisen johtamiseen esihenkilö tarvitsee toimintatavan, jossa palautetta annetaan vuorovaikutuksessa, työllä on tavoitteet ja työntekijöiden toimintaa kehitetään yhteistyössä. Työntekijöillä pitää olla myös luottamus ja arvostus esihenkilöä kohtaan, ja esihenkilön tulee tukea työntekijöiden ammatillista kasvua. Edellä mainittujen tekijöiden onnistumista voidaan suorituksen johtamisessa mitata henkilöstön omistautumisella, eli onko henkilökunta aidosti sitoutunut organisaation tavoitteisiin, ja onko heillä halua panostaa organisaation kehitykseen. Omistautunut henkilö on erittäin sitoutunut omien tavoitteiden lisäksi organisaation tavoitteisiin, ja on valmis tekemään ylimääräisiä ponnistuksia tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikka kokisikin vastoinkäymisiä matkan varrella. Omistautumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa esihenkilön kyky palautteen antoon ja kykyyn kuunnella työntekijöitä, kokeeko työntekijä työn ja tavoitteiden kehittävänsä häntä ammatillisesti ja tuetaanko häntä ammatillisessa kehityksessä, kuinka paljon työntekijä kokee saavansa arvostusta tekemästään työstä, kuinka paljon esihenkilöön luotetaan päteväksi johtajana, ja kuinka paljon esihenkilö välittää työntekijöilleen omaa välittämistä sekä omistautuneisuuttaan organisaatiolle. (Järvinen ym. 2016, 25–27.)

Jokainen yksilö vastaa kuitenkin itse, uskooko hän itseensä, haluaako hän kehittää itseään ja mitä hän tavoittelee uraltaan. Jokainen yksilö vastaa myös itse siitä, miten reagoimme tilanteisiin ja miten kohtelemme toisia ihmisiä. Toisten ihmisten syyttäminen omasta merkityksettömyydestä kumpuaa yleensä siitä, että yksilö on antanut muille liikaa valtaa päättää omista päämääristään elämässään. Yksilön psykologinen pääoma määrittelee, kuinka toimintakykyinen ja onnellinen

ihminen on. Psykologista pääomaa voidaan kartoittaa esimerkiksi HERO-mallin avulla, jossa kartoitetaan yksilön toivo, itseluottamus, sinnikkyys ja optimismi (Hope, Efficacy, Resilience, Optimism). Korkea psykologinen pääoma vaikuttaa positiivisesti organisaation tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Esihenkilöt pystyvät omalta osaltaan kasvattamaan työntekijöiden psykologista pääomaa uskomalla johdettavien kykyihin hoitaa tehtäviään – uskomalla toisten kykyihin enemmän kuin yksilö itse, luomme edellytykset parhaiden puolien esiin nousemiselle. Haastavissa tehtävissä esihenkilön tuki on erityisen tärkeää, koska se kasvattaa yksilöiden sinnikkyyttä. Tällöin työntekijä kokee työllään olevan merkitystä, ja sinnikkyydellään hän pystyy suoriutumaan haastavistakin työtehtävistä. Organisaation sisäisissä muutoksissa ja uudelleen järjestelyissä sinnikkäät työntekijät ovat valmiimpia muutoksiin, jolloin nopeatkin muutokset ovat helpompia muutosjohtamisessa. (Fischer & Vainio 2014, 52–54.) Psykologisesta turvallisuudesta puhuttaessa voidaan se määritellä esimerkiksi sillä, että työntekijä uskaltaa ottaa asioita puheeksi ilman nolatuksi tulemisen pelkoa (Sivonen 2022, 74.)

Muutosjohtamisessa törmää helposti muutosvastaisuuteen, koska vakiintuneet toimintatavat ovat iskostuneet organisaation päivittäiseen toimintaan. Vaikka työyhteisössä ilmaistaan muutoshalukkuutta, voi rutinoituneiden toimintatapojen muuttaminen osoittautua hankalaksi tehtäväksi – kuten liikkeelle lähtiessä, lähtökotki on aina suurinta. Suorituksen johtamisen näkökulmasta tulee aina lähtökohtaisesti pyrkiä kehittämään työntekijää ja hänen suoriutumistaan. Erityisen tärkeää on pyrkiä parantamaan työntekijän halua ja kykyä itsensä johtamiseen, jolloin yleinen suoritustaso paranee ja kehittyy. Yksilön tasolla muutosjohtamisessa on kyse henkilökohtaisesta vaikuttamisesta, ja organisaatiotasolla kyseessä on rakenteelliset muutokset – uudistus ei tapahdu itsestään, vaan vaatii paljon työtä ja tietynlaista vastarintaa tulee sietää. Muutoksen esteenä on yleensä yksilöiden puute tiedosta, kyvystä, osaamisesta tai motivaatiosta. Onnistuminen itseohjautuvuudessa lisää organisaation mahdollisuuksia menestyksessä, ja muutoksenpyörän alun suuren kitkan jälkeen organisaation pyörä pyörii kevyemmin, ja esihenkilön työ helpottuu – mikäli on onnistuttu muutosjohtamisessa. (Järvinen ym. 2016, 47–49.) Itseohjautuvuuden taustalla vaikuttava työntekijän mahdollisuus itse vaikuttaa tehtävään työhön lisää muutoinkin hyvinvointia työpaikalla - byrokraattinen kulttuuri heikentää hyvinvointia (Sivonen 2022, 21.)

Joidenkin arvioiden mukaan reilusti alle puolet onnistuu muutosprosesseissa. Yleensä muutos ei etene ilman takapakkeja, joten varsinainen muutos opitaan vasta matkalla muutokseen. Muutoksen ongelma on varsin usein ihmiset ja heidän muutosvastarintansa (change resistance). Välttämättä ei kuitenkaan vastusteta itse muutosta, vaan kritisoiminen, torjuminen, itsesuojelu ja mahdollisesti jopa aggressiivinen suhtautuminen koskee muutoksen vaikutusta työhön tai yrityskulttuuriin. Ulkoapäin tulleet muutokset koetaan yleensä negatiivisina, mutta kaikki muutosvastarinta on kuitenkin yksilöllistä ja toiset ovat jopa innostuneita muutoksesta. Usein muutosvastarinnan syitä ovat

muun muassa koettu oman aseman ylikäveleminen, luottamus ja luottamuksen puute hyödyllisyyteen ja onnistumiseen, epäselvyydet muutoksessa, epäselvyyksien tuoma turvattomuuden tunne, oman aseman menettämisen pelko tai yksinkertaisuudessaan ei haluta kehittyä ja oppia uutta. (Jylhä & Viitala 2019, 281.)

Kaikkia muutoksia ei välttämättä tarvitse tai kannata tehdä kerralla. Sekä Korkiakoski (2019), että Cameron tutkimusryhmineen (2022) toteavat yrityskulttuurin muutoksessa kannattavan ensin tunnistaa pienet ja helposti muutettavat asiat, joita lähdetään muuttamaan yksitellen. Yrityskulttuurin muuttaminen onnistuu huomattavasti hitaammin, kuin esimerkiksi strategian implementointi. Yrityskulttuurin muuttamisessa tueksi tarvitaan perusteltu ja uskottava syy sekä asiakkaan, että henkilökunnan näkökulmasta. (Cameron ym. 2022, 132; Korkiakoski 2019, 124). Toimintatapojen muutoksessa, kun työntekijät havainnoivat muutosten tuloksia ja potentiaalisia hyötyjä, heidän toimintansa muuttuu enemmän muutosta tukevaksi – työyhteisössä syntyy kierre, jossa tulokset synnyttävät lisää tuloksia ja kiinnostus muutosta kohtaan lisääntyy. Hiljalleen syntyy toiminnan tehostumista ja parempaa työilmapiiriä, ja varsinainen liiketoiminnan tulos seuraa yleensä vasta jälkeinpäin. (Fischer & Vainio 2014, 116.)

Yksi tavallisimmista muutosvastaisuuden aiheuttajista on se, että tehdään toisten puolesta päätöksiä keskustelematta päätöksen kohteena olevien kanssa. Työntekijöitä saadaan mukaan muutokseen paremmin avoimen ja läpinäkyvän viestinnän ja keskustelun kautta. Jylhän ja Viitalan (2019) lisäksi myös Cameron tutkimusryhmineen (2022) toteavat johdonmukaisen kommunikoinnin olevan ratkaisevan tärkeässä roolissa varsinkin yrityskulttuuriin liittyvissä muutoksissa – tulee pohtia tarkoin mitä, miten ja kenelle viestitään. Avointen keskustelujen hyöty on myös siinä, että saadaan laajemmin näkökulmia ja sitoutuneisuutta muutokseen. Tietyissä yrityssalaisuuden alaisissa asioissa ei muutoksesta aina voida keskustella etukäteen avoimesti, mutta on tärkeää perustella syyt työntekijöille ja ottaa heidät mahdollisimman nopeasti mukaan tulevaan muutosprosessiin niiltä osin, kun vain on mahdollista. Muutokset tulee aina pyrkiä toteuttamaan siten, että mahdollisimman paljon pystytään suojelemaan henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota prosessin aikana. Epäselvät tilanteet luovat ihmisissä hämmennystä tai jopa lamaannusta. (Jylhä & Viitala 2019, 282; Cameron ym. 2022, 133.)

Vaikka organisaatiossa pystyttäisiin lisäämään itseohjautuvuutta, niin tämä ei poista johtamisen tarvetta. Esihenkilöillä tulee olla sekä lyhyen, että pitkän tähtäimen suunnitelmia johdettavastaan. Pitää olla tietoinen mitä työntekijältä odotetaan nyt tässä hetkessä, ja miten työntekijää sitoutetaan organisaatioon ja miten hänen suorituskykyään pystytään vahvistamaan lähivuosina. Kuten Järvinen ja kumppanit (2016, 51) ovat todenneet, ”suorituksen johtaminen on siis samanaikaisesti maraton ja pikamatka.” Hetkittäisten korkeiden suoritusasteiden ohessa pitää muistaa organisaation ja

yksilön pitkän aikavälin tavoitteet. Yksittäiset huippusuoritukset ovat osa jatkuvaa oppimista ja yksilön kehitystä ja esihenkilön rooli on olla tukena ja valmentajana yksilön kehityspolulla. Yhä useammin kilpailuetua luodaan asiakaskokemuksen parissa, ja asiakaskokemuksen tuominen asioiden ytimeen on selkeä tapa saada henkilöstö keskittymään sekä lyhyen, että pitkän aikavälin toimintaan. (Järvinen ym. 2016, 47–52 & 107–108.)

Organisaation tavoitteet jaetaan yksittäisiin tai ryhmä- ja yksilökohtaisiin tavoitteisiin, jotka tukevat organisaation tavoitteiden toteutumista. Liian hyvä suoriutuminen saattaa johtaa heikkojen tavoitteiden asettamiseen - tulisi keskittyä jatkuvaan kehittämiseen. Esihenkilöllä tulee olla tarpeeksi kattavat perusteet ja syyt asettamilleen tavoitteille. Hän toimii ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä, ja sovittaa tavoitteet organisaation prosesseihin. Johdettavan tulee ymmärtää selkeästi asetetut tavoitteet, tavoitteiden tulee olla perusteltuja ja oikeudenmukaisia johdettavan kykyyn nähden, tavoitteiden tulee olla kehitettävissä paremmiksi, jolloin syntyy vuorovaikutusta, tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haastavia, organisaatiossa tulee olla tarvittavat työkalut tavoitteiden toteuttamiseen, tavoitteiden tulee olla saavutettavissa ja tavoitteiden tulee olla innostavia. Ryhmien kohdalla vastuullisuus on tärkeässä osassa onnistumisen kannalta, jolloin ryhmän jäsenet auttavat ja tukevat toinen toistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilöllä on tärkeä rooli sekä tiimin rakentajana, että tehtävien jakautumisessa tiimien sisällä – pitää olla oikeudenmukainen. Suorituskykyyn itsessään vaikuttaa neljä toisiaan tukevan tekijän yhtenäinen liitto: omistautuminen, tekeminen, osaaminen ja kehityskyky. (Järvinen ym. 2016, 58–61 & 67.)

Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta on suorituksen johtamisen ja kehityksen keskiössä. Se vaatii tunneälyä, jota on mahdollista oppia ja kehittää erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Palautteen avulla saadaan aikaan toimintaa, jossa asioita pystytään pohtimaan laajemmin ja pintaa syvemältä. Pitäisi pystyä puhumaan kaikesta, myös vaikeista asioista, jolloin toiminnasta tulee läpinäkyvämpää ja syntyy yrityskulttuuri, jossa viikoittaiset kehityskeskustelut saattavat jopa jäädä tarpeettomiksi. Rakentavan palautteen antaminen ja ottaminen synnyttää yrityskulttuurissa positiivisen vuorovaikutusasetelman, joka parantaa myös asiakaskokemusta. Palautteen antaminen tulisi olla osana organisaation strategiaa. Tulee kuitenkin huomioida, että palautteen antaminen voi olla myös haitallista. Ennen palautteen antoa on syytä pohtia, miten tämä palaute auttaa yksilöä kehittymään ja suoriutumaan paremmin. (Järvinen ym. 2016, 75–78.) Palautteen antamisessa voi pyrkiä noudattamaan positiivisessa psykologiassa suositeltua kaavaa 3:1, jossa yhtä korjaavaa palautetta vastaan olisi hyvä antaa vähintään kolme positiivista palautetta. Huipputiimeissä ja parisuhteissa suositus on 5:1. Palautetta ja kannustusta on hyvä antaa jo ennen varsinaisten tulosten syntymistä. Uskalluksen, heittäytymisen ja kokeilujen kannustaminen ja positiivinen huomioiminen kasvattaa dynaamista asennetta, ja organisaation menestyksen kulmakiviä on virheitä hyväksyvä kulttuuri. Kehittävän palautteen hyödyllisyys on parantaa tulevaa (feedforward) toimintaa, ja

kaikkien palauteiden on syytä perustua faktoihin, jolloin palautteen saajalle ei jää mahdollisuutta antaa eriävää mielipidettä. (Ajanko 2016, 98–99.)

Valmistautuminen parantaa esihenkilön mahdollisuuksia onnistua suorituksen johtamisessa – eri tilanteet vaativat erilaisen lähestymistavan. Lähestymistapoja eri tilanteisiin luokitellaan neljän eri perusotteen perusteella: Valtuuttava ote, sparraava ote, ohjaava ote sekä neuvova ote. Valtuuttavassa otteessa esihenkilö voi valtuuttaa henkilön toteuttamaan suunnitelmia tavoitteiden mukaisesti, jos on tiedossa, että henkilöllä on kaikki tarvittava osaaminen, motivaatio ja halu ottaa vastuuta asioiden hoidossa. Valtuutettu on itseohjautuva henkilö, joka toimii annettujen valtuutuksien ja raamien puitteissa. Sparraava ote tarvitaan silloin, kun henkilön tieto taito ei ihan riitä vielä täysin itsenäiseen toimintaan, mutta hänen motivaationsa työhön on kuitenkin kunnossa. Sparrauksessa esihenkilö ottaa aktiivista roolia sparrattavan henkilön osaamisen kehittämisestä ja ohjauksesta, jotta hän saavuttaa tarvittavan osaamisen tavoitteiden itsenäiseen toteutukseen. Ohjaavaa otetta tarvitaan usein, kun kyseessä on uusi työntekijä tai laajempaan vastuuseen siirtyvä nuori työntekijä. Jos henkilö on epävarma, ja selkeästi tarvitsee tukea suoritukseensa, tulee hänen kanssaan käydä tehtävät ja tavoitteet tarkasti läpi. Neuvovaa otetta tarvitaan silloin, kun kyseessä on vasta työelämän aloittanut nuori henkilö, tai mikäli kokemuksessa tai motivaatiossa on selkeitä puutteita. Tällöin varsinkin alussa esihenkilöltä vaaditaan aktiivisuutta. Eri tehtävät kannattaa pilkkoa pienempiin osiin, jolloin tavoitteisiin ja tehtäviin on helpompi tarttua. (Järvinen ym. 2016, 191–192.)

Olennainen osa suorituksen johtamista on johtaja itse, kuinka hyvin esihenkilö on määritellyt itsensä itsetuntemuksen kautta ja kuinka hyvät hänen itsensä johtamisen taidot ovat. Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat esimerkiksi asenteet, uskomukset motivaatiot ja arvot, ja heittäydymme helposti menneeseen perustuvaan autopilottimaiseen toimintaa. Ennen kuin voi johtaa muita, tulee itsensä johtaminen sekä itsensä määrittely olla tietoisesti määritelty. Hyvin itseään johtava esihenkilö toimii tietoisemmin ja paremmin vaikeissakin tilanteissa, ja päätyy useimmin järkiperäisiin ratkaisuihin tunnepohjaisten ratkaisujen sijaan. Organisaation kannalta on oleellista, että esihenkilö jakaa samat arvot ja päämäärät organisaation kanssa, jolloin johtaminen on omistautuneempaa organisaation tavoitteille. Organisaation kanssa eri linjoilla olevat esihenkilöt todennäköisesti haaveutuvat lopulta toiselle työnantajalle. Itsensä määrittely ei ole kuitenkaan hetkittäinen prosessi, vaan se jatkuu läpi koko elämämme. (Järvinen ym. 2016, 120–123.)

Vaikka arvot yksilötasoilla voivat muuttua nopeastikin, ovat arvot itsessään pysyväluonteisia ja niihin vaikuttavat kulttuuritaustamme. Globalisaation yleistyessä voidaan todeta monin paikoin arvojen yhdistyneen joiltakin osin, ja usein huomaamme vasta myöhemmin jälkikäteen arvojen muutokset, joka tässä tapauksessa tarkoittaa yleensä myös kulttuurin muutosta. Arvot ohjaavat

tavoitteitamme ja sitoutumistamme, ja ne vaikuttavat myös motivaatioomme, joka määrittelee mihin ryhdymme ja mihin emme ryhdy. (Hänti 2021, 15–16.)

2.3.1 Motivointi ja palkitseminen

Motivaatiokeskustelujen avulla on mahdollista saada paljon arvokasta tietoa työntekijän omista ajatuksista työn tärkeydestä ja mielekkyydestä. Keskustelun myötä saamme usein myös selityksiä meitä ehkä aikaisemmin vaivanneille asioille, ja keskustelut luovat luottamuksen ilmapiiriä työntekijän ja esihenkilön välille. Motivaatiokeskustelujen myötä meidän ihmistuntemuksemme ja moninaisuustietoisuutemme kasvavat. Vuorovaikutteinen palaute on oleellinen osa kehitystä. Työntekijöiden motivoinnissa esihenkilön on hyvä tiedostaa, että perusteet motivaation kehittymiselle voivat hyvinkin olla täysin erilaiset, kuin mitkä esihenkilöön itseensä toimii – tietoisuus itsensä motivoimisesta on kuitenkin hyödyllistä. Yhtenä motivaatiota heikentävänä asiana on riittämätön korvaus tehdystä työstä. Maksettavilla bonuksilla ei kuitenkaan välttämättä saavuteta toivottua lopputulosta ihmisten motivoinnissa. Työntekijää motivoivia tekijöitä ovat usein työssä kehittyminen ja uuden oppiminen sekä ihmissuhteet työyhteisössä – mielekäs työ lisää hyvinvointia. (Ajanko 2016, 89–92.)

Yksinkertaisuudessa ilman tahtoa ei pystytä tekemään asioita laadukkaasti ja mikäli tekeminen ei ole mielekästä, niin ihminen ei motivoidu. Ihmiset motivoituvat työstään, mikäli kokevat sen mielekkääksi, työ vastaa työntekijän kykyjä, työn tavoitteet ovat työntekijän itsensä hyväksymät ja tavoitteet ovat realistiset, työ on palkkioitaan myöden oikeudenmukainen ja ympäristö luo edellytykset onnistumiselle. Ihmisen motivaatioon ei pystytä vaikuttamaan suoraan, mutta sille pystytään luomaan edellytyksiä. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen motivaatioon (intrinsic motivation) ja ulkoiseen motivaatioon (extrinsic motivation). Sisäisessä motivaatiossa työntekijän motivaatio tulee omista saavutuksista, joihin hän on itse tyytyväinen. Hän ei välttämättä ole kiinnostunut yhtään ulkopuolelta tulevista tunnustuksista. Motivaatiotekijät tulevat itsensä kehittämisestä ja kehittymisestä. Ulkoisessa motivaatiossa työntekijän motivaatiota kasvattaa hänen saamat tunnukset, hyödyt ja palkkiot. Nämä voivat olla esimerkiksi sosiaalisia ja taloudellisia hyötyjä, joita hän saa työelämässä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta motivoinnissa on haasteellista se, että ihmiset motivoituvat kukin eri asioista. Työntekijöiden motivaation ylläpitäminen on kuitenkin erittäin tärkeää, koska huonon motivaation seurauksena työntekijän panostus työhön pienenee, joka vaikuttaa negatiivisesti suoraan kannattavuuteen ja asiakaskokemukseen. (Viitala 2021, 41–42.)

Työntekijän motivaatiota voidaan lisätä myös osallistamalla (involvement), eli ottamalla työntekijät mukaan yrityksen päätöksentekoon. Osallistamalla työntekijöille siirretään valtaa, jolloin voidaan puhua myös valtaistamisesta (empowerment). Tällä on positiivista vaikutusta yrityksen tuottavuuteen, koska organisaatiossa saadaan laajemmin näkemyksiä ja ideoita ongelmien ratkaisuihin, ja

kun työntekijä kokee aidosti vaikuttavansa työhön tai työyhteisöön, hänen sisäinen motivaationsa kasvaa. (Jylhä & Viitala 2019, 134.)

Tulospalkitseminen saattaa jopa alentaa työntekijän työmotivaatiota, mikäli hänellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä. Palkitsemisessa tulee siis huomioida, että pelkästään palkitsemalla ei välttämättä saavuteta haluttua lopputulosta – palkitsemisen on yksi osa kokonaisuutta. (Viitala 2021, 21.) Palkitseminen (rewarding, compensation, remuneration) itsessään sisältää kaikki ne yrityksen antamat korvaukset työntekijän työstä ja hänen motivoimiseksi. Palkitseminen on osa palkitsemisjärjestelmää. Palkan lisäksi voidaan maksaa erilaisia lisiä ja tulospalkkioita, mutta palkitsemista on myös kaikki ne rahanarvoiset edut, joita yritys antaa työntekijöilleen. Näitä voivat olla esimerkiksi laajempi työterveyshuolto, erilaiset koulutukset ja työhyvinvointia edistävät toiminnot. Palkitsemisen voi olla myös yrityksen antaman tunnustus, jolloin puhutaan aineettomasta palkitsemisesta (Jylhä & Viitala 2019, 275–276.)

2.3.2 Sitouttaminen

Työntekijän sitouttamisella (engagement, commitment) tarkoitetaan usein sitä, kuinka lähellä yrityksestä poislähtemistä työntekijä on. Kyse on kuitenkin laajemmasta kokonaisuudesta – psykologisesta suhteesta. Kun puhutaan psykologisesta sopimuksesta (psychological contract), tarkoitetaan työntekijän psykologista yhteyttä työpaikkaansa. Mikäli työntekijän psykologinen yhteys ja suhde yritykseen on heikko, kynnys työntekijän irtisanoutumiseen on pieni. Psykologinen sopimus pitää sisällään tyytyväisyyden, tahtotilan pysyä organisaatiossa ja työntekijän arvostuksen organisaatioon. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Näistä tunneperäisellä sitoutumisella on enemmän arvoa sekä työntekijälle, että yritykselle. Tällöin työntekijä tuntee olevansa osa yrityksen työkuultuuria ja hänen työllään on merkitystä. Työntekijä on myös lojaali työnantajaansa kohtaan, ja organisaatio hyötyy sitoutuneen työntekijän paremmista suorituksista ja paremmasta palvelun laadusta. Sitoutuminen ei ole kuitenkaan yksisuuntainen tahtotila, vaan myös yrityksen on osoitettava sitoutumistaan työntekijöille – tarvitaan vahva luottamussuhde. Henkilöjohtamisen näkökulmasta ei kuitenkaan voida ajatella, että kaikki työntekijät pysyvät eläkeikään asti organisaation palveluksessa. On hyvä huomioida, että tietynlainen vaihtuvuus on hyväksi organisaatiolle, koska se myötävaikuttaa yrityksen kehittymiseen uusien työntekijöiden ja sitä kautta uusien ajatusmallien ja uuden osaamisen myötä. Sopiva vaihtuvuus on yrityskohtaista – liian suuri vaihtuvuus voi olla kohtalokasta. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa hänen oma kiinnostuksensa työtehtäviin, mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, palkka tai siihen rinnastettavat hyödyt, laadukas johtaminen, itsensä kehittämisen mahdollisuus, yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen ja usko organisaation tulevaisuuteen. (Viitala 2021, 45–47.)

Mikäli yksilön työidentiteetti ja työ eivät kohtaa, eikä työntekijä pysty löytämään työstä positiivista haastetta itselleen, hänen hyvinvointinsa työssä laskee. Käytännön tasolla työntekijä voi olla hyvin pätevätytynyt ja osaava työssään, mutta mikäli työstä puuttuu merkityksellisyys, niin tilanne voi johtaa helposti irtisanoutumiseen tai jopa loppuun palamiseen. Kokemukset työn merkityksellisyydestä lisäävät työntekijän positiivisia tunteita, kuten ylpeyttä, tyytyväisyyttä ja kiitollisuutta työtä kohtaa. Tällöin yksilö omistautuu ja sitoutuu työhönsä paremmin. Merkityksellisyyttä työntekoon, ja elämään yleensäkin, tuovat yksilön omat henkilökohtaiset kokemukset omasta ammatillisesta identiteetistä. Se miten työntekijä kokee onnistuvansa, pystyvänsä ja osaavansa organisaatiosta kumpuavan itsetunnon lisäksi, vaikuttavat merkitysten syntymiseen. Silloin kuin työ tukee työntekijän omaa identiteettiä, syntyy iloa, innostusta ja hyvinvointia, jotka omalta osaltaan edistävät yksilön oppimista. (Fischer & Vainio 2014, 42 & 51.)

2.4 Osaamisen johtaminen (Kehittäminen)

Osaamisen johtamiseen (knowledge management) koostuu pääsääntöisesti kahdesta osa-alueesta, strategisten kyvykkyuksien (strategic capabilities) johtamisesta sekä henkilöstön kehittämisestä (human resource development). Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan nimenomaan henkilöstön oman osaamisen kehittämistä, jonka vuoksi on selkeämpää puhua henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen kuuluu yrityksen strategiaan toimenpiteisiin, mutta sitä ei pystytä suoraan kehittämään yksittäisillä ulkopuolisilla komennoilla. Henkilöstön kehittämiseen vaaditaan organisaatiolta aktiivisuutta. Myös johtamisella luodut rakenteet ja toimintamallit kehittämisen edellytyksille pitää olla kunnossa. Viitala (2021) puhuu oppimisen mahdollistamisesta, joka kuvastaa konkreettisesti sitä, mikä tahtotila yrityksen strategiassa ja johtamisessa tulee olla, jotta organisaation osaamista voidaan kehittää. (Viitala 2021, 121.)

Kilpailukyvyn näkökulmasta on oleellista se, minkälaista osaamista yrityksessä on ja miten tuota osaamista käytetään ja kehitetään. Nopeasti muuttuvassa maailmassa vaaditaan uusien asioiden oppimista, joten henkilöstön osaamisen kehittäminen ei pelkästään tuota mahdollisuuksia yritykselle – se luo edellytyksiä toiminnalle. Osaamisen tarve on kuitenkin yrityskohtaista ja siihen vaikuttaa yrityksen strategia. Organisaatiossa tulee kartoittaa liiketoiminnan mukaisesti, mitä osaamista tarvitaan ja mitä osaamista kannattaa mahdollisesti hankkia yrityksen ulkopuolelta – tietoisuus jo olemassa olevasta osaamisesta mahdollistaa osaamisen tehokkaan hyödyntämisen. Toisinaan on hyvä myös kartoittaa, minkälaista osaamista organisaatiossa ei enää lähitulevaisuudessa tarvita. Kompetenssikartoituksilla (competence inventory) eli osaamiskartoituksilla voidaan tehdä erilaisia mallinnuksia ja määritelmiä, minkälaista osaamista yrityksessä vaaditaan nyt ja lähitulevaisuudessa. Osaamisen kehittämisellä turvataan yrityksen kilpailustrategian mukainen osaaminen ja parannetaan laatua ja tehokkuutta yrityksessä. (Viitala 2021, 121–123.)

Yrityksen säännöllisesti pidetyillä kehityskeskusteluilla (developmental discussion) voidaan tukea työntekijöiden työssä suoriutumisen lisäksi osaamisen kehittämistä. Kehityskeskusteluissa esihenkilö pystyy arvioimaan työntekijän tai työntekijöiden tarpeita kehittämisen suhteen, ja tehdä toimenpiteitä ja suunnitelmia työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskusteluissa keskiössä on aina alainen ja hänen tarpeensa, mutta esihenkilöllä on mahdollisuus hyödyntää saamansa arvokas tieto myös oman johtamistyylin kehittämiseen. Kehityskeskusteluiden pohjana on ajatus jatkuvan oppimisen prosessista. (Viitala 2021, 127–128.) Jatkuvan oppimisen tärkeys korostuu nopeasti muuttuvassa maailmassa, sillä karkeasti puolet asioista mitä on opittu viisi vuotta aiemmin, on jo vanhentunutta tietoa. Mitä pidemmällä ajanjaksolla aiemmin opittua tietoa tarkastellaan, sitä epärelevantimpää se on. (Meklin & Ojala 2021, 18.)

Oppimista tapahtuu työelämässä jatkuvasti, eikä se aina välttämättä vaadi erityistä keskittymistä tai taloudellisia resursseja. Kohtaamamme muutokset ja ongelmat pakottavat meidät oppimaan uusia toimintatapoja ja taitoja, ja oppiminen voi usein olla tiedostamatonta. Kokemuseräistä oppimista voidaan tukea työpaikoilla ottamalla käyttöön esimerkiksi tukimateriaalia erilaisiin ratkaisumalleihin, mahdollisiin ongelmatilanteisiin, tai kehittämällä palaveri- ja arviointikäytäntöjä. Uuden työntekijän kohdalla erittäin tärkeä oppimisen prosessi on perehdyttäminen, jonka tarkoituksena on saada uusi tekijä mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen työvauhtiin. Organisaatiossa työntekijän kehittämistä voidaan tehdä myös tehtäväkierron (job rotation) avulla, jolloin työntekijä vaihtaa tietyksi aikaa eri työtehtäviin organisaation sisällä. Tämä mahdollistaa laajemman ja syvemmän käsityksen organisaatiosta ja työntekijä pystyy omien kokemustensa myötä ymmärtämään paremmin prosesseja, joiden kanssa on tekemässä mahdollisesti päivittäin. Työkierto lisää työntekijän innostusta ja osaamista, ja tuo uusia näkökulmia ja uutta osaamista eri yksiköihin. Uuteen toimenkuvaan asettuminen saattaa kuitenkin hidastaa työtä hetkellisesti ja samalla kuormittaa myös muita työntekijöitä, mutta hyödyt työkierrosta ovat kuitenkin haittoja suuremmat. (Viitala 2021, 129–130.) Työpaikan turvallinen ympäristö oppimiskulttuurin suhteen luo edellytyksiä uuden oppimiselle ja uusien asioiden kokeilemiselle - taustalla vaikuttaa tällöin luottamuksen ilmapiiri (Sivonen 2022, 124.)

Ongelmaratkaisutilanteet työpaikoilla ovat erinomaisia oppimistilanteita, kunhan ongelmaratkaisuprosessien tarkoituksena on oppia tilanteista. On syytä analysoida koko ongelman kaari aina ongelman syntyyn johtaneista tekijöistä ratkaisuun asti. Yhtenä oppimisen keinona voidaan käyttää myös mentorointia, jolloin kokemattoman työntekijän työpariksi laitetaan kokeneempi henkilö. Mentoroinnin hyödyt tulevat työntekemisen kehittymisen lisäksi psykososiaalisista tekijöistä. Psykososiaaliset tekijät voivat olla esimerkiksi rohkaistuminen ja hyväksyntä, joita aktori eli mentoroitava kokee kahden tiiviisti vuorovaikutuksessa olevan henkilön ollessa tekemässä. Onnistuneessa mentorointisuhteessa ilmapiiri on avoin, sitoutunut, ja siinä on luottamuksen ilmapiiri. Mentorin sijasta voidaan nimetä myös tutor, joka on tietyn osa-alueen erikoisosaaja ja ohjaa ja neuvoa juuri tässä

tietyssä osa-alueessa muita. Suosituimpana tapana yrityksissä kuitenkin pidetään edelleen koulutusta (training). Koulutuksen suhteen usein toimitaan niin sanotun 10/90-säännön mukaan, jossa ainoastaan 10 prosenttia kaikesta opista ja kehittämisestä pystytään toteuttamaan koulutuksen turvin, ja loput 90 prosenttia tapahtuu suunnitellusti ja ohjatusti työtä tehden. (Viitala 2021, 131–133.) Oppimisen lukuja voidaan vielä tästäkin tarkentaa sen verran, että 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu töitä tekemällä, 20 prosenttia opitaan työkavereilta ja 10 prosenttia koulutuksessa (Meklin & Ojala 2021, 39).

2.5 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtaminen (diversity management) on useiden erilaisten ominaisuuksien ja piirteiden omaavien ihmisten johtamista (Viitala 2021, 253). Yleisesti työyhteisön monimuotoisuudessa on tarkasteltu ihmisten eroja sukupuolen, iän ja heidän etnisten taustojensa perusteella. Tänä päivänä monimuotoisuuteen luokitellaan näiden lisäksi myös vammaiset, seksuaalisiin vähemmistöihin kuuluvat, etniset vähemmistöt, naisten tasa-arvoinen kohtelu ja sosioekonomiset tekijät sekä poliittinen suuntautuminen. Haastavin tekijä ehkä kuitenkin monimuotoisuuden johtamisessa on erilaiset persoonat. Ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaa monet erinäiset syyt, kuten esimerkiksi kulttuuritausta, perhetausta, koulutus opiskelupaikkoineen, uskonnot, maailmankatsomus, identiteettimme, arvomme, uskomuksemme, elämäkokemuksemme, seksuaalinen suuntautumisemme, temperamenttimme ja yleensäkin persoonamme. (Ajanko 2016, 19–23.)

Monimuotoisen yhteisön johtajalla tulee olla kykyä tunnistaa ja ymmärtää erilaisten ihmisten tunteita sekä toimintatapoja. Liian helposti, toisinaan tiedostamattakin tiimeihin valitaan saman kaltaisia persoonia kuin itse tai tiimi on, jolloin yrityksissä on samankaltaisuutta yrityksen johtoa myöden. Johtajien tulisi tiedostaa, että moninaisuus tuo paljon lisäarvoa yritykselle – asioita tehdään ja ajatellaan monipuolisemmin ja luovemmin moninaisessa organisaatiossa. (Ajanko 2016, 27–31.)

On olemassa erilaisia erottelutyylejä, joita voi mallintaa, kuten esimerkiksi NLP:n (Neurolingvistic Programming) miellejärjestelmät (representational systems), jossa jaotellaan henkilöt oppisen, havainnoinnin ja prosessoimisen suhteen kolmeen pääkategoriaan: Visuaalinen, auditiivinen ja kineettinen. Visuaalisille henkilöille asioiden näkeminen on erityisen tärkeää, ja he prosessoivat asioita kuvien näkemisen avulla. Visuaalisille henkilöille on hankalaa ajatella, etteivät muut ajattele ja käsittele asioita samoin kuin he. Auditiivisilla henkilöillä kuuleminen on avainasemassa, ja he prosessoivat mielessään parhaiten kuulemiaan asioita, mikä on prosessinopeudeltaan kuitenkin hieman hitaampi. Kaikkein hitain oppimisprosessi on kineettisesti ajattelevilla henkilöillä, he oppivat ja sisäistävät asioita parhaiten tekemällä, vaikkakin toisinaan kineettisesti asioita lähestyvä henkilö voi olla se kaikkein nopein tuumasta toimeen tarttuja. Myöhemmin jaotteluun on otettu mukaan myös loogis-järjellinen kuvaus, jossa henkilön viiden aistin kautta oppiminen ei ole ratkaisevassa

roolissa. Tällöin prosessointi tapahtuu rationaalisen, analyyttisen ja käsitteisiin keskittyvän oppimistyylin mukaan, ja asioiden loogisuus ja tarkka määrittely on tärkeää. (Ajanko 2016, 56–59.)

Organisaatiota on helpompi johtaa, mikäli pystyy ymmärtämään, että ihmisillä on erilaisia tyyplejä kommunikoida ja työskennellä. Tietoisien monimuotoisuuden johtamisen edellytyksenä voidaan pitää sitä, että johtajalla on myönteinen ihmiskäsitys, ja hän uskoo kasvuun ja kehittymiseen. Ihmiskäsityksen asenteita voidaan jakaa staattiseen asenteeseen (fixed mindset) ja dynaamiseen asenteeseen (growth mindset). Staattiseen asenteeseen kuuluu perusajatuksena se, että ihmisen taitoja ei pysty kehittämään – ihmisellä joko on, tai ei ole taitoa ja lahjakkuuksia. Staattisen asenteen omaava johtaja uskoo jonkin olevan vialla, mikäli asian eteen joudutaan tekemään töitä, ja mahdolliset erilaisuudet mielletään usein vikana. Tällöin saatetaan helposti nähdä ratkaisuna näiden henkilöiden irtisanominen, ja niiden valmiiksi lahjakkaiden ihmisten palkkaaminen tilalle. Ei nähdä syytä panostaa näihin henkilöihin. Staattisen asenteen omaavan johtaja ajattelee herkästi, että ainoastaan päteviin ja lahjakkaisiin henkilöihin on tarve panostaa – vältellään haasteita ja pelätään epäonnistumista. Dynaamisen asenteen omaava johtaja uskoo, että ihmiset pystyvät kehittymään ja virheistä oppii. Dynaamisessa asenteessa ajatellaan, että yhteistyön eteen tulee, ja kannattaa tehdä töitä sekä ymmärretään erilaisuudet ominaisuuksina eikä vikoina. Tällöin organisaatiossa tulee enemmän tilanteita, joissa yhteistyön ansiosta jokainen voittaa. (Ajanko 2016, 46–47.)

Onnistuneen monimuotoisuuden johtamisen perusedellytyksenä on kaiken diskriminoinnin nollatoleranssi. Ei tule pohtia, miten pystytään hallitsemaan tai hyväksymään erilaisuutta, vaan moninaisuusajattelussa tulee keskittyä, miten pystymme hyödyntämään sitä kaikkea uniikkia lahjakkuutta suhteessa organisaation strategisiin tavoitteisiin – moninaisuus mahdollistaa suurempia saavutuksia. Moninaisuuden johtamisen onnistuminen vaatii koko organisaation, ennen kaikkea ylimmän johdon, sitoutumisen ja aidon henkilökohtaisen arvostuksen erilaisiin näkemyksiin, mielipiteisiin ja näkökulmiin. Moninaisuus ei kuitenkaan välttämättä välittömästi tuo organisaatiolle kilpailuetua, vaan tulee tunnistaa oppimismahdollisuudet ja haasteet moninaisuudessa – tulee sitoutua aikaa vieviin prosesseihin ja uuden oppimiseen. Avoin keskustelukulttuuri ja organisaation valmius erilaisiin dialogeihin ovat tärkeässä osassa moninaisen yrityskulttuurin menestykseen. (Ajanko 2016, 138–140.)

Kansainvälisissä yrityksissä henkilöstöön kuuluu erilaisia etnisiä ja kulttuurisia piirteitä, ja yritysten virallinen kieli on yleensä englanti. Kotimaisessa yrityksessä voi hyvinkin olla erittäin kansainvälinen tunnelma, mikäli työntekijöiksi on palkattu kotimaisten työntekijöiden lisäksi ulkomaalaisia työntekijöitä. Vaikka tiedonkulku maapallolla on nopeaa ja ennakkoluulot ja asenteet muihin kulttuureihin ja kansallisuuksiin ovat kaventuneet, saatetaan eri kulttuuritaustaista ihmistä silti edelleen syrjiä työpaikalla. Esihenkilöillä on erittäin tärkeä rooli yrityksessä, jotta monikulttuurisuudesta

saadaan potentiaalinen hyöty irti. Kielelliset asiat tarvitsevat mahdollisesti paljon tukitoimia, ja tärkeimmät ohjeistukset ja kyselyt tulisi toteuttaa työntekijän omalla tai hänen vahvasti hallitsemaallaan kielellä. Tulevaisuudessa monimuotoisuus tulee lisääntymään työyhteisöissä – tarvitaan kansainvälistymisen oppimista työpaikoilla. (Viitala 2021, 253–254.)

3 Asiakaskokemus osana strategiaa

Asiakaskokemus on keskustelujen keskipisteenä yhä enemmän tänä päivänä - olemme eläneet asiakkaan aikakautta vuodesta 2010 lähtien (Korkiakoski 2019, 21). Asiakaskokemus on asiakkaassa itsessään syntyvä tunne ja kokemus, joka määrittelee asiakkaassa sen, haluaako hän palata uudelleen yrityksen tuotteiden ja palveluiden käyttäjäksi eli sitoutuu yritykseen ja haluaa jakaa muille positiivisista kokemuksistaan yrityksestä. Yrityksen on hankala, ehkä jopa mahdoton tietää etukäteen mitkä yksittäiset asiat vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin, koska myös asiakkaan subjektiivinen odotusarvo vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Covid 19 – pandemian jälkeen myös asiakasymmärryksen rooli on entisestään kasvanut. Tutkimusten mukaan yli puolet yrityksistä on sitä mieltä, että Covid 19 -pandemian jälkeen asiakkaat eivät ole palanneet vanhaan toimintatapaansa (Korkiakoski 2023, 106–107.)

Positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa useat yksittäiset tekijät, kuten asiakkaan huomioiminen, asiakkaan kuunteleminen, asiakkaan tarpeiden ja motivaatiotekijöiden ymmärtäminen, kuinka asiakkaaseen pidetään yhteyttä, kuinka nopeasti hänen kysymyksiinsä vastataan, ja pystyykö yritys pitämään lupauksensa asiakkaalle. Onnistuaksemme synnyttämään positiivisen asiakaskokemuksen palvelun laadun tulee olla korkealla. Organisaation sisällä jokaisen yksilön ja yksikön tulee ymmärtää, miten oma toiminta vaikuttaa onnistuneen asiakaskokemuksen syntymisessä. Jotta kaikkien yksilöiden ja yksiköiden välillä pystytään toimimaan positiivisen asiakaskokemuksen eteen onnistuneesti, tarvitaan läpinäkyvyyttä ja selkeitä prosesseja. Organisaation tulee myös ymmärtää, miten jokainen yksittäinen työtehtävä lopulta vaikuttaa positiiviseen asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Asiakaskokemus itsessään on aiheena suhteellisen nuori, ja se muuttaa edelleen olomuotoaan varsinkin digitalouden kehittyessä jatkuvasti. Muuttuvassa toimintaympäristössä tulee kuitenkin aina huomioida, että asiakaskokemuksen kehittämisessä tulee katsoa asioita ja prosesseja asiakkaan näkökulmasta. Korkiakoski (2023) määrittelee asiakaskokemuksen olevan ”tunneside, kohtaamisia asiakkaalle merkityksellisissä kosketuspisteissä, organisoitumista asiakkaan ympärille ja tähän liittyvien esteiden ja siilojen purkua, asiakaskeskeistä liiketoiminnan kehittämistä, asiakkaan laaja-alaista kuuntelua, muistijälkien rakentamista, asiakkaan odotusten ylittämistä, koko organisaation asia, tie taloudelliseen menestykseen.” (Korkiakoski 2023, 9–10.)

3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisessa ei ole kyse niinkään prosessista, vaan systeemistä - tulee ymmärtää kaikkien asioiden vaikuttavan omalta osaltaan asiakaskokemukseen. Onnistuneessa asiakaskokemuksen johtamisessa ymmärretään, kuinka positiivinen työyhteisökokemus syntyy –

jokaisen työyhteisön jäsenen valinnat ja asenteet heijastuvat asiakaskokemukseen. Palveluliiketoiminnassa johtamisen keskiössä on uudenlaisen ajattelun lisäksi luoda yrityskulttuuri, jossa yhteisön jäseniä autetaan, arvostetaan ja hyväksytään. Voidaan puhua kokemuksen johtamisesta, joka pitää sisällään sekä asiakaskokemuksen, että työyhteisökokemuksen – työyhteisökokemus luo asiakaskokemuksen. Kokemuksen haasteellisuus on siinä, että se perustuu tunteisiin ja subjektiivisuuteen. Kokemukset tulevat osaksi ihmistä ajan kanssa muuttaen yksilön käyttäytymistä ja sitä kautta koko systeemiä, jossa hän vaikuttaa. Esihenkilöiden tehtävä on kannustaa ja auttaa yksilöitä kehittymään heidän oman osaamisensa ja omien vahvuuksien alueella luoden auttamisen, luottamisen ja läsnäolon ilmapiiriä. Tulee ymmärtää, ettei ole aina yhtä oikeaa tapaa toteuttaa tehtäviä -virheitä sallitaan ja niistä opitaan. Esihenkilöiden tuki ja arvostus mahdollistavat uusien tapojen ja oivallusten syntyminen luoden parhaimmillaan yrityksen tulokseen positiivisesti vaikuttavia uusia liiketoimintamalleja ja innovaatioita. (Fischer & Vainio 2014, 7, 130–131 & 134.) Asiakaskokemuksen johtamisen taidot tulevat tulevaisuudessa korostumaan. Asiakkaille asiakaskokemuksessa palveluiden helppokäyttöisyys, saatavuus ja henkilökohtaisuus korostuvat jatkossa yhä enemmän. Jotta pystymme vastaamaan asiakkaiden kasvaviin odotuksiin, on ensiarvoisen tärkeää tiedostaa tunteiden ja mielikuvien tärkeys mitä yritys asiakkaissa herättää. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 14.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa henkilöstökokemus, joka koostuu työntekijän omista tunteista työnantajaa ja työtä kohtaan. Henkilöstökokemus muodostuu yrityskulttuurista, käytettävästä teknologiasta ja työympäristöstä, ja jo yhdenkin näiden kolmen osa-alueen pettäminen vaikuttaa omalta osaltaan asiakaskokemukseen. Jotta työntekijöillä on edellytykset asiakkaiden odotusten täyttämiseen, tulee heillä olla selkeä tieto yrityksen päämääristä ja mitä asiakkaalle annettuja lupauksia tulee lunastaa – työntekijöillä tulee olla edellytykset lupauksen lunastamiseen sekä tarvittava osaaminen. Mikäli työntekijä ei ole tunnetasolla sitoutunut yritykseen tai yrityksen ja työntekijän arvomaailma ei kohtaa, se heijastuu negatiivisesti asiakaskokemukseen. (Korkiakoski 2019, 117–119, 121–123). Henkilöstökokemuksen ja työn tekemisen yhteinen vaikutus asiakaskokemukseen tulee huomioida yrityksen kaikessa toiminnassa. Onnistuneen asiakaskokemuksen toteuttaminen luo monille merkityksellisyyttä työhön, ja kun yrityksen visiot, arvot ja missiot ovat vahvasti työntekijöiden selkärangassa ja vahvasti läsnä myös asiakkaissa saadaan parhaimmillaan luotua edellytykset yhteiselle matkalle, jolla on merkitystä. (Joki 2021, 27).

Asiakaskokemuksen kannalta yksilökeskeinen johtaminen on siitä ongelmallinen, ettei tiimi välttämättä pysty itsenäisesti ratkaisemaan päivittäisiä eteen tulevia ongelmia – asioita delegoidaan ylöspäin ja pyydetään varmistuksia esihenkilöiltä. Yksilökeskeisessä johtamisessa usein pyritään voimistamaan lähinnä omaa suoritusta, eikä keskitytä niinkään siihen, että tiimi pystyisi toimimaan myös omillaan. Palveluliiketoiminnassa esihenkilöiden tulee luoda omalla johtamisellaan ja esimerkillään niin organisaatiolle, kuin yksilöillekin sellaiset olosuhteet, että he pystyvät kasvamaan ja

kehittymään ihmisenä - esihenkilö tekee tällöin johtajana positiivisia poikkeamia. Positiivisesti poikkeavan esihenkilön piirteisiin kuuluu omien tunteiden hallinta ja kyky tuoda johdettavistaan parhaat osaamiset esiin. Positiivisesti poikkeavan esihenkilön ominaispiirteisiin kuuluu myös luoda positiivista ilmapiiriä ympärilleen omalla läsnä olemisellaan, hän luo laatuyhteyksiä ja energisoi muita ihmisiä, hänellä on aito halu auttaa muita löytämään merkityksellisyyttä työstään, hän välittää johdettavien hyvinvoinnista ja hän kommunikoi myönteisesti. On kuitenkin hyvä muistaa myös yksilön vastuu siitä, että yksilöt lopulta itse päättävät, haluavatko he hyödyntää heille luotuja kasvun ja hyvinvoinnin puitteita. Positiivisesti poikkeava johtaminen auttaa organisaatiota vaikeiden aikojen ylitsepääsemisessä, parantaa työntekijöiden motivaatiota sekä vastuullisuutta, luo parempia tuloksia, helpottaa ennakkointia ja luo suurempia välejä johdettaviin. Organisaation tunne-energia vaikuttaa suoraan sen toimintakykyyn. Organisaatiossa, jossa on korkea toimintakyky, 60 prosenttia työyhteisön jäsenistä ajattelee positiivisesti ja 10 prosenttia ajattelee negatiivisesti. Vastaavasti matalan kannattavuuden yrityksissä negatiivisesti ajattelee 40 prosenttia henkilöstöstä ja vain 20 prosenttia ajattelee positiivisesti. (Fischer & Vainio 2014, 138–139 & 145.)

Ilman ihmisiä ei ole yritystä, ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen on yrityksen kannattavuuden edellytys. Toimintaympäristömme muuttuu nopeasti tuoden mukanaan uutta teknologiaa, toimijoita, arvoja ja vastuullisuutta. Asiakkaita, ja yleensäkin ihmisiä varten tulee oppia ja kehittää uusia toimintatapoja. Oppimalla tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja tarjoamalla heille uusia ratkaisuja, jotka tuovat heille lisäarvoa, pystymme turvaamaan yrityksen kasvun samalla luoden uusia liiketoimintamalleja. Yrityksen onnistumisen määrittää asiakkaan henkilökohtainen kokemus yrityksen toiminnoista ja palveluista. (Joki 2021, 24–25.) Palveluliiketoiminnassa kilpailuedun saavuttaminen vaatii uudenlaista, yli rajojen ulottuvaa toimintaa ja ajattelua. Todellinen kilpailuetu syntyy yksilöä arvostavasta johtajuudesta, hyvästä työilmapiiristä ja työntekijöiden sitoutumisesta työhönsä – ymmärretään sekä oma, että muiden merkitys asiakaskokemuksen syntymisessä. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Palveluliiketoiminnassa yrityksen menestys on hyvin pitkälti ihmisten varassa. Yrityksen johdon tulee huolehtia, että prosessit läpi organisaation ovat riittävän yksinkertaisia ja läpinäkyviä, jotta jokainen taso ja yksikkö organisaatiossa pystyy hahmottamaan kokonaisuuden – tällöin työntekijät ja yksiköt pystyvät paremmin ymmärtämään oman toiminnan vaikutuksen asiakaskokemukseen. Työntekijän päivittäistä toimintaa ohjaa vahvasti yrityksen visio ja strategia, mutta on oltava tarkkana siitä, että työntekijöillä ja ylimmällä johdolla on yhteinen ymmärrys ja käsitys yrityksen visiosta ja strategiasta. Yrityksen sisäinen yhteistyö, johon kuuluu dialogi eri tasojen ja yksiköiden välillä, ja sisäinen laatu luovat kilpailuetua. Ylivertaisen asiakaskokemuksen syntymiseen tarvitaan yli rajojen, eli eri yksiköiden ja sidosryhmien välistä kokonaisuuksien kattavaa yhteistyötä. Pelkkä yksittäisen yksikön tai työntekijän huippusuoritus ei riitä. (Fischer & Vainio 2014, 102–103.)

Asiakkaat jakavat henkilökohtaisia asiakaskokemuksiaan yhä enemmän sosiaalisten kanavien kautta – muiden suositusten arvo on suuri asiakkaille. Suositusten kautta tulleet asiakkaat käyttävät enemmän rahaa yritykseen, sitoutuvat paremmin ja suosittelevat herkemmin yritystä myös muille – yritykselle uusien asiakkaiden hankinta tulee aina kalliimmaksi, kuin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen (Korkiakoski 2023, 30). Asiakaskokemus pitää sisällään useita tekijöitä, kuten asiakkaan omat odotukset, yrityksestä muodostuneet mielikuvat ja laaja kirjo tunteita. Odotukset yritystä kohtaan kasvavat jatkuvasti ja keskinkertaisella kokemuksella ja palvelulla ei enää pärjää markkinoilla. Siinä missä tuotteita pystytään helposti kopioimaan, hyvällä asiakaskokemuksella pystytään tekemään eroja kilpailijoiden välillä. Asiakaskokemus tulisi olla osana yrityksen strategiaa ja se tulisi olla läsnä yrityksen jokaisessa toiminnossa. Onnistunut toteutus vaatii uudenlaista ajattelua, osaamista ja johtamista. (Joki 2021, 24–25 & 27.) Kaikki asiakkaiden, ja ihmisten yleensäkin, kokeamat kokemukset eivät jää muistiin tai niitä ei jaeta ystäville. Mikäli asiakkaan kokemus palvelusta on sama mitä hän odottikin, on hyvin mahdollista, ettei tämä kokemus jää myöskään muistiin tai sitä ei jaeta ystäville – asiakaskokemuksessa asiakkaiden odotusten ylittäminen on tärkeää. (Clatworthy 2019, 121.)

Asiakaskokemuksen mittaamista pohtiessa, kuten kaikessa muussakin mittaamisessa, tulee miettiä mitkä ovat mittaamisen liiketaloudelliset tavoitteet. Saatuja tuloksia tulee myös analysoida ja hyödyntää. Mikäli ei suoraan pystytä mittamaan liiketaloudellisia tuloksia, voidaan tällöin mitata toimenpiteitä. Asiakaskokemuksessa mittarit yleensä liittyvät tehoon, helppouteen ja / tai tunteisiin, eli erilaiset kokemusmittarit soveltuvat hyvin asiakaskokemuksen mittaamiseen. Erilaisilla toiminnan mittareilla voidaan myös lisäksi mitata esimerkiksi asiakkaiden määrää tai heidän jonotusaikojansa. Suomessa suosittu mittari on ollut Net Promoter Score (NPS), jolla selvitetään asiakkaan suositteluhalukkuutta tuotteesta tai yrityksestä. Sillä ei välttämättä pystytä selvittämään kuitenkaan taustalla vaikuttavia syitä – syyt saadaan paremmin palautteiden kautta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 164–167.) On kuitenkin syytä huomioida, että mittaamistavasta riippumatta mittaamisen tulisi asiakaskokemuksen osalta perustua asiakkaan omien kokemusten mittaamiseen ja asiakkaiden tunteiden ymmärtämiseen – asiakaskokemuksesta yli 60 prosenttia on tunnetta. (Korkiakoski 2023, 23 & 134–135).

Yrityksen strategian luonti tahtotiloineen ja tavoitteineen on yrityksen johdon vastuulla. Onnistuneessa strategiaviestinnässä jokainen työntekijä ymmärtää, miten hänen toimintansa osana organisaatiota edesauttaa yrityksen strategian toteutumista. Mikäli työntekijä kokee hänen toimintansa auttavan yritystä strategian saavuttamisessa, syntyy positiivista tunne-energiaa ja toimintakyvyn vahvistumista, jotka edesauttavat positiivista asiakaskokemusta. (Fischer & Vainio 2014, 13.)

Se, miten työntekijä kokee työilmapiirin, sisäisen laadun, oman sitoutumisensa yritykseen, esihenkilöt ja työnsä merkityksellisyyden, vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. Huonon asiakaskokemuksen muuttaminen positiiviseksi vaatii aikaa ja ponnisteluja – tarvitaan useita onnistuneita asiakaskokemuksia, ennen kuin asiakas muuttaa käsitystään negatiivisesta positiiviseen. Vastuu asiakaskokemuksen onnistumisesta on kaikilla riippumatta siitä, onko suoraan vai välillisesti vaikutuksessa asiakaskokemukseen. Esihenkilöiden tehtävänä on huolehtia koordinoinnista ja yhteistyön edellytyksistä. Kun kaikki työyhteisön jäsenet ovat täysillä mukana yhteisissä tavoitteissa, syntyy positiivinen yhteisen tekemisen meininki, joka ei jää asiakkaalta huomioimatta. (Fischer & Vainio 2014, 111–112.)

Yhteisessä tahtotilassa on tärkeää, että työntekijät luovat laatu yhteyksiä myös keskenään, jotta ylivertainen asiakaskokemus voidaan saavuttaa. Mikäli tiedon ja työtehtävien jakaminen on ainoastaan esihenkilön vallassa, se vaikeuttaa yhteisen tahtotilan syntymistä. Tämä vaatii esihenkilöltä tietoista valintaa siitä, että hänen roolinsa on enemmän mahdollistavaa, kuin valvoa jokaista yksittäistä toimintaa. Kokematon esihenkilö näkee usein ainoaksi oikeaksi johtamistavaksi yhteiset keskustelut, työntekijöiden innostamisen ja valvonnan – pidetään oikeus sanoa viimeinen sana jokaiseen asiaan, joka johtaa siihen, että joudutaan uudestaan ja uudestaan valvomaan ja motivoimaan henkilökuntaa. Esihenkilön tehtävä on tuoda ymmärrettävästi työntekijän tietoon organisaation toimintatavat ja prosessit, työntekijän rooli suhteessa tavoitteisiin, ja kuinka työntekijät pystyvät myös itsenäisesti seuraamaan onnistumisiaan. (Fischer & Vainio 2014, 114.)

3.2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurin määrittelemisessä ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää, mutta yhtenä kuvaavana määritelmänä voidaan todeta yleinen lausahdus ”kulttuuri syö strategian aamiaiseksi”. Yrityskulttuuri näkyy yksilöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa, jaetuissa arvoissa ja oletuksissa, ja se vaikuttaa koko yhteisön asenteisiin ja motivaatiotekijöihin – kestävästi yli sukupolvien. (Kulmala & Rosvall 2022, 19–21.) Yrityskulttuuriin itseensä vaikuttavat teot eikä niinkään sanat. Pienet yksittäiset teot juurtuvat hiljalleen työyhteisön tavaksi toimia ja ajatella – tekeminen luo yrityskulttuuria. Mitä isompi organisaatio, sitä enemmän yrityksestä löytyy niin kutsuttuja alakulttuureja. Organisaation yrityskulttuurin nykytilaa voidaan pyrkiä selvittämään esimerkiksi pohtimalla, minkälaisia me olemme, miten käytännössä toimimme ja miksi toimimme näin, ja mitkä eri asiat ovat meille tärkeitä? (Sivonen 2022, 208–209.) Vahvan yrityskulttuurin pystyy aistimaan ja asiakkaalle hyvä ja huono yrityskulttuuri näkyy palvelun laadussa, esimerkiksi kuinka iloisilta työntekijät näyttävät, kuinka hyvää palvelu on ja kuinka työntekijät kohtelevat yleensäkin asiakkaita. (Putter 2020, 5.) Itse yrityskulttuurin syntyminen tapahtuu tietoisesti tai tiedostamatta jokaisessa organisaatiossa

riippumatta siitä, johdetaanko sitä vai ei – toiveiden mukainen yrityskulttuuri saadaan vain johtamalla. (Luukka 2020, 34.)

Esihenkilöt ovat avainasemassa yrityskulttuurin syntymisessä, koska heidän käyttäytymismallinsa toimivat roolimalleina yrityskulttuurille. Pienillä päivittäisillä rutiineilla sekä toistemme kohtelulla on merkittävä vaikutus yrityskulttuuriin. Asiakaskokemukseen ja asiakaskokemuksen tuomaan yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavat muun muassa yrityksen tapa johtaa, erilaiset vuorovaikutustilanteet sekä työntekijän henkilökohtainen sitoutuminen. Työntekijän positiivinen energia syntyy merkityksellisestä työstä ja siitä, kuinka hän kokee esihenkilöiden ja kollegoiden arvostavan häntä – positiivisesti käyttäytyvä työntekijä jakaa positiivista energiaa työyhteisön muille jäsenille ja asiakkaille. Työntekijöiden henkilökohtaisilla kokemuksilla on vaikutusta asiakaskokemuksen syntymiseen, ja asiakaskokemuksella on vaikutusta asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja sitoutumiseen. (Fischer & Vainio 2014, 10–12 & 28.) Asiakasuskollisuudesta 13 prosenttia on hintaa, 20 prosenttia brändiä ja 67 prosenttia asiakaskokemusta (Korkiakoski 2023, 39).

Fischer (2014) puhuu positiivisesti poikkeavan liiketoimintatuloksen syntymisestä, johon vaikuttavat esihenkilö, työntekijä, kollega ja asiakas yhdessä. Heidän kaikkien välillä tarvitaan positiivisesti poikkeavaa käyttäytymistä, eli auttamista, kiitollisuutta, osallistamista ja toistensa arvostamista positiivisen tuloksen saavuttamiseksi. Puhutaan myös laatuyhteyksistä, jotka vahvistavat positiivista kierrettä ja yksilöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Fischerin ja Vainion (2014, 10) määritelmän mukaan ”laatuyhteys on dynaaminen, kahden yksilön välinen side, joka perustuu kollektiiviselle tahtotilalle ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen.” Kilpailun näkökulmasta tuotteita ja palveluita on helppo kopioida, mutta laatuyhteyksiä ei voida suoraan kopioida. (Fischer & Vainio 2014, 10–12 & 28.)

Laatuyhteyksien avulla yksilöt ja yksiköt pystyvät voimaannuttamaan ja energisoimaan toisiaan. Vastakohtana laatuyhteyksille on laaduttomat yhteydet, jotka nakertavat pala kerrallaan yhteistyömahdollisuuksia ja luottamuksen ilmapiiriä yksilöiden välillä. Laatuyhteydet syntyvät vuorovaikutustilanteissa. Hyviä laatuyhteyksiä voidaan kuvailla joustavuudella ja kestävyydellä, jotka kantavat vaikeidenkin tilanteiden yli – hyvillä laatuyhteyksillä syntyy ongelmaratkaisukykyä ja luottamista. Laatuyhteydet voivat jopa estää negatiivisten käyttäytymismallien esiin tulemisen, ne synnyttävät yrityskulttuurissa yhteisöllisyyden tunnetta ja auttavat kestävästi stressiä sekä muutoksia, jolloin yrityksen muutosten läpivienti helpottuu. Myös työntekijöiden sitoutumista organisaatioon voidaan lisätä laatuyhteyksien avulla, koska ne vahvistavat yksilöiden henkilökohtaista sitoutumista, myötävaikuttavat oppimiseen ja lisäävät tehokkuutta. (Fischer & Vainio 2014, 61–63.)

Auttamisen kulttuurilla voidaan tukea laatuyhteyksiä sekä yhteistä tahtotilaa, jolloin voidaan näiden yhteisvaikutuksella saada aikaan vielä paremmin uusia innovaatioita, laatua ja ainutlaatuisia

asiakaskokemusta. Auttamisen kulttuuri tulee positiivisesti poikkeavan käyttäytymisen kautta, ja se tuottaa positiivista sosiaalista pääomaa ja siihen kuuluvia voimavaroja, kuten viisautta, ideoita, mahdollisuuksia, palveluita ja hyväntahtoisuutta. Laatu yhteyksien lisäksi myös vastavuoroisuus lisää positiivista sosiaalista pääomaa. Vastavuoroisuuden hyödyt tulevat yritykselle resurssien parempana hyödyntämisenä, nopeampana ongelman ratkaisuna ja suorina kustannussäästöinä. (Fischer & Vainio 2014, 101.)

Positiivisesti poikkeavalla käyttäytymisellä tarkoitetaan käyttäytymistä eli vuorovaikusta, jolla saadaan kasvatettua positiivisuutta toisessa yksilössä. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen lisää merkityksellisyyden tunnetta ja synnyttää laatu yhteyksiä – syntyy positiivista tunne-energiaa, tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Positiivisesti poikkeavasta käyttäytymisestä jää muistijälki, joka tuottaa lisää positiivisuutta synnyttäen positiivisen kierteen, joka parhaimmillaan luo organisaation olosuhteet kasvulle kestäväälle pohjalle. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen on kontrolloitua ja se kumpuaa yksilön oman käyttäytymisen tietoisesta hallinnasta. Näin ollen jokainen organisaation jäsen tekee yksilönä itse valinnan positiivisesti poikkeavasta käyttäytymisestä. Palveluliiketoiminnassa positiivisesti poikkeava käyttäytyminen tuo yritykselle kannattavuutta ja on selkeä kilpailuetu. (Fischer & Vainio 2014, 66–67 & 76.) Yksilön tunneälykkyyttä voidaan tarkastella viiden kategorian kautta, joista ensimmäinen on omien tunteiden tunteminen, johon kuuluu muun muassa tietoisuus ja ymmärtäminen omista tunteistaan. Muita alueita on omien tunteiden hallinta, itsensä motivoiminen, muiden tunteiden tunnistaminen eli empatiakyky, sekä suhteiden hallinta ja hoitaminen eli taito hallita muiden tunteita, joka edesauttaa yksilön menestystä johtajuuden lisäksi kaikilla muillakin elämän osa-alueilla. (Aldrich & Pullman 2019, 26–27.)

Positiivisen kierteen vastakohta on negatiivinen kierre, joka toisinaan saattaa syntyä kovinkin helposti. Negatiivinen kierre syö organisaation energiaa eikä yleensä johda mihinkään positiiviseen lopputulokseen – on tärkeää tunnistaa negatiivista kierrettä aiheuttavat tekijät, jotta niihin voidaan puuttua. Palveluliiketoiminnan ylivertaisuus syntyy yhdessä tekemisestä, jossa jokainen yksilö vastaa omalta osaltaan laatu yhteyksien ylläpitämisestä. Esihenkilö luo edellytykset toiminnalle, mutta siinä missä esihenkilöt, kollegat ja yksittäiset työntekijät pyrkivät yhdessä synnyttämään ylivertaista asiakaskokemusta, myös asiakas itse osallistuu oman kokemuksensa toteuttamiseen – näin syntyy kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttavat toisiinsa. Tässä kokonaisuudessa jokainen yksilö voi omalla panoksellaan vaikuttaa asiakaskokemuksen ja koko liiketoiminnan onnistumiseen - yksilö vastaa kuitenkin itse omista asenteistaan, valinnoistaan ja suhtautumisestaan ihmisiin ja asioihin. (Fischer & Vainio 2014, 14–15 & 17.)

Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös tunteet, jotka vallitsevat asiakaspalvelutilanteessa. Työntekijöiden tunteet vaikuttavat asiakkaiden yhteistyöhaluun sekä heidän haluunsa palata yrityksen

palveluiden pariin uudestaan. Tämä toimii myös toisin päin, eli asiakkaiden tunteet vaikuttavat asiakaspalveluhenkilöstöön. Asiakas voi saada työntekijässä aikaan tunteen, että hänen työllään on merkitystä ja hän haluaa palvella asiakasta aina paremmin. Toisin päin ajateltuna asiakaspalvelutyöntekijä saa asiakkaassa aikaan tunteen, että hän haluaa palata uudelleen – Parhaimmillaan tästä syntyy kierre, joka parantaa yrityksen liiketoimintaa sekä asiakkaan tyytyväisyyttä. Vallitsevaan työilmapiiriin vaikuttaa jokainen yksilö omalta osaltaan, ja mitä lähempänä asiakas on organisaatiossa olevia työntekijöitä, sitä enemmän myös asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa vallitsevaan työilmapiiriin. (Fischer & Vainio 2014, 91 & 94.)

Mikäli organisaation sisällä ei ymmärretä ja arvosteta toisten työyhteisön jäsenien tarpeita, on silloin hankalaa myös ymmärtää asiakkaiden tarpeita. Jotta voidaan paremmin ymmärtää oman roolin vaikutus yrityksen kannattavuudelle ja asiakaskokemukselle, palveluliiketoiminnassa yrityksen on pystyttävä ensin synnyttämään hyvä työilmapiiri ja vuorovaikutusdynamiikka. Hyvässä vuorovaikutusdynamiikassa kunnioitetaan toisten yksiköiden sekä yksilöiden tarpeita ja etuja, ja pystytään näkemään muiden etu yhtä tärkeänä kuin oma etu – yksilöt ymmärtävät olevansa osana asiakaskokemusta, vaikka eivät suoraan asiakaspalvelussa toimisikaan. Toimivassa vuorovaikutuksessa korostuu toisen yksilön aito kunnioittaminen. Yksilöillä, joilla on hyvät vuorovaikutustaidot, pystyvät paremmin tekemään yhteistyötä muiden kanssa ja he pystyvät myös ratkaisemaan riitatilanteita ennen kuin ne paisuvat liian suuriksi. Oman roolin ja ympärillä tapahtuvien ilmiöiden ymmärtäminen on tärkeää – huomioidaan asioita kokonaisuuden kannalta ja ymmärretään, miten monet asiat linkittyvät toisiinsa osana kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. (Fischer & Vainio 2014, 36 & 48.)

Yrityksen työoloja ja työilmapiiriä voidaan selvittää henkilöstötutkimuksen avulla. Mikäli selvitys tilataan ulkopuoliselta yritykseltä, on syytä pohtia etukäteen mihin kysymyksiin tutkimuksen avulla halutaan saada vastauksia ja mitä sillä tavoitellaan. Suppeamman henkilöstötutkimuksen voi tehdä oman organisaation voimin, jolloin saadaan kustannustehokkaasti tärkeää tietoa yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Tutkimuksen kohteena on henkilöstö, ja tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa nimenomaan henkilöstön käsitystä vallitsevasta työilmapiiristä, ja miten he kokevat johtamisen ja jaksamisensa sekä mitä kehittämistarpeita he näkevät organisaatiossa. Mikäli henkilöstötutkimus toteutetaan säännöllisin väliajoin, saadaan siitä paremmin hyöty irti. Tällöin pystytään vertaamaan eri osastojen eroja sekä seuraamaan onko aikaisempien tutkimusten perusteella tehtyjä muutoksia pystytty viemään eteenpäin organisaation sisällä. Tutkimustulokset ovat hyödyllinen lisä päätöksenteon tukena, mutta tutkimuksella on myös positiivinen signaali työntekijöille – heille syntyy tunne, että heistä välitetään. Mikäli epäkohtiin ei puututa ja sama kysely toistetaan henkilökunnalle joka vuosi, menettää henkilöstötutkimus merkityksensä. (Joki 2021, 30.) Yksilön onnellisuus on kuitenkin subjektiivista, johon yksilötasolla vaikuttaa 50 prosenttia kasvatus ja geneettinen tausta,

10 prosenttia vallitsevat olosuhteet, ikä ja tulotaso ja 40 prosenttisesti yksilö voi vaikuttaa omaan onnellisuuteen omilla valinnoillaan. (Fischer & Vainio 2014, 18–19.)

Organisaatiossa tehokkaimpia arvon luoja ovat tyypillisesti he, jotka pääsevät kaikista nopeimmin sisään tehtäviin, ovat täynnä innostusta ja energiaa, ja ovat sitoutuneita työpaikkaan. Arvon luominen on myös ensisijainen motivaatiotekijä sekä yksilötasolla, että organisaatiotasolla – arvon tuottaminen on yksi ihmisen perustarpeista. Parhaiten pärjävillä organisaatioilla on yleensä eniten arvoa tuottavia yksilöitä - yrityksen tehtävä on tuottaa arvoa. (Cameron ym. 2022, 19.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pystytään paremmin ymmärtämään ilmiöitä ja miten henkilöt itsessään kokevat ja tuntevat asioita ja mitkä asiat luovat merkityksiä ihmisille. Laadullinen tutkimus itsessään yleensä mukailee fenomenologiaa, jossa ollaan kiinnostuneita, kuinka yksilöt henkilökohtaisella tasolla kokevat asioita, joissa ovat mukana ja millaisia merkityssuhteita kukin asia heille luo. Laadullisessa tutkimuksessa käydään usein vuoropuhelua teorian ja hankitun aineiston kanssa ja tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 9–11.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät itse näkevät ja kokevat asioita ja mitkä asiat luovat heille merkitystä, joten laadullisella tutkimuksella saadaan parhaiten tietoa tutkimusongelmiin ja vallitsevaan ilmiöön. Tutkimuksen kohteena ovat Helsingin neljän eri hotellin työntekijät, ja kuinka he näkevät ja kokevat tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen ja haastattelujen pohjalle on luettu ja tutkittu kirjallisuutta, josta teoreettinen viitekehys muodostuu. Teoreettista viitekehystä hyödynnetään luvun 6 pohdinnassa, jossa käydään vuoropuhelua teorian kanssa.

Tämän laadullisen aineiston keräämiseen on hyödynnetty teemahaastattelua. Haastattelu itsessään tapahtuu tutkijan aloitteesta ja sen tavoite on kerätä tietoa, mutta tavoitteena on kuitenkin luoda keskustelunomainen haastattelu. Teemahaastattelulle ei ole tiukkaa omaa rajaa, miten haastattelu pitää tehdä – vallitseva ympäristö ja tutkittavavan oleva ilmiö pitkälti määrittelee sopivan lähestymistavan haastattelulle. Teemahaastattelussa kysymysten tarkalla järjestyksellä ei ole niinkään väliä eikä siinä ole strukturoidun haastattelun ominaispiirteitä, mutta haastattelun teema-alueet on ennalta mietitty. Varsinaista tarpeellista määrää haastatteluille ei ole, mutta yleensä, kun asiat alkavat toistua eikä uutta merkittävää tietoa irtoa haastatteluista, niin suurella todennäköisyydellä on haastatteluista tehty silloin tarpeeksi. Haastattelukysymyksiä voidaan esittää strukturoidusti, puoli strukturoidusti, tai haastattelu voi olla kokonaan avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja järjestys on kaikille samat ja vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi mietitty. Puolistrukturoidussa asetelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole mietitty etukäteen – haastateltava saa vapaasti omin sanoin vastata kysymyksiin. Teemahaastattelu itsessään asettuu avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelun välimaastoon. (Aarnos & Valli 2018, osa 1.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelu on suoritettu puolistrukturoiduilla kysymyksillä, jotta saatiin varmistettua kaikkien tutkimukseen tarvittavien vastauksien saaminen.

Laadullisen aineiston analysoimiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Tutkijan tehtävä on pilkkoa ja jäsenellä aineisto valitun menetelmän ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti – analyysin tulee päätyä johdonmukaisiin tulkintoihin. Laadullisen aineiston analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimukselle asetettujen tavoitteiden lisäksi se, mikä tutkijalla itselleen on sopiva

analyysimenetelmä. Laadullisen aineiston analyysimetodeja ovat muuan muassa teema-, narratiivi-, metafora-, keskustelu-, tai diskurssianalyysi. (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, luku 7 & 9.) Tämän tutkimuksen analyysimetodina on käytetty teemoittelua. Teemat ovat: työn aloittaminen, työn suorittaminen, asiakaskokemus ja yrityskulttuuri.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen lähestymiskulmaksi valikoitui lopulta työntekijöiden näkökulma, koska se on tärkeä ja antaa ensiarvoisen tärkeää tietoa asiakaskokemuksen johtamiseen, sekä pohjaa mahdollisille jatkotutkimuksille. Seuraavana haasteena oli pohtia varsinainen tutkimusongelma sekä alaongelmat. Lähestymiskulman sekä tutkimusongelmien asettelussa arvokkaaksi avuksi osoittautui tämän opin- näytetyön ohjaaja. Koska tutkimuksen kohteena on työntekijöiden näkemys, oli tämän kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen teemahaastatteluilla luontevaa, jotta saadaan selkeämmin ymmärrystä vallitsevasta ympäristöstä.

Haastattelut suoritettiin puoli strukturoiduilla kysymyksillä, joita oli yhteensä 22 kappaletta (liite 1), mikä itsessään on suuri määrä, mutta näin saatiin kattavasti tietoa tutkimusta varten, ja samalla laaja-alaisemmin ymmärrystä millä osa-alueilla asiakaskokemuksen ja johtamisen näkökulmasta on kehitettävää ja mahdollisesti lisää tutkittavaa. Haastatteluiden tueksi oli lisäksi apukysymyksiä varsinaisiin kysymyksiin, joiden tarkoituksena oli varmistaa, että saadaan haetut vastaukset haastattelukysymyksiin.

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin koehaastattelu, jotta varsinaiset haastattelut menisivät ilman suurempia ongelmia. Koehaastattelussa pystyi testamaan tekniikan toimivuutta ja selvisi, ettei kannata kysyä useaa asiaa samassa kysymyksessä, jotta saa mahdollisimman tarkan ja avoimen vastauksen kysymyksiin. Koehaastattelun jälkeen oli mahdollista myös arvioida haastattelujen kesto – noin 30–45 minuuttia per haastattelu. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 11 työntekijää neljässä eri hotellissa Helsingissä 22.6.2023, 28.6.2023 ja 29.6.2023. Haastateltavilla ei ollut tutkimuskysymyksiä etukäteen, mikä mahdollisti paremmin, aidompien ja luotettavimpien vastausten saamista kysymyksiin, koska he eivät pystyneet etukäteen miettimään vastauksia mikä olisi saattanut vääristää vastauksia. Ennen haastatteluja käytiin lävitse tutkimuksen tekijä ja tarkoitus sekä opinnäytetyön aihe. Kerrottiin myös, että haastattelut nauhoitetaan myöhempää litterointia varten sekä tehdään nimettöminä ja ovat luottamuksellisia eikä yksittäisiä haastatteluja voida tunnistaa julkaistavasta opinnäytetyöstä – yksittäisiä lainauksia kuitenkin voidaan mahdollisesti sisällyttää julkaistavaan opinnäytetyöhön. Haastattelun päätyttyä jätettiin yhteystiedot, mikäli haastattelun jälkeen heräisi kysymyksiä tutkimuksen osalta.

Haastatteluissa käytettiin tietokoneella Microsoftin Teams - ohjelmaa, jolla pystyi nauhoittamaan haastattelut – tällöin pystyi keskittymään itse haastatteluun ilman saman aikaista muistiinpanojen kirjoittamista. Hyödynnettiin myös Microsoft Teamssin automaattista litterointia haastatteluissa. Haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman keskustelunomaisina, jotta haastattelutilanne pysyisi rentona ja avoimena. Kysymyksillä pystyttiin kuitenkin varmistamaan, että saatiin tarvittavia vastauksia tutkimusta varten. Kolme haastattelua lukuun ottamatta haastattelut tehtiin rauhallisessa ympäristössä kohdeyrityksissä. Kolme haastatteluista tehtiin työn ohessa, joka pidensi haastattelujen kestoa asiakaspalvelutilanteiden vuoksi, jotka toivat hetkittäin pitkiäkin taukoja haastatteluun. Haastatteluissa tietyt aihepiirit alkoivat toistamaan itseään, joten haastatteluja ei ollut tarvetta tehdä enempää ja dataa analyysia varten kertyi hyvin – haastatteluissa vallitsi luottamuksen ilmapiiiri ja vastaukset olivat avoimen ja rehellisen oloisia.

Haastatteluiden jälkeen alkoi haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen, joka osoittautui odotuksia huomattavasti työläämmäksi ja aikaa vieväksi projektiksi - Teamssin litterointien luku samalla haastatteluja kuunnellen ja jokaisen haastattelun kirjoittaminen erikseen puhtaaksi kysymysruntoon vei aikaa. Tämän jälkeen kaikki vastaukset yhdisteltiin jokaisen kysymyksen alle värikoodein, eli jokaisen yksittäisen haastattelun vastaus oli kysymysten alla eri värein, joka mahdollisti tarpeen tullen alkuperäisen haastattelun tarkistamisen dataa kerätessä. Tämän jälkeen vastauksista datan kerääminen Microsoft Excelliin teemoittain, jonka perusteella on kirjoitettu tulokset tähän raporttiin. Lisäksi vielä datan keräämisen jälkeen lisää kirjallisuuden tutkimista ja teorian kirjoittamista pohdinnan tueksi.

4.2 Opinnäytetyön toteutus

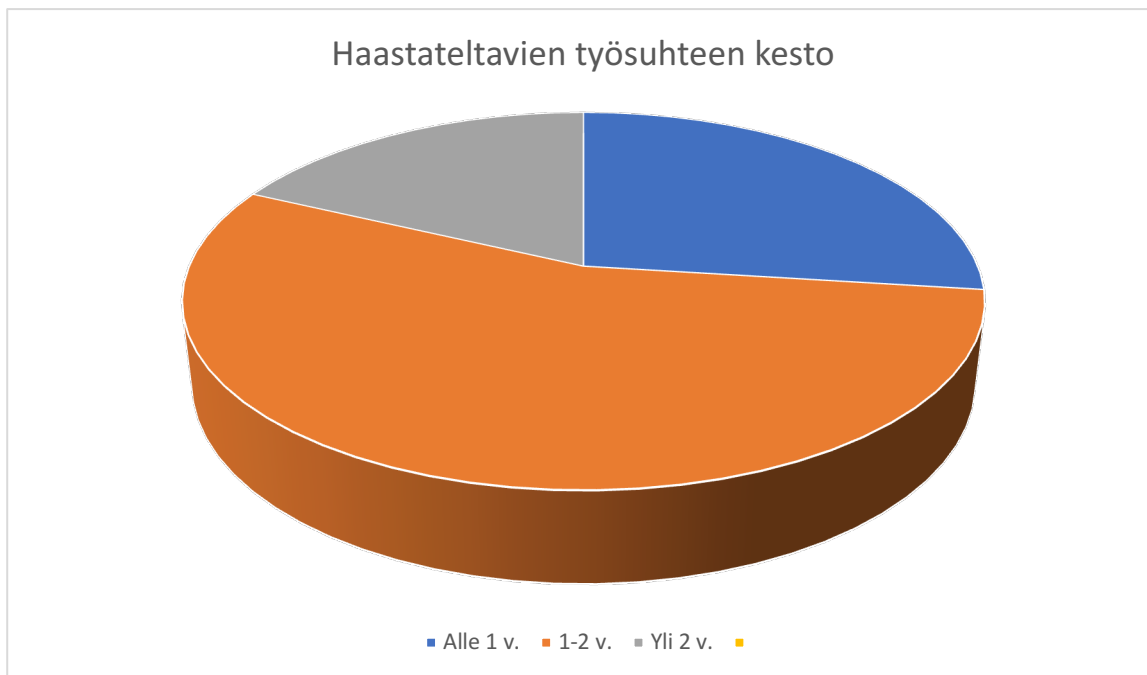
Opinnäytetyön valmistelu alkoi syksyllä 2022, kun tutkimuksen aihe alkoi kirkastua mielessä. Aihe itsessään valikoitui suuresta mielenkiinnosta sekä asiakaskokemukseen, että henkilöstöjohtamiseen, joten tuntui luontevalta ajatukselta yhdistää nämä kaksi aihetta. Aiheesta ei myöskään löytynyt saman henkisiä aikaisempia opinnäytetöitä ja vaikutti muutoinkin, että itse asiakaskokemuksesta oli suhteellisen vähän aikaisempaa tutkimusta. Alusta asti oli selvä, ettei tätä opinnäytetyötä tehdä toimeksiantona, jotta pystyisi vapaammin ja itsenäisemmin syventyä aiheeseen. Asiakaskokemus yhdistettynä johtamiseen on aiheena erittäin laaja-alainen, joten tutkimuksen lähestymiskulma asetti omat haasteensa.

Tutkimusongelmien asettamisen jälkeen oli aika asettaa varsinainen aikataulu opinnäytetyön tekemiselle. Opinnäytetyö piti suorittaa koulun ja työn ohessa, joten aikataulutus opinnäytetyön tekemiseen oli 1.1.2023-30.9.2023 välinen aika siten, että kevääseen 2023 mennessä olisi teoriaa kirjoitettu pohjalle tarpeeksi itse tutkimuksen toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisen alussa piti kartoittaa ja olla yhteydessä mahdollisiin kohdeyrityksiin, joissa tutkimuksen haastattelut mahdollisesti voisi tehdä. Tarkoituksena oli löytää erilaisia hotelleja Helsingistä tutkimuskohteeksi, jotta tulisi mahdollisimman paljon vertailua tehtyä. Kohteiden löytäminen sujui suhteellisen helposti, joka mahdollisti rauhallisen mielen ja keskittymisen opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamiseen. Huhtikuussa 2023 teoriaa oli kirjoitettu sen verran, että oli mahdollista aloittaa varsinaisten haastatteluajkojen sopiminen kohteiden kanssa. Haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen ja varsinaisen datan kerääminen vastauksista vei yllättävän paljon aikaa, mutta lopulta opinnäytetyö valmistui suunnitelmien mukaisesti.

5 Tutkimustulokset

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 11 työntekijää neljässä eri hotellissa Helsingissä 22.6.2023, 28.6.2023 ja 29.6.2023. Haastateltavat työntekijät valikoituivat kohdeyritysten toimesta. Haastateltavina oli työntekijöitä vastaanotosta, ravintolan keittiön ja salin puolelta, kokouspuolelta sekä taloushallinnosta. Kolme haastateltavista toimi esihenkilön asemassa. Suurin osa työntekijöistä oli ollut yrityksen palveluksessa 1–2 vuotta (kuva 2). Haastateltavien työsuhteen kestoa voidaan hyödyntää arvioitaessa haastateltavien tietoa yrityksen toiminnoista ja tutkimuksen luotettavuutta.



Kuva 2. Haastateltavien kokemusvuodet yrityksessä. Prom 2023.

5.1 Työn aloittaminen

Työn aloittamiseen liittyvässä teemassa haastateltavilta kysyttiin rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä asioita, joilla pyrittiin kartoittamaan johtamiseen ja asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja kehityskohteita. Yli 70 prosenttia haastateltavista totesi rekrytointiprosessin onnistuneen ja perehdytyksen koki onnistuneen noin kolmannes haastateltavista (kuva 3) – vastauksia teemoittain on esitelty kuvassa kolme.



Kuva 3. Avainlukuja teemasta työn aloittaminen. Prom 2023.

Haastateltavista heille annetusta perehdytyksestä työhön 36 prosenttia koki saaneensa tarvittavat tiedot työn itsenäiseen suorittamiseen, 27 prosenttia vastaajista koki, etteivät saaneet tarvittavia tietoja ja 36 prosenttia vastaajista koki, että perehdytys jäi hieman vajaaksi. Näin ollen lähemmäksi 64 prosenttia vastaajista koki, etteivät saaneet kaikkia tarvittavia tietoja perehdytyksessä työn itsenäiseen suorittamiseen. Tyytyväisiä perehdytykseen oli 64 prosenttia vastaajista. Perehdytyksen kesto vaihteli yhdestä päivästä kuuteen viikkoon - yhdeksällä prosentilla vastaajista ei ollut perehdytystä. Yhdestä neljään päivään perehdytys oli 36 prosentilla vastaajista. Osa vastaajista koki olevansa perehdytyksen jälkeen hämmentyneitä, osa vailla tietoa mitä tehdä, ja osa koki, ettei perehdytyksessä keskitytty oikeisiin asioihin tai siitä puuttui suunnitelmallisuus. Vajavaisen perehdytyksen saaneet saivat työssään apuja esimerkiksi kollegoiltaan tai oppivat matkan varrella. Perehdytyksen muutostoiveista keskusteltaessa esiin nousi (kuva 4) muuan muassa toiveita lyhyemmästä ja pidemmästä perehdytyksestä sekä yksilöllinen ja käytännön läheisempi perehdyttäminen.

Lyhyempi ja tiiviimpi perehdytys	Pidempi perehdytys	Tarkempi perehdytys
Perehdytys kansio, jokaiselle oman tyylinen perehtyminen	Käytännönläheisempää teoriaa, perusasiat tietoon	Enemmän tietoa perehdytyksessä
Perehdytys myös vanhoille työntekijöille, jotka vaihtavat yksikköä tai toimipistettä	Yrityksen toimintatavat ja ohjeistukset heti perehdytyksessä	

Kuva 4. Perehdytyksen muutostoiveet. Prom 2023.

Rekrytointiprosessista positiivinen kokonaiskuva jäi 73 prosentilla vastaajista. Nykyisestä työpaikastaan 36 prosenttia kuuli ensimmäisenä tutun kautta, 18 prosenttia löysi työpaikkansa sosiaalisen median tai yrityksen nettisivujen kautta, 18 prosenttia oli tehnyt keikkatyötä yritykseen ennen työsuhteen solmimista, ja 27 prosenttia kuuli avoimesta paikasta muista lähteistä. Työnantajakuva vaikutti hakemiseen 91 prosentilla vastaajista. Rekrytointiprosessia itsessään kuvattiin sujuvaksi, nopeatempoiseksi, positiiviseksi ja rennoksi. Avoinna olevasta työtehtävästä kuultiin yrityksen sisältä, yrityksessä työskentelevältä tutulta, työnhakuprofiiliin kautta, sosiaalisesta mediasta, yrityksen nettisivuilta, tiedustelemalla itse, ulkopuolisessa koulutustilaisuudessa ja osa oli ollut työsuhteessa aikaisemmin henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Työnantajakuvassa vaikutti ystävän suositteleminen, kuullut tarinat työyhteisöstä, yrityksen konsepti, yrityksen tunnettavuus, mahdollisuus vaikuttaa konseptiin, henkilökuntaedut sekä yrityksen taloustilanne. Haastateltavista 82 prosenttia ei osannut arvioida valintansa perusteita.

5.2 Työn suorittaminen

Työn suorittamiseen liittyvässä teemassa haastateltavilta pyrittiin selvittää itse suorittavaan työhön liittyviä kehittämistarpeita johtamisessa ja asiakaskokemuksessa (kuva 5).



Kuva 5. Avainlukuja teemasta työn suorittaminen. Prom 2023.

Kaikki haastateltavista kokivat pystyvänsä vaikuttamaan asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen yrityksessä. Vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksina tuotiin esille palautteen anto, ongelmien ratkaisu, kehitysehdotukset, jatkuva prosessien parantaminen ja sujuvoittaminen, esihenkilölle ongelmista tiedottaminen ja tuotteen kehittäminen. Yritysten osaamista ja halua asiakaskokemuksen kehittämiseen arvioitaessa 64 prosenttia koki yrityksellä olevan tarpeeksi osaamista ja halua asiakaskokemuksen kehittämiseen. Osaamisen ja halun heikentävinä seikkoina koettiin riittämättömän osaaminen ja tahtotila, taloustilanne, joidenkin osa-alueiden riittämättömän hoitaminen, liian usein vaihtuva esihenkilöstö ja väärin asioihin keskittyminen.

Palautetta työstään oli saanut 100 prosenttia vastaajista. Osa koki saavansa palautta enemmän kollegoiltaan, kun esihenkilöltään. Henkilöstötutkimuksia on tehty kaikissa yrityksissä, ja henkilöstötutkimusten tuloksiin oli reagoitu 91 prosenttisesti. Yritysten palautekulttuurista tuotiin esille asiakaspalautteisiin vastaaminen ja palautteen jakaminen muille, avoin keskustelukulttuuri, myös hyvien palautteiden jakaminen työntekijöille, annetaan myös hyvää palautetta - ylemmältä johdolta enemmän negatiivista, henkilöstökyselyt, kehityskeskustelut, palautetta kollegoilta ja esihenkilöiltä ja kysellään palautetta asiakkailta.

Haastateltavista 91 prosenttia totesi yrityksen palkitsevan onnistumisista. Tavoitteista keskusteltaessa 55 prosenttia totesi tavoitteiden olevan helposti saavutettavissa, 36 prosenttia koki saavansa tarpeeksi tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseen tukea kysyttäessä koki saavansa 45 prosenttia. Työn tavoitteina tuotiin esille uralla eteneminen, kanta-asiakkaiden hankkiminen, myynnin tekeminen, tyytyväiset asiakkaat, oman työn suorittaminen mahdollisimman hyvin, viikoittaiset myynnin ja tehon tavoitteet, asiakaspalvelu, uusasiakashankinta, uuden oppiminen ja itsenäisesti suoriutuminen. Työn tavoitteiden mittaamisessa tuotiin esille manuaalinen seuranta, asiakaspalautteet, myynnin seuranta, päiväkohtaisten tehtävien läpikäyminen, tehon seuranta, asiakashankintaseuranta, palaute, ja 45 prosenttia ei tiennyt miten tavoitteita mitataan.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ja seurannassa tuotiin esille palautteiden läpi käyminen, asiakaspalautteet ja asiakaspalautteiden seuraaminen eri kanavissa, uutiskirjeet ja sähköpostit, kuukausipalaverit, palautteisiin reagoiminen, palautekyselyt, NPS, varmistamalla tavoitteisiin pääseminen ja benchmarking, Ylivertaisen asiakaskokemuksen toteuttamiseen päivittäisessä toiminnassa tuotiin esille muuan muassa hyvän työilmapiirin tärkeys asiakkaan tarpeiden huomioiminen läpi koko palveluprosessin (kuva 6)

Hyvä työilmapiiri	Palautteet ja kehityskeskustelut	Asiakkaiden huomioiminen (esim. merkkipäivät, erikoisvieraat)
Pyritään toteuttamaan asiakkaiden toiveet	Tuotteen kunnossa pitäminen	Asiakkaan aito kohtaaminen
Palvelu, pelisilmä ja heittäytyminen	Kuunnellaan asiakaspalautteita	Toiminnan ja tuotteen jatkuva kehittäminen
Jätetään asiakkaille muistijälki	Huolehditaan asiakkaasta läpi koko palveluprosessin	Lunastetaan lupaukset ja odotukset
Hyvä asiakaspalvelu	Valmistaudutaan etukäteen	Ollaan läsnä
Pyydetään palautetta ja varmistetaan asiakkaalta, onko kaikki kunnossa	Jaetaan tietoa ja kommunikoidaan	Olemalla oma persoona asiakaspalvelutilanteissa

Kuva 6. Työntekijöiden toteuttama asiakaskokemus päivittäisessä toiminnassa. Prom 2023.

Esihenkilöiden kannustamisessa keskusteluissa nousi esille muun muassa henkilökunnasta huolehtiminen, positiivisen palautteen tärkeys ja esihenkilön tulisi olla helposti lähestyttävä ja esihenkilön toivottiin johtavan esimerkillä (kuva 7).

Tsemppaaminen ja positiivinen palaute	Samalla aaltopituudella oleminen	Huolehtiminen resurssien / työvoiman riittävydestä
Auttaminen päivän askareissa	Kilpailujen järjestäminen	Pienet lahjat
Asioiden tarkistaminen ja varmistaminen	Esihenkilö on helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa	Esimerkillä johtaminen
Kehitysideoiden jakaminen	Läsnä oleminen	Antaa työntekijälle mahdollisuuden osoittaa osaaminen
Ymmärtäminen ja auttaminen uusissa asioissa		

Kuva 7. Esihenkilöiden kannustaminen työpaikalla. Prom 2023

Motivaation ylläpitämisestä yrityksen puolelta keskusteluissa tuotiin esille muun muassa työntekijöiden hyvinvointi, sopivien työntekijöiden rekrytointi ja positiivinen ja motivoiva kommunikointi (kuva 8).

Positiivisen palautteen jakaminen	Kilpailut	Asioiden hoituminen
Hyvä positiivinen ilmapiiri	Työntekijöiden hyvinvointi	Palkka
Sopivien työntekijöiden rekrytointi	Toisten kannustaminen ja tsemppaaminen	Palkinnot
Tekemällä töitä yhdessä	Motivoivalla kommunikoinnilla	Positiivisella viestinnällä
Monipuolisilla työtehtävillä		

Kuva 8. Yrityksen motivointitavat. Prom 2023.

Omasta motivaatiosta keskusteltaessa 82 prosenttia mainitsi useamman kuin yhden itseään motivoivan tekijän. Omaan motivaation vaikuttavat tekijöitä nousi esille muun muassa työkaverit ja asiakkaat, monipuolinen työ ja hyvä palaute (kuva 9).

Asiakkaat (45 %)	Onnistumiset (9 %)	Kilpailut (9 %)
Työkaverit (55 %)	Asiakaskohtaamiset ja kokemukset (9 %)	Jokainen päivä on erilainen (18 %)
Opastaminen ja auttaminen (9 %)	Hyvä työilmapiiri (9 %)	Hyvä esihenkilö (9 %)
Hyvä palaute (18 %)	Henkilökuntaedut (9 %)	Mielekäs työ (9 %)
Monipuolinen työ (18 %)		

Kuva 9. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat tekijät. Prom 2023.

Työntekijöiden omissa motivaatiotekijöissä ihmiset olivat suurin yksittäinen omaan motivointiin vaikuttava tekijä, 82 prosenttia tutkimukseen osallistuneista mainitsi ihmisiin liittyvän tekijän motivoivaksi tekijäksi, 55 prosenttia koki työkaverit motivoivana ja 45 prosenttia koki asiakkaat motivoivana tekijänä. Asiakkaiden kanssa myös tehtävä työ itsessään koettiin yhtä isoksi (45 %) motivaatiotekijäksi (monipuolinen työ, mielekäs työ, jokainen päivä erilainen). Omaan sitoutumiseen yritykseen työkaverit vaikuttivat 55 prosentilla (kuva 10) ollen toiseksi suurin yksittäinen tekijä sitoutumiseen. Suurin tekijä sitoutumiseen oli työpaikka ja työn mielekkyys 73 prosentin osuudella. Sitoutumisessa 82 prosenttia mainitsi useamman kuin yhden sitoutumiseen vaikuttavan tekijän.

Hyvä työympäristö / työpaikka (45 %)	Työkaverit (55 %)	Lyhyt työmatka (9 %)
Palkka (36 %)	Mielekäs työ (Monipuolinen, sujuva, helppous) (36 %)	Henkilöstöedut (27 %)
Uudet haasteet / uuden oppiminen (9 %)	Erilaiset päivät (9 %)	

Kuva 10. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Prom 2023.

Haastateltavista 91 prosenttia oli kokenut muutoksia päivittäisissä toiminnoissa työsuhteensa aikana. Esihenkilöiden muutoksen läpiviennissä tuli esille esihenkilöiden erilaisia tapoja hoitaa muutosjohtamista – toiset perehdyttää ja toiset tiedottaa viestillä (kuva 11).

Pieniä muutoksia	Eri henkilöillä eri tavat hoitaa	Perehdyttämällä
Perusteltuja parannusehdotuksia, itse läpi ajettuja	Viestillä ilmoittamalla ja toivomalla, että kaikki ymmärtävät ilman tarkempia selityksiä tai seurantaa	Perehdyttämällä ja näyttämällä esimerkkiä
Tiedottamalla tapaamisessa	Tiedottamalla / viestillä	

Kuva 11. Esihenkilöiden muutosjohtaminen. Prom 2023.

Toiveita, ajatuksia ja kehitysehdotuksia muutosten läpiviennin keskusteluissa esille nousi muun muassa toiveita läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta, viestinnän parantamisesta sekä nopeampi tarttuminen epäkohtiin (kuva 12).

Helpompi viestintä, liian monta viestintäkanavaa	Läpinäkyvyyttä ja avoimuutta	Uusien yksiköiden avaukset tehdä paremmin
Tilojen suunnitteluvaiheessa otettaisiin käytännön asioita paremmin huomioon	Turhan työn pois jättäminen, tehdä asioita nopeammin ja kannattavammin	Nopeampi tarttuminen tarvittaviin muutoksiin
Enemmän tietoa, jotta kaikki ymmärtävät	Tapaaminen työntekijöiden kanssa	

Kuva 12. Toiveita ja kehitysehdotuksia muutosjohtamiseen. Prom 2023.

Tehdyistä muutoksista pääsääntöisesti niitä piti positiivisena 64 prosenttia haastateltavista. Osa piti joitain muutoksia kuormittavina, osa ajatteli niiden olevan sekä hyviä, että huonoja, osa piti niitä tyhjinä lupauksina ja osa kaipasi enemmän tietoa ja avoimuutta.

5.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemukseen liittyvässä teemassa haastateltavilta pyrittiin selvittämään ymmärrystä asiakaskokemuksesta, ja kuinka yrityksen strategian mukainen tavoite asiakaskokemuksesta käytännössä toteutuu päivittäisessä toiminnassa. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin kehitysideoita asiakaskokemuksen ja henkilöstöjohtamisen parantamiseksi yrityksessä.



Kuva 13. Avainlukuja teemasta asiakaskokemus. Prom 2023.

Asiakaskokemuksen määrittelemisessä keskusteluissa nousi esiin muuan muassa pyrkimys sitoutuneeseen asiakkaaseen, asiakaspalvelun onnistumisen tärkeys ja asiakkaan positiiviset muistijäljet palvelusta ja tuotteesta (kuva 14).

Asiakkaalle jää hyvä kokemus, negatiiviset kokemukset liikkuvat positiivisia nopeammin	Asiakkaat ovat tyytyväisiä lähtiessään	Pitkä polku, alkaa jo varaustilanteessa
Asiakkaan kokema kokonaisvaltainen tunne tuotteesta ja henkilökunnasta	Asiakkaan huomioiminen heti hänen saapuessaan	Pyritään, että asiakas tulee uudelleen
Asiakkaalla hyvä mieli lähtiessään	Kaikki ruoasta palveluun vaikuttaa	Asiakkaan tunne poistuessaan käytettyään palvelua
Kuinka paljon asiakas antaa arvoa käyttämälleen ajalleen	Asiakkaan saama elämys, johon vaikuttaa yöpyminen, ruokailu ja asiakaspalvelu	Asiakas on tyytyväinen tuotteeseen ja palveluun
Rento asiakaspalvelu	Työntekijä saa olla rento oma persoonansa asiakaspalvelutilanteessa	Asiakkaalle syntynyt ennakkomielikuva esimerkiksi mainoksista
Asiakkaan tunne saapuesaan, palveluita käytettäessä, ja millainen kokonaisvaltainen tunne ja muistijälki hänelle jäi	Asiakkaan tunne siitä, että tuote luo arvoa hänelle (voi olla pienikin asia)	Kaikkien elementtien tulee olla kunnossa, jotta asiakas voi nauttia elämäksestään

Kuva 14. Työntekijöiden määritelmiä asiakaskokemuksesta. Prom 2023.

Haastateltavista 18 prosenttia mielsi asiakaskokemuksen enemmänkin asiakaspalveluksi ja 27 prosenttia huomioi, että asiakaskokemus alkaa jo ennen asiakkaan saapumista. Reilut puolet, 55 prosenttia on sitä mieltä, että yrityksessä on panostettu sisäisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen. Yrityksen strategian onnistumista arvioitaessa 45 prosenttia on sitä mieltä, että yrityksen strategia asiakaskokemuksesta toteutuu. 64 prosenttia ei kuitenkaan tiedä yrityksen strategiaa asiakaskokemuksesta ja 82 prosenttia ei osannut mainita yrityksen todellista strategiaa asiakaskokemuksesta (kuva 13).

Arvioitaessa kuinka yrityksen strategia käytännössä toteutuu asiakaspalvelutilanteissa, 55 prosenttia vastaajista ei tiennyt miten se käytännössä toteutuu ja yhdeksän prosenttia oli sitä mieltä, että yrityksen strategia ei käytännössä onnistu asiakaspalvelutilanteissa. Keskusteltaessa yrityksen

strategian toteutumisesta asiakaskokemuksesta käytännössä asiakaspalvelutilanteissa esiin nousi henkilöstön riittävyys, onnistunut positiivinen asiakaspalvelu ja onnistunut viestintä (kuva 15)

Riittävät resurssit palvella	Oikea henkilöstömitoitus	Oikeasti positiivinen palvelu
Jokainen saa olla oma itsensä	Pitää olla ystävällinen	Hyvä ja positiivinen asiakaspalvelu
Yksilöiden välinen kommunikointi on tärkeää		

Kuva 15. Onnistuneen asiakaskokemuksen edellytyksiä asiakaspalvelussa. Prom 2023.

Asiakkailta tulleesta palautteesta suurin osa on positiivista palautetta varsinkin asiakaspalvelusta, mutta tuotteesta tulee välillä negatiivista palautetta. Pääsääntöisesti palaute on kuitenkin hyvää. Asiakaskokemuksen kehittämisen haasteina koetaan muun muassa taloudelliset haasteet ja yrityksen johdon vastahakoisuus, tuotteiden kehittämisen haasteet, työvoimapula ja extrojen käyttäminen ja liian suuri vaihtuvuus henkilökunnassa (kuva 16).

Yrityksen johto ei tule vastaan	Erilainen konsepti ja kohde-ryhmän löytämisen haasteet	Taloudelliset haasteet
Huoneiden tekniset haasteet	Henkilökunnan liian suuri vaihtuvuus	Ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen
Tuotteen kehittäminen	Työvoimapula, paljon extroja	Liian kiire
Asiakkaiden toiveisiin vastaaminen	Suomalaisen kulttuurin tunteminen	

Kuva 16. Asiakaskokemuksen kehittämisen haasteet. Prom 2023.

Asiakaskokemuksen kehittämisestä keskusteltaessa esiin nousi muuan muassa asiakaskokemuskoulutuksen tarpeellisuus, sopiva henkilöstömitoitus, palautteen kerääminen ja analysointi ja prosessien sujuvoittaminen (kuva 17).

Asiakaskokemuskoulutus	Uusien työntekijöiden perehdyttäminen asiakaskokemukseen	Asiakaspalveluprosessit sujuvammiksi
Tuotteen kuntoon laittaminen	Oikea henkilöstömäärä	Syvällisempi kontakti asiakkaiden kanssa
Rennompi ote asiakaspalvelutilanteisiin	Varmistamalla, että huoneet ovat kunnossa	Tervetuloalahja tasapuolisesti kaikille asiakkaille
Ilmaiset talokierrokset	Laajempi erikoisruokavali-koima	Vähemmän alennusohjelmia ja promoja, joita myydään ja tarjotaan asiakkaalle
Koulutuksia tietyin väliajoin	Vuorossa oleva esihenkilö kysyy asiakkaiden kuulumisia ja kerää palautetta	Tarjoillessa varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys, ongelmiin välitön reagointi

Kuva 17. Asiakaskokemuksen kehittämisehdotukset. Prom 2023.

Henkilöstöjohtamisen kehittämisestä keskusteltaessa esiin nousi muun muassa luottamuksen ilmapiiirin luomisen tärkeys, positiivisempi ja aktiivisempi tarttuminen asioihin, yhdessä tekeminen ja esimerkillä johtaminen ja työntekijöiden ymmärtäminen (kuva 18).

Luottamuksen ilmapiirin luominen	Työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen	Työntekijöiden ymmärtäminen
Tiedonkulun ja tiedottamisen parantaminen	Asioihin tarttuminen positiivisen kautta	Tahtotilaa siihen, että ”ongelmiin olisi ratkaisu eikä ratkaisu ongelmia”
Rohkeutta kokeilla ja yrittää	Asioihin aktiivisempaa tarttumista	Kaikkea palautetta, myös hyvästä suorituksesta
Esimerkillä johtamista	Myös esihenkilöt osallistuisivat päivittäisiin toimintoihin, yhdessä tekemistä	Ymmärrettäisiin oman yksikön erilaisuus suhteessa muihin toimijoihin
Ei jätettäisi tehtäviä tekemättä	Henkilökunnan kuunteleminen	Esihenkilö olisi läsnä ja samalla tasolla
Enemmän resursseja	Eri osastojen välisen kommunikoinnin parantaminen, ajantasainen tieto	

Kuva 18. Henkilöstöjohtamisen kehittämissuhteet. Prom 2023.

5.4 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuriin liittyvässä teemassa haastateltavilta pyrittiin selvittämään vallitsevaa tilannetta yrityskulttuurissa ja sen johtamisessa, jolla on vaikutusta asiakaskokemukseen.



Kuva 19. Avainlukuja teemasta yrityskulttuuri. Prom 2023.

Yrityksen vision ja mission asiakaskokemuksesta osasi nimetä 55 prosenttia vastaajista (kuva 19), mutta yrityksen todellisen vision ja mission asiakaskokemuksesta osasi nimetä vain 18 prosenttia vastaajista. Tieto yrityksen visiosta ja missiosta asiakaskokemuksen osalta oli kuultu joko ohimennen, perehdytyksessä tai nettisivuilta. Osa epäili, ettei tiennyt yrityksen visiota ja missiota asiakaskokemuksesta, koska se oli todennäköisesti kirjoitettu suomeksi.

82 prosenttia koki, että esihenkilöiden, kollegoiden ja sidosryhmien välillä on positiivista tunnekkäyttäytymistä ja aitoa halua työyhteisön auttamiseen. Suhteensa asiakkaisiin, kollegoihin ja esihenkilöihin hyväksi koki 91 prosenttia vastaajista. Keskusteluissa syistä tuntemuksiin esiin nousi muun muassa läheiset ja avoimet välit henkilökunnan kesken, työntentiteetti vastaa tehtävää työtä, positiivinen käyttäytyminen ja huumori työyhteisössä ja ongelmien läpikäyminen (kuva 20).

Olen helposti lähestyttävä	Ihmiset ja persoonat vaikuttavat	Alalla täytyy olla sosiaalinen ja positiivinen
Pitkä ura, työ kasvanut osaksi identiteettiä	Huumori kukoistaa	Ylemmäksi johtoa mentäessä ihmiset jäävät vieraammiksi
Avoimet tilat mahdollistavat kommunikoinnin asiakkaiden ja työntekijöiden kesken	Avoimet välit	Pitäisi keskittyä enemmän yhteisiin tavoitteisiin ja rakentaa keskinäistä suhdetta
Puheluihin ja kyselyihin vastataan	Töitä tehdään läheisesti yhdessä	Tuntee esihenkilön jo pidempään
Osataan asettua toisen asemaan	Ongelmat käydään lävitse	Olemme samanhenkisiä
Meistä on tullut kavereita	Apu lähellä	Pidän työstäni
Mukava henkilökunta ja mukavat asiakkaat		

Kuva 20. Syitä positiiviseen tunnekäyttäytymiseen. Prom 2023.

Kaikki vastaajista totesivat, että yrityksessä sallitaan virheiden tekeminen, ja myös monimuotoisuuden suhtauduttiin hyvin 100 prosenttisesti. Monimuotoisuudesta todettiin: ”kaikki kukat saa kukkia”, olet tyhmä, jos menetät hyviä työntekijöitä kielen tai kulttuuritaustan vuoksi kansainvälisissä hotelleissa tai Helsingin keskustassa, eri kulttuurit tuovat erilaisia ideoita, ei ongelmia, hyvä, että on kansainvälistä porukkaa, hyvin avoimesti, kaikki ovat tasapainossa, toimii erittäin hyvin ja olemme kaikki tasa-arvoisia. 91 prosenttia vastaajista ei ollut kokenut tai havainnut syrjintää työpaikalla. Syrjintää puuttumisesta 55 prosenttia ei osannut vastata miten syrjintään puututaan työpaikalla, mutta heillä keskusteluissa nousi esille, ettei toivottavasti koskaan tarvitsekaan tietää miten asia hoidetaan, tai toivottavasti tehokkaasti, että olisi nollatoleranssi kaikelle kiusaamiselle ja syrjinnälle.

Keskusteluissa siitä, miten yrityksessä huolehditaan, tai pitäisi huolehtia positiivisesta ilmapiiristä, esiin nousi muun muassa pitkäaikaiset työkaverit, nopea tarttuminen negatiivisiin asioihin ja työntekijöiden arvostus (kuva 21).

Sama tiimi ollut pidempään sekä vastaanoton, että ravintolan kanssa, joten ollaan oikeasti kavereita keskenään	Työpaikalla hyvä meininki, joka välittyy myös muille	Avoimet tilat vastaanoton ja ravintolan kanssa mahdollistaa, että voi olla tekemisissä kaikkien kanssa
Esihenkilö aina tavoitettavissa	Hyvä ja positiivinen ilmapiiri	Esihenkilöiden vaihtuvuus tuo haasteita
Väärä henkilöstömitoitus tuo haasteita työilmapiiriin	Sekä negatiivinen, että positiivinen palaute tärkeää, mutta pitäisi olla enemmän positiivista palautetta	Virkistyspäiviä tai vastaavia ei tarpeeksi, ne auttavat ryhmähengen luomisessa
Esihenkilöt kyselevät kuulumisia ja huolehtivat	Hyvä HR-tiimi yrityksessä	Henkilöstökyselyitä. toteutetaan säännöllisesti ja tuloksiin reagoidaan
Negatiivisiin asioihin puututaan nopeasti	Arvostamalla työntekijän tekemää työtä	Henkilöstöedut
Esihenkilö aina valmis kuuntelemaan	Hyvä, ystävällinen ja samanhenkinen tiimi	Hyvä keskinäinen kommunikointi
Yhteiset päämäärät	Riippumatta tilanteesta, asiat puhutaan lävitse	Pidetään huolta henkilökunnasta
Hyvä meininki	Hyvä ruoka	Mukava henkilöstö
Yritys yrittää parantaa osaamistaan positiivisesta ilmapiiristä		

Kuva 21. Positiivisesta ilmapiiristä huolehtiminen. Prom 2023

Keskusteltaessa tiedonkulun toimimisesta yrityksessä, 64 prosenttia oli sitä mieltä, että yrityksen tiedonkulku ei ole tarpeeksi hyvä ja siinä on parannettavaa. Ongelmiksi koettiin liian useat kanavat, välillä unohdetaan, etteivät kaikki puhu suomea, erilaiset infokatkokset, viestien ja tiedon hukkuminen tai huono tiedonkulku, tiedonkulku lomien aikana ja liian hidas tai puutteellinen tiedonkulku. Työntekijöiden koulutuksesta mainittiin erilaiset workshopit, turvallisuus- ja ensiapukurssit, ruoka-

ja viinimenujen läpikäyminen, yrityksen omat online-koulutukset, palaverit, henkilökohtainen opastus ja tastingit. Esiin nousi myös, että on työntekijän omasta halusta kiinni, haluaako oppia. Osaamisen kehittämisessä koulutusten lisäksi nousi esille, että on työntekijän omasta aktiivisuudesta kiinni, koska pitää itse osata kysyä, mikäli haluaa kehittää osaamistaan.

5.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Työn aloittamisen teemassa keskipisteessä olivat työpaikkaan hakeutumisen perusteet, rekrytointiprosessi sekä työhön perehdyttäminen. Huomionarvoista työpaikan hakemisessa oli työnantajakuvaan merkitys, yli 90 prosentilla haastateltavista työnantajakuva vaikutti työn hakemiseen. Tutkimuksessa ilmenneet työnantajakuvaan vaikuttavat asiat olivat kuullut tarinat työyhteisöstä, yrityksen konsepti, yrityksen tunnettavuus, mahdollisuus vaikuttaa konseptiin, henkilökuntaedut sekä yrityksen taloustilanne. Reilu kolmannes kuuli avoimesta paikasta tutun kautta, joka osaltaan on myös tutulta saatua suosittelua työpaikasta. Rekrytointiprosesseihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, ja itse rekrytointiprosessia kommentointiin esimerkiksi sujuvaksi, nopeatempoiseksi, positiiviseksi ja rennoksi.

Työhön perehdyttämisessä tutkimuksessa ilmeni paljon hajontaa, ja ainoastaan reilu kolmannes koki saaneensa perehdytyksessä tarvittavat tiedot työn itsenäiseen suorittamiseen. Osa haastateltavista koki hämmennystä perehdytyksen jälkeen ja osa koki, että perehdytyksessä ei keskitytty oikeisiin asioihin tai siitä puuttui suunnitelmallisuus. Tästä huolimatta, kuitenkin 64 prosenttia haastateltavista oli tyytyväisiä perehdytykseen. Perehdytyksen kesto vaihteli päivästä kuuteen viikkoon.

Työn suorittamisen teemassa kaikki haastatteluun osallistuneista kokivat pystyvänsä vaikuttamaan asiakaskokemukseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen yrityksessä. Asiakaskokemuksen vaikuttamisen ja kehittämisen keinoina nousi esille palautteen anto, päivittäisten ongelmien ratkaisut, eri prosessien jatkuva kehittäminen ja sujuvoittaminen, tuotteiden kehittäminen sekä tiedottaminen ongelmista esihenkilöille. Yritysten halua ja osaamista arvioitaessa 64 prosenttia haastateltavista koki yrityksellä olevan tarpeeksi osaamista ja halua asiakaskokemuksen kehittämiseen. Kehittämisen heikentävinä asioina esille nousi heikko osaaminen ja tahtotila, taloustilanne, usein vaihtuva esihenkilöstö ja epäolennaisiin asioihin keskittyminen.

Kaikki haastateltavat olivat saaneet palautetta työstään ja yrityksissä oli tehty myös henkilöstötutkimuksia, joiden tuloksiin oli reagoitu miltei kaikkien mielestä. Haastatteluissa tuotiin esille toivomuksia enemmän positiivisesta palautteesta. Työn tavoitteista keskusteltaessa ilmeni suhteellisen paljon epäröintiä, ja miltei puolet haastateltavista eivät tienneet miten tavoitteita mitataan. Alle puolet haastateltavista koki saavansa tukea tavoitteiden saavuttamiseksi ja reilu kolmannes koki saavansa tarpeeksi tukea tavoitteiden saavuttamiseksi.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa haastatteluissa tuotiin palautteiden seuraaminen useissa kanavissa, kyselyt, benchmarkin ja NPS. Esihenkilöiden tavoissa kannustaa haastatteluissa nousi esille muun muassa tsemppaaminen, positiivinen palaute, huolehtiminen resurssien riittävydestä, auttaminen työtehtävissä, esimerkillä johtaminen, läsnä oleminen, päivittäisten asioiden toimivuuden varmistaminen, työntekijöiden ymmärtäminen ja auttaminen. Haastatteluissa jokainen totesi yrityksessä olevan virheitä hyväksyvä kulttuuri. Haastattelun kysymyksiin haastateltavat vastasivat omin sanoin, mitä he kokivat kannustamisen olevan. Jokainen kuitenkin kokee kannustamisen subjektiivisesti, eikä esihenkilöiden kannustamiseen menty syvemmälle, joten kovin luotettavaa analyysia esihenkilöiden kannustamisesta ei voi tehdä tämän tutkimuksen osalta.

Yrityksen puolelta motivointitekijöiksi katsottiin esimerkiksi positiivinen viestintä ja kannustaminen, positiiviset palautteet, kilpailut, palkka ja positiivinen työilmapiiri. Omaan motivaatioon vaikuttivat eniten ihmiset - asiakkaat ja työkaverit. Työkaverit olivat motivointitekijänä yli puolella haastateltavista, ollen suurin yksittäinen tekijä työntekijän omaan motivaatioon. Työntekijöiden sitoutumiseen eniten vaikutti työympäristö ja työn mielekkyys yhdessä. Työkaverit vaikuttivat yli puolella haastateltavista sitoutumiseen, ollen yksittäin suurin sitoutumiseen vaikuttava tekijä.

Muutosjohtamisesta keskusteltaessa nousi eri tapoja hoitaa muutoksia yrityksissä, toiset esihenkilöt perehdyttävät ja näyttävät esimerkkiä ja toiset esihenkilöt ilmoittavat viestillä ilman sen kummempaa perustelua tai seurantaa. Työntekijöiden toiveissa ja kehitysehdotuksissa muutosjohtamisessa korostui viestintä ja avoimuus. Toivottiin myös nopeampaa tarttumista tarvittaviin muutoksiin.

Keskusteltaessa ylivertaisen asiakaskokemuksen toteuttamisesta päivittäisessä toiminnassa esiin nousi tärkeitä ja oleellisia seikkoja, kuten esimerkiksi hyvä työilmapiiri, muistijäljen jättäminen asiakkaalle, lupauksien ja odotusten lunastaminen, keskinäinen kommunikointi, asiakkaasta huolehtiminen läpi koko palveluprosessin ja toiminnan ja tuotteen jatkuva kehittäminen. Pyydettyä määrittelemään asiakaskokemus, haastatteluissa nousi esiin laaja-alaisempia vastauksia, kuten esimerkiksi asiakkaan kokema kokonaisvaltainen tunne tuotteesta ja henkilökunnasta, asiakaskokemuksen alkaminen jo varausvaiheesta, asiakkaalle jäävä tunne lähtiessään, kaikkien elementtien tulee olla kunnossa elämyksen onnistumiseen ja asiakkaan tunne siitä mitä arvoa tuote hänelle luo.

Keskusteltaessa yrityksen asiakaskokemuksen onnistumisesta asiakaspalvelutilanteissa, yli puolet haastateltavista ei osannut kuvailla, miten yrityksen strategia käytännön tasolla toteutuu. Huomionarvoista oli, että yrityksen todellista strategiaa asiakaskokemuksesta ei osannut nimetä 82 prosenttia vastaajista. Huomioina asiakaskokemuksen onnistumiseen asiakaspalvelutilanteissa mainittiin muuan muassa riittävät resurssit, persoonallinen ja ystävällinen palvelua ja keskinäinen kommunikointi. Asiakkailta tullut palaute koettiin kuitenkin suurimmaksi osaksi positiiviseksi.

Asiakaskokemuksen kehittämisen haasteina koetaan muuan muassa henkilökunnan liian suuri vaihtuvuus ja liian monien extratyöntekijöiden käyttäminen, ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen, yrityksen johdon tuki ja taloudellinen tilanne, asiakkaiden toiveisiin vastaaminen ja suomalaisen kulttuurin tunteminen.

Tutkimuksessa kaikki työntekijät suhtautuivat erittäin positiivisesti ja myönteisesti monimuotoisuuteen – tasa-arvoisuuden tärkeys korostui. Kaikki haastateltavista torjuvat selkeästi kaiken syrjinnän, eikä olleet havainneet minkäänlaista syrjintää työpaikalla yhtä lukuun ottamatta. Tämä yksittäinen tapaus kuitenkin hoidettiin mallikkaasti.

Yrityskulttuurissa positiivista tunnekäyttäytymistä esihenkilöiden, kollegoiden ja sidosryhmien välillä tunsivat miltei kaikki haastateltavista. Pohtiessamme syitä positiiviseen tunnekäyttäytymiseen esiin nousi muun muassa työn itsensä kasvaneen osaksi identiteettiä, ihmisten ja erilaisten persoonien vaikutus, huumori, avoimet välit ja samanhenkisyys muiden kanssa, avun ja tiedon saaminen tarvittaessa ja osataan asettua toisen asemaan. Pohtiessamme miten yrityksen puolelta huolehditaan positiivisesta ilmapiiristä, esiin nousi muuan muassa pitkään ollut sama tiimi, työpaikan hyvä meininki ja positiivinen ilmapiiri, työntekijän työn arvostaminen ja helposti lähestyttävät esihenkilöt. Myös kommunikointi koettiin tärkeänä, mutta yli puolet haastateltavista totesi, ettei tiedonkulku ole tarpeeksi hyvää ja sitä tulisi parantaa. Muita positiivisen ilmapiirin heikentäviä asioita oli muuan muassa esihenkilöiden vaihtumisien tuomat haasteet ja liian vähäinen positiivinen palaute.

Henkilöstöjohtamisen kehittämisessä esiin nousi tiedonkulun ja tiedottamisen parantaminen, ja muina kehitystarpeina nähtiin muuan muassa luottamuksen ilmapiirin luominen, positiivinen tarttuminen asioihin, rohkeutta kokeilla ja yrittää, esimerkillä johtamista ja yhdessä tekemistä, työntekijöiden ymmärtämistä sekä asioihin aktiivisempaa tarttumista. Asiakaskokemuksen kehittämisajatuksina nousi esille muuan muassa asiakaskokemuskoulutus, perehdyttäminen, prosessien sujuvoittaminen, parempi tuotteistaminen, sopiva henkilöstömäärä, tiiviimpi ja rennompia ote asiakkaiden kanssa sekä välitön palautteen kerääminen ja ongelmiin reagointi.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Työn aloittamisen teemassa huomionarvoista oli työnantajakuvan merkitys työpaikan hakemisessa, ja kolmannes haastateltavista kuuli saamastaan avoimesta paikasta tutun kautta. Kuten Korkiakoskikin (2023, 30) on todennut, suositusten arvo on suuri asiakkaille. Tätä ajatusta voidaan mielestäni hyvin soveltaa myös suosituksiin työpaikan suhteen – vaikuttaa osaltaan myös työnantajakuvaan. Helsilä ja Salojärvi (2013) ovat todenneet työnantajakuvan olevan itsestään tärkeä osa ennakoivaa rekrytointia, ja positiivinen työnantajakuva vaikuttaa rekrytointien laatuun – työnantajakuvaan vaikuttaa eniten todellisiin kokemuksiin perustuva identiteetti (Helsilä & Salojärvi, 2013, 125–126). Työnantajakuvaan itsessään vaikuttaa yrityksestä saatujen todellisten kokemusten lisäksi moni asia niin brändissä kuin imagossakin. Työnantajakuvan osalta todelliset kokemukset työpaikassa tuovat johtamisen taidot keskiöön. Työntekijöiden huonot kokemukset nakertavat työnantajakuvaan pala kerrallaan, joten työntekijöiden asiallinen ja oikeudenmukainen kohteleminen on tärkeää, jotta yritykseen saadaan työhakemuksia osaavilta ja motivoituneilta henkilöiltä.

Rekrytointiprosesseja haastatteluissa kuvattiin pääsääntöisesti onnistuneiksi. Kuten Joki (2021) on todennut, rekrytointiprosesseilla vaikutetaan yrityksen kilpailukyvyyn lisäksi myös yrityksen brändiin (Joki 2021, 65–66). Yrityskulttuurisopivuus oli vuonna 2022 toiseksi tärkein tekijä rekrytoinnissa – rekrytoinneilla pystytään täydentämään yrityskulttuuria tai palkkaamaan lisää yrityskulttuuriyhteensopivia työntekijöitä (Kulmala & Rosvall 2022, 21–22). Korkeakosken (2019) mukaan henkilöstökokemus koostuu yrityskulttuurista, käytettävästä teknologiasta ja vallitsevasta työympäristöstä, jotka kaikki omalta osaltaan vaikuttavat asiakaskokemukseen (Korkiakoski 2019, 117–119). Asiakaskokemuksen näkökulmasta rekrytoinneilla on tärkeä rooli edesauttaa tai parantaa asiakaskokemusta yrityskulttuurin kautta. Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen, ja kulttuuriyhteensopivuuden huomioiminen yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi rekrytointiprosesseissa osaltaan kertoo siitä, että monissa yrityksissä ymmärretään asiakaskokemuksen tärkeys liiketoiminnassa. Yeungin (2008) mukaan oikeudenmukaisella kohtelulla rekrytoinneissa pystytään vaikuttamaan työntekijän sitoutumiseen, ja työntekijöiden huonolla kohtelulla rekrytoinneissa aiheutetaan mainehaittaa brändille, koska työnhakijat jakavat helposti huonot kokemuksensa muille (Yeung 2008, 3–7). Tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut viitteitä siitä, että itse rekrytointiprosesseissa olisi ongelmia.

Perehdytyksen kesto vaihteli päivästä kuuteen viikkoon, mikä on sinänsä palvelualalla sangen yleistä, koska alalla on paljon sekä pitkään alan töitä tehneitä sekä uusia alalle tulijoita. Perehdyttämiseen oli tyytyväisiä yli puolet haastateltavista, vaikka vain kolmannes haastateltavista koki saaneensa tarvittavat tiedot perehdytyksessä. Joki (2021) toteaa perehdyttämisen itsessään kattavan kaikki ne toimet, joilla työntekijä integroituu organisaatioon, työyhteisöön, sidosryhmiin ja työtehtäviin, ja mitä nopeammin työntekijä saadaan integroitua, sitä nopeammin hänen työtehonsa nousee

ja kulutetaan vähemmän muiden resursseja (Joki 2021, 85). Asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta hyvin hoidettu perehdytys on ensiarvoisen tärkeää – yrityksen toimintatavat ja ohjeistukset heti perehdytyksessä oli yhtenä kehitysehdotuksena haastateltaviltakin.

Omien havaintojeni perusteella palvelualaa tuntuu vaivaavan toisinaan tietynlainen 'olettamisen kulttuuri', eli oletetaan työntekijöiden tietävän asioita, koska ovat alalla tai ovat aikaisemmin tehneet vastaavia töitä. Yrityksillä (tai esihenkilöillä) ei myöskään ole välttämättä täyttä ymmärrystä perehdytyksen tuomista hyödyistä organisaatiolle. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin oma liikeidea ja yrityskulttuuri, joten toimintatavat on perusteltua käydä lävitse uuden työn alkaessa, vaikka osaamista työntekijällä olisikin ennestään – osaamiskartoituksen perusteella tehdystä henkilökohtaisesta perehdytysuunnitelmasta hyötyisi varmasti sekä yritys, että työntekijä. Kuten Joki (2021) on todennut, hyvin suunniteltu perehdytys lisää myös työntekijän sitoutumista työtä kohtaan, parantaa työturvallisuutta, ja auttaa positiivisen yrityskuvan luomisessa, joka hyödyttää varsinkin työvoimapulasta kärsiviä aloja (Joki 2021, 85–88). Varsinkin työturvallisuuden vuoksi, on perehdytys tärkeää yrityksen vanhoillekin työntekijöille heidän vaihtaessa toiseen toimipisteeseen. Tutkimuksessa nousi esille kehitysehdotuksina sekä lyhempää, että pidempää perehdytystä, tarkempaa ja käytännönläheisempää perehdytystä, perusasioiden tietoon tuomista ja perehdytystä myös vanhoille työntekijöille heidän vaihtaessa yksikkö tai toimipistettä. Erilaiset muutostoiveet perehdytyksestä puoltavat ajatusta henkilökohtaisesta perehdytyksestä, jossa huomioidaan työntekijän aikaisempi osaaminen ja oppimiskyky.

Asiakaskokemukseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen kaikki haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan. Järvisen ja kumppanien (2016) mukaan esihenkilöiden onnistumista voidaan mitata esimerkiksi sillä, että työntekijät ymmärtävät kuinka omalla suorituksellaan voi vaikuttaa (Järvinen ym. 2016, 22–24 & 29). Se, että työntekijät tietävät omat tavoitteensa, haluavat kehittää osaamistaan, työntekijät tuntevat organisaation tavoitteet, työntekijät saavat riittävästi palautetta työstään ja tuntevat ja ymmärtävät mittarit, joilla suoritusta mitataan, ovat myös esihenkilön onnistumisen mittareita (Järvinen ym. 2016, 22–24 & 29). Sivosen (2022) mukaan työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää työhyvinvointia (Sivonen 2022, 21). Fischerin ja Vainion (2014) mukaan positiivisen asiakaskokemuksen toteutumiseen jokaisen työntekijän organisaatiossa tulee ymmärtää, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen (Fischer & Vainio 2014, 9).

Asiakaskokemuksen näkökulmasta on tärkeää, että henkilöstö kokee pystyvänsä vaikuttamaan asiakaskokemukseen, mutta tietynlainen epävarmuus yrityksen tahtotilasta ja epäolennaisiin asioihin keskittyminen osaltaan heikentää yritysten suorituskykyä. Myös liian usein vaihtuva esihenkilöstö voi osaltaan aiheuttaa hämmennystä työntekijöissä – uusi esihenkilö tuo uusia toimintatapoja,

ja liian usein vaihtuvat prosessit voivat herättää turhautumista. Kuten Viitala (2021) on todennut, tietynlainen vaihtuvuus on hyväksi koko organisaatiolle, koska sillä myötävaikutetaan yrityksen kehittymiseen, mutta liian suuri vaihtuvuus voi koitua yrityksen kohtaloksi (Viitala 2021, 45–47). Ylin johto kuitenkin määrittää yrityksen strategian ja arvot, ja esihenkilön onnistumisen kannalta on oleellista, että ylimmällä johdolla ja esihenkilöillä on yhteisymmärrys yrityksen tahtotilasta. Eri prosessien kannalta on kuitenkin tärkeää, että asioita pystytään sujuvoittamaan ja yksinkertaistamaan – sujuvat työprosessit mahdollisimman vähällä byrokratialla vaikuttavat asiakaskokemuksen lisäksi myös suoraan työntekijöiden hyvinvointiin ja yrityksen liiketulokseen.

Keskusteltaessa palautteessa kaikki haastateltavat olivat saaneet palautetta työstään ja yrityksissä oli tehty myös henkilöstötutkimuksia, joiden tuloksiin oli reagoitu miltei kaikkien mielestä. Henkilöstötutkimusten tuloksiin on tärkeää reagoida, koska kuten Joki (2021) on todennut henkilöstötutkimuksen menettävän arvonsa, mikäli tuloksiin ei reagoida (Joki 2021, 30). Järvisen ja kumppanien mielestä (2016) palautteen vastaanottaminen ja antaminen on suorituksen johtamisen keskiössä (Järvinen ym. 2016, 75–78). Onkin sangen selvää, että yksilö tarvitsee palautetta kehittyäkseen – yksilön kehittäminen tulisi aina olla palautteenannon keskiössä. Positiivinen palaute on tärkeää, koska positiivisuus itsessään lisää positiivisuutta ja yksilön itseluottamusta. Ajanko (2016) suosittelee käyttämään positiivisessa psykologiassa suositeltua 3:1 kaavaa, eli yhden korjaavan palautteen jälkeen tulisi pyrkiä antamaan kolme positiivista palautetta – parisuhteissa ja huipputiimeissä 5:1 kaavaa (Ajanko 2016, 98–99). Positiivisen palautteen antamiseen tulisi pyrkiä varsinkin palveluilla, jossa henkilöstökokemus on oleellisen tärkeää positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa.

Noin puolet haastateltavista olivat epätietoisia, miten tavoitteita yrityksessä mitataan, ja noin puolet haastateltavista kokivat, etteivät saa tarpeeksi tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuten Joki (2021) on todennut, on esihenkilön vastuulla, että työntekijät tuntevat yrityksen tavoitteet, ja esihenkilön tehtäviin kuuluu kannustaa työntekijöitä yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden mukaisesti – avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri auttaa tässä tehtävässä (Joki 2021, 97–98 & 115). Myös Viitala (2021) korostaa johtamisen lähtevän tavoitteiden asettamisesta ja on tärkeää, että tavoitteet ovat selkeitä, mitattavissa, oikeudenmukaisia ja kaikki ymmärtävät kriteerit (Viitala 2021, 102). Tavoitteet itsessään ohjaavat työntekijöitä toimimaan päivittäin yrityksen strategian mukaisesti. Mikäli tavoitteet ovat epäselviä tai niitä ei ole asetettu ollenkaan, niin työntekijöiltä puuttuu tietynlainen 'punainen lanka' joka ohjaa heidän toimintaansa. Tavoitteiden ja yrityksen arvojen tulee olla kirkkaina työntekijöiden mielessä, jolloin he pystyvät omalla panoksellaan viemään yrityksen strategiaa eteenpäin. Tavoitteita voi olla monenlaisia ja on yrityksen tehtävä pohtia heidän liiketoimintaansa parhaiten hyödyttävät tavoitteet ja mittarit. Tavoite voi olla hyvinkin esimerkiksi

positiivisen asiakaskokemuksen luominen, joka itsessään sitoo organisaatiota yhteiseen tavoitteeseen.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa haastatteluissa tuotiin palautteiden seuraaminen useissa kanavissa, kyselyt, benchmarkin ja NPS. Gerd & Korhonen (2016) ovatkin todenneet Net Promoter Scoren (NPS) olevan suosittu mittari Suomessa, mutta Korhonen (2023) on todennut asiakaskokemuksen mittaamisessa olevan tärkeää keskittyä asiakkaan omien kokemusten mittaamiseen ja tunteiden ymmärtämiseen, koska asiakaskokemuksesta reilu 60 prosenttia perustuu tunteeseen (Gerd & Korhonen 2016, 164–167; Korhonen 2023, 23 & 134–135). Asiakaskokemuksen mittaamisessa yritysten tuleekin pohtia enemmän, miten asiakkaiden omia tunteita voidaan mitata. Palautekyselyissä voidaan pyrkiä selvittämään asiakkaiden tunnetiloja palveluista ja työntekijät voivat palvelutilanteissa pyrkiä selvittämään asiakkaiden tuntemuksia palvelusta ja tuotteesta. Asiakkaiden tunteiden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta pystytään tunnistamaan mitkä kaikki tekijät ovat johtaneet kyseisiin tuntemuksiin – asiakasymmärryksen rooli korostuu yhä enemmän.

Esihenkilön tavoissa kannustaa tutkimuksessa ilmeni useita eri tapoja. Ajankoski (2016) on todennut dynaamisen asenteen kasvavan uskalluksen, heittäytymisen, kokeilujen kannustamisen sekä positiivisen huomioimisen myötä, ja virheitä hyväksyvä kulttuuri on yksi menestyksen kulmakivistä (Ajankoski 2016, 98–99). Haastatteluissa jokainen totesi yrityksessä olevan virheitä hyväksyvä kulttuuri. Fischerin ja Vainion (2014) mukaan esihenkilöiden tehtäviin kuuluu kannustaa ja auttaa työntekijöitä kehittymään heidän omien vahvuuksien alueilla, ja luoda auttamisen, luottamisen ja läsnäolon ilmapiiriä – esihenkilöiden tuki ja arvostus mahdollistaa liiketoimintaa kehittävien tapojen ja ideoiden syntyä (Fischer & Vainio 2014, 130–131 & 134). Vaikka työntekijöiden kokemukset kannustavasta esihenkilöstä ovat subjektiivisia, niin on huomion arvoista, että vastauksista löytyi teorian kanssa yhteneväisiä mainintoja kuten läsnä olemisesta, auttamisesta ja positiivisesta palautteesta sekä virheitä hyväksyvät organisaatiot. On tärkeää pystyä luomaan dynaamista palveluyritystä tukeva yrityskulttuuri ja mahdollistaa kehitys ja jatkuva oppiminen läpi koko organisaation. Dynaamisen palveluyrityksen keskiössä tulee olla asiakas – asiakaskokemus.

Motivointikeskusteluissa käytiin läpi sekä yrityksen tapaa motivoida työntekijöitä, että omaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kuten Joki (2021) on todennut, henkilöstön motivaation ylläpitävät toimet kuuluvat esihenkilöiden tehtäviin, ja esihenkilö kantaa vastuun siitä, että työntekijät ovat omistautuneet yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin (Joki 2021, 97–98 & 115). Järvinen ja kumppanit (2016) luokittelevat neljä eri lähestymistapaa suorituksen johtamisessa (valtuuttava ote, sparraava ote, ohjaava ote, neuvova ote) ja työntekijän motivaatiotekijät vaikuttavat siihen, millaisia lähestymistapoja eri tilanteissa kannattaa noudattaa (Järvinen ym. 2016, 191–192). Hänti (2021) on

todennut motivaation määrittelevän mihin ryhdymme ja mihin emme, ja arvot vaikuttavat motivaatiomme (Hänti 2021, 15–16). On kuitenkin huomionarvoista, kuten Viitala (2021) on todennut, että motivaatiotekijöihin ei pystytä suoraan vaikuttamaan, mutta sille voidaan luoda edellytyksiä ja haasteellisuus johtamisessa tulee siitä, että ihmiset motivoituvat eri asioista (Viitala 2021, 41–42). Tutkimuksessa työntekijöiden suurimmaksi motivoivaksi tekijäksi muodostui ihmiset yleensäkin – työkaverit oli suurimpana yksittäisenä motivoivana tekijänä 55 prosentilla haastateltavista ja asiakkaat 45 prosentilla haastateltavista.

Työntekijöiden motivointitekijöistä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää, koska sillä on vaikutusta työntekijöiden tapaan hoitaa työtehtäviään ja sitä kautta sillä on vaikutusta yrityksen liiketulokseen – joko heikentämällä tai parantamalla. Asiakaskokemuksen näkökulmasta motivaatiotekijöiden tulee olla kunnossa. Asiakas vaistoa helposti, mikäli työntekijän motivaatiotekijät eivät ole kohdillaan ja tämä heikentää asiakaskokemusta. Tulee ymmärtää, että ihmisillä on erilaisia motivaatiotekijöitä ja johtamisen näkökulmasta onnistumismahdollisuudet paranevat, mikäli tuntee kunkin työntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Avoimen ja positiivisen vuorovaikutuksen avulla ymmärrämme henkilöstä paremmin. Tutkimuksessa ilmeni yhteensä 13 erilaista motivaatioon vaikuttavaa tekijää - esihenkilöt voivat hyödyntää esimerkiksi erilaisia motivaatiokeskusteluja ja kehityskeskusteluja motivaatiotekijöiden tunnistamiseksi.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että työkavereiden merkitys on suuri niin motivaatiotekijöissä, kuin sitoutumisessakin. Fischerin ja Vainion (2014) mukaan työntekijän oma sitoutuminen yritykseen vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen ja työntekijöiden sitoutumista yritykseen voidaan lisätä laatu-yhteyksien avulla (Fischer & Vainio 2014, 61–63 & 111–112). Joen (2021) mukaan työntekijän sitoutumista työtä kohtaan paranee myös hyvin hoidetulla perehdytyksellä (Joki 2021, 85). Viitalan (2021) mukaan sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä, mutta tunneperäisellä sitoutuminen on sekä yritykselle, että työntekijälle arvokkaampi – työntekijä tuntee olevansa osa yrityskulttuuria ja suoriutuu tehokkaammin ja laadukkaammin työtehtävistään (Viitala 2021, 45–47). Sitoutunut työntekijä on arvokas yritykselle, koska sitoutunut työntekijä on lojaalimpi työnantajaansa kohtaan ja työn laatu on parempaa. On tärkeää mahdollistaa työntekijän oppiminen kehittyminen työpaikassa ja luoda merkityksellisyyttä tehtävään työhön. Sitoutumisen kannalta on oleellista huomioida rekrytoinneissa myös työidentiteetti, sillä pelkkä pätevyys ja osaaminen ei välttämättä riitä pitämään työntekijää pitkään työssään. Johtamisen merkitystä ei voi liikaa korostaa työntekijän sitoutumisessa – yrityskulttuurin voima on suuri.

Muutosjohtamisessa haastateltavien toiveissa korostui viestinnän ja avoimuuden parantaminen. Cameron tutkimusryhmineen (2022) sekä Jylhä ja Viitala (2019) korostavat kommunikoinnin tärkeyttä varsinkin yrityskulttuuriin liittyvissä muutoksissa – työntekijät saadaan paremmin mukaan

muutokseen läpinäkyvän ja avoimen viestinnän kautta (Cameron ym. 2022, 133; Jylhä ja Viitala 2019, 282). Järvinen ja kumppanit (2016) ovat todenneet muutoksen läpiviennin esteenä olevan yleensä tiedon puute, kyvykkyyden puute, osaamisen puute tai motivaation puute (Järvinen ym. 2016, 47–49). Selkeä kehitystarve muutosjohtamisessa on avoimuus ja viestintä. Päätösten ja muutosten pitää olla selkeästi ja asianmukaisesti perusteltuja, jotta ne voidaan ymmärtää ja sisäistää paremmin. Isoja muutoksia ei välttämättä kannata viedä läpi kerralla ja mitä enemmän saadaan henkilöstö ymmärtämään muutosten tarpeellisuus, sitä paremmin henkilöstä saadaan mukaan toteuttamaan muutosta. Palveluliiketoiminnan ydin on yhdessä tekemisessä ja muutosjohtamisessa yhdessä tekemisen merkitys korostuu.

Korkeakosken (2023) mukaan asiakasuskollisuudesta 67 prosenttia on asiakaskokemusta, 13 prosenttia on hintaa ja loput brändiä, ja hän määrittelee asiakaskokemuksen olevan muun muassa tunnesidettä, muistijäljen jättämistä, odotusten ylittämistä ja asiakkaan kuuntelemista (Korkiakoski 2023, 9–10 & 39). Osa kuitenkin mieltää asiakaskokemuksen olevan edelleen sama kuin asiakaspalvelu, joten henkilökunnan kouluttaminen ja tietoisuuden lisääminen asiakaskokemuksesta on tarpeen, jotta jokainen organisaation jäsen ymmärtää olevansa omalta osaltaan osa asiakkaan asiakaskokemusta.

Haastatteluissa ainoastaan 18 prosenttia osasi nimetä yrityksen strategisen tavoitteen asiakaskokemuksesta. Yrityksen tahtotila asiakaskokemuksesta, ja yleensäkin visio ja missio, pitää olla kirkkaana kaikkien työntekijöiden mielessä, koska silloin se ohjaa työntekijää toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtamisessa keskeisintä on tehokkuus ja saavutetut tulokset ja strategisessa johtamisessa määritettään muun muassa yrityksen arvopohja ja strategian implementointi – operatiivisen johtamisen tehtävänä on strategian implementointi (Viitala & Jylhä 2019, 11 & 23–24). Joen (2022) mukaan on esihenkilöiden vastuulla, että työntekijät tietävät yrityksen strategiset tavoitteet ja ovat sitoutuneet ja omistautuneet yrityksen tavoitteisiin, ja työntekijän rooli osana organisaation strategiaa ja tavoitteita tulee kertoa jo perehdytyksessä (Joki 2021, 97–98, 115 & 86–88). Fisher ja Vainio (2014) ovat todenneet, että yrityksen visio ja strategia ohjaa vahvasti työntekijän toimintaa, mutta tulee olla tarkkana, että työntekijöillä ja yrityksen johdolla on yhteinen ymmärrys ja käsitys visiosta ja strategiasta – mikäli työntekijä kokee auttavansa yritystä strategian saavuttamisessa, se synnyttää positiivista tunne-energiaa ja toiminnan vahvistumista, jotka myötävaikuttavat positiiviseen asiakaskokemukseen (Fischer & Vainio 2014, 13 & 102–103).

Yrityksen arvopohja, tahtotila ja tavoitteet tulee selkeästi tuoda esille perehdytyksessä, koska ne ohjaavat työntekijän toimintaa päivittäisissä rutiineissa. On esihenkilöiden tehtävä varmistaa, että jokainen työntekijä organisaatiossa on ymmärtänyt ja sisäistänyt yrityksen vision ja strategian ja

ohjata ja opastaa työntekijöitä yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Oman haasteensa tähän tuo kuitenkin henkilökunnan liian suuri vaihtuvuus ja mikäli extroja käytetään paljon. Extrojen haaste tulee siinä, että henkilöstövuokrausyrityksistä saatetaan lähettää eri henkilöitä paikkaamaan työvuoroja, eikä työntekijät tunne vallitsevaa yrityskulttuuria eikä välttämättä myöskään yrityksen strategisia tavoitteita – tämä itsessään heikentää asiakaskokemusta. Alan luonteen takia extratyöntekijöiden käyttäminen on arkipäivää, joten yritykset hyötyisivät erilaisista pikaperehdytysoppaista, joista kesken suurimman kiireen jokainen uusi työntekijä pystyisi nopeasti sisäistämään perusasiat. Uusia työntekijöitä voidaan mahdollisuuksien mukaan informoida jo etukäteen esimerkiksi sähköpostilla lähetettävällä perehdytysmateriaalilla, jossa tulee ilmi myös yrityksen visio ja strategia. Ei tule kuitenkaan pitää itsestään selvyytenä, että uusi työntekijä on perehtynyt materiaaleihin jo etukäteen. Asiakaskokemuksen tulee olla osana yrityksen strategiaa, ja on yrityksen johdon tehtävä määritellä omaan yritykseen haluttu strategia asiakaskokemuksesta ja siihen riittävät resurssit – alan kansainvälistyminen huomioiden.

Tutkimuksessa yhtenä huomiona asiakaskokemuksen kehittämisen haasteina ilmeni suomalaisen kulttuurin tunteminen. Kuten Viitala (2021) on todennut, yrityksissä tarvitaan kansainvälistymisen oppimista, koska monimuotoisuus tulee lisääntymään lähitulevaisuudessa ja kansainvälisissä yrityksissä virallinen kieli on yleensä englanti ja ainakin tärkeimmät ohjeistukset ja tiedotteet tulee olla työntekijöiden vahvasti hallitsemalla kielellä – esihenkilöillä on tärkeä rooli saada monikulttuurisuudesta potentiaalinen hyöty irti (Viitala 2021, 253–254). Tilastokeskuksen (s.a) mukaan syntyvyys Suomessa on laskenut tasaisesti vuodesta 2010 lähtien aina vuoteen 2022 asti, lukuun ottamatta vuosia 2020 ja 2021. Suomessa väestön kokonaishedelmällisyysluku, eli luku mikä määrittää kuinka monta lasta keskimäärin nainen synnyttää elämänsä aikana, on myös ollut laskeva, ja sen keskiarvo oli 1,4 vuosilta 2019–2022. Koko väestön hedelmällisyysluvusta tuolta ajanjaksolta ulkomaalaistaustaisten luku oli 1,7 ja suomalaistaustaisten luku oli 1,3. Vuonna 2022 ulkomaalaistaustaisten kokonaishedelmällisyysluku Suomessa oli 1,56 ja koko väestön luku 1,32. (Tilastokeskus s.a.) Jotta väestön määrä pysyisi suurin piirtein samana, täytyisi kokonaishedelmällisyysluvun olla noin 2,1 (Hiltunen 2019, 49). Onkin siis selvä asia, että kansainvälistyminen työpaikoilla tulee lisääntymään, mikäli halutaan osaavia työntekijöitä työyhteisöön ja yritykset, jotka ovat valmiimpia kansainvälistymiseen luovat tulevaisuudessa kilpailuetua.

Ulkomaalaisten työntekijöiden kohdalla yritykset hyötyisivät erilaisista perehdytysoppaista, joissa olisi läpileikkaus oleellisimmista asioista suomalaisessa kulttuurissa – tämän voisi lisätä itse perehdytykseen. Lisäksi suomen kielen oppimisen mahdollistaminen ja suomi - englanti ja englanti - suomi asiakaspalvelusanaston luominen työntekijöille saattaisi toisiaan helpottaa kiperimmissä asiakaspalvelutilanteissa molemmin puolin - sekä asiakasta, että työntekijää. Nämä itsessään olisivat osa yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta. Lähtökohtaisesti toistemme ymmärtäminen

edesauttaa yrityskulttuurin luomisessa, ja monimuotoisuuden johtamisessa onnistutaan paremmin, mikäli ymmärrämme eri kulttuurien eroavaisuuksia. Tutkimuksessa kaikki työntekijät suhtautuivat erittäin positiivisesti ja myönteisesti monimuotoisuuteen – tasa-arvoisuuden tärkeys korostui. Tämä osaltaan luo hyvät edellytykset yritysten monimuotoiselle toiminnalle. Kaikki haastateltavista torjuvat selkeästi kaiken syrjinnän, eikä olleet havainneet minkäänlaista syrjintää työpaikalla yhtä luokkaan ottamatta. Tämä yksittäinen tapaus kuitenkin hoidettiin mallikkaasti. Kuten Ajankokin (2016) toteaa, kaiken diskriminoinnin nollatoleranssi on onnistuneen monimuotoisuuden johtamisen perusedellytys, ja onnistunut monimuotoisuuden johtaminen edellyttää koko organisaation arvostuksen erilaisiin näkemyksiin, mielipiteisiin ja näkökulmiin – tulee tunnistaa oppimismahdollisuudet ja haasteet moninaisuudessa (Ajanko 2016, 138–140).

Kulmalan ja Rosvallin (2022) mukaan yrityskulttuuri vaikuttaa koko yhteisön asenteisiin ja motivaatiotekijöihin ja yrityskulttuurin pystyy näkemään yksilöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa, jae-tuissa arvoissa ja oletuksissa (Kulmala & Roswall 2022, 19–21). Sivonen (2022) on todennut yrityskulttuuriin vaikuttavan sanojen sijaan teot, ja Putterin (2020) mukaan huono yrityskulttuuri näkyy palvelun laadussa (Sivonen 2022, 208–209; Putter 2020, 5). Luukka (2020) on todennut yrityskulttuurin syntyvän, vaikka sitä ei johdettaisikaan, mutta haluttu lopputulos saadaan vaan johtamalla (Luukka 2020, 34). Kuten Fischer ja Vainio (2014) ovat todenneet, esihenkilöt ovat avainasemassa yrityskulttuurin syntymisessä käyttäytymismalleineen, ja yrityksen tapa johtaa vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen ja asiakaskokemuksen tuomaan tuloksellisuuteen. Positiivisesti käyttäytyvä työntekijä jakaa positiivisuutta muille ja työntekijöiden omat kokemukset vaikuttavat asiakaskokemukseen, joka taas vaikuttaa asiakkaan ostokäyttämiseen ja sitoutumiseen. (Fischer & Vainio 2014, 10–12 & 28.)

Yrityskulttuurilla itsessään on ratkaisevan tärkeä rooli siinä, miten asioita oikeasti tehdään yrityksessä. Positiivisuus itsessään ruokkii positiivisuutta ja kuten on aikaisemmin todettu, henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen ja asiakaskokemus määrittelee asiakkaan ostokäyttämistä ja sitoutumista. On siis helppo todeta, että yrityskulttuuriin kannattaa panostaa – johtamisella on suuri merkitys. Työntekijöiden sitouttaminen, positiivisen palautteen lisääminen ja viestintä ja kommunikointi ovat tutkimuksen valossa asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota. Viestintä ja tiedottaminen tosin tuntuu olevan eräänlainen ikuisuusongelma toimialalla. Luotetaan, että pelkkä viesti riittää eikä varmisteta tiedon perille menoa, unohdetaan tiedottaminen, käytetään liian monia kanavia viestintään tai tiedotetaan liian myöhään. Avoin vuorovaikutus on tärkeää, ja yritysten tulee pohtia miten tieto parhaiten saavuttaa työntekijät. Asiakaskokemuksen näkökulmasta ajantasaisen tiedon merkitystä ei voi liikaa korostaa.

Tiedonkulun ja tiedottamisen parantaminen nousi esiin myös keskusteltaessa työntekijöiden näkemyksestä henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeista. Muina kehitystarpeina nähtiin muuan muassa luottamuksen ilmapiirin luominen, positiivinen tarttuminen asioihin, rohkeutta kokeilla ja yrittää, esimerkillä johtamista ja yhdessä tekemistä, työntekijöiden ymmärtämistä sekä asioihin aktiivisempaa tarttumista. Fischerin ja Vainion (2014) mukaan esihenkilöiden tehtäviin kuuluu kannustaa ja auttaa työntekijöitä kehittymään sekä luoda auttamisen, luottamisen ja läsnäolon ilmapiiriä. Jokainen yksilö vastaa kuitenkin itse siitä, uskooko itseensä ja haluaako kehittyä ja työntekijöiden psykologista pääomaa voidaan kasvattaa uskonnolla työntekijöiden kykyihin hoitaa tehtäviään – esihenkilöiden tuki haastavissa tilanteissa kasvattaa työntekijälle työn merkitystä ja sinnikkyyttä (Fischer & Vainio, 74, 130–131 & 134.) Sivosen (2022) mukaan luottamuksen ilmapiiri on tärkeä yrityksen kehittymiselle, koska turvallinen ympäristö luo edellytykset uuden oppimiselle ja uusien asioiden kokeilemiselle (Sivonen 2022). Kuten Joki (2021) on todennut, viestintä ja tiedon jakaminen kuuluu päivittäiseen henkilöstöjohtamiseen, ja esihenkilö on vastuussa siitä, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot käytössä – yrityksen menestyksen tärkeimpiä tekijöitä on kyky johtaa henkilöstöä (Joki 2021, 97–98 & 115).

Tutkimuksessa pohdittiin myös työntekijöiden näkemystä asiakaskokemuksen kehittämisestä. Kallosen & Kuhmosen (2021) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen taidot tulevat korostumaan tulevaisuudessa, ja asiakkaiden tunteiden ja mielikuvien tiedostaminen on ensiarvoisen tärkeää (Kallonen & Kuhmonen 2021, 14). Korkiakoski (2019) on todennut, työntekijöillä ei ole edellytyksiä asiakkaiden odotusten täyttämiseen, mikäli heillä ei ole selkeää tietoa yrityksen päämääristä ja asiakkaille annetuista lupauksista. Työntekijällä tulee olla myös edellytykset lupauksen lunastukseen, ja hänen tulee olla tunnetasolla sitoutunut yritykseen ja yrityksen arvomaailmaan positiivisen asiakaskokemuksen luomiseksi. (Korkiakoski 2019, 117–119 & 121–123.) Joen (2021) mukaan yrityksen tulee huomioida henkilöstökokemuksen ja työn tekemisen yhteyden vaikutus asiakaskokemuksen kaikissa toiminnoissa, ja yrityksen visiot, arvot ja missiot tulee olla vahvasti työntekijöiden selkärangassa. Mikäli opimme tunnistamaan asiakkaiden tarpeita tarjoamalla heille uusia arvoja tuovia ratkaisuja, turvaamme samalla yrityksen kasvun ja luomme samalla uusia liiketoimintamalleja (Joki 2021, 24–25 & 27). Fischerin ja Vainion (2014) mukaan asiakaskokemuksen johtamisessa ei ole niinkään kyse prosessista, vaan tulee ymmärtää kaikkien asioiden vaikuttavan omalta osaltaan asiakaskokemukseen - jotta voidaan onnistua asiakaskokemuksen johtamisessa, pitää ymmärtää kuinka työyhteisökokemus syntyy (Fischer & Vainio 2014, 7). Korkeakosken (2023) mukaan uusien asiakkaiden hankinta on aina kalliimpaa, kuin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen. Muiden asiakkaiden suositusten arvo on suuri, ja muiden suosittamana tulevat asiakkaat kuluttavat enemmän rahaa palveluihin, sitoutuvat paremmin ja suosittelevat yritystä muille herkemmin (Korkeakoski 2023, 30.)

Johtamisen vaikutus lopulliseen asiakaskokemukseen on ilmeinen ja on oleellista ymmärtää ensinnäkin, miten onnistunut henkilöstökokemus luodaan ja miten kaikki asiat lopulta vaikuttavat kaikkien. Ilman asiakkaita ei ole yritystä, joten asiakaskokemuksen merkitys kannattavassa liiketoiminnassa on tärkeää. Positiivisuuden ja laatuhyteyksien luominen henkilöstön keskuudessa luo edellytyksiä onnistuneille kokemuksille, ja esihenkilöiden tehtävänä on luoda puitteet onnistumiselle ja mahdollistaa jatkuva oppiminen läpi koko organisaation. Jatkuvan oppimisen merkitys korostuu yhä enemmän maailman muuttuessa nopeaan tahtiin. Varsinkin digitalisaatio kehittyessä nopeasti muuttuu myös asiakkaiden odotukset palveluiden saatavuudesta. Myös asiakasymmärrys ja asiakastuntemus korostuu yhä enemmän, jotta pystymme ylittämään asiakkaiden odotukset luoden arvoa tuottavia elämyksiä. Pelkällä odotukset täyttävällä palvelulla emme pysty vielä saavuttamaan täysin onnistunutta asiakaskokemusta – tarvitaan yllätyksellisyyttä, odotukset ylittävää palvelua. Yrityksen menestyksen mittareihin kuuluu sen kyky johtaa henkilöstöään, ja dynaamisen palveluliiketoiminnan ydin on arvon tuottaminen asiakkaille – asiakaskokemus.

Tutkimuksen pääongelmana oli 'kuinka organisaation strateginen tavoite asiakaskokemuksesta näkyy (työntekijöiden toteuttamassa) asiakaspalvelussa?'. Tutkimuksen tulosten perusteella en pysty vastaamaan pääongelmaan luotettavasti, koska suurin osa haastateltavista ei tiennyt tai ei osannut nimetä yrityksen strategista tavoitetta asiakaskokemuksesta. Ottaen kuitenkin huomioon työntekijöiden tahtotilan asiakaskokemuksesta, voidaan siltä osin todeta työntekijöiden pyrkivän toteuttamaan yrityksen strategisia tavoitteita asiakaskokemuksesta. Kuten tässä pohdinnassa olen todennut, yrityksen tavoitteet tulee olla kirkaana työntekijöiden mielessä, jolloin tavoitteet ohjaavat työntekijöiden päivittäistä toimintaa.

Ensimmäinen alaongelma oli 'tunteeko työntekijät yrityksen tavoitteen asiakaskokemuksesta?'. Yrityksen strategisen tavoitteen osasi nimetä 18 prosenttia vastaajista, joten voidaan todeta, että työntekijät eivät tunne yrityksen tavoitetta asiakaskokemuksesta. Toisena alaongelmana oli 'miten henkilökunta pystyy vaikuttamaan asiakaskokemukseen?'. Haastateltavista kaikki kokivat pystyvänsä vaikuttamaan asiakaskokemukseen yrityksessä. Erilaisia vaikuttamisen keinoja oli (kuva 6) muun muassa hyvä työilmapiiri, lupauksen ja odotusten lunastaminen ja asiakkaasta huolehtiminen läpi koko palveluprosessin.

Kolmantena alaongelmana oli 'Millaisia käsityksiä henkilökunnalla on asiakaskokemuksesta?'. Miltei kaikki haastateltavat ymmärsivät asiakaskokemuksen olevan laaja käsite, johon vaikuttaa useampi tekijä. Jonkin verran asiakaskokemus mielletään vielä asiakaspalveluksi, joten henkilökunnan tietoisuuden lisääminen ja kouluttaminen asiakaskokemuksesta ja sen tärkeydestä on tarpeen. Asiakaskokemus on suhteellisen uusi ilmiönä ja se elää edelleen murroksessa. Työntekijöiden

ajatuksia asiakaskokemuksesta oli (kuva 14) muuan muassa asiakkaan tunnetila palveluiden käytämisen jälkeen, asiakkaan sitoutuminen ja kuinka paljon asiakas antaa arvoa saamalleen palvelulle.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi tarkastellaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Uskottavuuden määrittelee lukija, ja siihen vaikuttaa kuinka luotettavaksi he kokevat kerätyn aineiston ja kuinka asianmukaisesti aineisto on kerätty. Luotettavuuden arvioinnissa on oleellista, kuinka hyvin tutkija antaa kuvaa ammattitaidostaan ja kuinka perusteltuja tutkijan lähestymistavat ovat tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Eettisyydellä tarkastellaan eettisyyttä läpi koko projektin, tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa kenellekään – tutkimuksella pyritään saamaan aikaan hyviä asioita (Juuti & Puusa 2020, luku 5.)

Tutkimuksen uskottavuutta tukee tutkimuksen teoriaviitekehyksessä suhteellisen tuore teoriaosuuden lähdeaineisto. Muutamia vanhempia lähteitä on joukossa, mutta näihin lähteisiin löytyi tukea myös uusimmista lähteistä. Teoriaosuuden lähteiden löytämisessä olen käyttänyt aikaa ja harkintaa, ja olen perehtynyt useisiin teoksiin ja tutkimuksiin. Teorian kirjallinen lähdeaineisto on kerätty Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kirjastosta. Teemahaastatteluissa on kysytty samat kysymykset kaikilta haastateltavilta, joihin kukin haastateltava on vastannut oman tuntemuksensa ja näkemyksensä mukaan. Arvioin kaikkien haastatteluiden olleen avoimia ja luottamuksen omaisia, eikä itselleni jäänyt tunnetta, että asioita olisi peitelty tai salailtu. Täytyy kuitenkin huomioida, että haastateltava päättää aina itse mitä haluaa kertoa, emmekä tiedä mitkä motivointitekijät haastateltavan antaviin vastauksiin vaikuttaa. Kolme haastatteluista tehtiin työn ohessa asiakaspalvelun ohessa, joten nämä haastattelut keskeytyivät useamman kerran. Tämä on saattanut heikentää haastatteluiden laatua siltä osin, että jotain tietoa on jäänyt saamatta. Kokonaisarviona kuitenkin arvioin tutkimuksen olevan uskottava.

Itselläni on usean vuoden kokemus hotelli- ja ravintola-alalta, ja kokemusta on kertynyt kansainvälisestikin. Tämä tukee luotettavuutta arvioitaessa eri lähestymistapoja varsinaisiin tutkimusongelmiin ja vastausten löytämiseen. Varsinaista tutkijan kokemusta minulla ei ole ennen tätä opinnäyteytötä, mutta olen saanut erittäin ammattitaitoisen ja auttavan ohjaajan tätä tutkimusta varten. Varsinaisia haastattelukysymyksiä oli suhteellisen paljon, mutta tämän tarkoitus oli pyrkiä lähestymään tutkimusongelmia useammasta eri kulmasta ja saada tietoa millä eri osa-alueilla tutkimusta ja kehittämistä kannattaisi jatkaa. Katson tämän tutkimuksen luotettavuuden olevan kunnossa.

Tutkimuksen eettisyydestä on huolehdittu tarkasti alusta loppuun, ja tämän tutkimuksen tarkoitus on auttaa yrityksiä kehittymään. Haastattelut tehtiin nimettöminä ja kaikkien henkilötietojen käsittely

on ollut asianmukaista eikä kenelläkään muulla, paitsi minulla itselläni ole ollut pääsyä tutkimusaineistoon. Tutkimus on toteutettu eettisesti.

Kokonaisarviona tutkimusta voidaan pitää uskottavana, luotettavan ja eettisenä. On kuitenkin hyvä huomioida, että ihmiset tulkitsevat jopa faktoja eri tavalla, ja tämä tutkimus on oma henkilökohtainen tulkintani vallitsevasta ilmiöstä, joka perustuu kirjallisuuteen, koulusta saatuun tietoon ja omaan henkilökohtaiseen näkemykseen ja kokemukseen hotelli- ja ravintola-alasta.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista nähdä toinen lähestymiskulma tähän tutkimukseen, esimerkiksi asiakkaiden näkemys tai ylimmän ja keskijohdon näkemys. Tällöin saataisiin kokonaisvaltaisempi käsitys ilmiöstä vertailuineen. Tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmasta myös keskittyminen tässä tutkimuksessa ilmenneisiin yksittäisiin kehitystarpeisiin voisi auttaa alan yrityksiä.

6.2 Opinnäytetyöprojektin arviointi

Opinnäytetyö eteni tehdyn suunnitelman mukaisesti, ja valmistui aikataulussa. Teemaahaastattelujen puhtaaksi kirjoittamiseen ja jäsentelyyn meni kuitenkin huomattavasti enemmän aikaa, kuin olin olettanut. Haastattelujen purkamisen keston väärin arviointi asetti haasteita aikataulussa pysymiseen, koska tein tämän opinnäytetyön työn ja koulun ohessa.

Asetin opinnäytetyölle tavoitteeksi avata ymmärrystä ja luoda ajatuksia, miten johtamisella voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen, ja mitä kehityskohteita hotelli- ja ravintola-alalla on paremman asiakaskokemuksen turvaamiseksi ja strategian implementoimiseksi. Yhtenä tärkeänä tavoitteena oli myös oman henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen. Oman henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen tavoitteeseen pääsin, ja olen erittäin tyytyväinen uusiin ajatuksiin ja näkökulmiin, joita heräsi tätä projektia tehdessä. Teoriaa olisin halunnut tutkia vieläkin enemmänkin, joten itsensä johtamisen kannalta hyvää oppimista osata rajata ja tiivistää. Muiden tavoitteiden kohdalla jää nähtäväksi, hyödynnetäänkö saatua tietoa ja miten – olen kuitenkin omasta mielestäni päässyt tavoitteeseen, mikäli tämä opinnäytetyö avaa lukijassaan jotain uusia ajatuksia ja näkökulmia.

Kaiken kaikkiaan tämän opinnäytetyön tekeminen oli innostavaa, ja koen kehittyneeni strategisen henkilöstöjohtamisen, asiakaskokemuksen ja yrityskulttuurin parissa samalla lisäten tietoisuutta itselleni hotelliliiketoiminnasta – olen jatkuvan oppimisen suuri puolesta puhuja. Tekemistä auttoi paljon, kun aihe oli omasta mielestä erittäin mielenkiintoinen ja innostava. Lopputulokseen allekirjoittanut on tyytyväinen.

Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.
- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 28.9.2023
- Aarnos, E. & Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 28.9.2023
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat. Suomi
- Aldrich, P., Pullman, A. 2019. Building an outstanding workforce, developing people to drive individual and organizational success. Kogan Page Limited. United Kindom & USA
- Cameron, K., DeGraff, J., Quinn, R. & Thakor, A. 2022. Competing Values Leadership. 3. Painos. Edward Elgar Publishing Limited. United Kindom & USA.
- Clatworthy, S. 2019. The experience-centric organization, how to win through customer experience. 1. Edition. O'Reilly Media Inc. USA.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen, asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Gerdt, B., Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Helsilä, M & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2.painos. Talentum Media Oy. Vantaa.
- Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna, miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Docendo Oy. Jyväskylä
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaa, asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsingin kauppakamari Oy. Helsinki.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 29.9.2023

- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. 2. painos. Talentum Pro. Helsinki.
- Kallonen, T., Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen, työelämän tärkein taito. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Helsinki.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus, uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.
- Kulmala, S., Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Luukka, P., 2020. Yrityskulttuuri on kuningas. 3. painos. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Meklin, S., Ojala, L. 2021. Ketterä oppiminen 2, strategiasta käytäntöön. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.
- Putter, B. 2020. Own your culture, how to define, embed and manage your company culture. 1. Edition. CCF Publishing. United Kingdom.
- Sivonen, O. 2022. Yrityskulttuurit murroksessa, inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Tilastokeskus. S.a. Syntyvyys. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/perheet/syntyvyys.html>. Luettu: 25.8.2023
- Yeung, R. 2008. Successful Interviewing and Recruitment. Uudistettu painos 2011. Kogan Page. The Sunday Times. London.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset, opinnäytetyö – Johtamisen vaikutus asiakaskokemukseen

1. Mikä on ikäsi ja asemasi yrityksessä ja kauan olet ollut yrityksen palveluksessa?
2. Miten sinut perehdytettiin työhösi?
 - Millainen tunne sinulle jäi perehdytyksestä?
 - Kuinka kauan perehdytyksesi kesti?
 - Saitko kaikki tarvitsemasi tiedot ja avut työn itsenäiseen suorittamiseen?
 - Miten muuttaisit perehdytystä?
3. Miten yrityksessä huolehditaan positiivisesta ilmapiiristä (positiivinen kierre)?
 - Koetko, että esimiesten, kollegoiden ja sidosryhmien välillä on positiivista tunnekäyttäytymistä ja aitoa halua työyhteisön auttamiseen?
4. Miten tiedonkulku, työntekijöiden koulutus ja osaamisen kehittäminen toimii mielestäsi yrityksessä?
5. Minkälainen on suhteesi asiakkaisiin, kollegoihin, esihenkilöihin ja ylimpään johtoon?
 - Avaisitko syitä, miksi tunnet näin?
6. Millainen oli rekrytointiprosessisi?
 - Vaikuttiko työnantajakuva työpaikan hakemiseen ja miten?
 - Mistä kuulit avoinna olevasta työpaikasta?
 - Minkälainen mielikuva sinulle jäi rekrytointiprosessista/haastattelusta?
 - Tiedätkö valintasi perusteet?
7. Miten määrittelisit asiakaskokemuksen?
8. Miten yrityksessä huolehditaan ja toteutetaan yliveraista asiakaskomusta ja miten se käytännössä toimii/onnistuu?
9. Onko yrityksessä panostettu sisäisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen?
10. Mikä on yrityksen visio ja missio ja miten siinä huomioidaan asiakaskokemus?
 - Miten ja missä vaiheessa tämä selvisi sinulle?
11. Toteutuuko yrityksen strategia asiakaskokemuksesta päivittäisessä asiakaspalvelussa?
 - Miten tämä käytännössä huomioidaan asiakaspalvelutilanteissa?

- Minkälaista palautetta asiakaskokemuksesta olet saanut tai kuullut muiden saaneen asiakkailta?
12. Minkälaisia haasteita koet asiakaskokemuksen kehittämisessä olevan?
13. Pystytkö vaikuttamaan asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen yrityksessä?
14. Koetko, että yrityksessä on tarpeeksi osaamista ja halua asiakaskokemuksen kehittämisessä?
15. Miten yrityksessä mitataan asiakaskokemuksen onnistumista?
16. Minkälainen palautekulttuuri yrityksessä on ja saatko itse palautetta työstäsi?
- Onko yrityksessä tehty henkilöstötutkimusta ja onko tuloksiin reagoitu?
17. Miten esihenkilö kannustaa sinua ja/tai muita parhaimpaansa?
- Mitkä asiat työssäsi motivoi ja miten motivaatiota ylläpidetään yrityksessä?
 - Mitkä asiat vaikuttavat sitoutumiseesi yritykseen tällä hetkellä?
18. Mitkä ovat työsi tavoitteet ja miten tavoitteita mitataan?
- Palkitaanko yrityksessä onnistumista? Jos, niin miten?
 - Ovatko tavoitteet mielestäsi helposti tavoitettavissa?
 - Saatko tukea tavoitteiden saavuttamiseksi?
19. Onko yrityksessä tehty muutoksia päivittäisissä toiminnoissa työssäolosi aikana?
- Miten esihenkilöt hoitivat muutoksen läpiviennin?
 - Mitä olisit toivonut tehtävän toisin?
 - Mitä ajattelet muutoksesta jälkikäteen?
20. Miten yrityksessä suhtaudutaan monimuotoisuuteen?
- Sallitaanko yrityksessä virheiden tekeminen?
 - Oletko kokenut tai havainnut syrjintää työpaikalla?
 - Miten syrjintään puututaan tai on puututtu työpaikalla?
21. Miten sinä itse kehittäisit asiakaskokemusta ja henkilöstöjohtamista yrityksessä?
22. Haluatko vielä lisätä jotain haastatteluun?

TEEMAT

Työn aloittaminen, Työn Suorittaminen, Asiakaskokemus, Yrityskulttuuri