



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

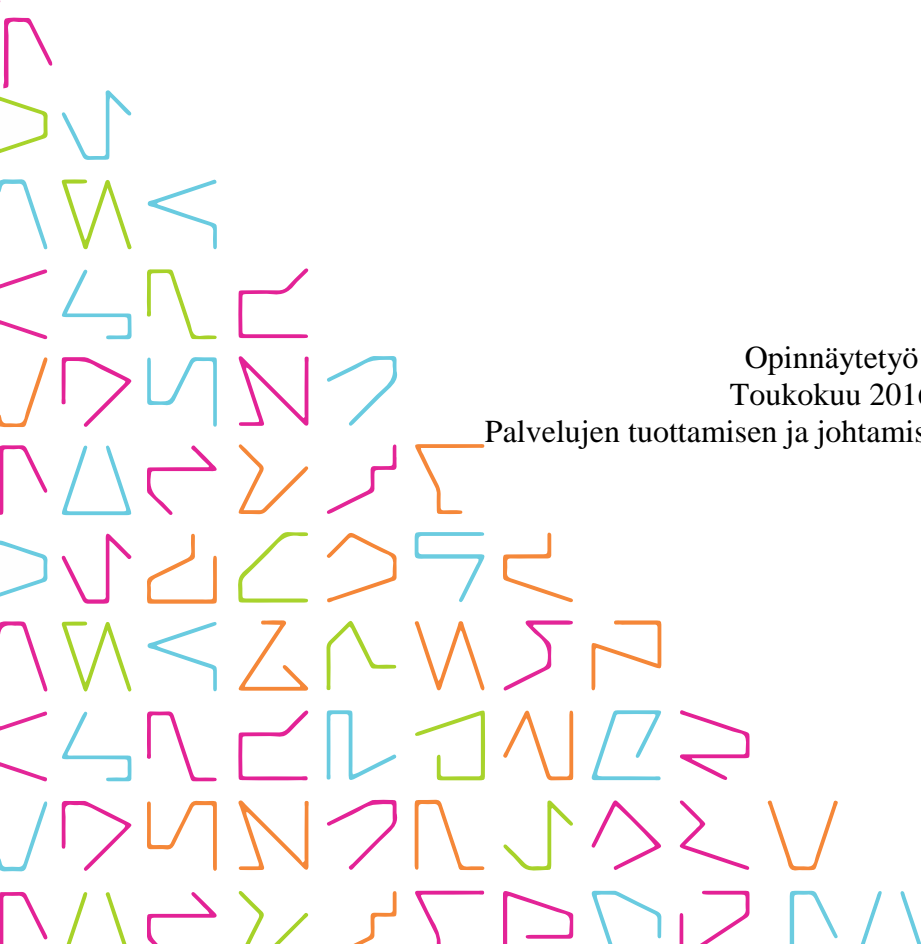
# **Työilmapiiri ja sen heijastuminen asiakaspalveluun**

**Tapaus Ravintola Newton & Café Konehuone**

Jenny Simpanen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

SIMPANEN, JENNY:

Työilmapiiri ja sen heijastuminen asiakaspalveluun  
Tapaus Ravintola Newton & Café Konehuone

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 12 sivua

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia opiskelijaravintola Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen työntekijöiden työilmapiiriä ja sen vaikutuksia asiakaspalveluun. Lisäksi tavoitteena oli vertailla Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen asiakkaiden kokemaa asiakaspalvelua keskenään. Työn toimeksiantajana toimi Juvenes-Yhtiöt Oy. Tutkimus toteutettiin Tampereen teknillisellä yliopistolla, missä Ravintola Newton ja Café Konehuone sijaitsevat. Samat työntekijät työskentelevät sekä ravintolassa että kahvilassa.

Ensimmäisessä varsinaisessa kappaleessa esiteltiin Juvenes-Yhtiöt Oy. Teoriaosuudessa käsiteltiin ensin ilmapiiriä käsitteenä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi käytiin läpi asiakaspalvelua asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen kautta. Lisäksi käytiin läpi sisäistä markkinointia. Teoriaosuuden pohjalta laadittiin kyselylomakkeet tutkimuksen toteuttamista varten. Työntekijöille laadittiin kyselylomake, jossa oli ilmapiiriä mittaavia kysymyksiä ja asiakkaille jaettavassa lomakkeessa oli asiakaspalvelua mittaavia kysymyksiä. Vastauksia saatiin yhteensä 175 kappaletta, joista 11 oli työntekijöiltä, sata Ravintola Newtonin asiakkailta ja 64 Café Konehuoneen asiakkailta. Tulokset käsiteltiin Excelin avulla.

Tulosten mukaan Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen työntekijöiden ilmapiiri on melko positiivinen ja voimakas. Työntekijöillä oli samanlaisia käsityksiä ilmapiiristä. Ilmapiiri näkyi asiakkaille pääosin hyvänä palveluna, mutta myös kiire ja kireys havaittiin. Ilmapiiri heijastuu asiakkaille herkästi. Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen tuloksissa ei ollut huomattavia eroja. Asiakaspalvelua kuvailtiin pääosin ystävälliseksi ja sujuvaksi. Tuloksista kävi myös ilmi, että kampuksen alueella opiskelijaravintola valitaan ensisijaisesti ruuan ja sijainnin perusteella, eikä niinkään asiakaspalvelun perusteella. Tutkimuksen avulla saatiin hyödyllistä tietoa työyhteisöstä yritykselle.

---

Asiasanat: ilmapiiri, asiakaspalvelu, työyhteisö

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

SIMPANEN, JENNY:

Organizational Climate and How it is Reflected in the Customer Service  
Case: Ravintola Newton and Café Konehuone

Bachelor's thesis 68 pages, appendices 12 pages  
May 2016

---

The purpose of this thesis was to study the organizational climate among the employees of Ravintola Newton and Café Konehuone and how it affects the customer service. In addition, the aim was to compare the customer service between Ravintola Newton and Café Konehuone. The principal of this thesis was Juvenes Corporation. The study for the thesis was carried out at Tampere University of Technology where Ravintola Newton and Café Konehuone are located. The same employees are working both at Ravintola Newton and at Café Konehuone.

At the beginning of the thesis, Juvenes Corporation was introduced briefly. The theory part first clarified the definition of organizational climate and the causes affecting it. Next, customer experience, customer insight and internal marketing were explored. Questionnaires were made on the basis of the theory part for the execution of the study. The questionnaire for the employees was compiled to measure the organizational climate, and the questionnaire for customers was planned to measure the customer service. Responses were received in total 175 pieces, of which 11 responses were received from the employees, 100 from the customers of Ravintola Newton and 64 from the customers of Café Konehuone. The results were processed using Excel.

The result from the enquiry showed that the climate among the employees of Ravintola Newton and Café Konehuone is quite positive and strong. The workers had similar kinds of perceptions of the climate. The climate was reflected to the customers mostly as a good service, but also rush and the tension were reflected. Organizational climate is detected easily by the customers. There were no marked differences in the results between Ravintola Newton and Café Konehuone. Customer Service was described mainly as a friendly and fluent service. The results also showed that the student restaurant is first and foremost chosen because of the food and location rather than on the basis of customer service. The study provided useful information to the company about the working community.

---

Key words: climate, customer service, work community

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEORGANISAATIO .....	8
	2.1. Historiasta lyhyesti .....	8
	2.2. Monialainen yhtiö .....	9
3	ORGANISAATIOILMAPIIRI.....	10
	3.1. Määritelmä .....	10
	3.1.1 Kulttuuri ilmapiiriä täydentävänä käsitteenä .....	11
	3.2. Ilmapiirin heijastuminen organisaatioon .....	11
	3.3. Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä .....	12
	3.3.1 Arvostus välittyy pienillä teoilla .....	13
	3.3.2 Hauskuuden kaksi puolta .....	14
	3.3.3 Onnistumisen ilo kasvaa yhdessä tekemällä .....	15
	3.3.4 Välittäminen luo hyvää ilmapiiriä.....	15
	3.3.5 Ongelmatonta työyhteisöä ei ole.....	16
	3.3.6 Loukkausten kierteen välttäminen .....	18
	3.3.7 Virheisiin suhtautuminen .....	19
	3.3.8 Yksilön asenteet .....	20
	3.4. Johdon vaikutus organisaatioilmapiiriin.....	21
4	HENKILÖKUNTA ASIAKASPALVELUYRITYKSEN KILPAILUETUNA .....	24
	4.1. Palvelun määrittely ja sen lainalaisuuksia .....	24
	4.2. Asiakaskeskeinen yritys luo hyviä asiakaskokemuksia.....	24
	4.2.1 Asiakasymmärrys .....	26
	4.2.2 Tavoitteena aito asiakaskeskeisyys .....	27
	4.3. Sisäinen markkinointi .....	29
	4.3.1 Sisäiset markkinointitoimet.....	31
5	TUTKIMUS .....	33
	5.1. Tutkimuksen tavoite ja lähestymistapa.....	33
	5.2. Tutkimusaineisto ja toteutus .....	34
	5.3. Ilmapiirikyselyn tulokset .....	35
	5.4. Tulokset asiakaspalvelusta - Ravintola Newton & Café Konehuone .....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	48
	6.1. Tavoitteiden toteutuminen ja tutkimuksen luotettavuus.....	48
	6.2. Johtopäätökset ilmapiiristä .....	49
	6.3. Johtopäätökset asiakaspalvelusta.....	51
	6.4. Oppiminen .....	52

LÄHTEET .....	54
LIITTEET .....	57
Liite 1. Kyselylomake työilmapiiristä .....	57
Liite 2. Asiakastyytyväisyyskysely Ravintola Newton .....	61
Liite 3. Asiakastyytyväisyyskysely Café Konehuone .....	63
Liite 4. Terveiset henkilökunnalle & risut ja ruusut Ravintola Newton.....	65
Liite 5. Terveiset henkilökunnalle & risut ja ruusut Café Konehuone.....	67

## 1 JOHDANTO

Uskaltaisinkin väittää, että yksi isoin työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on organisaatiossa vallitseva ilmapiiri. Huono ilmapiiri vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja aiheuttaa näin työtehokkuuden laskua. Miksi kukaan haluaisi antaa parastaan työyhteisölle, jossa vallitsee negatiivisuuden ilmapiiri? Työilmapiirin ollessa kunnossa töihin on mukava tulla ja työt sujuvat jouhevasti. Ilmapiiriin liittyvät ongelmat saattavat olla monessa työyhteisössä arka aihe, joihin on vaikea puuttua. Palvelualalla työntekijöiden vireystaso ja henkinen hyvinvointi heijastuvat väistämättä asiakkaisiin ja palvelun laatuun.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Juvenes-Yhtiöt Oy, joka on monialainen palveluyritys. Se tuottaa ravintola- ja kahvilapalveluita, juhla-, kokous- ja saunapalveluita, kioskipalveluita sekä paino- ja julkaisupalveluita (Juvenes-Yhtiöt Oy 2012). Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen henkilökunnan työilmapiiriä ja sen vaikutuksia asiakaspalveluun. Lisäksi tutkimuksessa oli tarkoitus saada selville, onko ravintolan ja kahvilan asiakaspalvelussa eroja. Tutkimus toteutettiin Ravintola Newtonissa ja Café Konehuoneessa, jotka sijaitsevat Tampereen teknillisen yliopiston Konetalossa. Kyseisessä opiskelijaravintolassa ja kahvilassa työskentelevät samat työntekijät, minkä vuoksi vastauksia kerättiin molemmista paikoista. Tutkimus toteutettiin laatimalla teorian pohjalta erilliset kyselylomakkeet sekä henkilökunnalle että ravintolan ja kahvilan asiakkaille. Kyselylomakkeet löytyvät liitteistä. Liitteessä 1 on kyselylomake työilmapiiristä. Liitteissä 2 ja 3 on kyselylomakkeet Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen asiakkaille. Lisäksi liitteistä löytyvät Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen tutkimuslomakkeiden ”Terveiset henkilökunnalle & risut ja ruusut” kohdan vastaukset (liite 4 ja 5). Kyselylomakkeisiin vastasi yhteensä 175 vastaajaa. Näistä 100 vastausta saatiin Ravintola Newtonista, 64 vastausta Café Konehuoneelta ja 11 vastausta henkilökunnalta.

Aihe tähän opinnäytetyöhön löytyi Juveneksen kehitys- ja henkilöstöjohtaja Ritva Hiitalan avustuksella. Kävin tapaamassa häntä ja keskustelimme vahvuuksistani ja kiinnostuksen kohteistani. Asiakaspalveluun ja henkilöstöön liittyvät asiat ovat alkaneet kiinnostaa minua koko ajan enemmän ja enemmän. Kun esille tuli työilmapiiriä ja asiakaspalvelua

käsittelevä aihe, tartuin haasteeseen välittömästi. Aihe on yritykselle ajankohtainen. Ravintolapäällikkö Anne Kopra-Rittolan (2016) mukaan kevättalvella 2015 Tampereen teknillisellä yliopistolla järjestettiin ravintoloiden kilpailutus. Tämän seurauksena Juvenes kolmesta ravintolasta jäljelle jäi yksi. Henkilökunnalla oli edessään YT-neuvottelut. Juvenes sai kaksi monikansallista yritystä kilpailijoikseen. Valikoitunut henkilökunta oli uusien haasteiden edessä. (Kopra-Rittola 2016.) Aihe on tärkeä ja erittäin mielenkiintoinen sekä sopivan haastava. Tästä työstä on minulle varmasti hyötyä työelämässä riippumatta siitä, työskentelenkö suorittavassa työssä vai esimiestehtävissä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensin ilmapiiriä käsitteenä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tässä osuudessa yhdeksi tärkeimmäksi lähteekseni osoittautui Ben Furmanin ja Tapani Aholan teos ”Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään”. Henkilökunta asiakaspalveluyrityksen vahvuutena osiossa käydään läpi nykyajan asiakaspalvelun haasteita. Keskeisiä käsitteitä asiakaspalveluun liittyen ovat asiakaskokemus ja asiakasymmärrys. Ajankohtaisena lähteenä mainittakoon Janne Löytänen ja Kari Korkiakoskin teos ”Asiakkaan aikakausi”. Sisäisellä markkinoinnilla on myös suuri merkitys asiakaskeskeytyksen kehittämisessä. Aiheeseen liittyviä hyödyllisiä teoksia ovat Jukka Lahtisen ja Antti Isoviitan teos ”Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet” sekä palvelualan markkinoinnin suomalaisen uranuurtajan professori Christian Grönroosin teos ”Nyt kilpaillaan palveluilla”.

## 2 KOHDEORGANISAATIO

### 2.1. Historiasta lyhyesti

Vuonna 1959 perustettiin Tampereen Opiskelijatuki ry, josta myöhemmin tuli Juvenes-Yhtiöt Oy. Opiskelijatuki ry perustettiin tukemaan opiskelija-asumista ja harjoittamaan ravintolatoimintaa. Opiskelijatuki ry:n toiminta oli osittain liikevaihtoverollista ja osittain verotonta. Pääsääntönä oli, että työmaaruokailu oli verotonta. Tähän kategoriaan luettiin opiskelijaruokalat ja kahvilat. Verottaja alkoi tiukentaa linjaansa vuonna 1977. Yritys, jolla oli osittain liikevaihtoverollista toimintaa, voitiin nyt asettaa verovelvolliseksi myös työmaaruokaloistaan. Tämä vauhditti osakeyhtiön muodostumista. Päätös osakeyhtiön perustamisesta tehtiin vuonna 1977 ja vuonna 1978 syntyi Juvenes Oy. (Juvenes-Yhtiöt Oy.)

Irja Mäkinen tuli Opiskelijatuen palvelukseen vuonna 1974. Hän aloitti Tampereen teknillisen korkeakoulun Konetalon ruokalassa, joka tunnetaan nykyään nimellä Ravintola Newton. Hän oli käynnistämässä ruokalan toimintaa ja oli sen ensimmäinen työntekijä. Yhdessä kuuden alaisen kanssa siellä valmistettiin 500–600 lounasannosta päivässä. Kun KELA vuonna 1979 ryhtyi tukemaan opiskelijaruokailua, lisääntyi palveluiden käyttö yli 30 prosenttia. Ruokailijamäärien kasvu pakotti Opiskelijatuen tehostamaan keittiöiden toimintaa ja uudistamaan toimintaa. Vuonna 1995 ravintolatoiminta tuli arvonlisäverolliseksi virkailijoiden osalta, mutta opiskelija-ateriat pysyivät verottomina. Tämä käytäntö mahdollisti ruuan myymisen ulkopuolisiin tilauksiin. Näin perustettiin aputoiminimeksi Juvenes Juhlapalvelu samana vuonna. (Juvenes-Yhtiöt Oy.)

Kehitystyö on jatkunut aina nykypäiviin asti. Vuonna 2006 Juvenes Juhlapalvelusta tuli Pohjoismaiden ensimmäinen juhlapalveluyritys, jolle myönnettiin Chaîne des Rôtisseurs-järjestön kilpi. Vuonna 2007 aloitettiin yhtiötasolla prosessikuvausten tallentaminen sähköiseen muotoon intranettiin. Juvenes-Yhtiöt Oy:lle myönnettiin ISO 9001 –sertifikaatti toiminnan hyvästä laadusta, kun Juveneksen laatujärjestelmä sertifioitiin ravintolapalveluiden osalta. Kohteena oli Ravintola Newton. Laatujärjestelmän mukainen toimintatapa on käytössä kaikissa Juvenes Ravintoloiden toimipisteissä. (Juvenes-Yhtiöt Oy.)

## 2.2. Monialainen yhtiö

Juvenes-Yhtiöt Oy on monialainen palveluyritys. Yhtiön omistavat Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston ylioppilaskunnat tasaosuuksin. Sen toimialoina ovat ravintola- ja kahvilapalvelut, juhla-, kokous- ja saunapalvelut, kioskipalvelut sekä paino- ja julkaisupalvelut. Konsernissa työskentelee 140 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2015 oli 17 miljoonaa euroa. Toiminta-ajatuksena on omistajayhteisöjen päämäärien ja heille tuotavien palveluiden tukeminen kannattavalla liiketoiminnalla. (Juvenes-Yhtiöt Oy.)

Juveneksella on yli kaksikymmentä henkilöstö- ja opiskelijaravintolaa sekä kahvilaa korkeakoulujen kampuksilla, ammattioppilaitoksissa, yritysten toimitiloissa sekä yrityskehityksissä. Ravintoloissa tarjotaan vuosittain keskimäärin 1,4 miljoonaa ateriaa. Ravintola Newton ja Café Konehuone sijaitsevat Tampereen teknillisen yliopiston Konetalossa. (Juvenes-Yhtiöt Oy.) Café Konehuone on opiskelijaravintola, johon on yhdistetty kahvilan palvelut.

### 3 ORGANISAATIOILMAPIIRI

#### 3.1. Määritelmä

Henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäjän Pauli Juutin (2006, 222–233, 206) mukaan organisaatioilmapiirillä tarkoitetaan yksilön kuvausta yksilön sosiaalisen ympäristön ominaispiirteistä. Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteistoimintajärjestelmää, joka tavoittelee tietynlaisia päämääriä. Ihmisten väliset yhteistoimintasuhteet ilmenevät organisaation toiminnassa. Organisaatioilmapiiri syntyy sen jäsenten vuorovaikutuksen kautta ja se näkyy yksilöiden ajatuksissa ja toiminnoissa. Sen voi määritellä kollektiiviseksi mielikuvaksi siitä, millaista organisaatiossa on olla. Vilkmanin (2015) mukaan organisaation jäsenet voivat kokea saman ilmapiirin eri tavoin. Tämä ilmapiiri heijastuu yksilöiden käytökseen, asenteisiin ja motivaatioon. Se heijastaa myös organisaatiokulttuurin vallitsevia arvoja, asenteita ja normeja ja siihen vaikuttavat henkilöstön ja johdon käyttäytyminen ja menettelyt. (Vilkman 2015.) Kun kyseessä on työorganisaatio, puhutaan usein työilmapiiristä. Myös käsite ”ilmapiiri” on yleisesti vakiintunut ilmaisu kuvaamaan kyseistä ilmiötä. (Virolainen 2010, 30.) Tässä työssä käytetään rinnan organisaatioilmapiiri käsitteen kanssa työilmapiiri ja ilmapiiri käsitteitä. Juuti (1988) määrittelee työilmapiirin kuitenkin tarkemmin organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin, ja työryhmän ilmapiirin muodostamaksi kokonaisuudeksi (Nakari 2003, 37.) Lisäksi työilmapiiriin kuuluvat myös työasenteet. Työryhmällä tarkoitetaan samoissa tehtävissä ja saman esimiehen alaisuudessa työskenteleviä henkilöitä. Työasenteilla kuvataan työntekijän suhtautumista työhönsä ja työolosuhteisiinsa. (Juuti 1992, 246–247, Nakarin 2003, 37 mukaan.)

Ilmapiiriä voidaan kuvailla myös työpaikan ilmastoksi. Tämä teoria pohjautuu englanninkielisestä termistä ”climate”. (Nakari 2003, 33.) Ilmastoksi määritellään ”jonkin alueen sääilmiöiden yhteistulos. Sääilmiöitä ovat säteily, lämpöolot, ilmanpaine, tuuli, ilman kosteus, pilvisuus, sade, haihtuminen ja sähköilmiöt” (Otavan iso tietosanakirja 1962, 1162–1163, Nakarin 2003, 33 mukaan). Organisaatioilmapiirillä onkin yhteisiä tekijöitä fyysisen ilmaston määritelmän kanssa. Ilmapiiri muodostuu erilaisten ominaisuuksien yhteistuloksena, sillä on oma vaikutuspiirinsä ja se määritellään havaintojen perusteella. (Nakari 2003, 33–34.)

Organisaatioilmapiiriä voidaan tarkastella eri tavoin. Psykologisessa organisaatioilmapiirikäsitteessä painotetaan yksilön havaintoja organisaatiosta. Näitä havaintoja ei kuitenkaan pidetä organisaation ominaisuuksina, vaan ainoastaan yksilöiden kokemuksina ympäristöstä. Kollektiivinen ilmapiirikäsitys muodostuu yksilöiden kokemuksista samanlaisissa ympäristöissä. Kolmas tapa tarkastella organisaatioilmapiiriä on määrittää se sekä organisaatiosta omattujen mielikuvien että yksilön käsitysten vuorovaikutuksen tuloksena. (Juuti 2006, 233–234.)

### **3.1.1 Kulttuuri ilmapiiriä täydentävänä käsitteenä**

Jokaisessa organisaatiossa työyhteisön ihmissuhteisiin vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri, vaikka sitä ei olisi tietoisesti luotukaan. Käsitteet organisaatioilmapiiri ja organisaatiokulttuuri voi olla vaikea erottaa toisistaan. Niiden välillä on paljon yhteistä, mutta käsitteet ovat kuitenkin kehittyneet toisistaan erillään. Kulttuuri syntyy organisaatioon yhteisistä kokemuksista ja niiden käsittelystä. Yhteiset uskomukset, arvot, asenteet ja normit ovat osa organisaatiokulttuuria. Se määrittelee, mikä on tavoiteltavaa ja hyväksyttävää ja minkälainen käyttäytyminen on sopivaa. (Kaivola 2003, 18.) Kulttuurissa on kysymys yhteisesti luoduista arvoista ja jaetuista merkityksistä. Nämä merkitykset muodostuvat yhteisessä toiminnassa ja keskusteluissa, ihmisten keskuudessa. Myös näkyvä ympäristö kuten rakennukset, tilat ja kalustus luovat kulttuuria. Organisaatiossa vallitsevat arvot muokkaavat ympäristöä ja päinvastoin. (Rauramo 2008, 150.)

Ilmapiiri ilmaisee, miten henkilöstö kokee organisaation ja sen toimintatavat. Ilmapiiritutkimuksissa on myös keskeistä kiinnittää huomio yhteisesti omaksuttuihin havaintoihin organisaatiosta. Kulttuurilla puolestaan tarkoitetaan ajattelutapaa ja tunteiden joukkoa, jonka kautta ryhmää kohtaavia ilmiöitä tarkastellaan. Kulttuuri ja ilmapiiri ovat toisiaan täydentäviä käsitteitä, mutta ilmapiiri voidaan ymmärtää myös kulttuurin ilmenemismuotona. (Juuti 2006, 237.)

### **3.2. Ilmapiirin heijastuminen organisaatioon**

Psykiatrian erikoislääkärin Ben Furmanin ja valtiotieteiden maisterin Tapani Aholan (2002, 7) mukaan työilmapiiriin ja työhyvinvointiin on alettu kiinnittää työpaikoilla yhä

enemmän huomiota. Mielestäni tämä onkin aiheellista, koska työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Furmanin ja Aholan (2002) mukaan huono ilmapiiri voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa työntekijöiden suurta vaihtuvuutta, runsaita poissaoloja, ennen aikaista eläkkeelle jäämistä ja alhaisempaa työtehoa. Hyvän ilmapiirin vallitessa työviihtyvyys on korkeampi, työntekijät pysyvät talossa pidempään ja työntekijät ovat aloitekykyisempiä ja innovatiivisempia. Markkinoille on tullut paljon erilaisia tutkimus- ja haastattelumenetelmiä, joiden avulla kartoitetaan työntekijöiden viihtyvyyttä ja hyvinvointia työyhteisössä. Niiden avulla johto voi saada tietoa olemassa olevista ongelmista ja korjata tilanteen. (Furman & Ahola 2002, 7.)

Kun puhutaan voimakkaasta ilmapiiristä, tarkoitetaan sillä tilaa, jossa työntekijät kokevat ja havaitsevat tapahtumat samalla tavalla ja heidän odotukset ovat selvät. Tällöin yksilöllillä on samankaltaiset odotukset soveliaasta käyttäytymisestä ja he pyrkivät käyttäytymään odotusten mukaisesti. Voimakas organisaatioilmapiiri kuvastaa organisaation selkeitä normeja ja käytänteitä ja johtaa suurempiin yhtenäisiin odotuksiin ja havaintoihin. (Klein, Conn, Smith & Sorra 2001, Virolaisen 2010, 44–45 mukaan.) Ilmapiirin voimakkuuden on havaittu olevan yhteydessä organisaation menestymiseen ja työntekijöiden poissaoloihin. (Colquitt, Noe & Jackson 2002, Virolaisen 2010, 45 mukaan).

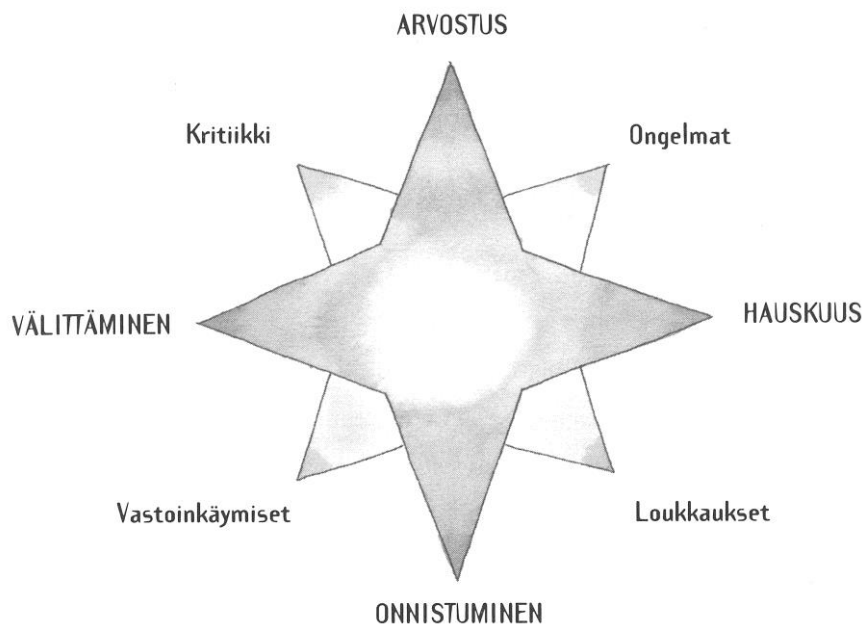
Kun organisaatiossa vallitsee heikko ilmapiiri, ihmiset havaitsevat tilanteet eri tavoin ja yhteinen käsitys hyväksyttävästä käytöksestä ei ole niin vahva. Tällöin ihmiset saattavat pitää arveluttavaakin käytöstä hyväksyttävänä. (Virolainen 2010, 45.) Kun ilmapiiri on voimakas ja positiivinen, odotetaan henkilöstöltä myönteistä käyttäytymistä, kun taas ilmapiirin ollessa voimakas ja negatiivinen, voidaan odottaa negatiivista käyttäytymistä. Jos ilmapiiri on heikko ja positiivinen, saattaa se kärsiä yhdenmukaisuuden puutteesta. Todennäköisesti myöskään heikossa negatiivisessa ilmapiirissä käytös ei ole kovin positiivista. (Schneider, Salvaggio & Subirats 2002, 221, Virolaisen 2010, 45 mukaan.)

### **3.3. Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä**

Furmanin ja Aholan (2002, 13) mukaan tärkeimmät myönteisiä tunnekokemuksia ja yhteisyyden tunnetta tuottavat tekijät työyhteisössä ovat arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito sekä hauskuus ja huumori. Hyvinvointia uhkaavia tekijöitä ovat ongelmista keskusteleminen, kritiikin antaminen ja sen vastaanottaminen, loukkaaminen ja

loukkaantuminen sekä erilaiset epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset. Näistä tekijöistä he kokosivat kuvion, jota kutsutaan Tuplatähdeksi (kuvio 1).

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi Tuplatähden teoriaa. Kappaleiden tukena käytetään myös muita lähteitä ja kritiikki osio on jätetty käsittelemättä. Sen sijaan käsitellään yksilön asenteita, koska koen aiheen vaikuttavan vahvasti siihen, millaiseksi ilmapiiri muodostuu.



KUVIO 1. Tuplatähti (Furman & Ahola 2002, 13)

### 3.3.1 Arvostus välittyy pienillä teoilla

Ihminen kaipaa työssään myönteistä palautetta, joka auttaa kokemaan, että häntä ja hänen työpanostaan arvostetaan (Furman & Ahola 2002, 22). On tärkeää oppia itse arvostamaan sitä, mitä tekee, mutta ihmiselle on tärkeää tunne, että myös muut arvostavat häntä (Furman & Ahola 2002, 21; Rauramo 2008, 32). Arvostus työkaveria kohtaan voi välittyä monella tavalla. Työkaverille voi osoittaa kiinnostusta hänen tekemäänsä työtä kohtaan ja häneltä voi kysyä neuvoa ja opastusta. Avun pyytäminen ja mielipiteen kysyminen kertovat arvostuksesta. On myös tärkeää muistaa kiittää saamastaan avusta. (Furman & Ahola 2002, 22.)

Toimivia työyhteisöjä yhdistää lähes poikkeuksetta se, että niiden kulttuuri on palaute-myönteinen (Aarnikoivu 2010, 125). Mielestäni suomalaiset ovat huonoja vastaanottamaan palautetta ja myös palautteen antamista on syytä harjoitella. Aarnikoivun (2010) mukaan palautteen määrällä ja työyhteisön palautekulttuurilla on suoria yhteyksiä henkilökunnan sitoutumiseen ja tätä kautta organisaatioilmapiiriin. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen viestii työntekijöille, että heistä välitetään ja toimintaa halutaan kehittää. (Aarnikoivu 2010, 125–126.) Jos palautetta ei saa lainkaan, voi ihminen kokea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi (Rauramo 2008, 153).

Jos työyhteisön ilmapiiriä hallitsee pelko tai välinpitämättömyys, ei palautetta anneta. Ajatellaan, että myönteinen palaute olisi ikään kuin itseltä pois tai palautteen saajasta tulisi vain entistä ylpeämpi. Kriittistä palautetta ei anneta suuttumisen pelossa. (Toivanen 2012.)

Hiljattain on alettu kritisoida sitä, että puhutaan joko positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta, sillä myös korjaava palaute mahdollistaa kehittymisen. Sekä onnistumista koskeva että korjaava palaute ovat tärkeitä kehittymisen kannalta. Palautteen antaminen kertoo hyvästä yhteishengestä ja sen tavoitteena on tukea työkaveria ja auttaa häntä oppimaan uutta. (Aarnikoivu 2010, 126.) Palaute kannattaakin ottaa aina kiitollisena vastaan. Arvostus välittyy hyvin toimivan palautekulttuurin myötä, mutta se on oleellinen osa myös kaikkea sellaista vuorovaikutusta, joka edistää ihmisten henkistä hyvinvointia. (Furman & Ahola 2002, 24, 28.)

### **3.3.2 Hauskuuden kaksi puolta**

Tiimityö ja sujuva yhteistyö ihmisten välillä on välttämätöntä hyvän organisaatioilmapiirin ja näin koko organisaation toiminnan kannalta. Monet tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden keskinäisellä leikinlaskulla ja nauramisella on paljon suotuisia vaikutuksia ihmisten hyvinvointiin. Huumori yhdistää ihmisiä toisiinsa. (Furman & Ahola 2002, 33–36.) Ilman hauskanpitoakin tullaan toimeen, mutta ei läheskään yhtä hyvin (Kylliäinen 2012, 148).

On olemassa myös sellaista huumoria, mikä ei edistä yhteistä työilmapiiriä. Sellaista on muun muassa vahingonilo, vinoilu, pilkka ja sarkasmi. Tällaiselle kyseenalaiselle huumorille on ominaista, että siinä ei naureta ihmisten kanssa vaan ihmisille. Kyseenalainen huumori on ongelmallista siksi, että se voi joissakin yhteyksissä olla kaikkien mielestä hauskaa, mutta toisissa yhteyksissä hyvinkin loukkaavaa. Joillakin työpaikoilla on tapana käyttää sellaista huumoria, jossa leikkimielisesti pilkataan toisia. Tietynlaisissa työporukoissa tämä toimii hyvin. On kuitenkin muistettava, että kaikki eivät tällaista huumoria ymmärrä, joten sitä pitää käyttää harkiten ja vain sellaisissa ryhmissä, joissa ihmiset tuntevat hyvin toisensa. (Furman & Ahola 2002, 36–37.) Koska olemme huumorintajun suhteen kovin erilaisia, on tärkeää luoda selkeät pelisäännöt ja noudattaa niitä. Kuitenkin kyky viljellä huumoria on yksi avoimen ilmapiirin mittareista. (Hämäläinen 2005, 129.)

### **3.3.3 Onnistumisen ilo kasvaa yhdessä tekemällä**

Työtyytyväisyyteen keskeisesti vaikuttava tekijä on onnistumisen ilo. Voidakseen kokea onnistumisen iloa työntekijä tarvitsee jonkinlaisen näkemyksen siitä, mitä arvoa ja hyötyä hänen työstään on hänelle itselle tai muille. Sen lisäksi tarvitaan tilaisuus jakaa onnistumisen ilo muiden ihmisten kanssa. Yksin koettu onnistumisen ilo harvoin tuntuu yhtä hyvältä kuin muiden ihmisten kanssa jaettu ilo. Omista onnistumisista kertominen voi silti pahimmassa tapauksessa herättää työyhteisössä kateutta ja kyseinen henkilö voi saada nopeasti leuhkan ihmisen maineen. On kuitenkin mahdollista ottaa myös muut ihmiset huomioon onnistumisista kerrottaessa. (Furman & Ahola 2002, 43–46.)

Ihmisten on helpompi jakaa toistensa kanssa onnistumisen ilo, jos heille tulee tunne, että he ovat olleet siinä osallisena. Muut kannattaa ottaa huomioon jo alusta alkaen puhumalla heille uusista suunnitelmista ja hankkeista. Näin työkaverit saavat mahdollisuuden auttaa ja kannustaa. On tärkeää muistaa kiittää ja huomioida kaikkia, jotka ovat omalta osaltaan tehneet onnistumisen mahdolliseksi. (Furman & Ahola 2002, 47–48.)

### **3.3.4 Välittäminen luo hyvää ilmapiiriä**

Työkavereista välittäminen on asenne ja ajattelutapa, jossa työkavereiden henkinen hyvinvointi koetaan niin tärkeäksi, että sen vuoksi ollaan valmiita näkemään myös vaivaa.

Välittäminen on toisten huomioimista, kiinnostusta muita ihmisiä kohtaan, kuuntelemista, lohduttamista ja rohkaisemista, auttamista sekä surujen ja murheiden jakamista. (Furman & Ahola 2002, 53.) Hämäläisen (2005, 132) mukaan yksi suurimmista ongelmista työelämässä on se, että ei tulla kuulluksi eikä nähdyksi.

Työtyytyväisyystuloksissa välittämisen toive näkyy selvästi. Välittämisen puuttuminen voi aiheuttaa jatkuvaa pahaa oloa ja työmotivaation katoamista. Tämän asian korjaamiseen tarvitaan omien asenteiden ja käyttäytymistapojen kyseenalaistamista ja uudelleenarviointia. (Hämäläinen 2005, 132–133.) Työpaikan arjessa välittäminen näkyy, kun työntekijät tervehtivät toisiaan, ovat kiinnostuneita toisistaan ja auttavat ja tukevat tarpeen vaatiessa toisiaan. Tervehtimisellä ja kuulumisien kysymisellä on huomattavan suuri vaikutus työilmapiiriin, vaikka ne saattavat tuntua pieniltä eleiltä ja unohtua helposti kiireen keskellä. Tervehtimisen laiminlyöminen koetaan helposti loukkaavana. (Furman & Ahola 2002, 54.)

Hyvälle organisaatioilmapiirille on ominaista olla kiinnostunut työkavereistaan. Kiinnostuksen voi osoittaa vaikkapa uteliaisuutena, katsekontaktin hakemisena ja kuulumisien kysymisenä. Erityisen merkityksen toisen ihmisen uteliaisuus saa silloin, kun se kohdistuu johonkin itselle tärkeään asiaan. Hyvässä organisaatioilmapiirissä näkyy työntekijöiden vilpittömän mielenkiinto toisten työelämän ja yksityiselämän tärkeimpiä asioita kohtaan. Uteliaisuus ja kiinnostus ovat välttämättömyys tehokkaan tiimityön kannalta. Voidakseen toimia tehokkaasti tiiminä tiimin jäsenien tulee tuntee ja tietää toistensa vahvuudet ja voimavarat. Aidosta välittämisestä voidaan puhua, kun kiinnostus yhdistyy auttamiseen. Kun ihmiset auttavat toisiaan, he voivat onnistuessaan tuntee kiitollisuutta toisiaan kohtaan. Auttaminen onkin yksi hyvän työilmapiirin tärkeimmistä salaisuuksista. (Furman & Ahola 2002, 55–58.)

### **3.3.5 Ongelmatonta työyhteisöä ei ole**

Hyväkään työyhteisö ei ole ongelmaton, sillä on täysin luonnollista ja inhimillistä, että työtä tehdessä tulee päivittäin erilaisia ristiriitoja ja erehdyksiä. Parhaissa tapauksissa niiden pohjalta työyhteisöt ja niiden jäsenet voivat kuitenkin oppia ja kehittyä. (Järvinen 2008, 130–131). Ongelmista rakentavasti keskusteleminen voi olla toisinaan haastavaa

(Furman & Ahola 2002, 65). Epäkohtia ja puutteita ei usein oteta esille, vaikka useampi-kin työntekijä olisi niitä havainnut. Syynä voi olla pelko ongelmien puheeksi ottamisen seurauksista tai osaamattomuus käsitellä hankalia asioita. (Järvinen 2008, 131.)

Yleinen tapa aloittaa ongelman ratkaiseminen on selvittää ensin ongelman syy. Tämä ongelma-keskeinen lähestymistapa ei kuitenkaan sovellu usein käytännössä ihmisten välisen ongelmien ratkointaan. (Furman & Ahola 2002, 66; Järvinen 2008, 136.) Työpaikan huonosta ilmapiiristä ja sen mahdollisista syistä keskusteleminen ei välttämättä johda ilmapiirin paranemiseen. Tämä johtuu ihmisten taipumuksesta alkaa syyttelemään toisiaan, kun mietitään ongelmien syitä. Syiden pohtiminen on sitä, että ongelmalle yritetään löytää selityksiä. Selityksien etsiminen kääntyy taas helposti syytöksiksi. Syyttävät selitykset eivät edistä keskinäisten ongelmien ratkointia. Ne ajavat ihmiset puolustuskannalle ja vaikuttavat negatiivisesti luovuuteen ja yhteistyöhön. Ilman näitä ominaisuuksia ei saada aikaan toimivia ratkaisuja, jolloin ongelmat pysyvät. (Furman & Ahola 2002, 66–67.)

Ratkaisukeskeistä ajattelutapaa käyttämällä voidaan välttää syyllistävä ja henkilöivä keskustelu, johon ongelma-keskeinen toimintatapa helposti johtaa (Järvinen 2008, 137). Se rohkaisee yhteiseen ideointiin ja lisää toiveikkuutta paremmasta ilmapiiristä (Työturvallisuuskeskus). Kun puhutaan ongelmien sijasta tavoitteista ja keskitytään syiden sijasta ratkaisukeinoihin, keskustelusta tulee väistämättä rakentavampaa (Furman & Ahola 2002, 68; Järvinen 2008, 136–138). Kenenkään ei tarvitse kokea, että häntä syytetään tai moititaan ja kaikki voivat osallistua keskusteluun siitä, miten kyseinen tavoite parhaiten saavutetaan (Furman & Ahola 2002, 68).

Kun ihminen sanoo, että hän ei halua jotain, mikä on hänen mielestään negatiivista, voidaan sanoa, että hän esittää toiveensa tuplanegatiivina. Ongelmista keskustelemista voidaan helpottaa kääntämällä tuplanegatiivit positiiviksi. Positiivilla tarkoitetaan sitä, kun ihminen esittää toiveensa haluamalla jotakin. Kun ongelmat on käännetty tavoitteiksi ja tuplanegatiivit positiiviksi, voidaan alkaa puhua tavoitteiden saavuttamisesta. Tämä ei kuitenkaan vielä ratkaise ongelmia, vaan tekee ongelmista puhumisen helpommaksi. Tavoitteen saavuttamisen todennäköisyys riippuu ihmisten halusta saavuttaa tavoite sekä siitä, kuinka vahva usko ihmisillä on tavoitteen saavuttamiseen. Tätä todennäköisyyttä voidaan kasvattaa lisäämällä tavoitteen haluttavuutta ja kiinnostavuutta sekä vahvistamalla uskoa siihen, että tavoite voidaan saavuttaa. (Furman & Ahola 2002, 68–70.)

Tavoitteen haluttavuutta voidaan vahvistaa keskustelemalla tavoitteen saavuttamisen hyödyistä. Mitä enemmän koemme saavamme hyötyä ja iloa tavoitteen saavuttamisesta, sitä enemmän sitä haluamme. On myös olemassa erilaisia tekijöitä, jotka kasvattavat ihmisten uskoa siihen, että tavoite on saavutettavissa:

- Tavoitteen saavuttamisessa on hetkittäin onnistuttu
- Tavoitteen suuntaista kehitystä on jo tapahtunut
- Aikaisemminkin on onnistuttu saavuttamaan vastaavanlaisia tavoitteita
- On olemassa voimavaroja, jotka auttavat onnistumaan (Furman & Ahola 2002, 70–71.)

### 3.3.6 Loukkausten kierteen välttäminen

Toisen ihmisen loukkaaminen työyhteisössä ei ole mitenkään harvinaista. Suurin osa loukkauksista on kuitenkin tahattomia. Loukkaamisen syynä on yleensä väärinymmärrys tai loukkaavasti käyttäytyvän ihmisen ajattelemattomuus. Harvemmin ihmiset haluavat tahallisesti pahoittaa toisen mielen, mutta esimerkiksi kosto voi olla motiivina tahalliseen loukkaamiseen. Hyvän työilmapiirin kannalta on tärkeää osata ottaa loukkaantuminen puheeksi ja sopia asia. Käytännössä loukkaantumisen puheeksi ottaminen on usein niin vaikeaa, että asia jää sopimatta. Tähän voi olla syynä pelko siitä, että puhuminen vain pahentaisi tilannetta. Pahimmillaan loukattu henkilö saattaa kokea uuden loukkauksen keskustelun ansiosta. Tästä ilmiöstä käytetään nimitystä kaksoisloukkaus. (Furman & Ahola 2002, 79–80.)

”Kaksoisloukkaaminen” ei ole epärealistinen pelko, sillä sitä tapahtuu ihmisten välillä valitettavan usein. Se on ilmiö, jossa ihminen pyrkii puolustautumaan kokiessaan, että häntä syytetään toisen loukkaamisesta. Kaksoisloukkaaminen voi olla toisen ihmisen vähättelyä tai tosikoksi ja yliherkäksi syyttämistä. Henkilö saattaa myös kieltäytyä keskustelemasta koko aiheesta tai ryhtyä vastahyökkäykseen. (Furman & Ahola 2002, 81–82.)

Sen sijaan, että loukattu ihminen ottaisi asian puheeksi loukkaajansa kanssa, hän kääntyy hyvin usein kolmannen henkilön puoleen. Parhaimmassa tapauksessa tämä kolmas osapuoli on loukkaantuneelle hyvä konsultti ja neuvonantaja. Hän osoittaa loukkaantuneelle myötätuntoa ja auttaa tätä miettimään, miten asiaan kannattaisi suhtautua. Ilmapiirin kan-

nalta pahimmassa tapauksessa kolmas osapuoli saattaa liittoutua joko loukkaajan tai loukatun puolelle tai kieltäytyä keskustelemasta koko aiheesta. (Furman & Ahola 2002, 83–84.) Tämä johtaa työyhteisössä turhaan lisääntyneeseen katkeruuteen ja muiden ihmisten selän takana puhumiseen.

Loukkaamisen sopimisen edellytyksenä on, että opettelemme tietoisesti luopumaan luontaisesta tarpeestamme puolustautua ja sen sijaan kuuntelemme loppuun asti, mitä loukkaantunut haluaa sanoa. Puolustautuminen on luonnollista, mutta johtaa lähes väistämättä kaksoisloukkaamiseen. Parhaiten loukkaamisen saa sovittua, kun kuuntelemisen jälkeen asianomaista kiitetään asian puheeksi ottamisesta, häntä ymmärretään ja tapahtunutta paivitellaan. Lopuksi kannattaa sopia vielä, miten jatkossa menetellään. (Furman & Ahola 2002, 87.)

### **3.3.7 Virheisiin suhtautuminen**

Kun työntekijöiden ei tarvitse pelätä, että heitä moititaan virheistä, pääsee työyhteisössä luovuus, kokeilunhalu ja innovatiivisuus valloilleen. Kun virheitä tarvitsee pelätä, tulee työntekijöistä helposti arkoja ja varovaisia. Tieteen piirissä on viime vuosina otettu käyttöön termi ”error-friendliness”. Sillä tarkoitetaan myönteistä suhtautumistapaa ja asennetta virheisiin. Kun ilmapiiri on suvaitsevainen virheille, tapahtuu oppimista ja kehittymistä. Evoluution väitetään perustuvan luonnossa tapahtuviin virheisiin ja tieteellisessä tutkimuksessa panostetaan aktiivisesti virheiden hyödyntämiseen. (Furman & Ahola 2002, 95–96.)

On olemassa kuitenkin kahdenlaisia virheitä: luovia virheitä ja huolimattomuudesta johtuvia virheitä. Luovia virheitä tapahtuu, kun ollaan kehittämässä jotakin uutta. Kaikki ei voi aina onnistua ensimmäisellä kerralla, joten epäonnistumisia tapahtuu. Jos virheet tapahtuvat huolimattomuuden takia, tulisi niihin puuttua mahdollisimman nopeasti. Muutoin niistä muodostuu helposti väärä tapa toimia. Myöhemmin näiden virheiden korjaaminen on huomattavasti vaikeampaa ja vie pidemmän ajan. (Valvio 2010, 134.)

Jos työkaveri tulee puhumaan vastoinkäymisistään, hän yleensä haluaa saada toisen mielipiteen tapahtuneelle. Asiaan voi suhtautua niin, että se edistää kyseistä henkilöä pääsemään vastoinkäymisestä yli. Kiinnostus, kuunteleminen ja ymmärtäminen ovat avainsanoja. (Furman & Ahola 2002, 98.)

### 3.3.8 Yksilön asenteet

Seuraava sanonta kuvaa osuvasti työilmapiirin muodostumista työyhteisössä: sellainen työyhteisö millainen työntekijä (Aarnikoivu 2010, 114). Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuuta siitä, millaiseksi työilmapiiri siellä muodostuu. Jo yksikin pahantuulinen työntekijä voi vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ja tartuttaa omaa huonoa oloaan muihinkin. (Nikkilä 2008, 30; Aarnikoivu 2010, 114.) Siksi jokaisen työntekijän kannattaisi joskus pysähtyä miettimään, mikä vaikutus omalla käyttäytymisellä on työyhteisöön. Organisaatiossa työskennellään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta jokainen vastaa oman työsuorituksensa onnistumisesta henkilökohtaisesti. Hyvä työilmapiiri on myös sitä, että työntekijät tiedostavat sekä henkilökohtaisen että yhteisen vastuun ja tavoitteet. Työyhteisö on yhteisöllinen. (Aarnikoivu 2010, 114.)

Yksilön myönteisellä ajattelutavalla on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Tosiasiassa meitä ei rasita ympärillä olevat asiat ja ihmiset vaan oma tapamme suhtautua niihin. Myönteisyys ei tarkoita sitä, että asioiden vain uskotellaan olevan parhain päin. Päinvastoin se on epäkohtiin ja virheisiin tarttumista. Myönteinen suhtautuminen asioiden ollessa pielessä johtaa niiden korjaamiseen. Myönteinen ajattelutapa ei synny hetkessä ja siksi sen kanssa on lupa edetä rauhassa. ”Jos ajatus siitä, että jokainen puolillaan oleva lasi on puoliksi täynnä, tuntuu yltiöoptimistiselta, vähempikin riittää, ainakin aluksi.” (Kylliäinen 2012, 206–207.)

Toisia ihmisiä ei voi muuttaa. Ihmisillä on siihen toisinaan kuitenkin kova tarve. Tavallisia keinoja ovat motkottaminen, mitätöiminen, vaatiminen ja mököttäminen. Tätä tapahtuu niin kotona kuin työpaikoillakin. Sen sijaan, että yrittäisi muuttaa toisia, kannattaisi muuttaa omia asenteitaan ja käyttäytymistään. Kun hyväksyy erilaisuuden ja lakkaa muuttamasta muita, voimavarat vapautuvat hyvän yhteistyön rakentamiseen. Tämän tuloksena ilmapiiri paranee selkeästi. (Hämäläinen 2005, 149, 151.)

### 3.4. Johdon vaikutus organisaatioilmapiiriin

Sanasta johtajuus on useita määritelmiä. Perinteisesti johtamiseen on katsottu kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään saavuttamaan päämääriä vaikuttamalla ryhmän toimintaan. Esimiesten ei tulisi painottaa liiaksi joko asioiden tai ihmisten johtamista, vaan heidän tulisi pyrkiä yhdistämään nämä kaksi asiaa onnistuneesti toisiinsa. Ihmiset tarvitsevat tunteen, että ollaan saavuttamassa järkevältä kuulostavia päämääriä, mutta samalla heillä on tarve kokea, että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan. (Juuti 2006, 160–161.) Furmanin, Aholan & Hirvihuhdan (2004, 121) mukaan nykyaikaisissa organisaatioissa korostuvat johtajien vuorovaikutusosaaminen sekä ihmisten johtamisen taidot, jotka ovat edellytyksenä hyvän tuloksen tekemiselle.

Organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutustapojen kehittäminen on yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä. Johtajan kannattaa aktivoida työpaikalla avointa keskustelua, toisten kuuntelemista ja ongelmien ratkaisua, koska jos johtaja ei pysty keskustelemaan vaikeista asioista, alkaa työryhmässä vallita selän takana puhumisen kulttuuri. (Kaivola 2003, 63–64.)

Johtamista ei ole olemassa ilman johdettavia eli ryhmää, sillä johtaminen tulee näkyväksi ryhmän kautta ja sen kanssa. Työyhteisössä kaikki ryhmän jäsenet vaikuttavat jollain tapaa toisiinsa. Erityisesti johdon vaikutus on ryhmään suuri, koska johtaja luo ryhmän arvomaailmaa ja normistoa tekemisillään ja olemisellaan. (Arjanne 2006, 59–60.) Siksi johdolla on mielestäni suuri vastuu organisaatioilmapiiristä. Arjanteen (2006,) mukaan tämä ei kuitenkaan vähennä muiden ryhmässä olevien jäsenten vastuuta. Ajatuksilla, joita ei sanota ääneen, voi olla jopa suurempi vaikutus ryhmään kuin ääneen sanotuilla ajatuksilla. Jos ei ymmärretä oman käyttäytymisen merkitystä ryhmän kannalta, menetetään ryhmän tuoma vahvuus ja lisäarvo työhön. Nykyään työyhteisöissä ryhmän jäsenten vaihtuvuus on myös hyvin suurta. Monet henkilöt kuuluvat samanaikaisesti useampiin ryhmiin. Tällainen ilmiö vaatii ryhmän jäseniltä ja johtajalta erityistä kypsyyttä, jotta voitaisiin toimia optimaalisesti. Hyvä ryhmähenki on kuitenkin yksi yrityksen parhaimmista kilpailukeinoista. Jos kaikki organisaation jäsenet kokisivat olevansa yhtä, tuottaisi tämä todennäköisesti suurta lisäarvoa ja viisautta ja auttaisi yritystä menestymään. (Arjanne 2006, 60–61.)

Johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja hyvään ilmapiiriin. Johdon roolissa korostuvat valta ja vastuu, sillä johdon vastuulla on tehdä päätöksiä ja viime kädessä myös vastata niistä (Kylliäinen 2012, 137). Työn tulokseen vaikuttaa suuresti se, miten ihminen kokee työyhteisönsä ja sen, kuinka häntä kohdellaan. Erityistä osaamista tarvitaan siihen, että olisi valmiuksia johtaa ihmisiä, joilla on erilaista osaamista, erilaisia ominaisuuksia, motivaation ja persoonallisuuden piirteitä ja joilla on erilainen elämäntilanne. Nykyajan johtamiseen tarvitaan aitoa kiinnostusta ihmistä kohtaan ja ihmisiin liittyvän osaamisen kasvattamista. Huonon johtamisen lisäksi työpaikan ilmapiiriä voi hierittää muun muassa liian suuri työmäärä, puutteellinen tekniikka, puutteellinen kommunikatio ja heikko muutosten läpivieminen. Hyvän organisaatioilmapiirin luomiseen tarvitaan johtaja, joka saa aikaan yhteenkuuluvuutta, intohimoa työhön, aloitteellisuutta ja yhteiseen tehtävään sitoutumista. Johtajuus nähdään liian usein prosessina, jossa johtaja kertoo alaisilleen, mikä on tärkeää, antaa suunnan ja päämäärän ja määrittelee organisaation todellisuuden, joka toisten on omaksuttava. Nykyaikainen johtajuus vaatii kuitenkin paneutumista luottamuksen ja optimismin vahvistamiseen työpaikoilla. (Leiviskä 2011, 132–134.)

Organisaatiot eivät muutu, vaan ihmiset sen sisällä muuttuvat. Siksi organisaatiossa valitseva kulttuuri heijastaa aina myös johtajien tietoisuuden kehittymistä. Henkisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää saada henkilöstö suhtautumaan myönteisesti tulevaisuuteen. Olennaista on, että johtaja ja työntekijät kokisivat tekemisellään olevan jokin tarkoitus. Sen vuoksi tärkeää on vision luominen ja toivon ja uskon luominen tuota visiota kohtaan. Tämä saa ihmiset tuntemaan itsensä tärkeiksi. Organisaatio, jossa johtajat ja työntekijät tuntevat tulevansa ymmärretyiksi ja arvostetuiksi sekä kunnioitettavat, huolehtivat ja välittävät aidosti itsestään ja toisistaan, antaa tunteen sosiaalisesta yhteydestä töissä. Tämän tulisi näkyä johtajien asenteissa ja käyttäytymisessä. Kun esimies auttaa yksilöä ja yhteisöä menestymään, hän keskittyy työntekijöiden vahvuuksiin ja potentiaaliin. Tämä taas edellyttää, että esimies tuntee työntekijänsä. (Leiviskä 2011, 135–136.)

Esimies tukee ja kannustaa, mutta loppupeleissä vastuu kehittämisestä on yksilöllä itsellään. Viime aikoina johtajuuden kehittämisessä on keskitytty vuorovaikutteisen johtamistavan luomiseen, luottamuksen rakentamiseen, visiointiin ja innostamiseen. Tärkeää on sekä vuorovaikutus ympäristön kanssa että oman itsensä kanssa. Tämä tarkoittaa oman sisäisen maailman tutkailua, arvomaailman pohtimista sekä omasta hyvinvoinnista hu-

lehtimistä. Huono ja tehoton johtajuus aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin heikentävästi. Aidosti yhteistyöorientoitunut esimies rohkaisee uuteen ajatteluun, kehittymiseen ja oppimiseen ja ymmärtää yhteisen tavoitteellisen tekemisen merkityksen. (Leiviskä 2011, 136–138.)

Työyhteisöissä voi esiintyä myös pelolla johtamista. Narsistiset johtajat uhkailevat ja menettävät malttinsa. He käyttävät hyväkseen työntekijöiden heikkouksia ja syyttelevät ja loukkaavat alaisiaan. He tekevät ristiriitaisia ja epäoikeudenmukaiseksi koettuja päätöksiä, eikä tieto kulje. Välinpitämättömät johtajat taas vetäytyvät. He eivät ota kantaa eivätkä anna tukea alaisilleen. Tämän seurauksesta voi käydä niin, että auktoriteetin aseman ottaa kovaäänisin ja voimakastahtoisin henkilö. Todellisen johtajan tulee kuitenkin kantaa vastuu asemastaan ja ottaa vastuu työyhteisön toimivuudesta. Ilmapiirin ollessa avoin ja rehellinen työntekijät uskaltavat sanoa, mikä hiertää ja näin asioita saadaan eteenpäin. (Leiviskä 2011, 137–139.)

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan, että jokaisella organisaation jäsenellä on odotuksia ja uskomuksia työnantajaansa kohtaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä voi luottaa esimerkiksi siihen, että häntä ei yllättäen eroteta virastaan. Luottamuksen on määritelty olevan henkilön odotuksia ja olettamuksia siitä, että toisen henkilön toimet todennäköisesti edistävät tai ainakaan eivät vahingoita hänen omia etujaan. Yhteistyö, kommunikaatio ja luottamus liittyvät vahvasti toisiinsa. Johtajien odotetaan käyttäytyvän organisaation arvojen mukaisesti, mikä lisää rehellisyyttä ja luottamusta. On tärkeää, että esimies osoittaa henkilökohtaista sitoutumistaan pelkkien sanojen sijasta myös teoilla. Hyvän organisaatioilmapiirin luomiseen tarvitaan johtajia, jotka kohtelevat ihmisiä kunnioittavasti, tuntevat vastuunsa ja sitoutuvat eettiseen liiketoimintaan. (Leiviskä 2011, 140–142.)

## 4 HENKILÖKUNTA ASIAKASPALVELUYRITYKSEN KILPAILUETUNA

### 4.1. Palvelun määrittely ja sen lainalaisuuksia

Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Grönroos 2000, 52).

Palvelua on määritelty useilla eri tavoilla ja se onkin monimutkaisempi ilmiö, mitä luulisi (Grönroos 2000, 49–50). Lahtisen ja Isoviitan (2001, 45) mukaan asiakaspalvelua on kaikki asiakkaiden hyväksi tehty työ.

Tutkimusten mukaan asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta keskimäärin kolmelle henkilölle, kun taas tyytymätön asiakas kertoo huonosta palvelusta 11 henkilölle. Tätä ilmiötä kutsutaan markkinoinnin 3/11-säännöksi. Asiakkaat saattavat jättää reklamoi-matta itse yritykselle ja äänestävät mieluummin jaloillaan, eli vaihtavat ostopaikkaa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9–10.) Tämä voi vaarantaa yrityksen maineen, koska yritys ei saa mahdollisuutta korjata virheitään. Nykypäivänä asiakkaat kirjoittavat kokemuksis-taan myös runsaasti sosiaalisessa mediassa (Renfors & Salo 2013, 16). Asiakaskunta voi kuulla lyhyessä ajassa niin paljon kielteisiä kokemuksia yrityksestä, että yrityksen mai-netta on enää vaikea puhdistaa. Asiakkaat kannattaa pitää tyytyväisinä, sillä Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan uusien asiakkaiden hankkiminen on jopa kymmenen kertaa kalliimpaa kuin myynti kanta-asiakkaalle. (Lahtinen & Isoviita 2001, 10.) Virheisiin tulisi tarttua mahdollisimman nopeasti, jotta saataisiin mahdollisuus korjata sattunut vahinko (Renfors & Salo 2013, 15).

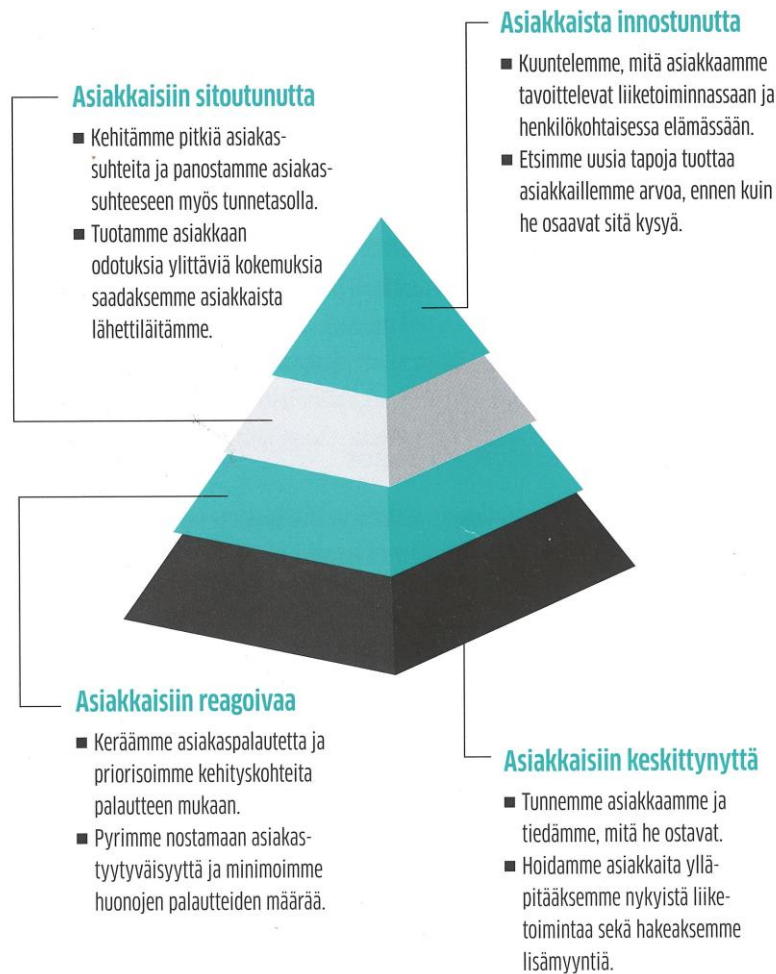
### 4.2. Asiakaskeskeinen yritys luo hyviä asiakaskokemuksia

Asiakkaan aikakaudella yritysten yksi ainutlaatuisin kilpailuetu on kyky luoda asiakas-kokemuksia. Menestyminen on kiinni yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas koke-mus. Tämä johtuu siitä, että nykyaikana muita parempaa massatehokkuutta on enää vai-

kea saavuttaa. Logistinenkin tehokkuus koskee vain fyysisiä tuotteita ja sen edelläkävijöinä olevien kansainvälisten logistiikkayhtiöiden palvelut ovat yhtäläillä kaikkien saatavilla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavalla tavalla: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” Asiakkaiden omat tuntemukset ja mielentila vaikuttavat vahvasti asiakaskokemukseen (Renfors & Salo 2013, 13). Koska asiakaskokemukseen vaikuttavat myös tunteet ja alitajuntaisesti tehdyt tulkinnat, yritys ei voi täysin vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritysten tulisi kuitenkin miettiä, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Asiakaskeskeisyydellä on neljä eri tasoa, joita kuvataan pyramidimallin avulla (kuvio 2). Alimmalla tasolla oleva yritys keskittyy asiakkaisiin, tuntee heidän tapansa ja tavoittelee lisämyyntiä. Yritys keskittyy toiminnassaan kuitenkin enemmän yrityksen sisä- kuin ulkopuolelle. Seuraavalla tasolla oleva yritys kerää asiakkailtaan aktiivisesti palautetta ja kehittää toimintaansa saadun tiedon pohjalta. Tyypillistä on, että yritykset kuvaava tällöin toimintaansa asiakaslähtöiseksi. Toiseksi ylimmällä tasolla yrityksen tavoitteena on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Yritys on sitoutunut asiakkaisiinsa. Pyrkimyksenä on luoda asiakkaille odotukset ylittäviä kokemuksia ja saada heistä suosittelijoita. Ylimmällä tasolla yritys pyrkii ymmärtämään asiakasta laaja-alaisesti. Yritys haluaa selvittää, mitä asiakas tavoittelee työelämän lisäksi henkilökohtaisessa elämässään ja etsii aktiivisesti uusia tapoja luoda asiakkaalle arvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 25–27.) Jotta yritys voisi olla aidosti asiakaskeskeinen, tarvitaan myös ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy (Arantola & Simonen 2009, 2).



Kuvio 2. Pyramidimalli (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26; Customer Think Corp 2012)

#### 4.2.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on asiakkaan liiketoiminnan tai arjen käyttäytymisen tuntemista ja ymmärtämistä. Palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaan tarpeet ilman, että asiakkaan tarvitsee niitä selittää. Asiakasymmärryksen tavoitteena on tuottaa menestyksekkäitä palveluja ja tuotteita ja kehittää liiketoimintaa vastaamaan paremmin kuluttajien toiveisiin. Tähän tarvitaan ymmärrystä siitä, mikä asiakkaalle todella tuottaa arvoa. (SN4 2015.)

Tuotelähtöisessä ajattelutavassa asiakkaalle tuotetaan arvoa, kun tavara vaihtaa omistajaa tai suoritetaan palvelutapahtuma. Palvelun arvoa mitattaessa on käytetty termiä hinta-

laatu-suhde. Siinä verrataan palvelun laatua ja palvelusta maksettavaa hintaa. Nykyään tulisi kuitenkin pohtia asiakkaan kokemaa arvoa ja sen syntymistä. Palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. Palveluyrityksessä asiakas siis sekä osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa. (Arantola & Simonen 2009, 2–3.)

Yrityksissä puhutaan usein asiakkaiden tarpeista ja niiden täyttämisestä. Kuitenkin jos asiakas puhuu tarpeistaan, on hän jo itse tunnistanut ne ja pystyy esittämään ne tarkasti. Tällöin asiakas voi itse määrittellä toivotun ratkaisun ja kilpailuttaa toimijoita laadusta ja hinnasta. Mutta silloin kun asiakas ei tunne olemassa olevia ratkaisuja tai ei osaa puhua tarpeistaan, tarvitaan palveluyritykseltä oikeanlaista asiakasymmärrystä. (Arantola & Simonen 2009, 3–4.)

#### **4.2.2 Tavoitteena aito asiakaskeskeisyys**

Yrityksen tulisi ottaa täysi vastuu asiakaskokemuksen luomisesta. Jos asiakaskohtaaminen ei ole sujunut parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi tapahtuma analysoida tarkasti. Näin voidaan jatkossa välttää huono palvelutapahtuma. Huono palvelu on pahimmillaan asiakkaan identiteetin loukkaamista ja kolhu asiakkaan itsetunnossa voi säilyä hyvinkin pitkään. Hyvin onnistunut asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. (Löytänä & Korteso 2011, 44.)

Hyvä asiakaskokemus yllättää ja luo elämyksiä. Elämyksellä tarkoitetaan voimakasta positiivista kokemusta, johon liittyy vahva tunne. Vahvat tunteet, kohtaamiset ja mielikuvat luovat vahvoja asiakaskokemuksia. Tärkeä osa elämystä on myönteinen yllättyminen, sillä mikään arkinen ja tavallinen ei luo elämystä. Jokaisen yrityksen tulisi analysoida, mitkä ovat sen mahdollisuudet tuottaa sellaisia elämyksiä, jotka yllättävät asiakkaat positiivisessa mielessä. Hyvä asiakaskokemus jää mieleen, keskinkertaisuus ja tavallisuus unohtuvat. Jos yritys haluaa jättää asiakkaaseen positiivisen muistijäljen, sen täytyy kehittää ja johtaa asiakaskokemusta tietoisesti. Tärkeää on analysoida niitä tilanteita, joissa on mahdollisuus tehdä asiat poikkeuksellisen hyvin. (Löytänä & Korteso 2011, 45, 48.)

Kun yritys onnistuu luomaan asiakkaalle hyvän asiakaskokemuksen, palaa asiakas todennäköisesti hakemaan niitä lisää. Kun asiakaskokemus tuottaa asiakkaalle mielihyvää, yrityksen ei tarvitse enää itse etsiä potentiaalisia asiakkaita. (Löytänä & Korteso 2011, 49.)

Asiakaskokemus on yrityskulttuurin ilmentymä. Jos halutaan muuttaa yrityskulttuuri aidosti asiakaskeskeiseksi, on muutoksen lähdehenkilöstöstä, työntekijöiden halusta palvella asiakkaita entistä paremmin. Asiakaskeskeisen yrityskulttuurin juurruttaminen on pitkäkestoinen hanke. Tämän hankkeen onnistuminen vaatii yrityksen johdon esimerkiksi muutokseen sitoutumiseen. Käytännössä nimetään yksi henkilö johtoryhmästä, joka vastaa asiakaskokemuksen kehittämisestä. Johdon tulee mahdollistaa asiakasodotusten ylittäminen. Usein organisaatio on uudistettava sellaiseksi, että se luo jokaisessa kohtauksessa arvoa asiakkaalle. Johdon tulee määrittellä, millä nopeudella asiakaskokemusohjelmaa ja kulttuurin muutosta viedään eteenpäin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 164, 168–170.)

Ylimmässä johdossa on saatettu tunnustaa asiakaskokemuksen merkitys ja strateginen potentiaali, mutta keskijohto voi toisinaan olla muutoksen suurin este. Kysymys on yleensä siitä, että keskijohto ei näe tai usko omasta vastuualueestaan ja roolistaan käsin muutoksen välttämättömyyteen. Koko johtajiston sitoutumisen varmistaminen on tärkeä askel, joten koulutus tulisi ulottaa riittävän laajalle ja sen tulisi olla riittävän pitkäkestoista. Monissa yrityksissä ei välttämättä vielä edes ymmärretä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa. Siksi yrityksissä pitäisi jakaa avoimesti perustietoa asiakaskokemuksesta. Sisäinen viestintä on asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luomisessa keskeinen tekijä. Yrityksen tulisi viestiä asiakkaiden merkityksestä ja muutoksen välttämättömyydestä. Viestinnän tulisi olla systemaattista ja pitkäkestoista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 170–172.)

Kriittisin kohta ainutlaatuisen asiakaskokemuksen luomisessa on asiakkaiden ja henkilökunnan väliset kohtaamiset (Löytänä & Korkiakoski 2014, 172). Etenkin ensimmäinen kohtaaminen asiakkaan kanssa on hyvin tärkeä vaihe. Tervehtimällä asiakaspalvelija osoittaa asiakkaalle, että hänet on huomattu ja hän voi tuntea itsensä tervetulleeksi. Jos henkilökunta ei huomioi asiakkaan sisääntuloa, asiakkaiden suhtautuminen asiakaspalvelutilannetta kohtaan on jo valmiiksi alkutilanteesta lähtien kriittisempää, kuin tilanteissa, joissa asiakkaat on huomioitu. Esimerkiksi yrityksen olosuhteisiin liittyvät negatiiviset asiat annetaan helpommin anteeksi, kun asiakaskohtaaminen on onnistunut. (Renfors & Salo 2013, 15.) Keskeistä on myös se, että asiakas saa kerralla asiansa hoidettua. Tämä

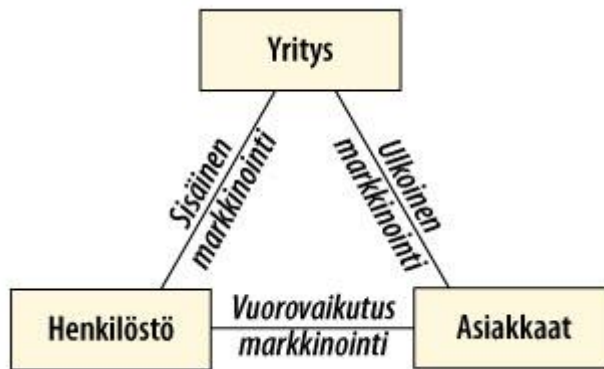
tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelijalla on osaamisen lisäksi myös valtuutus hoitaa asiakkaan asiat ylemmältäään kysymättä tai päätöstä erikseen hyväksymättä. (Löytämä & Korhikoski 2014, 172.) Asiakkaan tulee saada palvelutilanteessa sujuvaa palvelua ja se tulee toteuttaa sovitulla hinnalla ja sovitulla tavalla (Arantola & Simonen 2009, 3). Asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi myös yksilöinä, joiden tarpeita, ideoita, tunteuksia ja persoonaa kunnioitetaan (Lahtinen & Isoviita 2001).

### **4.3. Sisäinen markkinointi**

Lyhyesti markkinointia voisi kuvata toiminnaksi, missä myyjä tai palvelun tuottaja auttaa asiakasta tekemään ostopäätöksen. Jokainen yrityksen työntekijä markkinoi. Pohjoismaissa kehitetyn markkinointinäkömyksen mukaan markkinoinnilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa, jonka tarkoituksena on luoda ja kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Yksinkertaisesti paras markkinointi saavutetaan tekemällä työ hyvin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 1–10.) Hyvin toteutettu markkinointi auttaa siis luomaan kestäviä asiakassuhteita. Hyvällä palvelulla varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys.

Markkinoinnilla katsotaan olevan kolme toimintamuotoa, jotka ovat ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi ja sisäinen markkinointi (kuvio 3). Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on saada asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä ja sen tuotteista. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11.) Sillä pyritään saamaan uusia asiakkaita ja sitouttamaan jo olemassa olevia asiakkaita yritykseen (Lindholm-fi). Vuorovaikutusmarkkinoinnin tavoitteena on saada asiakas vakuuttuneeksi yrityksen ja sen tuotteiden paremmuudesta ostohetkellä. Sisäisellä markkinoinnilla on erityisen suuri rooli, kun halutaan tyytyväisiä asiakkaita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11.) Asiakaspalvelijan taidot ja hänen toiminnassaan ilmenevä asiakaskeskeisyys vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan palvelukokemukseen. Sisäisen markkinoinnin painopiste onkin asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. (Ylikoski 2000, 62.) Yritysjohdon tulee saada henkilökunta omien ajatustensa taakse. Sisäisen markkinoinnin onnistumisella on näin ollen vaikutusta muiden markkinoinnin toimintamuotojen onnistumiseen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11.) Sisäisen markkinoinnin käsite on peräisin palvelujen markkinoinnista. Tavoitteena oli, että asiakaspalveluhenkilöstö hoitaisi palvelutapaamiset entistä paremmin ja itsenäisemmin. (Gummesson 2000, 268.) Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat muun muassa koulutus, motivoiva esimiestoiminta ja sisäinen tiedotus (Lahtinen & Isoviita 2001, 11). ”Sisäinen markkinointi tarkoittaa alun

perin ulkoista markkinointia varten kerätyn markkinointiosaamisen soveltamista ”sisäisiin markkinoihin” eli henkilöstöön.” (Gummesson 2000, 266).



KUVIO 3. Markkinoinnin kolme toimintamuotoa (Lindholm-fi)

Työntekijöiden ammatillinen ja asenteellinen osaaminen ovat merkittävässä roolissa asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Sisäinen markkinointi on johtamistapa, jossa esimies pyrkii motivoimaan työntekijöitä tekemään työtehtävänsä mahdollisimman hyvin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62.) Henkilöstön on oltava hyvin perillä yrityksen tarjonnasta ja sen on ymmärrettävä yrityksen liike-idea, tavoitteet, strategiat ja organisatoriset prosessit (Gummesson 2000, 268). Palvelualan markkinoinnin suomalainen uranuurtaja professori Christian Grönroos (2000, 286) on määritellyt sisäiselle markkinoinnille kolme tasoa. Ne kuvaavat tilanteita, joissa tarvitaan sisäistä markkinointia:

1. kun luodaan palvelukulttuuria yritykseen ja pyritään kehittämään henkilöstöä palveluhenkiseksi
2. kun pidetään yllä palveluhenkisyyttä henkilöstön keskuudessa
3. kun esitellään uusia tavaroita ja palveluja sekä markkinointikampanjoita ja -toimia työntekijöille.

Kun yrityksen henkilökunta on sisäistänyt asiakassuuntaisen markkinoinnin merkityksen ja on motivoitunut palvelemaan, asiakkaat saavat automaattisesti hyvää ja tasalaatuaista palvelua. Sisäisellä markkinoinnilla on suuri merkitys organisaatioilmapiiriin. Sen avulla pyritään luomaan kannustavat työtehtävät ja suotuisa ilmapiiri työpaikalle. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, kasvaa luultavasti myös työntekijöiden motivaatio, mikä edelleen parantaa palvelun tasoa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62.)

Yrityksen henkilökunta jaetaan vuorovaikutustyötä tekeviin ja osa-aikamarkkinoijiin. Osa-aikamarkkinoijia ovat esimerkiksi kokit, vastaanottohenkilöstö, siistijät ja tuotekehittäjät. Ominaista tälle ryhmälle on, että asiakaskontaktit jäävät heille yleensä pienemmiksi kuin varsinaiselle markkinointihenkilöstölle. (Lahtinen & Isoviita 2001, 63.) Silti myös he tekevät tärkeää asiakaspalvelutyötä ja heidän toiminnallaan voi olla ratkaiseva merkitys asiakkaan yrityksestä saamille kokemuksille (Lahtinen & Isoviita 2001, 63; Isohookana 2007, 138). Osa-aikamarkkinoijille tulisikin antaa vähintään yhtä paljon asiakaspalvelukoulutusta kuin vuorovaikutustyötä tekevälle henkilökunnalle. (Lahtinen & Isoviita 2001, 63.)

### **4.3.1 Sisäiset markkinointitoimet**

Sisäinen markkinointi on ennen kaikkea järjestelmällinen tapa edistää ja kehittää palvelukulttuuria. Grönroosin (2000, 291) mukaan tyypillisiä sisäisiä markkinointitoimia ovat koulutus, johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset, sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki, henkilöhallinnolliset keinot ja inhimillisten resurssien hallinta ja ulkoinen joukkoviestintä. Näistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Koulutus on tärkeää siksi, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtäisi yrityksen strategiat ja myös osa-aikamarkkinoijien vastuun. Yleensä asenteissa on myös parantamisen varaa. Toisaalta asenneongelmat liittyvät yleensä tiedon puutteeseen. Koulutus voi olla työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittämistä. Siihen voi sisällyttää myös myönteisten asenteiden kehittämistä ja kokonaisvaltaisen näkemyksen opettamista palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin ja asiakkaisiin. (Grönroos 2000, 291–292.) Löytänen ja Korhikoskin (2014, 176) mukaan koulutuksessa tulisi keskittyä ennen kaikkea asiakaskokemuksen merkitykseen ja asiakkaiden odotusten ylittämiseen.

Koulutus yksinään ei kuitenkaan riitä, vaan kehityksen jatkumiseen tarvitaan myös johdon tukea. Johto voi ottaa alaisiaan esimerkiksi mukaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. Työntekijät tarvitsevat yleensä myös rohkaisua, palautetta ja riittävästi tiedotusta. Johdon tulisi olla kiinnostunut siitä, mitä työntekijät ovat oppineet ja miten näitä tietoja voisi hyödyntää. (Grönroos 2000, 292–293.) Näin työntekijät kokevat, että koulutuksesta on ollut hyötyä ja motivoituvat toteuttamaan uusia ideoita ja sovelluksia.

Sisäiseen joukkoviestintään kuuluu työntekijöiden informoiminen uusista toimintavoista ja palvelustrategioista. Tiedottamisen lisäksi työntekijöiden tulisi vielä ymmärtää ja ottaa käytäntöön nämä uudet tavat. Erilainen tukiaineisto auttaa tässä asiassa. Kokouksissa voi käyttää esimerkiksi audiovisuaalisia ja kirjallisia materiaaleja tukiaineistona. (Grönroos 2000, 294.)

Sisäinen markkinointi alkaa jo henkilökunnan valintavaiheessa. On tärkeää saada yritykseen oikeanlaisia ihmisiä ja saada heidät pysymään siellä. (Grönroos 2000, 294.) Asiakaskokemuksen näkökulmasta yrityksen tulisi löytää työntekijöitä, joilla on halu palvella asiakkaita ja ratkaista heidän ongelmiaan. Asiakassuuntautunut yritys rekrytoi henkilöitä, jotka ovat luonnostaan hyviä hoitamaan ihmissuhteita, tekevät työtä intohimoisesti, ovat empaattisia ja kykenevät ratkaisemaan ongelmia innovatiivisilla tavoilla. (Löytänä & Korhikoski 2014, 175.)

Organisaation tulisi käyttää henkilöstöhallinnollisia työkaluja niin, että ne edistävät sisäisen markkinoinnin tavoitteita. Näitä työkaluja ovat muun muassa palkkausmenetelmä, urasuunnittelu, työnkuvaus sekä palkka- ja kannustusjärjestelmät. Niitä kannattaa hyödyntää sisäisessä markkinoinnissa ja työntekijät tulisi nähdä tuloa tuottavina resursseina eikä vain pelkkinä kustannuksina. (Grönroos 2000, 294.) Myös ulkoisilla joukkoviestintäkampanjoilla ja -toimilla on vaikutusta sisäiseen markkinointiin (George & Berry 1981, Grönroosin 2000, 295 mukaan). Kun mainoskampanjat ja esitteet esitellään työntekijöille ennen muita, työntekijät voivat sitoutua erilaisiin kampanjoihin paremmin ja tämä vähentää sekaannusta. Ramm-Schmidtin (1984) mukaan jatkuva sisäisen markkinoinnin prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on perinpohjainen analyysi palvelustrategian luonteesta ja työntekijöiden ja asiakkaiden asenteista. Seuraavana vaiheena on ihmisten saaminen ymmärtämään, mitä asiakaskeskeisyys ja erinomainen vuorovaikutteinen markkinointi merkitsevät sekä kolmantena vaiheena jatkuva asiakaskeskeisyyden ja palveluhenkisyiden saavuttaminen operatiivisessa toiminnassa. (Grönroos 2000, 295.)

## 5 TUTKIMUS

### 5.1. Tutkimuksen tavoite ja lähestymistapa

Työyhteisön hyvä ilmapiiri tukee työorganisaation menestymistä ja sen jäsenten hyvinvointia. Jos työyhteisö ei voi sisäisesti hyvin, se ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen, koska sisäiset ongelmat kuluttavat voimavaroja. (Työturvallisuuskeskus.) Ilmapiiritutkimuksen avulla voidaan saada tietoa organisaation johtamisen sekä henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämisen tarpeita varten (Nakari 2003, 17). Tutkimuksesta saadun tiedon avulla henkilöstö voi myös välittää näkemyksiään johdolle ja toisaalta tutkimukseen valitut aihealueet toimivat viesteinä henkilöstölle siitä, mitä asioita pidetään tärkeinä (Kraut 1996, Virolaisen 2010, 107 mukaan).

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen henkilökunnan työilmapiiriä ja sen vaikutuksia asiakaspalveluun. Tavoitteena oli siis mitata sekä ilmapiiriä että asiakaspalvelua erillisillä kyselylomakkeilla ja vertailla tuloksia keskenään. Lisäksi tutkimuksessa oli tarkoitus saada selville, onko ravintolan ja kahvilan asiakaspalvelussa eroja. Tämän mahdollistamiseksi oli ensin löydettävä tutkimukselle teoriausta, jonka pohjalta tutkimuskysymykset laadittiin.

Opinnäytetyön lähestymistapa on toimintatutkimus. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimuksen haasteena on se, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu, jolloin muiden aikaisempia tuloksia on vaikea hyödyntää. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan jokin käytännön ongelma ja saamaan aikaan muutos. (Ojasalo ym. 2014, 58–59.) Tämä opinnäytetyö tutkii kahta tärkeää ilmiötä: työilmapiiriä ja asiakaspalvelua. Koen aiheen erittäin hyödylliseksi ammatillista kehittymistäni ajatellen. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen restonomi voi toimia esimerkiksi asiakaspalvelupäällikkönä tai erilaisissa esimiestehtävissä. Johtajien vuorovaikutustaitoja ja ihmisten johtamista korostetaan yhä enemmän ja asiakaskokemusten luominen on nykyajan palveluyrityksen yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista.

## 5.2. Tutkimusaineisto ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Tutkimuksen empiirisen osuuden aineisto kerättiin kyselylomakkeiden avulla. Tutkimusta varten laadittiin henkilökunnalle ja asiakkaille erilliset kyselylomakkeet. Henkilökunnan lomakkeella oli työilmapiiriä mittaavia kysymyksiä (liite 1). Tutkimuksesta kerrottiin työntekijöille heidän työpalaverissaan 9.3., jossa lomakkeet myös jaettiin vastattavaksi paikallaoleville työntekijöille. Työntekijöille annettiin vastausaikaa yhden viikon verran, jonka jälkeen lomakkeet kerättiin suljetuissa kirjekuorissa 16.3. Ilmapiirikyselyyn vastasi 11 työntekijää. Kyselylomakkeella oli yhteensä 28 kysymystä ja väittämää. Lomake sisälsi monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Taustatietoina kysyttiin sukupuolta, ikää sekä nykyisissä tehtävissä toimittua aikaa. Väittämissä 4-24 oli viisi vastausvaihtoehtoa: täysin samaa mieltä (5), osittain samaa mieltä (4), en samaa enkä eri mieltä (3), osittain eri mieltä (2) ja täysin eri mieltä (1). Lomakkeen kysymykset oli jaettu erilaisiin teemoihin, joita olivat vastaajien taustatiedot, yleinen ilmapiiri, työkaverit, esimies ja minä työntekijänä.

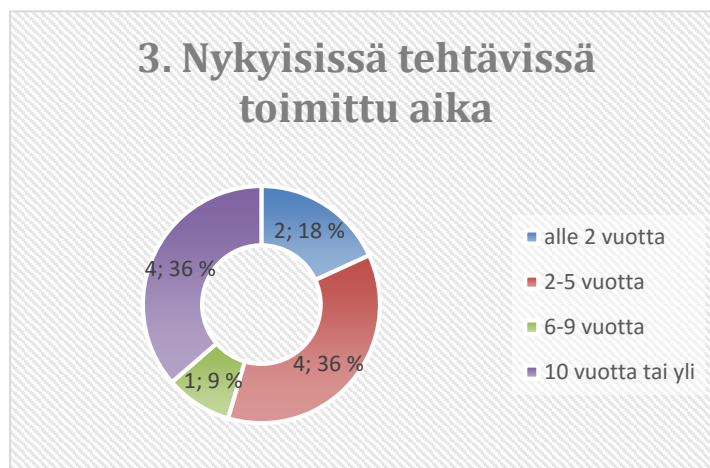
Asiakkaiden lomakkeilla oli asiakaspalvelua mittaavia kysymyksiä (liite 2 ja 3). Taustatietoina kysyttiin sukupuolta ja ikää. Lisäksi Ravintola Newtonissa jaettavalla lomakkeella kysyttiin, kuinka usein vastaaja käy ruokailemassa Ravintola Newtonissa. Café Konehuoneella jaettavassa lomakkeessa kysyttiin samassa kohdassa, kuinka usein vastaaja käyttää Café Konehuoneen palveluita. Kysymykset jouduttiin muotoilemaan tällä tavoin, koska Café Konehuoneessa on yhdistetty ravintolan ja kahvilan palvelut. Kyselyitä kerättiin asiakkailta yhteensä 164. Vastauksista sata kerättiin ravintolasta ja 64 kahvilasta. Kyselylomakkeita jaettiin ravintolassa ja kahvilassa asiakkaille henkilökohtaisesti. Näin pienennettiin vastauskadon riskiä. Ravintola Newtonissa vastauksia kerättiin 7.3. ja Café Konehuoneella 16.3. Vastauksia kerättiin molemmista paikoista muutaman tunnin ajan. Lomakkeet vietiin asiakkaille pöytiin vastattavaksi, joista ne myös kerättiin. Ensin kysyttiin, saako häiritä, jonka jälkeen esiteltiin lomake ja kerrottiin, että kyseessä on opinnäytetyö. Vastaajien ei tarvinnut itse viedä lomakkeita palautettavaksi, mikä saattoi lisätä vastausmotivaatiota. Vain muutama henkilö kieltäytyi vastaamasta. Lomakkeita pyrittiin jakamaan kaikille asiakkaille, jotka olivat paikan päällä kyseisenä ajankohtana. Tämä onnistui kahvilassa paremmin, koska siellä on vähemmän asiakaspaikkoja. Asiakkaiden lomakkeessa oli 8 kysymystä ja tämäkin lomake sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Lisäksi henkilökunnalle sai lähettää terveisiä ja ”risuja ja

ruusuja”. Lomakkeen viidennessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan kuutta eri kohtaa vastausvaihtoehdoin: erinomainen (4), hyvä (3), tyydyttävä (2) ja heikko (1). Kyselylomakkeet laadittiin opinnäytetyön teoriataustan pohjalta.

### 5.3. Ilmapiiirikyselyn tulokset

#### Vastaajien taustatiedot

Työilmapiirikyselyyn vastasi 11 henkilöä. Kyselyn ensimmäisessä osiossa kysyttiin taustatietoja, joita olivat sukupuoli, ikä sekä nykyisissä tehtävissä toimittu aika. Kaikki vastaajat olivat naisia. Ikähaarukka vastaajissa oli 21–54 vuotta ja vastaajien keski-ikä oli 42,7 vuotta. Yksi vastaajista oli kuitenkin jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. 18 prosenttia (kaksi vastaajaa) oli toiminut nykyisissä tehtävissään alle kaksi vuotta. 36 prosenttia (neljä vastaajaa) oli toiminut nykyisissä tehtävissään 2-5 vuotta, 9 prosenttia (yksi vastaaja) 6-9 vuotta ja 36 prosenttia (4 vastaajaa) kymmenen vuotta tai yli (kuvio 4).

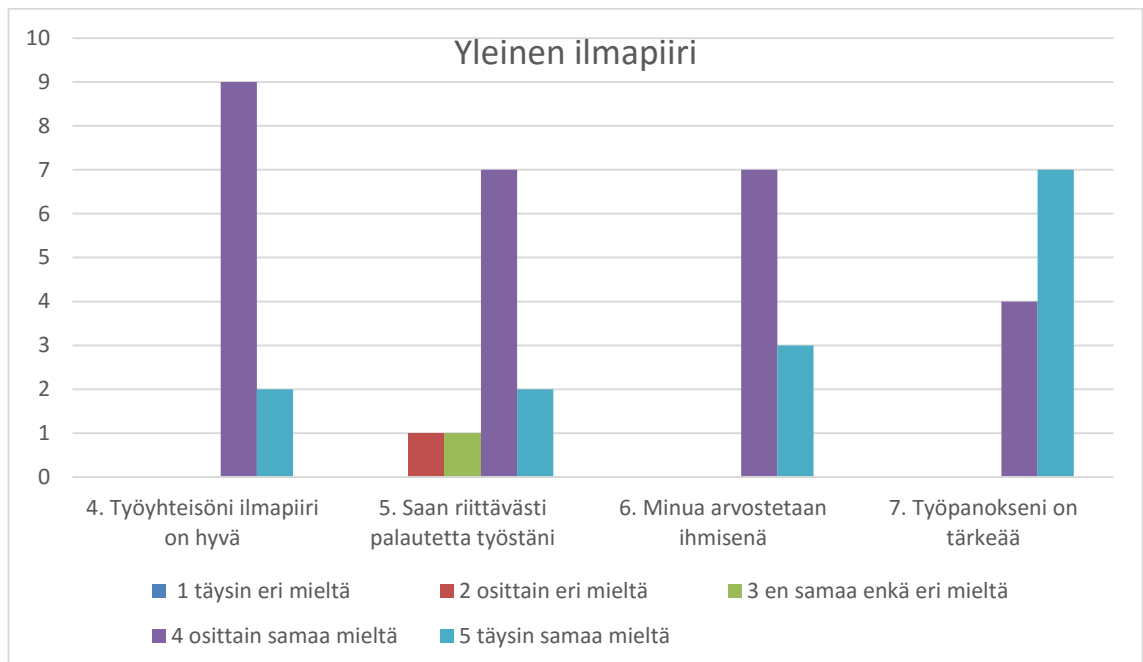


KUVIO 4. Nykyisissä tehtävissä toimittu aika (n=11)

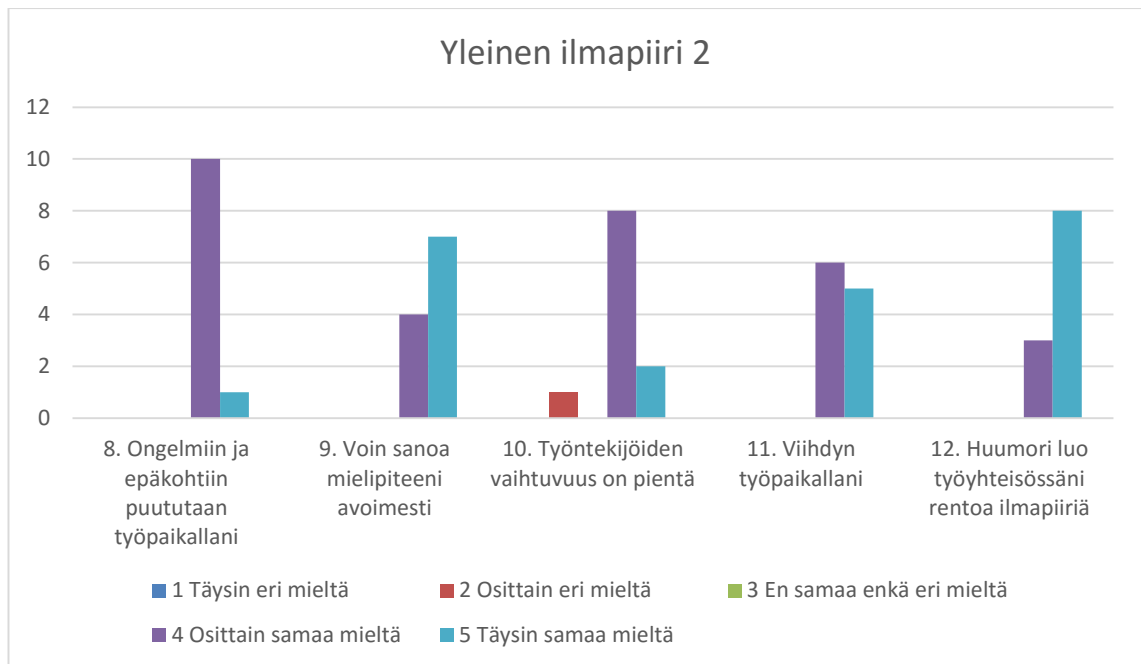
#### Yleinen ilmapiiiri

Monivalintakysymysten ensimmäinen teema oli yleinen ilmapiiiri, joka sisälsi yhdeksän väittämää (kuvio 5 & kuvio 6). Vastaajista 82 prosenttia (yhdeksän vastaajaa) oli osittain samaa mieltä siitä, että työyhteisön ilmapiiiri on hyvä. 18 prosenttia vastaajista (kaksi vastaajaa) vastasi olevansa tästä täysin samaa mieltä. Pääosin kaikkiin yleistä ilmapiiiriä koskeviin väittämiin vastattiin vaihtoehdoin täysin samaa mieltä (5) tai osittain samaa mieltä

(4). Ainoastaan väittämässä ”Saan riittävästi palautetta työstäni” ja ”Työntekijöiden vaihtuvuus on pientä” oli muutama poikkeava mielipide. 9 prosenttia (yksi vastaaja) oli osittain eri mieltä riittävän palautteen saamisesta. Samoin 9 prosenttia oli valinnut vaihtoehdon ”en samaa enkä eri mieltä”. 64 prosenttia (seitsemän vastaajaa) oli osittain samaa mieltä ja 18 prosenttia (kaksi vastaajaa) täysin samaa mieltä. Väittämässä ”Työntekijöiden vaihtuvuus on pientä” yksi vastaajista oli osittain eri mieltä. 73 prosenttia (kahdeksan vastaajaa) oli osittain samaa mieltä ja 18 prosenttia (kaksi vastaajaa) täysin samaa mieltä. Muita väittämiä olivat ”Minua arvostetaan ihmisenä”, ”Työpanokseni on tärkeää”, ”Ongelmiin ja epäkohtiin puututaan työpaikallani”, ”Voin sanoa mielipiteeni avoimesti”, ”Viihdyn työpaikallani” ja ”Huumori luo työyhteisössäni rentoa ilmapiiriä”.



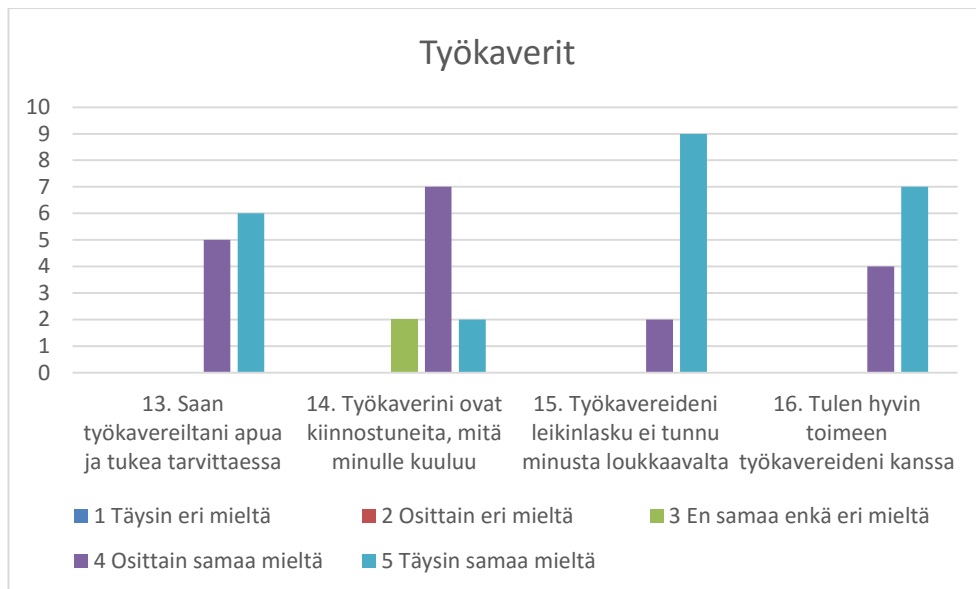
KUVIO 5. Yleinen ilmapiiri (n=11)



KUVIO 6. Yleinen ilmapiiri 2 (n=11)

### Työkaverit

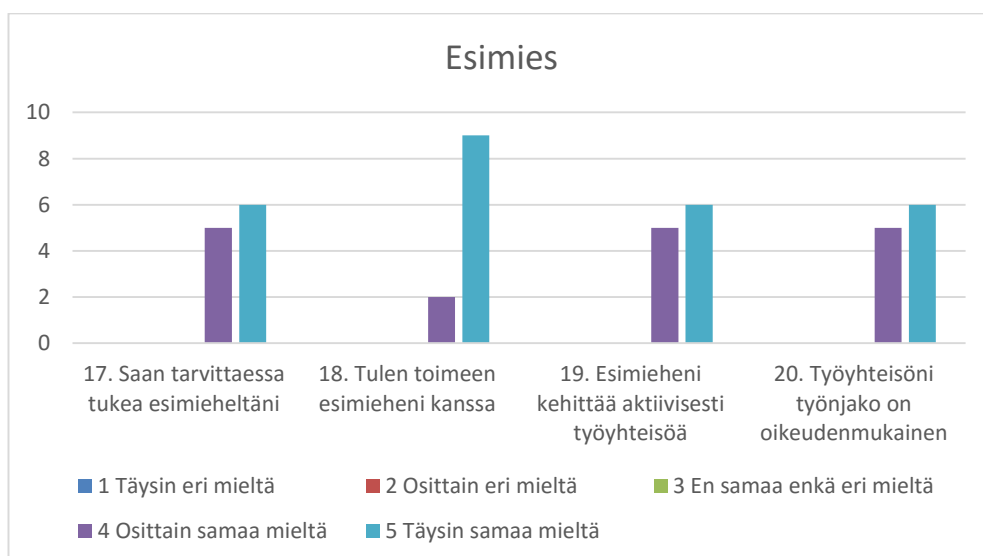
Ilmapiirikyselyn monivalintakysymysten seuraava teema oli työkaverit. Vastaajat olivat melkein kaikista väittämistä osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Ainoastaan väittämä 14 (Työkaverini ovat kiinnostuneita, mitä minulle kuuluu) oli saanut 18 prosentilta (kahdelta vastaajalta) vastausvaihtoehdon ”en samaa enkä eri mieltä”. Vastaajat olivat yksimielisimpiä väittämän 15 (Työkavereideni leikinlasku ei tunnu minusta loukkaavalta) kohdalla. 82 prosenttia (yhdeksän vastaajaa) oli asiasta täysin samaa mieltä ja kaksi vastaajaa osittain samaa mieltä. Muut väittämät olivat ”Saun työkavereiltani apua ja tukea tarvittaessa” ja ”Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa”.



KUVIO 7. Työkaverit (n=11)

### Esimies

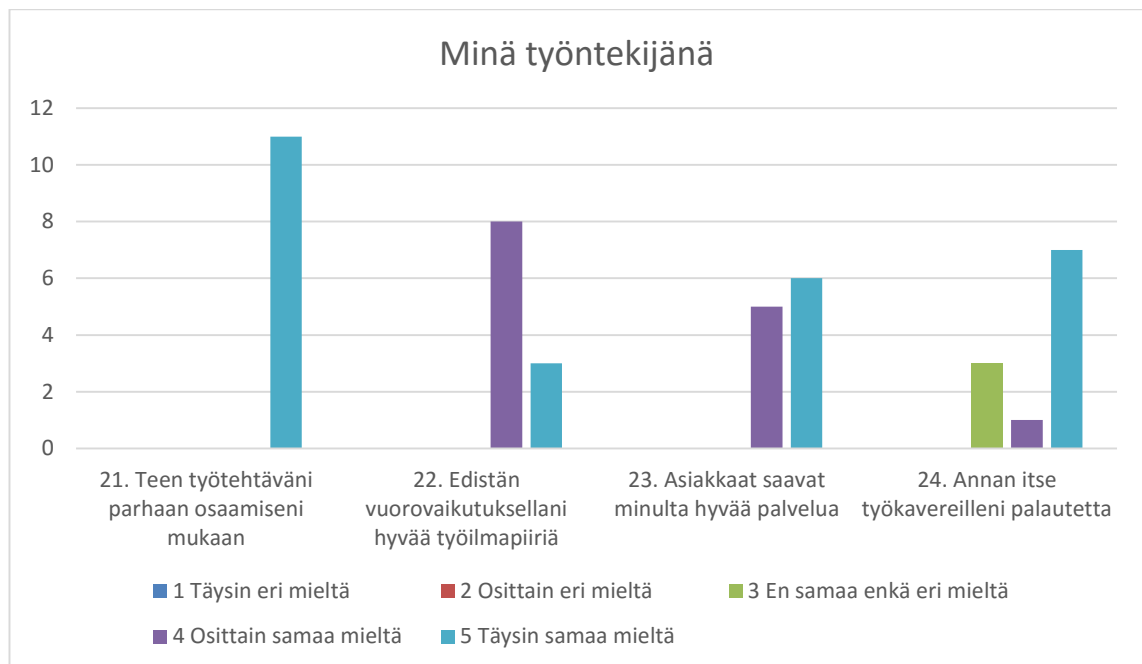
Seuraavat väittämät koskivat esimiestä. Väittämät olivat: ”Saan tarvittaessa tukea esimieheltäni”, ”Tulen toimeen esimieheni kanssa”, ”Esimieheni kehittää aktiivisesti työyhteisöä” ja ”Työyhteisöni työnjako on oikeudenmukainen”. Näistä väittämistä kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. 45 prosenttia (viisi vastaajaa) oli osittain samaa mieltä ja 55 prosenttia (kuusi vastaajaa) täysin samaa mieltä kaikissa muissa väittämässä, paitsi väittämässä ”Tulen toimeen esimieheni kanssa”. 82 prosenttia (yhdeksän vastaajaa) oli tästä täysin samaa mieltä.



KUVIO 8. Esimies (n=11)

## Minä työntekijänä

Viimeinen monivalintakysymysten teema oli ”Minä työntekijänä”. 100 % vastaajista vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että tekee työtehtävänsä parhaan osaamisensa mukaan. Tämän teeman väittämässä ”Annan itse työkavereilleni palautetta” jakautuivat mielipiteet eniten. 27 prosenttia (kolme vastaajaa) eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. 64 prosenttia (seitsemän vastaajaa) oli täysin samaa mieltä ja 9 prosenttia (yksi vastaaja) osittain samaa mieltä. Muita väittämiä olivat ”Edistän vuorovaikutuksellani hyvää työilmapiiriä” ja ”Asiakkaat saavat minulta hyvää palvelua”.



KUVIO 9. Minä työntekijänä (n=11)

Kysymyksessä 25 kysyttiin, kokeeko vastaaja työskentelyn mielekkäämmäksi jommasakummassa työpisteessään. Lisäksi pyydettiin perustelemaan valintaa. 45 prosenttia (viisi vastaajaa) ei kokenut eroa työskentelyn mielekkyydessä. 36 prosenttia (neljä vastaajaa) koki työskentelyn mielekkäämmäksi Ravintola Newtonin puolella. Yksi vastaaja perusteli tätä paremmilla työolosuhteilla. Yhden vastaajan vastaukseen vaikutti se, että hän oli ollut Café Konehuoneessa ainoastaan yhden työvuoron. Hän koki, että Ravintola Newtonissa on ”ajan mittaan porukka paremmin hitsautunut yhteen”. Lisäksi yksi vastaajista työskenteli ainoastaan Ravintola Newtonin puolella, mikä vaikutti vastaukseen. 18 prosenttia (kaksi vastaajaa) koki työskentelyn mielekkäämmäksi Kafé Konehuoneen puolella. Toinen vastaaja perusteli tätä työskentelyn monipuolisuudella. Toinen vastasi, että työskentelee siellä useammin, mutta viihtyy myös Newtonin puolella.

### **Avoimet kysymykset**

Kolme viimeistä kysymystä oli avoimia kysymyksiä. Kysymykset olivat: ”Mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti työyhteisösi ilmapiiriin?”, ”Mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työyhteisösi ilmapiiriin?” ja ”Miten työyhteisönne ilmapiiri vaikuttaa asiakaspalveluun?”. Työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä nousivat esille mukavat, ammattitaitoiset ja motivoituneet työkaverit, toisen huomioiminen ja auttaminen. Auttamisessa tarvittiin myös tilannetajua. Ilmapiiriin vaikutti positiivisesti erityisesti se, että kaveria autettiin tarvittaessa pyytämättäkin. Muita tekijöitä olivat huumori, palautteen antaminen ja saaminen, avoimuus, asiakkaat, vastuullinen toiminta, hyvä fyysinen työympäristö, tiedon kulku, sopiva kiire, tukeminen ja kannustaminen sekä tunne siitä, että ollaan ”ME”.

Ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat kiire, väsymys, yhteisten tavoitteiden puuttuminen ja puutteet työskentelytiloissa. Erityisesti tilan ahtaus vaikutti ensin negatiivisesti työn tehokkuuteen ja tätä kautta ilmapiiriin. Muita tekijöitä olivat epätietoisuus, sovittujen asioiden laiminlyöminen, joustamattomuus, puutteellinen tiedonkulku, työkaverin aliarvioiminen ja selän takana puhuminen. Eräs vastaaja koki viikkopalaverit negatiivisesti, koska kaikki eivät pääse työvuorojen takia niihin osallistumaan.

Ilmapiirin koettiin vaikuttavan pääosin positiivisesti asiakaspalveluun. Sen koettiin näkyvän ripeänä, mutta silti kiireettömänä ja hyvänä palveluna. Hyvä ilmapiiri loi iloisuutta asiakaspalveluun ja auttoi asiakaspalvelijaa jaksamaan hymyilemään. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että ilmapiiri ei vaikuta tai ei saa vaikuttaa asiakaspalveluun mitenkään. Yhdestä vastauksesta kävi myös ilmi, että ilmapiirin ollessa kireä, se vaikutti negatiivisesti omaan käsitykseen palvelun laadusta. Siitä huolimatta yritettiin olla välittämättä samaa tunnetta asiakkaille. Eräs vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että ilmapiiri ja sen vaihtelut ovat suoraan verrannollisia asiakaspalvelun laatuun.

### **Yhteenveto ilmapiirikyselyn tuloksista**

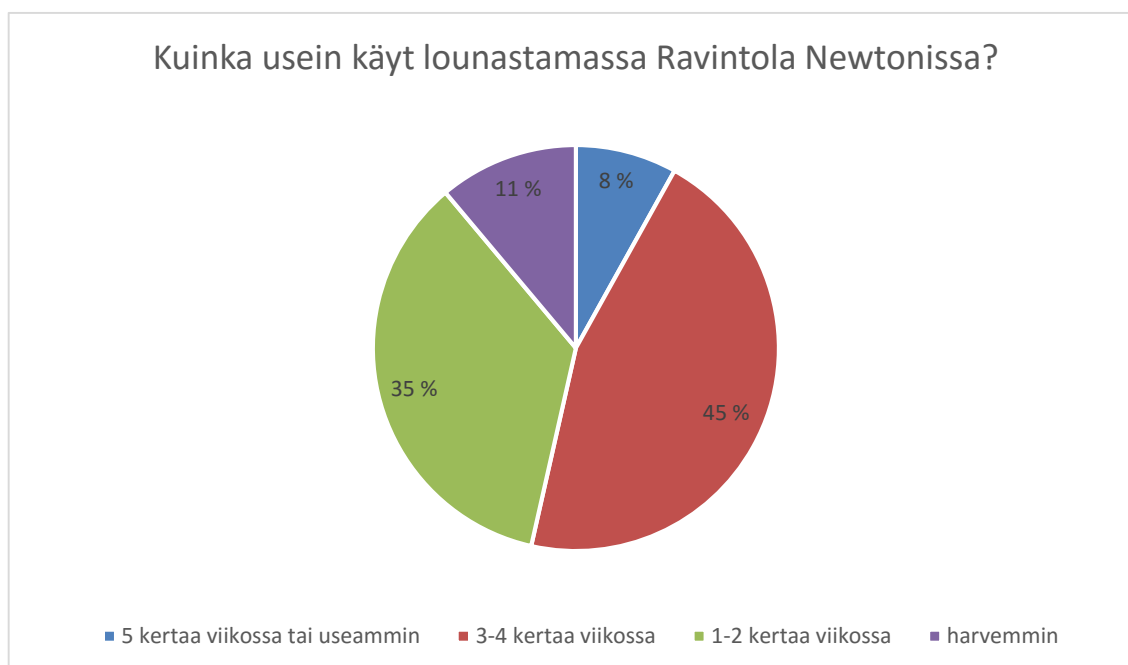
Ilmapiirikyselyyn vastasi 11 työntekijää. Kaikki vastaajat olivat naisia. Yhteensä 21 väitettämää oli jaettu neljän otsikon alle: yleinen ilmapiiri, työkaverit, esimies ja minä työntekijänä. Työyhteisön ilmapiiriä pidettiin hyvänä. Pääosin kaikista väittämistä oltiin täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Ainoastaan riittävän palautteen saannista, työntekijöiden pienestä vaihtuvuudesta, työkavereiden kiinnostuksesta toistensa kuulumisia kohtaan ja omasta palautteen antamisesta oltiin osittain eri mieltä ja/tai ei samaa eikä eri

mieltä. Ilmapiiiriin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä nousivat esille työkaverit ja toisen huomioiminen ja auttaminen. Negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa kiire, väsymys, yhteisten tavoitteiden puuttuminen ja puutteet työskentelytiloissa. Ilmapiiiriin koettiin vaikuttavan pääosin positiivisesti asiakaspalveluun.

#### 5.4. Tulokset asiakaspalvelusta - Ravintola Newton & Café Konehuone

##### Vastaajien taustatiedot

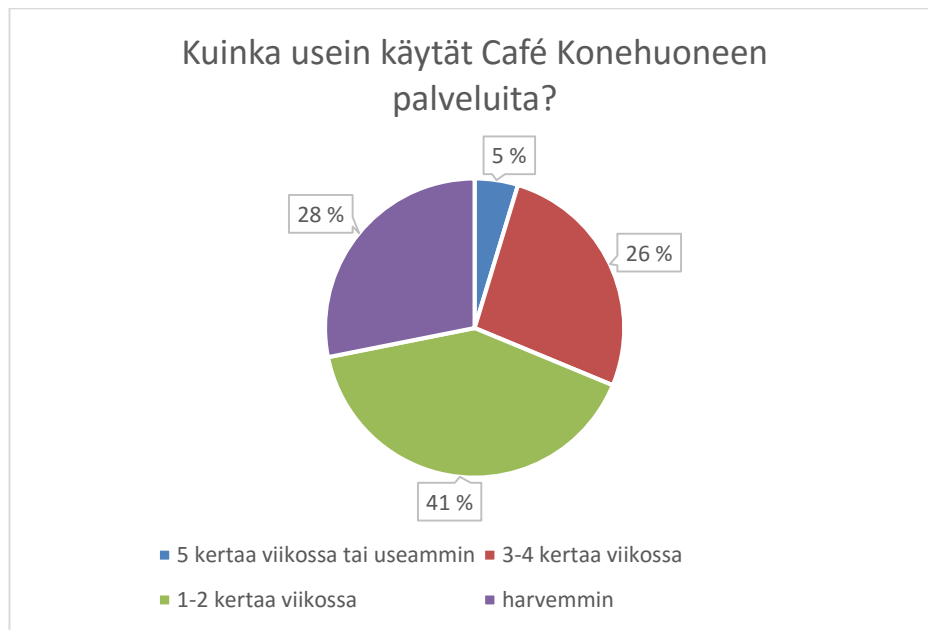
Ravintola Newtonin asiakaspalvelua mittaavaan kyselyyn saatiin sata vastausta. Vastaajista naisia oli 28 prosenttia ja miehiä 72 prosenttia. Vastaajat olivat iältään 14–56 vuotiaita ja vastaajien keski-ikä oli 24,7 vuotta. Vastaajien joukossa oli vain yksi 14-vuotias ja seuraavaksi nuorimmat vastaajat olivat 19-vuotiaita. Suurin osa vastaajista, 77 prosenttia, kuului ikähaarukkaan 20–29 vuotta. Vastaajista 8 prosenttia käy lounaalla Ravintola Newtonissa viisi kertaa viikossa tai useammin. 45 prosenttia käy lounaalla 3-4 kertaa viikossa, 35 prosenttia 1-2 kertaa viikossa ja 11 prosenttia harvemmin (kuvio 10). Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.



KUVIO 10. Kuinka usein lounastetaan Ravintola Newtonissa (n=100)

Kafé Konehuoneen asiakaspalvelua mittaavaan kyselyyn saatiin 64 vastausta. Vastaajista naisia oli 19 prosenttia ja miehiä 81 prosenttia. Vastaajat olivat iältään 19–45 vuotiaita.

Vastaajien keski-ikä oli 24,8 vuotta. 84 prosenttia vastaajista sijoittui ikähaarukkaan 19–29 vuotta. Vastaajista 5 prosenttia käytti Café Konehuoneen palveluita 5 kertaa viikossa tai useammin. 26 prosenttia käytti palveluita 3-4 kertaa viikossa, 41 prosenttia 1-2 kertaa viikossa ja 28 prosenttia harvemmin (kuvio 11).



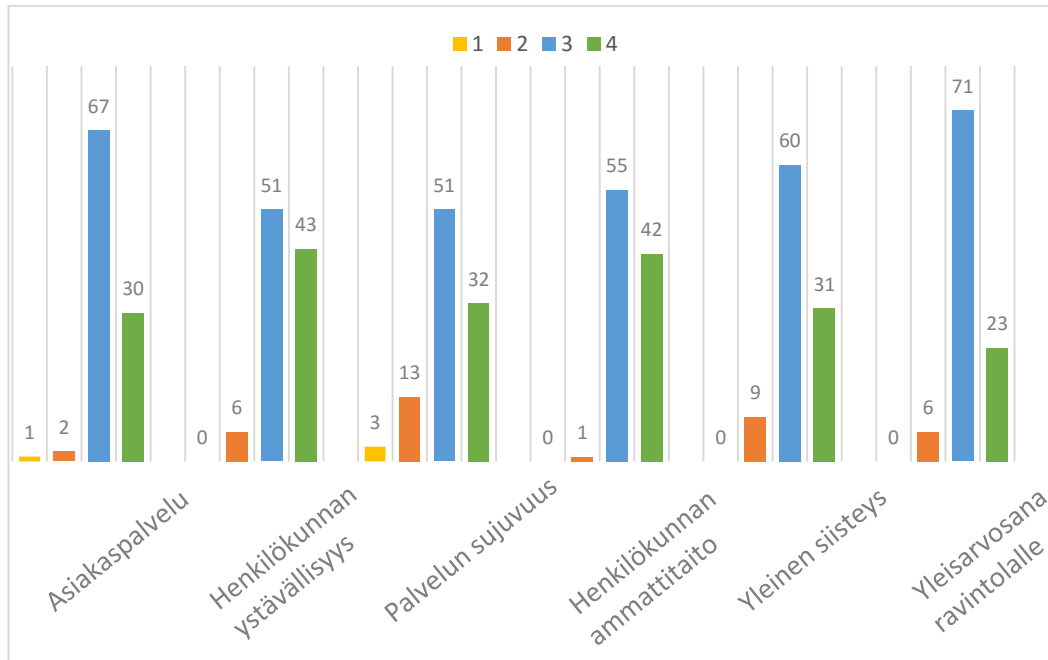
KUVIO 11. Kuinka usein käytetään Café Konehuoneen palveluita (n=64)

### Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä

Seuraavaksi kysyttiin, tervehtiikö henkilökunta aina, toisinaan vai ei koskaan. Ravintola Newtonin vastaajista 70 prosentin mukaan henkilökunta tervehtii aina ja 27 prosentin mukaan toisinaan. Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoa ”ei koskaan”. Kolme henkilöä oli kuitenkin jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Café Konehuoneen vastaajista 73 prosenttia arvioi, että henkilökunta tervehtii aina ja 27 prosenttia arvioi henkilökunnan tervehtivän toisinaan. Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoa ”ei koskaan”.

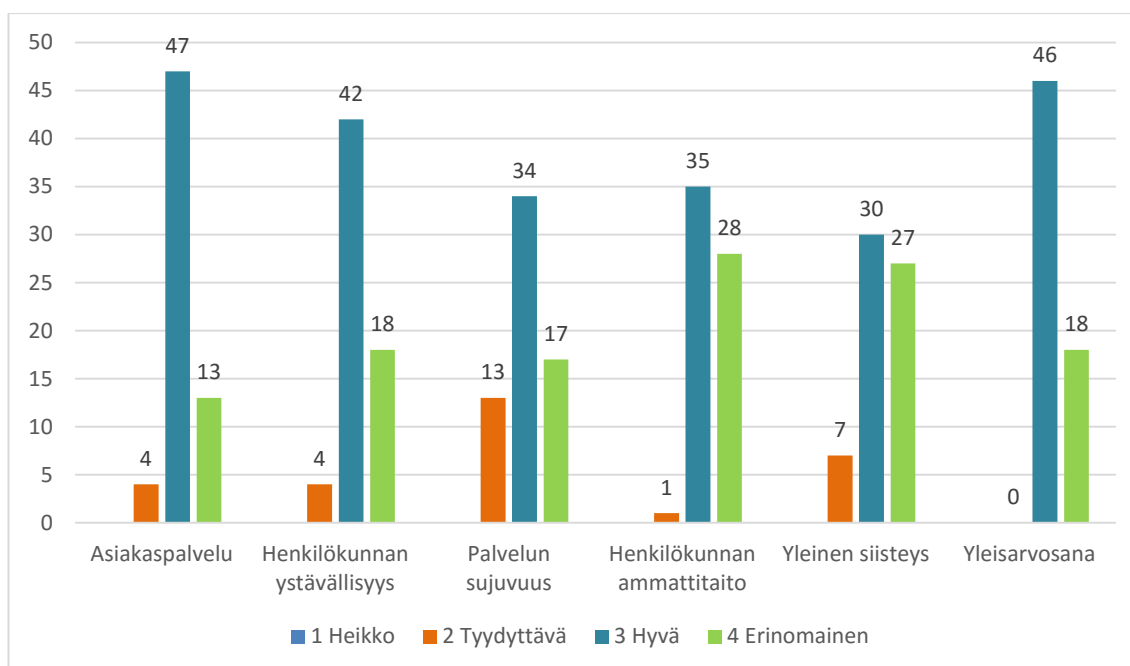
Viidennessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan asiakaspalvelua, henkilökunnan ystävällisyyttä, palvelun sujuvuutta, henkilökunnan ammattitaitoa, yleistä siisteyttä ja ravintolan yleisarvosanaa asteikolla erinomainen (4), hyvä (3), tyydyttävä (2) ja heikko (1) (kuvio 12). Kaikkia kuutta tekijää arvioitiin Ravintola Newtonin kohdalla eniten vaihtoehdolla hyvä (3) ja toiseksi eniten vaihtoehdolla erinomainen (4). Vastausvaihtoehtoa heikko ei oltu juuri käytetty. Ainoastaan yksi vastaajista oli käyttänyt tätä vaihtoehtoa

arvioidessaan asiakaspalvelua ja kolme vastaajaa arvioidessaan palvelun sujuvuutta. Henkilökunnan ammattitaito sai parhaan keskiarvon lukemalla 3,4 ja palvelun sujuvuus heikoimman lukemalla 3,1. Eniten erinomainen –vastauksia (43 prosenttia) annettiin henkilökunnan ystävällisyydelle ja eniten hyvä –vastauksia (71 prosenttia) sai yleisarvosana ravintolalle.



KUVIO 12. Asiakaspalvelu Ravintola Newton (n=100)

Myös Café Konehuoneen kohdalla arvioitiin näitä kuutta tekijää pääosin hyviksi tai erinomaisiksi. Henkilökunnan ammattitaidolla oli jälleen paras keskiarvo lukemalla 3,4. Asiakaspalvelun ja palvelun sujuvuuden molempien keskiarvo oli 3,1, mikä oli heikoin keskiarvo. Eniten erinomainen –vastauksia (44 prosenttia) sai henkilökunnan ammattitaito ja eniten hyvä –vastauksia (73 prosenttia) annettiin asiakaspalvelulle. Vastausvaihtoehtoa ”Heikko” ei oltu käytetty ollenkaan.



KUVIO 13. Asiakaspalvelu Café Konehuone (n=64)

Kysymyksessä kuusi pyydettiin asiakasta arvioimaan, onko hänellä tervetullut olo, kun hän tulee ravintolaan/kahvilaan. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei ja lisäksi pyydettiin perustelemaan valintaa. 93 prosenttia vastaajista tunsi olonsa tervetulleeksi tullessaan Ravintola Newtoniin ja 5 prosenttia ei tuntenut oloaan tervetulleeksi. Lisäksi kaksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Perusteluissa tärkeimmiksi tekijöiksi tervetulleen olon kokemiselle nousivat esille ravintolan hyvä ilmapiiri, hyvä asiakaspalvelu ja tervehtiminen. Henkilökunta sai kiitosta iloisuudestaan ja hyväntuulisuudestaan. Hyvän ruokahalun toivotus vaikutti positiivisesti kokemukseen tervetulleesta olost. Tähän vaikutti myös ravintolan yleisilme. Eräs vastaaja antoi maininnan tiskipisteelle, joka on poissa näkyvistä. Yhdessä vastauksessa annettiin kiitosta siitä, että saa syödä rauhassa, vaikka tulisi lähellä sulkemisaikaa. Eräs vastaaja kehuu palvelun olevan sujuvampaa, kuin muissa Tampereen teknillisen yliopiston ravintoloissa.

Perusteluissa kävi myös ilmi, että opiskelijaravintolaan tullessa kaikilla ei ollut palvelun suhteen kovin suuria odotuksia. ”Riittää ettei olla töykeitä ja sujuvuus on tärkeää”, kommentoi eräs vastaaja. Muutama vastaaja mainitsi tulevansa vain syömään, eivätkä he olleet kiinnittäneet asiaan erityistä huomiota. Viisi vastaajaa ei tuntenut oloaan tervetulleeksi tullessaan ravintolaan. Heistä kolme perusteli asiaa. Yksi heistä ilmoitti käyvänsä

harvoin, minkä vuoksi paikka ei tuntunut kotoisalta. Toisen vastaajan mielestä laitosravintolassa ei ole edes mahdollista saavuttaa ”yksilöllistä fiilistä”. Yksi vastaajista ei kokenut itseään tervetulleeksi, koska henkilökunta ei välttämättä tervehtinyt eikä hymyillyt.

Café Konehuoneen kyselylomakkeen kysymyksessä kuusi 98 prosenttia eli 63 vastaajaa arvioi tuntevansa itsensä tervetulleeksi tullessaan ravintolaan ja 2 prosenttia eli yksi vastaaja ei tuntenut oloaan tervetulleeksi. Hyvä palvelu, ystävällinen henkilökunta, tervehtiminen ja kahvilan ilmapiiri saivat asiakkaat tuntemaan itsensä tervetulleiksi. Palvelua keuhuttiin myös nopeaksi. Kaksi vastaajaa vastasi siistien paikkojen vaikuttavan asiaan. Yksi vastaaja kertoi, että ei ollut ikinä tuntenut oloaan epämukavaksi ja eräs vastaaja tiivisti tervetulleen olonsa kirjoittamalla: ”5/5”. Muutama vastaaja kuitenkin huomautti tunnelman olevan hieman kireä ruuhka-aikoina ja koki henkilökunnan tällöin vähemmän ystävällisenä. Siitä huolimatta he kokivat itsensä tervetulleiksi. Henkilö, joka ei kokenut oloaan tervetulleeksi perusteli sitä sotkuisilla pöydillä ja ruuhka-aikojen jonojen sekavuudella.

### **Avoimet kysymykset**

Kysymyksessä seitsemän pyydettiin kuvailemaan asiakaspalvelua. Ravintola Newtonin asiakaspalvelua kuvailtiin ystävälliseksi, ammattitaitoiseksi, asialliseksi ja sujuvaksi. Erietyisesti kassan henkilökunta sai kehuja ystävällisestä palvelusta. Tähän vaikuttivat tervehtiminen ja hyvän ruokahalun toivottaminen. Asiakaspalvelua kuvailtiin myös iloiseksi. Suurin osa vastaajista oli yksimielisiä ravintolan nopeasta linjastosta. Muutama vastaaja mainitsi linjaston olevan jopa nopeampi, kuin muissa kampuksen ravintoloissa. Asiakaspalvelua kuvailtiin myös ”peruspalveluksi”. Se oli riittävää ja yksi vastaaja tarkoitti, että palvelussa ei ollut huomattavia eroja Tampereen teknillisen yliopiston muihin ravintoloihin verrattuna. Muutama vastaaja koki palvelun hieman työkeäksi. Kokemus työntekijöiden kiireellisyydestä ja pitkistä jonoista heikensi kokonaispalvelua. Yhden vastaajan mielestä osa kassatyöntekijöistä vaikutti kyllästyneiltä. Samoin yhden vastaajan mielestä osalla työntekijöistä asiakaspalvelutaitoja voisi kehittää.

Café Konehuoneen asiakaspalvelua kuvailtiin ystävälliseksi ja nopeaksi. Palaute oli pääosin erittäin positiivista. Eräs vastaaja kuvaili palvelun olevan asiakaslähtöistä ja ravintolan olevan kampuksen paras. Kaksi vastaajaa mainitsi, että palautetta on kuunneltu. Muutama vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että palvelu on kiireistä ja toisinaan vähemmän

sujuvaa. Samoin muutama vastaaja oli sitä mieltä, että työntekijät saisivat keskittyä enemmän asiakaspalveluun. Yhdessä vastauksessa kuvailtiin palvelun olevan pääosin hyvää, mutta huomautti ilmapiiri olevan hieman kireä ruuhka-aikana. Yksi vastaaja koki joidenkin asiakaspalvelijoiden olevan ystävällisempiä kuin toisten.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, miksi vastaaja oli valinnut Ravintola Newtonin lounaspaikaksi ja Café Konehuoneen lomakkeessa kysyttiin, miksi vastaaja oli valinnut Café Konehuoneen palvelut. Ylivoimaisesti suurin osa vastaajista valitsi Ravintola Newtonin lounaspaikaksi ruuan takia. Ruokaa keuhuttiin monipuoliseksi ja sen laatua ta-  
saiseksi. Myös erikoisruokavaliotarjonta sai kehuja. Seuraavaksi isoin valintaan vaikuttava tekijä oli ravintolan sijainti. Muita syitä olivat nopea ja tehokas linjasto, pidemmät aukioloajat, hyvä palvelu sekä kaverit. Café Konehuoneeseen tultiin myös ruuan ja sijainnin takia. Lisäksi valintaan vaikutti kahvilan valikoima, hinta-laatusuhde ja palvelu.

Lopuksi henkilökunnalle sai lähettää terveisiä, risuja ja ruusuja. Ravintola Newton sai terveisinä paljon kiitosta hyvästä asiakaspalvelusta. Eräs vastaaja kehui asiakaspalvelun olevan parempaa kuin muissa ravintoloissa. Ruuan täyttämiseen toivottiin kuitenkin lisää aktiivisuutta. Ruuan koettiin loppuvan usein kesken. Ravintolalle annettiin myös kehitysehdotuksia ja kehuja ruuasta (liite 4). Myös Café Konehuone sai kiitosta hyvästä ruuasta ja palvelusta, sekä kehitysehdotuksia (liite 5). Jonotusjärjestelmää pidettiin sekavana. Kahvia ja ruokaa ostavista muodostui ilmeisesti kaksi jonoa, joita yksi myyjä palveli. Yksi asiakas huomautti, että kiireaikoinakin voisi muistaa tervehtiä.

### **Yhteenveto asiakaspalvelua mittaavan kyselyn tuloksista**

Asiakaspalvelua mittaavaan kyselyyn saatiin Ravintola Newtonilta sata vastausta ja Café Konehuoneelta 64 vastausta. Molemmissa paikoissa suurin osa vastaajista vastasi käyvänsä kerran viikossa tai useammin. Suurin osa vastaajista oli miehiä. Ravintola Newton ja Café Konehuone saivat asiakaspalvelusta pääosin erittäin hyviä tuloksia. Viidennessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan asiakaspalvelua, henkilökunnan ystävällisyyttä, palvelun sujuvuutta, henkilökunnan ammattitaitoa, yleistä siisteyttä ja yleisarvosanaa asteikolla 4–1. Kaikkia kuutta tekijää arvioitiin eniten vastausvaihtoehdolla 3 (hyvä) sekä ravintolassa että kahvilassa. Kysymyksen viisi tulokset on tiivistetty keskiarvotaulukkaan (taulukko 1).

Taulukko 1. Keskiarvot.

Arvioi asteikolla 4-1	Ka Newton	Ka Konehuone
Asiakaspalvelu	3,3	3,1
Henkilökunnan ystävällisyys	3,4	3,2
Palvelun sujuvuus	3,1	3,1
Henkilökunnan ammattitaito	3,4	3,4
Yleinen siisteys	3,2	3,3
Yleisarvosana	3,2	3,3

Ravintola Newtonin vastaajista 70 prosentin mukaan henkilökunta tervehtii aina. 93 prosenttia tunsii olonsa tervetulleeksi tullessaan ravintolaan. Tähän vaikuttivat muun muassa ravintolan hyvä ilmapiiri, hyvä palvelu ja tervehtiminen. Ravintola Newtonin asiakaspalvelua kuvailtiin pääosin ystävälliseksi, ammattitaitoiseksi, asialliseksi, sujuvaksi sekä ”peruspalveluksi”. Café Konehuoneen vastaajista 73 prosenttia arvioi henkilökunnan tervehtivän aina. 98 prosenttia vastaajista tunsii itsensä tervetulleeksi ja siihen vaikuttivat myös hyvä palvelu, kahvilan ilmapiiri ja tervehtiminen. Café Konehuoneen asiakaspalvelua kuvailtiin pääosin ystävälliseksi ja nopeaksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1. Tavoitteiden toteutuminen ja tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen työntekijöiden työilmapiiriä ja sen vaikutuksia asiakaspalveluun. Kyseisissä paikoissa työskentelevät samat työntekijät, joten lisäksi oli tarkoitus tutkia, heijastuuko näiden työntekijöiden ilmapiiri voimakkaammin asiakaspalveluun jommassakummassa paikassa. Tutkimustuloksista saatiin riittävät johtopäätökset tutkimusongelmiin. Tutkimustulokset ilmapiiristä ja sen vaikutuksista asiakaspalveluun eivät ole yleistettävissä, koska tutkimus keskittyi vain yhteen organisaatioon. Tutkimustulokset hankittiin kyselylomakkeiden avulla. Taanilan (2012) mukaan kyselytutkimuksen heikkoutena on se, että vastauksissa mahdollisesti esiintyvät virheet heikentävät mittaamisen reliabiliteettia. Eri vastaajat ymmärtävät kysymykset mahdollisesti eri tavoin. Vastauksiin vaikuttavat myös muun muassa vastaajan mielentila, vuorokaudenaika ja tutkijan käytös. Kaikki vastaajat eivät myöskään välttämättä vastaa rehellisesti. (Taanila 2012.)

Vastauskadolta vältyttiin jakamalla lomakkeita henkilökohtaisesti ravintolassa ja kahvilassa. Vain muutama ihminen kieltäytyi vastaamasta. Tällä tavoin olisi ollut helppo saada vastauksia tutkimukseen enemmänkin, mutta tässä tapauksessa aika tuli vastaan. Alun perin ajatuksenani oli ottaa tutkimukseen mukaan pelkästään Ravintola Newton. Sain kuitenkin toimeksiantajaltani ehdotuksen, että ottaisin tutkimukseen mukaan myös Café Konehuoneen, koska näissä paikoissa työskentelevät samat työntekijät. Tämä oli mielestäni mielenkiintoinen ajatus, joten tartuin siihen. Aika alkoi kuitenkin loppumaan, eikä sitä ollut tarpeeksi riittävän tutkimusaineiston hankkimiseksi. Vastauksia kerättiin sata Ravintola Newtonin puolelta ja 64 Café Konehuoneen puolelta. Tuloksiin tulee suhtautua siis varauksella eivätkä ne ole luotettavia. Työilmapiirikyselyyn saatiin 11 vastausta. Ilmapiiriä olisi voitu tutkia paljon syvällisemminkin esimerkiksi haastattelujen avulla. Kyselylomakkeilla kerätty tieto antaa vain pinnallista tietoa aiheesta.

## 6.2. Johtopäätökset ilmapiiristä

Työilmapiiriin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat arvostus, hauskuus, onnistuminen ja välittäminen (Furman & Ahola 2002, 13). Lisäksi siihen vaikuttavat omat asenteet sekä hyvä johtaminen. Ilmapiiriä uhkaavia tekijöitä ovat muun muassa ongelmat, loukkaukset ja vastoinkäymiset (Furman & Ahola 2002, 13). Kun puhutaan voimakkaasta ja positiivisesta ilmapiiristä, tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijät kokevat ja havaitsevat tapahtumat samalla tavalla ja henkilöstöltä odotetaan myönteistä käyttäytymistä (Klein ym. 2001, Virolaisen 2010, 44–45 mukaan). Ilmapiirikyselyn tulosten perusteella Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen työntekijöiden keskuudessa vallitsee melko voimakas ja positiivinen ilmapiiri. Työntekijöillä oli yhtenäisiä käsityksiä ilmapiiristä ja asioista, jotka siihen vaikuttavat. Ilmapiiri koettiin yleisesti hyväksi.

Tulosten mukaan hyvään työilmapiiriin vaikuttaa muun muassa kaverin auttaminen, palautteen saaminen, välittäminen ja tunne siitä, että ollaan ”me”. Me-henki tarkoittaa mielestäni sitä, että on yhteinen päämäärä, jonka saavuttamiseksi kaikki tekee parhaansa. Tähän tarvitaan hyvää ryhmähenkeä ja johtajaa. Juutin (2006) mukaan johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään saavuttamaan päämääriä vaikuttamalla ryhmän toimintaan. Ihmiset tarvitsevat tunteen, että ollaan saavuttamassa järkevältä kuulostavia päämääriä, mutta samalla heillä on tarve kokea, että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan. (Juuti 2006, 160–161.) Arvostus voi välittyä pyytämällä työkaverilta hänen apua ja neuvoja (Furman & Ahola 2002, 22). Tulosten mukaan yhtä tärkeää on myös osata antaa kaverille apua tarvittaessa pyytämättäkin.

Tulosten mukaan Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen henkilökunnalla on asenteet kohdillaan. 100 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että tekee työtehtävänsä parhaan osaamisensa mukaan. Kaikki vastaajat olivat myös täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he edistävät vuorovaikutuksellaan hyvää työilmapiiriä, ja että asiakkaat saavat heiltä hyvää palvelua. Aarnikoivun (2010) mukaan jokaisen työntekijän kannattaisi joskus pysähtyä miettimään, mikä vaikutus omalla käyttäytymisellä on työyhteisöön. Hyvä työilmapiiri on myös sitä, että työntekijät tiedostavat sekä henkilökohtaisen että yhteisen vastuun ja tavoitteet. Jo yksikin pahantuulinen työntekijä voi vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ja tartuttaa huonoa oloaan muihinkin. (Aarnikoivu 2010, 114.) Suurin osa työntekijöistä koki työkavereiden olevan kiinnostuneita heidän kuulumisistaan. Kaksi vastaajaa ei kuitenkaan ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Furmanin ja

Aholan (2002, 54) mukaan kuulumisien kysymisellä on huomattavan suuri vaikutus työilmapiiriin. Se viestii työntekijälle, että hänestä välitetään. Hämäläisen (2005) mukaan yksi suurimmista ongelmista työelämässä on se, että ei tulla kuulluksi eikä nähdyksi. Välittämisen puuttuminen voi aiheuttaa jatkuvaa pahaa oloa ja työmotivaation katoamista. Tämän asian korjaamiseen tarvitaan omien asenteiden ja käyttäytymistapojen kyseenalaistamista ja uudelleenarviointia. (Hämäläinen 2005, 132–133.) Tuloksista päätellen Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen työntekijät vaikuttavat omalta osaltaan positiivisesti työilmapiiriin.

Kuten suomalaisissa työyhteisöissä on tyypillistä, palautekulttuuriin kannattaa kiinnittää huomiota. Toimivia työyhteisöjä yhdistää lähes poikkeuksetta se, että niiden kulttuuri on palautemyönteinen (Aarnikoivu 2010, 125). Sekä palautteen antaminen että saaminen jakoivat kaikista väittämistä eniten mielipiteitä. Tulokset eivät olleet kuitenkaan huonoja tältäkin osin. Aarnikoivun (2010) mukaan palautteen antaminen kertoo hyvästä yhteishengestä ja sen tavoitteena on tukea työkaveria ja auttaa häntä oppimaan uutta. Palautteen määrällä ja työyhteisön palautekulttuurilla on suoria yhteyksiä henkilökunnan sitoutumiseen ja ilmapiiriin. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen viestii työntekijöille, että heistä välitetään ja toimintaa halutaan kehittää. (Aarnikoivu 2010, 125–126.) Myös ilmapiiirikyselyn tulosten perusteella palautteen antaminen vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin.

Tulosten mukaan ammattitaitoiset ja motivoituneet työntekijät edistävät hyvää ilmapiiriä. Hyvään ilmapiiriin vaikuttivat työkavereiden osalta myös reilu asenne, avoimesti puhuminen ja huumori. Hämäläisen (2005, 129) mukaan kyky viljellä huumoria on yksi avoimen ilmapiirin mittareista. Furmanin ja Aholan (2002) mukaan on olemassa kuitenkin myös sellaista huumoria, mikä ei edistä yhteistä työilmapiiriä. Tällainen kyseenalainen huumori on ongelmallista siksi, että se voi joissakin yhteyksissä olla hauskaa, mutta toisissa yhteyksissä hyvinkin loukkaavaa. (Furman & Ahola 2002, 36–37.) Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen huumorin koettiin vaikuttavan positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Työkavereiden leikinlaskua ei koettu loukkaavana.

Työyhteisön työnjako koettiin oikeudenmukaiseksi ja työyhteisöä kehitettiin aktiivisesti esimiehen osalta. Myös ongelmiin ja epäkohtiin puututtiin sekä mielipiteen pystyi ilmaistamaan avoimesti. Toisaalta tuloksista kävi myös ilmi, että toisinaan työyhteisön yhtei-

nen tavoite puuttui ja välillä oli epäselvyyksiä työn jaosta. Ahtaat työskentelytilat vähensivät työn tehokkuutta, mikä vaikutti ilmapiiriin. Negatiivisesti vaikuttivat myös sovittujen asioiden laiminlyöminen sekä työkaverin aliarvioiminen ja selän takana puhuminen. Eräs työntekijä koki viikkopalaverin negatiivisesti vaikuttavana asiana, koska Café Konehuoneen työvuorot menivät palaverin kanssa päällekkäin. Jokaisella työntekijällä onkin oma käsityksensä työyhteisöstään. Vilkmanin (2015) mukaan organisaation jäsenet voivat kokea saman ilmapiirin eri tavoin.

### **6.3. Johtopäätökset asiakaspalvelusta**

Sekä Ravintola Newton että Café Konehuone saivat asiakaspalvelusta hyviä tuloksia. Tulokset eivät poikenneet toisistaan merkittävästi. Vastaajista suurin osa oli miehiä, mikä johtuu miesvaltaisesta asiakaskunnasta. Paikkoja yhdistivät ystävällinen ja nopea asiakaspalvelu. Suurin osa vastaajista koki olevansa tervetulleita ja henkilökunnan tervehtivän aina sekä ravintolassa että kahvilassa. Renforsin ja Salon (2013) mukaan ensimmäinen kohtaaminen asiakkaan kanssa on hyvin tärkeä vaihe. Tervehtimällä asiakaspalvelija osoittaa asiakkaalle, että hänet on huomattu ja hän voi tuntea itsensä tervetulleeksi. (Renfors & Salo 2013, 15.) Tulosten mukaan molemmissa paikoissa tervehtiminen, hyvä ilmapiiri ja hyvä palvelu saivat suurimman osan vastaajista tuntemaan itsensä tervetulleiksi. Hyvä ilmapiiri siis välittyi asiakkaille. Viisi vastaajaa ei kuitenkaan tuntenut oloaan tervetulleeksi tullessaan Ravintola Newtoniin ja yksi vastaaja ei tuntenut itseään tervetulleeksi Café Konehuoneeseen.

Sekä Ravintola Newtonin että Café Konehuoneen vastaajissa oli muutama, joiden mielestä asiakaspalvelussa olisi parantamisen varaa. Kaksi vastaaja huomautti kahvilan ilmapiirin olevan hieman kireä ruuhka-aikoina. Työntekijöillä oli samanlaisia käsityksiä ilmapiirin vaikutuksesta asiakaspalveluun. Hyvän ilmapiirin arvioitiin näkyvän ripeänä, mutta kiireettömänä, hyvänä ja iloisena palveluna. Samoin uskottiin kiireen ja kireyden näkyvän asiakkaalle. Näitä asioita vahvistivat asiakkaiden käsitykset palvelusta. Vaikka asiakaspalvelua kuvailtiin ystävälliseksi, iloiseksi, nopeaksi ja sujuvaksi, koki muutama vastaaja sen kiireiseksi, mikä heikensi palvelun laatua.

Tuloksista kävi ilmi, että kaikilla ei ole opiskelijaravintolan asiakaspalvelun suhteen kovin suuria odotuksia. Ravintola Newtonin kohdalla osa vastaajista oli perustellut tervetullutta oloa sillä, että opiskelijaravintolan suhteen ei ollut suuria vaatimuksia ja se on ”vain paikka, johon tulen syömään”. Kahvilan kyselyyn ei tullut tämän tyyppisiä perusteluita saman kysymyksen kohdalla. Parin vastaajan mielestä kahvilan työntekijät keskittyivät toisinaan muuhun kuin asiakaspalveluun. Kahvila on tiiviimpi paikka kuin ravintola ja uskon asiakkaiden kiinnittävän siellä enemmän huomiota asiakaspalvelijoiden käytökseen, kuin ravintolan puolella.

Ravintola Newton ja Café Konehuone saivat hyviä tuloksia kysymyksestä viisi, missä pyydettiin arvioimaan asiakaspalvelua, henkilökunnan ystävällisyyttä, palvelun sujuvuutta, henkilökunnan ammattitaitoa, yleistä siisteyttä ja yleisarvosanaa asteikoilla 4-1. Keskiarvo oli kaikissa kohdissa yli 3 molemmissa paikoissa. Keskiarvot eivät poikenneet toisistaan huomattavasti. Lahtisen ja Isoviitan (2001, 62) mukaan työntekijöiden ammatillinen ja asenteellinen osaaminen ovat merkittävässä roolissa asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Asiakaspalvelijan taidot ja hänen toiminnassaan ilmenevä asiakaskeskeisyys vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan palvelukokemukseen (Ylikoski 2000, 62). Henkilökunnan ammattitaito sai keskiarvoksi 3,4 sekä Ravintola Newtonissa että Café Konehuoneella, mikä vahvistaa tuloksia hyvästä palvelusta. Suurin osa työntekijöistä ei kokenut työskentelyn mielekkyydessä eroa Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen välillä. Jos eroa koettiin näiden työpisteiden välillä, oli syynä lähinnä se, että vastaaja työskenteli jommassakummassa työpisteessä enemmän. Näiden tulosten perusteella Ravintola Newtonin ja Café Konehuoneen asiakaspalvelussa ei ole merkittäviä eroja.

Sekä Ravintola Newtoniin että Café Konehuoneelle tultiin ensisijaisesti ruuan takia. Toiseksi tärkein syy oli sijainti molemmilla paikoilla. Hyvä palvelu mainittiin myös, mutta se ei ollut yhtä oleellinen seikka. Vaikka asiakaspalvelu onkin nykyajan ravintoloiden yksi tärkein kilpailukeino, se ei tuloksistani päätellen ole opiskelijaravintolan ensisijainen valintakriteeri.

#### **6.4. Oppiminen**

Opinnäytetyö onnistui mielestäni kaiken kaikkiaan hyvin, ja opin sitä tehdessäni paljon. Alkuvaiheessa opin sinnikkyyttä. Aihe ei löytynyt ihan niin helposti, kuin olin odottanut.

Useiden vastaamattomien sähköpostien ja puheluiden jälkeen huomasin olevani tilanteessa, missä meinasin aloittaa työtä, joka ei juuri kiinnostanut minua lainkaan. Ohjaavalta opettajaltani sain idean ottaa yhteyttä Juvenekseen. Sieltä sain vastauksen nopeasti ja yhdessä Juveneksen kehitys- ja henkilöstöjohtaja Ritva Hietalan kanssa keksimme minulle erittäin mielenkiintoisen ja sopivan haastavan aiheen. Sen jälkeen pitikin päästä vain alkuun.

Aluksi oli vaikea löytää oikeanlaista lähdemateriaalia. Kirjaston hyllyjen välissä vietetty aika oli suurempi, mitä olisin ikinä osannut odottaa. Tiedonhakutaitoni paranivat huimasti tätä työtä tehdessä. Oikeiden hakusanojen löytyttyä tietoa oli yhtäkkiä saatavilla niin runsaasti, että haasteeksi muodostui tiedon rajaaminen ja karsiminen. Mielestäni onnistuin kuitenkin rajaamaan työn teoriaosuuden hyvin. Teoriaosuus on asianmukainen ja käsittelee tärkeimpiä asioita aiheen kannalta. Teoriaosuudessa on hyödyllistä ja mielenkiintoista tietoa työelämää varten. Haastavaksi osoittautui työn laajuus. Ilmapiiriä ja asiakaspalvelua voisi tutkia syvällisemminkin omina ilmiöinään.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Arantola, H. Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009.
- Arjanne, T. 2006. Johtamisen viisaus. Teoksessa Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Colquitt, J., Noe, R. & Jackson, C. 2002. Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. PRO. 5. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- George, W.R. & Berry, L.L. 1981. Guidelines for the Advertising of Services. *Business Horizons*, July/August.
- Gummesson, E. 2000. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. painos. Helsinki: KAUPPAKAARI OYJ.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia sarja 2. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juvenes-Yhtiöt Oy. 2012. Juvenes. Luettu 5.1.2016. <http://www.juvenes.fi/fi-fi/juvenes.aspx>
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Klein, K., Conn, A., Smith, D. & Sorra, J. 2001. Is everyone in agreement?. An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*.

- Kopra-Rittola, A. ravintolapäällikkö. 2016. Haastattelu 16.3.2016. Haastattelija Simpanen, J.
- Kraut, A. 1996. Organizational surveys - tools for assessment and change. Jossey-Bass publishers: San Francisco.
- Kylliäinen, A. 2012. Paksu nahkaisuudesta suuri sieluisuuteen. Hyveet työssä ja elämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Ensimmäinen painos. Tampere: Avaintulos Oy.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Lindholm-fi. Markkinoinnin jakautuminen eri tasoihin. Luettu 15.10.2015. <http://cms.lindholm-fi.net/pages/teemat/markkinointi/markkinointi-osana-yritystoimintaa/markkinoinnin-jakautuminen-eri-tasoihin.php>
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Nikkilä, M. 2008. Avaimet Työelämään.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ramm-Schmidt, C. 1984. Adapting a Service-Oriented Marketing Strategy in a Service Industry. Teoksessa Grönroos, C. & Gummesson, E., toim., Service Marketing. Nordic School Perspectives. Stockholm: University of Stockholm.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Renfors, S. & Salo, V. (toim.) 2013. Onnistunut asiakaskohtaaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Schneider, B., Salvaggio, A. & Subirats, M. 2002. Climate strenght: A new direction for climate research. Journal of Applied Psychology.
- SN4. The voice of your customer. 2.3.2015. Mitä on asiakasymmärrys ja miten sitä kehitetään?. Luettu 11.2.2016. <http://www.sn4.com/fi/blog/2015/03/mita-on-asiakasymmarrys-ja-miten-sita-kehitetaan/>

Taanila, A. Akin menetelmäblogi. 13.3.2012. Kyselytutkimuksen luotettavuus. Päivitetty 30.4.2014. Luettu 28.4.2016. <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>

Toivanen, T. 10.4.2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Luettu 15.10.2015. <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>

Työturvallisuuskeskus. Ristiriidoista ratkaisuihin. Luettu 23.10.2015. [http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/ristiriidoista\\_ratkaisuihin](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/ristiriidoista_ratkaisuihin)

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Vilkman, U. 16.3.2015. Hyvä työilmapiiri – Mistä sen tunnistaa ja miten sitä voi kehittää?. Ihmiset työssä. Luettu 9.9.2015. <http://mastersuomi.blogspot.fi/2015/03/hyva-tyoilmapiiri-mista-sen-tunnistaa.html>

Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin”. Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Tutun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas?. Toinen uudistettu painos. Helsinki: Ky-palvelu OY.

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake työilmapiiristä

1 (4)

### Kyselylomake työilmapiiristä Ravintola Newton/Kafé Konehuone

*Olen lopputyötä vaille valmis restonomi Tampereen ammattikorkeakoulusta. Toteutan opinnäytetyönäni tutkimuksen työilmapiirin vaikutuksesta asiakaspalveluun. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia henkilökunnan työilmapiiriä ja sen vaikutuksia asiakaspalveluun. Vastauksenne ovat minulle tärkeitä työn onnistumisen kannalta ja ne käsitellään luottamuksellisesti.*

Vastaajien taustatiedot

1. Sukupuoli

a. Nainen

b. Mies

2. Ikä \_\_\_\_\_

3. Olen toiminut nykyisissä tehtävissäni

a. alle 2v

b. 2-5v

c. 6-9v

d. 10v tai yli

**Seuraavissa kysymyksissä arvioi asteikolla 1-5 (ympyröi sopivin vaihtoehto)**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<b>Yleinen ilmapiiri</b>					
4. Työyhteisöni ilmapiiri on hyvä	5	4	3	2	1
5. Saan riittävästi palautetta työstäni	5	4	3	2	1
6. Minua arvostetaan ihmisenä	5	4	3	2	1
7. Työpanokseni on tärkeää	5	4	3	2	1

(jatkuu)

2 (4)

8. Ongelmiin ja epäkohtiin puututaan työpaikallani	5	4	3	2	1
9. Voin sanoa mielipiteeni avoimesti	5	4	3	2	1
10. Työntekijöiden vaihtuvuus on pientä	5	4	3	2	1
11. Viihdyn työpaikallani	5	4	3	2	1
12. Huumori luo työyhteisössäni rentoa ilmapiiriä	5	4	3	2	1
<b>Työkaverit</b>					
13. Saan työkavereiltani apua ja tukea tarvittaessa	5	4	3	2	1
14. Työkaverini ovat kiinnostuneita, mitä minulle kuuluu	5	4	3	2	1
15. Työkavereideni ”leikinlasku” ei loukkaa minua	5	4	3	2	1
16. Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa	5	4	3	2	1
<b>Esimies</b>					
17. Saan tarvittaessa tukea esimieheltäni	5	4	3	2	1
18. Tulen toimeen esimieheni kanssa	5	4	3	2	1
19. Esimieheni kehittää aktiivisesti työyhteisöä	5	4	3	2	1
20. Työyhteisöni työnjako on oikeudenmukainen	5	4	3	2	1

(jatkuu)

**Minä työntekijänä**

21. Teen työtehtäväni parhaan

osaamiseni mukaan	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
-------------------	----------	----------	----------	----------	----------

22. Edistän vuorovaikutuksellani

hyvää työilmapiiriä	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------

23. Asiakkaat saavat minulta hyvää

palvelua	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------

24. Annan itse työkavereilleni palautetta	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

25. Koetko työskentelyn mielekkäämmäksi jommassakummassa työpisteessä?

a. Kyllä, Kafé Konehuoneessa      b. Kyllä, Ravintola Newtonissa      c. Ei eroa

**Perustelut:**

Avoimet kysymykset

26. Mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti työyhteisösi ilmapiiriin?

27. Mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työyhteisösi ilmapiiriin?

28. Miten työyhteisönne ilmapiiri näkyy asiakaspalvelussa?

Kiitos vastauksestasi!

## Liite 2. Asiakastyytyväisyyskysely Ravintola Newton.

1 (2)

## KYSELYLOMAKE

*Tämä on asiakastyytyväisyyskysely Ravintola Newtonin asiakkaille opinnäytetyötä varten. Olen päättänyt vaille valmis restonomi Tampereen ammattikorkeakoulusta. Vastauksenne ovat minulle tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta ja ne käsitellään luottamuksellisesti.*

1. Sukupuoli

 Nainen  Mies

2. Ikä \_\_\_\_\_

3. Kuinka usein käyt ruokailemassa Ravintola Newtonissa?

- a. 5 kertaa viikossa tai useammin
- b. 3-4 kertaa viikossa
- c. 1-2 kertaa viikossa
- d. harvemmin

4. Henkilökunta tervehtii minua:

- a. aina
- b. toisinaan
- c. ei koskaan

5. Arvioi asteikoilla 4-1

	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Heikko
a. Asiakaspalvelua	4	3	2	1
b. Henkilökunnan ystävällisyyttä	4	3	2	1
c. Palvelun sujuvuutta	4	3	2	1
d. Henkilökunnan ammattitaitoa	4	3	2	1
e. Yleistä siisteyttä	4	3	2	1
f. Yleisarvosana ravintolalle	4	3	2	1

6. Minulla on tervetullut olo, kun tulen ravintolaan

- a. Kyllä
- b. Ei

Perustelut:

(jatkuu)

Vastaathan ystävällisesti myös lomakkeen toisella puolella oleviin kysymyksiin! 😊

**Avoimet kysymykset:**

7. Miten kuvailisit Ravintola Newtonin asiakaspalvelua?

8. Miksi valitsit Ravintola Newtonin lounaspaikaksi?

Terveiset henkilökunnalle & risut ja ruusut:

**Kiitos vastauksestasi!**



Ystävällisesti

Jenny Simpanen

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Tampereen ammattikorkeakoulu

## Liite 3. Asiakastyytyväisyyskysely Café Konehuone

1 (2)

## KYSELYLOMAKE

*Tämä on asiakastyytyväisyyskysely Café Konehuoneen asiakkaille opinnäytetyötä varten. Olen päättänyt vaille valmis restonomi Tampereen ammattikorkeakoulusta. Vastauksenne ovat minulle tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta ja ne käsitellään luottamuksellisesti.*

## 1. Sukupuoli

Nainen  Mies

## 2. Ikä \_\_\_\_\_

## 3. Kuinka usein käytät Café Konehuoneen palveluita?

- 5 kertaa viikossa tai useammin
- 3-4 kertaa viikossa
- 1-2 kertaa viikossa
- harvemmin

## 4. Henkilökunta tervehtii minua:

- aina
- toisinaan
- ei koskaan

## 5. Arvioi asteikoilla 4-1

	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Heikko
a. Asiakaspalvelua	4	3	2	1
b. Henkilökunnan ystävällisyyttä	4	3	2	1
c. Palvelun sujuvuutta	4	3	2	1
d. Henkilökunnan ammattitaitoa	4	3	2	1
e. Yleistä siisteyttä	4	3	2	1
f. Yleisarvosana	4	3	2	1

## 6. Minulla on tervetullut olo, kun tulen kahvilaan

- Kyllä
- Ei

Perustelut:

(jatkuu)

Vastaathan ystävällisesti myös lomakkeen toisella puolella oleviin kysymyksiin! 😊

**Avoimet kysymykset:**

7. Miten kuvailisit Café Konehuoneen asiakaspalvelua?

8. Miksi valitsit Café Konehuoneen palvelut?

Terveiset henkilökunnalle & risut ja ruusut:

**Kiitos vastauksestasi!**



Ystävällisesti

Jenny Simpanen

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Tampereen ammattikorkeakoulu

## Liite 4. Terveiset henkilökunnalle &amp; risut ja ruusut Ravintola Newton

1 (2)

- =)
- Kiitos hyvästä asiakaspalvelusta ja ruuasta
- Ravintolapäällikkö + Kassakontakti yleensä positiivinen.
  - Ruuan saatavuuden aktiivinen ylläpitäminen (välillä ruoka loppuu → useasti)
- Kana Gordon-blev oli ennen huomattavasti parempaa
- Hyvää kevättä. Ps. Hankkikaa uusi tiskikone (koska aina rikki)
- Kiitos!
- Hyvää ruokaa, erityisesti isot pitsapalat!
- Lautaset saisivat olla suurempia tai erillinen lautanen salaatile linjaston alkuun (näin oli ennen)
- Salaattilautanen takaisin!
- Pieniä ”salaattilautasia” olisi kiva olla tarjolla joka kerta.
- Hyvin menee, pysykää positiivisina
- Yleisilme hyvä, ruuhkapäivinä (esim. uunimakkara) ruoka tuppaa loppumaan valitettavan usein.
- hyvä että salaatit ovat tarjolla erikseen (kurkut, porkkanaraaste, salaatti jne.)
- ☺
- Sääs-barin ruuat aina tulisia ☹. Toivoisin jotain muutakin välillä.
- Jos ilmoittaa että tarjoillaan tiettyä ruokaa, silloin sitä pitäisi löytyä. Riisikakut eivät ole hyvä korvike gluteenittomalle leivälle. Lohi takaisin listoille!
- Iltapäivällä ruoka eroaa usein listan ruoista. Sujuvuudesta plussaa (linjaston nopeus)
- Kiitos hyvästä ruuasta ja palvelusta
- Kaalisalaatti olis tosi jees. Sääs-ruoka liian tulista. Muuten ihan jees.
- Olisin vielä tyytyväisempi asiakas, jos eri salaattilajikkeita olisi aina tarjolla (nykyään usein osa astioista tyhjiä) + masuteita ja siemeniä joskus ei tarjolla. Kiitos hyvästä palvelusta!
- Jatkakaa samaan malliin!
- Parasta pannaria!
- Kiitos hyvästä palvelusta! Risuina on ruuan ”laadun” aleneminen. Ennen ravintola –muutosta oli usein broilerin fileitä ja uunilohta. Nyt mennyt enemmän eisten suuntaan. Mutta asiakaspalvelu toimii ja on ystävällistä.
- Kassatyöskentely on ylivoimaisesti kampuksen nopein ja linjasto liikkuu ripeästi. Salaatin valikoima voisi olla laajempi.
- Hyvää, ystävällistä ja sujuvaa palvelua! Kiitos!
- Isommat lautaset, aktiivisuutta ruoan täyttöön. Erittäin siisti ravintola!
- Hyvää Wapun odotusta! Ruokaan vielä rahtusen verran monipuolisuutta, niin bueno.
- moi :D
- ruoka oli ihan hyvää ja jonottaa ei tarvinnut liian kauan

(jatkuu)

- Tehkää jotain opinto/teollisuusvakoiluretkiä näihin kampuksen muihin rafloihin
- + ystävällinen palvelu
  - pitkät jonot lounasaikaan
- Joskus ruuhka-aikoina ruoka loppuu kesken
- Joskus kun ruoka loppuu ruoan saamisessa kestää kauan.
- Muistakaa tehdä tarpeeksi ruokaa ettei lopu aina!
- Välillä ruoka loppuu iltapäivisin, mikä on ymmärrettävää, mutta siihen voisi varautua paremmin.
- Hyvää duunia! =)
- En tiedä oletteko ylikuormitettuja vaiko epätehokkaita, mutta linjastot ovat usein puutteelliset eli ruoka on vähissä. Mielestäni linjastojärjestelyjä voisi myös miettiä uudetsaan, koska on aika hankala taiteilla kärryjen kanssa noin ahtaassa tilassa. Ruokailen silti Newtonissa eniten, koska se on tehokas ja tasalaatuinen. Tsemppiä työhön! ☺
- Ero hyvän ja erinomaisen ravintolan välillä on yksityiskohdat.
- Lounaskahvi voisi olla isompi. Sääs bar on hyvä uudistus. Salaatissa voisi olla enemmän vaihtelua.
- Jatkakaa samaa rataa
- Sääs Bar ruoka hyvin maustettua, usein paljon parempaa kuin muut ruuat.
- Erilliset salaattilautaset olivat parempi systeemi kuin nykyään. Asiakaspalvelu on hyvää!
- Hyvä hernekeitto ja pannari
- Välillä kassajonot liikkuvat hitaasti. Hyviä ruokia usein ☺!
- Enemmän kotimaista ruokaa, kana Thaimaasta?
- Oispa parempaa salaattia, soijamaito on ihana juttu
- Asiakaspalvelu kaikin puolin hyvää, ainakin parempaa kuin muissa ravintoloissa.
- Enemmän kotimaista
- Kiva että tervehditään, mutta välillä voisi useammin tarkistaa useammin kuinka paljon ruokaa on jäljellä
- Isommat lautaset, enemmän tarkkailua loppuvaan ruokaan. Pöydät ovat siistejä!
- Jatkakaa samaa rataa. Leipävalikoima voisi olla monipuolisempi!
- Jatkakaa samaa rataa!
- Jatkakaa samaan malliin!
- Jatkakaa samaan malliin!
- + Asiakaspalvelu hyvää! - ruoka joskus kylmää
- Ulkopuolisen on vaikea löytää perille. Parempi opastus/kyltit.
- Kiitos hyvästä ruuasta!
- salaattipöytä jee!
- Vähän useammin voi hiljaisenaikin aikana vilkaista linjaton ruokatilannetta
- Jatkakaa samaan malliin
- Hyvää työtä!

## Liite 5. Terveiset henkilökunnalle &amp; risut ja ruusut Café Konehuone

1 (2)

- Ruoan jakelua voisi miettiä. Varsinkin ruuhka-aikoihin hieman sekava meininki. Muuten loistavalle aamupalalle vielä tuoretta leipää, niin on tosi loistava.
- Jatkakaa samaan malliin ja kehittäkää, kun kehitettävää löytyy!
- Astioiden palautuspiste voisi olla selkeämpi
- + hyvät burger-ateriat
- + hyvää ruokaa
  - välillä pitkät jonot
- + asiallista
  - hymyä ☺
- Kiitän mukavasta palvelusta ja hyvistä ruuista
- Vahvaa hyvää ruokaa. Ainoa huono puoli nautan pihvin mukana tulevat tomaatin puolikkaat. Ennen ollut satunnaisia juureslohkoja tai paloja, jotka olivat todella hyviä. Mielummin paluu niihin. Tomaatin halkaiseminen grillille on köyhä panostus annokseen.
- - Asenne työtä kohtaan voisi olla joillakin työntekijöillä parempi.
  - + Ruoka on usein hyvää, Rohee xtra, siivet ja Fusion Kitchen ovat kaikki kehittyneet parempaan suuntaan.
- Kiitän
- Ruusuja ☺
- Iltaisin mieluummin pastaa kuin itämaista ruokaa, kiitos ☺
- Fusionin ruoan taso vaihtelee liikaa!
- Moi
- Keitettyjä perunoita
- Kiitokset hyvästä palvelusta
- Kiitos kahvista.
- Ruoka on hyvää ☺
- Kiire ei ole asiakkaan vika, silti voisi muistaa tervehtiä. Salaattipöydästä on usein salaatti tai kastike loppu, sitä voisi valvoa enemmän.
- Jono välillä todella pitkä, epäselvää onko 2-puoleinen vai ei
- Olette ystävällisiä ja asiantuntevia, siitä kiitos!
- Jatkakaa näin
- Kiitos, jatkakaa samalla tavalla!
- Siivet rapeemmiksi! Salaatti oli tänään loppu (16.3.2016)
- burgerit ja siivet maistuu. Tummaa paahtoa (3-4 aste) kahvivalikoimaan!
- Jaksakaa hymyillä ☺. Lounaskahvi säälittävän kokoinen, vaikuttaa lounasruoka-paikan valintaan negatiivisesti. Tummaa kahvia tarjolle!
- Yleiskuva positiivinen. Siipipäivä +++ (plussaa olisi myös jos siipipäivänä voisi vaikka ostaa extradipin)
- Fusion on mahtava, samoin opiskelijalle alennetut leivät, siivet iso miinus Volttiin verrattuna

(jatkuu)

- + Hyvät burgerit
  - Lyhyt ja helposti ruuhkautuva salaatti/leipä/juoma –linjasto. Salaatti toisinaan todella vähissä ja loput lilluu vetisesti kulhon pohjalla.
- Pöydät voisi pitää vielä siistimpinä. Kahvilan ja ruokalan yhdistelmä on jonotusjärjestelmässä hämmentävä.
- Hämmentävä jonotusjärjestelmä: kahvia ottavat ja ruokaa ottavat ovat eri jonoissa, mutta heitä kuitenkin palvelee sama myyjä.
- Hyvää hommaa
- Burgerit ovat huikeita! Ketsuppi on monesti loppu
- Hyvät burgerit
- Parhaat hampurilaiset!
- Jatkakaa samaan malliin
- Jatkakaa samaan malliin
- Kerran asioidessani linjastossa ei ollut norm. kevyt maitoa, maitoa luvattiin tuoda, mutta siinä kesti hyvin kauan. Usein maito on lämmintä. Muuten hyvä paikka.