



## **Majoitus- ja ravitsemisalan työntekijöiden näkemys onnistuneen palvelukokemuksen elementeistä**

Wilma Vinnari

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

AMK-opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Wilma Vinnari
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Majoitus- ja ravitsemisalan työntekijöiden näkemys onnistuneen palvelukokemuksen elementeistä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 41 + 3
<p>Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö käsittelee onnistuneen palvelukokemuksen kokonaisuutta korostaen majoitus- ja ravitsemisalan työntekijöiden näkökulmia aiheeseen liittyen. Työn päätavoitteena oli selvittää, mistä asioista majoitus- ja ravitsemisalan työntekijät kokevat onnistuneen palvelukokemuksen muodostuvan. Työn alaongelmana oli tutkia, millaiset osatekijät vaikuttavat palvelukokemukseen. Tämä selvitettiin vertaamalla haastateltavien näkemyksiä keskenään, sekä aiheesta koottuun tietoperustaan. Lopputuloksena saatiin ymmärrys siitä, mitkä asiat alan haastatellut työntekijät kokivat keskeisiksi onnistuneen palvelukokemuksen rakentumisessa, sekä millainen hyvä palvelukokemus heidän mielestään oli. Tutkimus rajattiin koskemaan vain majoitus- ja ravitsemisalan liikkeiden työntekijöiden mielipiteitä. Haastatellut työntekijät työskentelivät tässä tapauksessa joko kahvilassa, ravintolassa, hotellissa tai baarissa.</p> <p>Palvelukokemus on monen asian summa, jonka keskiössä vaikuttavat oleellisesti muun muassa työntekijä ja asiakas, sekä odotukset tilanteesta. Palvelukokemuksen onnistuminen on hyvin subjektiivista, mutta tiettyjä elementtejä voidaan pitää edesauttavina tekijöinä onnistuneen kokemuksen syntymisessä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän vuorovaikutustaidot ja perusodotusten täytyminen. Lisäksi merkittävänä osana palvelukokemuksen kokonaisuutta voidaan pitää asiakas- ja työntekijäkokemusta. Asiakaskokemus on asiakkaan näkemys palvelusta tai palvelutilanteesta, työntekijäkokemus kattaa työntekijän näkemyksen työstään ja työnantajastaan. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa myös yksilön psykologinen pääoma, jolla on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin vuoden 2023 aikana. Työn tietoperusta koottiin vuoden alussa, jonka jälkeen siirryttiin aineistonkeruuvaiheeseen touko-kesäkuussa. Aineiston analysointi ja tulosten pohdinta ajoittuvat elo-lokakuulle. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka avulla kerättiin aineistoa kymmeneltä majoitus- ja ravitsemisalan työntekijältä. Haastateltavat valittiin satunnaisesti henkilöistä, joiden tiedettiin olevan töissä joko majoitus- tai ravitsemisalan yrityksissä. Analysointimenetelmänä käytettiin aineiston teemoittelua ja laskemista.</p> <p>Tuloksista saatiin selville, etteivät haastateltavien näkemykset poikenneet kovin paljon toisistaan tai tietoperustassa esitetyistä faktoista. Onnistuneena palvelukokemuksena voidaan pitää kokemusta, jossa asiakkaan odotukset täyttyvät tai jopa ylittyvät, sekä parhaimmassa tapauksessa aikaansaadaan myös positiivinen tunnemuisto niin ikään itse tilanteesta, kuin asiakkaan ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta. Työntekijän vuorovaikutustaidot ovat ehdottomasti avainasemassa. Oleelliseen vuorovaikutusosaamiseen voidaan lukea muun muassa asiakkaan kuuntelu, tilanteen lukeminen ja avoin, välittävä asenne.</p>
<b>Asiasanat</b> majoitus- ja ravitsemisala, palvelukokemus, asiakaskokemus, työntekijäkokemus, vuorovaikutus

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Palvelu- ja asiakaskokemus .....	3
2.1	Palvelukokemus .....	3
2.2	Sanaton ja sanallinen viestintä .....	4
2.3	Fyysinen ja sosiaalinen ympäristö .....	5
2.4	Asiakaskokemus .....	6
2.4.1	Asiakaskokemusten monimuotoisuus .....	7
2.4.2	Asiakasodotukset ja -tyytyväisyys .....	9
3	Työntekijäkokemus.....	10
3.1	Työntekijäkokemuksen määritelmä .....	10
3.2	Työpaikkakulttuuri osana työntekijäkokemusta.....	12
3.3	Psykologinen pääoma ja sen merkitys.....	13
3.4	Työntekijä- ja asiakaskokemuksen merkitys palvelukokemukseen .....	15
4	Tutkimus ja sen toteutus.....	16
4.1	Tutkimusongelma ja alaongelmat .....	16
4.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu .....	16
4.3	Haastateltavien valinta .....	17
4.4	Haastattelut.....	18
4.5	Aineiston analysointi.....	20
5	Tutkimuksen tulokset.....	23
5.1	Palvelukokemus .....	23
5.2	Asiakaskokemus .....	26
5.3	Työntekijäkokemus.....	29
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	32
6.1	Onnistuneen palvelukokemuksen elementit .....	32
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkokehitysehdotukset .....	35
6.3	Oman oppimisen arviointi .....	36
	Lähteet.....	38
	Liitteet .....	42
	Liite 1. Haastattelun runko .....	42
	Liite 2. Viesti haastateltaville.....	44

## 1 Johdanto

Mitkä asiat tekevät joistain ravitsemis- tai majoitusliikkeistä niin mieleenpainuvia, että palaamme mielellämme niihin uudelleen, ja jopa suosittelemme niitä muille? Vastauksia löytyy toki lukuisia, riippuen miltä kantilta asiaa tarkastelee – hyvä ruoka, upeat puitteet, kaunis miljöö tai hyvä hinta-laatu-suhde voivat toimia muutamina esimerkkeinä. Yhtenä merkittävimmistä tekijöistä voidaan kuitenkin pitää palvelukokemusta. Muistamme, miten meidät on otettu vastaan, miten meitä on kohdeltu ja olemmeko olleet tyytyväisiä saamamme palvelun laatuun. Palvelukokemuksen voidaan nähdä olevan suorassa yhteydessä kokemuksesta muodostuvaan tunnemuistoon.

Palvelukokemus voi joko vahvistaa tai horjuttaa matkailualan yritysten menestystä. Matkailuala on yksi maailman nopeimmin kehittyvistä ja dynaamisimmista toimialoista, joka pitää kokonaisuudessaan sisällään matkailu-, majoitus-, ravitsemis-, ohjelma-, tapahtuma-, elintarvike- ja toimitilapalvelut. Tässä opinnäytetyössä keskitytään näistä kaikista kahteen: majoitus- ja ravitsemisalaan. Alat ovat hyvin moniulotteisia ja tarjoavat laajan valikoiman erilaisia työtehtäviä esimerkiksi hotelleissa, ravintoloissa ja kahviloissa. Lisäksi työuralla etenemiseen aloilla on tarjota loistavat mahdollisuudet. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry s.a.a.) Majoitus- ja ravitsemisalat ovat palvelualoja, joissa korostuu erityisesti vieraanvaraisuus. Voidaan siis käytännössä puhua myös vieraanvaraisuusaloista.

Tämän opinnäytetyön pääongelmana on tutkia, millainen onnistunut palvelukokemus on majoitus- ja ravintola-alalla alan työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on saada selville, mistä asioista näiden alojen työntekijät kokevat onnistuneen palvelukokemuksen muodostuvan, sekä millainen on hyvä palvelukokemus. Työ siis rajautuu majoitus- ja ravitsemisalalla työskenteleviin henkilöihin ja heidän näkökulmiinsa. Alaongelmana on selvittää hyvän palvelukokemuksen elementtejä, ja niiden mahdollisia samanlaisuuksia ja eroja verrattuna sekä tietoperustaan, että alan työntekijöiden näkökulmiin. Lopputuloksena saadaan tietää, mistä asioista haastateltavat työntekijät kokevat onnistuneen palvelukokemuksen koostuvan, sekä millainen hyvä palvelukokemus heidän mielestään on.

Opinnäytetyön tietoperusta keskittyy palvelukokemuksen, asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen termeihin, joihin syventymällä voidaan paremmin ymmärtää palvelukokemuksen kokonaisuuteen liittyviä seikkoja, joita tutkimuksessa halutaan selvittää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa käytettiin tutkijan tekemää haastattelurunkoa. Tutkimukseen valittiin kymmenen satunnaista majoitus- ja ravitsemisalan työntekijää, joita tutkija haastatteli keskimäärin noin tunnin ajan. Työn empiirisessä osassa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja niiden yhteyttä tietoperustaan, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, sekä annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkija uskoo tämän tutkimuksen olevan merkityksellinen alan kannalta, sillä sen tuloksista päästään näkemään, mitä pieni osa alan tämänhetkisistä työntekijöistä ajattelee onnistuneesta palvelukokemuksesta. Hän uskoo, että tutkimus voi hyödyttää ainakin tutkijaa itseään hänen omassa työelämässään ja osaamisen kehittämisessään. Tutkija ei näe mahdottomana ajatuksena, etteivät myös tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ja muut aiheesta kiinnostuneet voisi löytää tutkimuksesta jotain omaa ajatteluaan avartavaa.

## 2 Palvelu- ja asiakaskokemus

Jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa, tulee sillä olla asiakkaita, jotka maksavat sen tuotteista tai palveluista. Asiakassuhteiden ylläpito edellyttää positiivisten asiakaskokemusten luomista, jotta asiakkaat palaavat takaisin yhä uudelleen, sekä suosittelevat yritystä muille. (Ahvenainen, Gyllig & Leino 2017, 10–11.) Tämä opinnäytetyön luku esittelee palvelu- ja asiakaskokemuksen määritelmät, asiakaskokemuksen ominaisuuksia, sekä asiakastyytyvyyden merkityksen.

### 2.1 Palvelukokemus

Palvelukokemus kuvaa sitä kokemusta, joka muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta asiakaspalvelutilanteessa (Saarijärvi & Puustinen 2021, 63). Se voi tapahtua kasvokkain, verkon tai puhelimen välityksellä, tai jollain muulla tavalla. Onnistunut palvelukokemus on liukuva ja muuttuva käsite, johon vaikuttavat monien eri asioiden yhdistelmät. Koska olemme kaikki yksilöitä, on palvelukokemus jokaisen henkilön kohdalla erilainen, eikä täysin samanlaista tapahtumaa pysty luomaan uudelleen. On myös täysin subjektiivista, milloin asiakaspalvelu koetaan hyväksi ja milloin huonoksi. Tästä syystä palvelukokemuksen tuottaminen onnistuneesti on tietyllä tavalla haastavaa – se mikä miellyttää toista, ei ole toiselle mieluista. Tietyt perusasiat kuitenkin voivat edesauttaa palvelukokemuksen onnistumista, kuten esimerkiksi asiakaspalvelijan ammattitaito. Hyvän asiakaspalvelun ominaispiirteiksi voidaan lukea työntekijän hyvät vuorovaikutus- ja kuuntelutaidot, työntekijän positiivinen tapa kohdata asiakas, kyky asettua asiakkaan asemaan, asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja ratkaisun löytäminen. (Ahvenainen, Gyllig & Leino 2017, 57–59.) Asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta voidaan pitää erittäin oleellisena osana asiakaspalvelua, eikä siihen liittyvien taitojen tai osaamisen merkitystä voida korostaa liikaa. Hyvänä vuorovaikutusosaamisena voidaan pitää yksilön kykyä toimia tietyssä kontekstissa tietyllä, yleisesti hyväksytyllä tavalla. Esimerkiksi asiakaspalvelijalla voidaan kuvailla olevan hyvät vuorovaikutustaidot, kun hän toimii palvelutilanteessa edellä mainittujen, hyvien ominaispiirteiden mukaisesti.

Kohteliaisuuksia ja tapoja voi opetella, mutta mikä saa palvelun tuntumaan aidolta, päälle liimatun sijasta? Solomon (2016, 44–45) argumentoi, että palvelualalla työntekijöiden valinnassa tulisi ottaa huomioon henkilöiden persoonallisuuden piirteet. Hän on haastatellut lukuisia tunnettuja kansainvälisiä ravintoloitsijoita ja hotellinjohtajia, jotka kaikki painottavat samaa asiaa: ihanteellista olisi löytää ne ihmiset, jotka omaavat palveluasenteen luontaisesti, sillä toisin kun teknisiä taitoja ja talon tapoja, on haluttuja persoonallisuuden piirteitä hankalampaa lähteä opettamaan. Solomon (2016, 47) käyttää ihanteellisista asiakaspalvelijan persoonallisuuspiirteistä lyhennettä WETCO, joka tulee englannin kielen sanoista warmth (lämpimyyden), empathy (empatia), teamwork (tiimityö), conscientiousness (tunnollisuus) ja optimism (optimismi). Lämpimyydellä hän tarkoittaa työntekijän

ystävällisyyttä, empatialla kykyä aistia toisen tunteet, tiimityöllä kykyä toimia tiimissä, tunnollisuudella yksityiskohtien huomioimista ja motivaatiota viedä asiat päätökseen, sekä optimismilla kykyä toimia haastavissakin tilanteissa optimaalisesti. Lisäksi Solomon (2016, 47) jakaa myös yhden haastattelemansa, kansainvälisesti tunnetun amerikkalaisen ravintoloitsija Danny Meyerin kehittämän lyhenteen piirteistä, jotka tämä kokee optimaalisiksi palvelualan ammattilaisen persoonallisuuspiirteiksi. Meyerin lyhenne OIWESI muodostuu sanoista optimistic warmth (lämpimyyttä), intelligence (älykkyyttä), work ethic (työetiikka), empathy (empatia), self-awareness (itsetietoisuus) ja integrity (arvokkuus). Sanojen merkitystä on avattu tarkemmin alla olevassa kuvassa 1.

<b>Lämpimyyttä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenttinen ystävällisyys, ajattelevaisuus, optimistinen ajattelutapa</li> </ul>
<b>Älykkyyttä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halukkuus oppia oppimisen ilosta</li> </ul>
<b>Työetiikka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky ja halukkuus tehdä asiat mahdollisimman hyvin</li> </ul>
<b>Empatia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky ymmärtää muiden tunteita ja välittää niistä, sekä ymmärtää oma vaikutuksensa muihin ja heidän tunteisiinsa</li> </ul>
<b>Itsetietoisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärrys omista käyttäytymismalleista</li> </ul>
<b>Arvokkuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luontainen taipumus/halu kantaa vastuuta oikeiden päätösten tekemisestä rehellisellä tavalla ja hyvällä harkintakyvyllä</li> </ul>

Kuva 1. Ravintoloitsija Danny Meyerin lista ihanteellisista työntekijän persoonallisuuspiirteistä vapaasti suomennettuna (Solomon 2016, 47)

## 2.2 Sanaton ja sanallinen viestintä

Ihmiset luottavat vaistomaisesti enemmän sanattomaan viestintään, kuin sanalliseen (Skogholm 2021, alaluku Kehonkieli on äänestä). Asiakaspalvelussa työntekijän sanaton viestintä onkin suuressa osassa. Kehonkieleemme kertoo paljon, emmekä välttämättä aina edes tiedosta, miltä vaikutamme ulospäin. Esimerkiksi puhelimen selaaminen tiskin takana haukotellen voi viestiä, ettemme haluaisi olla paikalla, vaikkei tämä todellisuudessa pitäisikään paikkaansa. Tästä syystä työntekijöiden tulisi tietoisesti keskittyä kokonaisviestintäänsä, sekä läsnäoloon. Katsekontakti asiakkaaseen on ensimmäinen merkki siitä, että hänet on huomattu ja tulisi tutkimusten mukaan tapahtua viiden sekunnin sisällä asiakkaan saapumisesta. Katsekontaktin yhteydessä tulisi myös

tervehtiä, jotta asiakas kokisi olonsa tervetulleeksi. Hymy vahvistaa tervetulleeksi tulemisen tunnetta, sekä edesauttaa positiivista ilmapiiriä. Ilmeisiin tulisi muutenkin kiinnittää huomiota, sillä ne eivät saisi olla ristiriidassa sanomamme kanssa. Jos toivotamme asiakkaat tervetulleiksi kauniilla sanoilla, mutta ilmeemme on lähinnä tympääntynyt, ei sanoma ole lainkaan yhtenäinen. Asiakas ei tässä tapauksessa todennäköisesti koe olonsa kovin tervetulleeksi. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2018, 128–129.)

Kuunteleminen on yksi osa vuorovaikutusta, johon kuuluu lisäksi puhuminen, sekä keskusteleminen. Flinkin ym. (2018, 132–133) mukaan kuuntelutaidot ovat asiakaspalvelijan tärkeimpiä taitoja. Kuuntelutaidot avaavat ovet monenlaisten tilanteiden käsittelyyn, kuten vaikka asiakkaan tarpeiden selvittämiseen. Parhaimmassa tapauksessa myös pieleen menneet asiakaskokemukset voidaan kääntää positiivisiksi, kun asiakas kokee, että häntä on kuultu ja hänen pettymyksensä on otettu huomioon. Kuuntelun tulisi olla aktiivista, eli aitoa. Tämä tarkoittaa, että kuuntelija haluaa aidosti ymmärtää toista, asettaa tämän tarpeet etusijalle, eikä anna oman egonsa tai ennakkoluulojensa tulla kuuntelun tielle. (Flink ym. 2018, 133.) Aito ja hyvä kuuntelija ei vain odota omaa vuoroaan puhua toista kuunnellessaan, vaan pysähtyy ja keskittyy toisen sanomaan.

Ihmiset pitävät lähtökohtaisesti tutuista ja turvallisista asioista, joten miellämme usein samantyyllisen kommunikaatiotavan omaavat ihmiset miellyttäväksi ja luotettaviksi. Hyvä edellytys onnistuneelle vuorovaikutukselle palvelutilanteessa on päästä samalle aaltopituudelle asiakkaan kanssa. Jokainen meistä kokee ja näkee asiat eri tavalla, joten asiakaspalvelijan tulisi mukauttaa lähestymistapaansa yksilökohtaisesti. Joidenkin ihmisten kanssa tämä on helppoa ja vaivatonta heidän ollessaan jo valmiiksi kaltaisiamme, mutta koska ihmisiä on monenlaisia, vaatii yhteyden löytäminen ajoittain enemmän hakemista. (Skogholm 2021, alaluku Aivomaisema.) Tässä asiakaspalvelijan kyky lukea ihmisiä ja tilannetta nouseekin suureen arvoon. Kun ihminen kokee olonsa kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi, voidaan sanoa, että vuorovaikutuksessa on onnistuttu. Onnistunut vuorovaikutus edesauttaa tunneyhteyden syntymistä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille, millä on ehdottomasti suuri merkitys palvelukokemuksen onnistumisen kannalta.

### **2.3 Fyysinen ja sosiaalinen ympäristö**

Palvelukokemukseen vaikuttaa ihmisten lisäksi palveluympäristö, sekä myytävien tuotteiden tai palvelujen laatu. Ympäristö jaetaan fyysiseen ja sosiaaliseen. Fyysinen ympäristö luonnollisesti käsittää paikan fyysiset ominaisuudet, kuten sijainnin, ympäröivän ympäristön, itse paikan sisustuksen, värit, musiikin ja niin edelleen. Sosiaalinen ympäristö kattaa henkilöstön ja mahdolliset muut asiakkaat. Muiden asiakkaiden vaikutus voi muuttaa palvelukokemuksen niin positiiviseksi kuin negatiiviseksi. Jos romanttisen illallisen aikana viereisessä pöydässä on riehuvia

lapsia tai äänekkäs porukka viettämässä railakasta iltaa, on vaikutus todennäköisesti negatiivinen, vaikka puitteet olisivat muuten moitteettomat. Väittämää tukevat sekä Miaon ja Mattilan (2013), että Groven ja Fiskin (1987) toteuttamat tieteelliset tutkimukset, joiden mukaan muiden asiakkaiden vaikutus yksilön palvelukokemukseen voi olla merkittävä. Miaon ja Mattilan mukaan kahden asiakkaan välisellä interaktiolla voi olla jopa suurempi vaikutus, kuin yrityksen ja asiakkaan välisellä. Tästä syystä yritysten tulisi ottaa palvelumuotoilussa huomioon myös asiakkaiden väliset kosketuspisteet, jotka saattavat jäädä usein huomioimatta. (Miao & Mattila, 2013.) Tällainen kosketuspiste voi olla esimerkiksi jono hotellin vastaanotossa. Groven ja Fiskin (1987, 77) tutkimuksessa juuri jonottaminen osoittautui tilanteeksi, jossa on hyvin yleistä kokea hankalia kohtaamisia muiden asiakkaiden kanssa. Tähän vaikuttaa esimerkiksi turhautuminen, kun jonotusaika venyy pitkäksi.

## 2.4 Asiakaskokemus

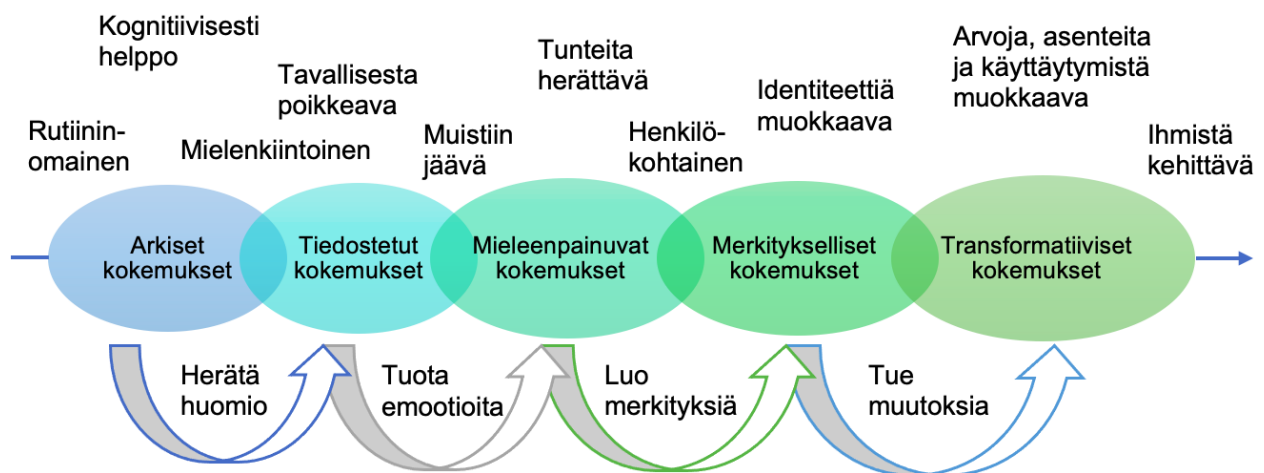
Tiivistetysti voidaan kuvailla asiakaskokemuksen tarkoittavan asiakkaan henkilökohtaista kokemusta ja näkemystä yrityksestä tai palvelutilanteesta. Näkemykseen vaikuttavat mielikuvat, kohtaamiset ja suurimpana tunteet. (Ahvenainen, Gyllig & Leino 2017, 9–10; Killström 2020, 9.) Asiakaskokemuksessa asiakkaallakin on oma roolinsa: jos hän itse käyttäytyy huonosti ja alentavasti työntekijää kohtaan, on hyvin mahdollista, että hän pilaa oman kokemuksensa omalla negatiivisuudellaan. Fischer ja Vainio (2015, 167) kiteyttävät tämän näkemyksen hyvin: jos asiakas itse jaksaa luoda positiivisempaa tunnetilaa häntä palvelevalle työntekijälle, tai kertoa tarkemmin toiveistaan, kokee hän kohtaamisen itsekin positiivisempaan.

Saarijärven ja Puustisen mukaan asiakaskokemus on moninainen kokonaisuus, joka syntyy staattisella, dynaamisella ja asiakassuhteen tasolla. Staattisella tasolla tarkoitetaan asiakkaan kokemusta yrityksestä, sen palvelusta tai tuotteesta tietyllä aikavälillä tai tietyssä hetkessä. Mukaan ei lasketa hänen aikaisempia kokemuksiaan, eikä tulevia odotuksia, vaan jokainen kokemus on niin sanotusti irrallinen. Dynaamisessa tasossa nämä taas otetaan huomioon. Luonnollisesti edellisillä kokemuksilla on vaikutusta asiakkaan odotuksiin ja näin ollen myös seuraaviin kokemuksiin, joten yritysten tulisikin pyrkiä näkemään asiakaskokemukset irrallisten sijaan jatkumona. Tällä on suuri vaikutus asiakastyytyväsyyteen ja -uskollisuuteen. Asiakkaan on vaikeaa olla ilahtumatta siitä, kun hänet ja hänen tarpeensa muistetaan ja otetaan huomioon, kun hän käyttää yrityksen palveluja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70–71.)

Kolmannen tason, eli asiakassuhtetason tarkoituksena on ylläpitää asiakassuhteita konkreettisten asiakaskokemusten ulkopuolella pidemmän aikavälin aikana. Tätä voidaan harjoittaa esimerkiksi sosiaalisen median tai yrityksen oman mobiilisovelluksen avulla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 71–72.)

### 2.4.1 Asiakaskokemusten monimuotoisuus

Kirjassaan ”Designing Experiences” (2019) Rossman ja Duerden jakavat asiakaskokemukset viiteen ryhmään: arkisiin, tiedostettuihin, mieleenpainuviin, merkityksellisiin, sekä transformatiivisiin kokemuksiin. Näistä Saarijärvi & Puustinen ovat luoneet havainnollistavan kuvan, jota mukailee kuva 2. Arkiset (prosaic experiences) kokemukset ovat nimensä mukaisesti sellaisia, joiden luonne on arkinen ja hyvin tavanomainen. Ne tosin voivat lukeutua osaksi suurempaa asiakaskokemusta osakokemuksena, josta Saarijärvi ja Puustinen käyttävät esimerkkinä teatteriin saapumista. Saapuminen on osa itse teatterikokemusta, mutta sitä ei luultavasti ole suunniteltu kovinkaan maailmaamullistavaksi osaksi kokemusta. Tavoitteena on päinvastoin luoda mahdollisimman helppo ja vaivaton osakokemus, joka vie aivoiltamme mahdollisimman vähän kognitiivisia ja emotionaalisia resursseja. Näin aivoillemme jää tilaa käsitellä muita, merkityksellisempiä asioita – kuten tässä tapauksessa itse teatterielämystä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 67.)



Kuva 2. Eri asiakaskokemukset jaettuna ryhmiin (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 68)

Kun jokin saa meidät havahtumaan pois rutiininomaisesta, arkisestä kokemuksestamme, muuntautuu tämä arkinen kokemus tiedostetuksi (mindful experience). Havahtuminen tapahtuu jonkin yllättävän poikkeaman kautta, joka saa meidän kiinnostumaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 67–68.)

Tiedostetut kokemukset muuttuvat mieleenpainuviksi (memorable experiences), kun mukaan lisätään tunteita. Muistamme herkästi kokemuksen alun ja lopun lisäksi huippukohtat, sekä negatiiviset tunnekokemukset. Tapahtuma jää mieleen, kun se saa meidät kokemaan jonkinlaisia tunteita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 68–69; Killström 2020, 82.) Esimerkkeinä poikkeuksellisen loistava palvelu, hius ruoka-annoksessa, tai toisen asiakkaan äänekäs nauru. Se tapahtuma, jonka muistamme parhaiten, voi määrittää koko kokemuksemme. Tästä oivana esimerkkinä on tutkijan

oma kokemus eräästä hotellista, jossa hän yöpyi. Kokemuksessa ei muuten ollut moitittavaa, paitsi heti vierailun alussa sisäänkirjautumisen yhteydessä. Vastaanottovirkailija oli huomattavan tyyliä, vastasi kysymyksiin vastahakoisesti parilla sanalla, eikä pitänyt katsekontaktia. Huoneeseen mentäessä työntekijän käytös jäi harmittamaan, ja rentouttavaksi tarkoitettu hotellielämys alkoi hyvin negatiivisissa merkeissä. Itse hotellissa ei muuten ollut vikaa, mutta tapahtuma vastaanotossa vaikutti niin vahvasti, että koko kokemuksesta muodostui negatiivinen muisto.

Harvardin professori ja kirjailija Stefan Thomke kirjoitti tunteiden merkityksestä asiakaskokemukseen artikkelissaan ”The Magic That Makes Customer Experiences Stick” (2019). Hän käyttää monia esimerkkejä eri yritysten toimintatavoista tavoittaa asiakas tunnetasolla ja kuvailee, kuinka nimenomaan tunteet tekevät kokemuksista muistettavia. Korkiakoski ja Karhinenkin esittävät, että palvelualalla tunteilla tosiaan on korostunut merkitys: jopa noin 67 prosenttia asiakaskokemuksesta on tunnetta ja näistä ihmisten välillä koetut tunteet voimakkaimmat (Korkiakoski & Karhinen 2019, 52).

Myös Killström (2020, 9) määrittelee asiakkaan tunteiden olevan asiakaskokemuksen tärkein osa, sillä tunteet vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon ja kohtaamisesta mieleen jääviin muistikuviiin. Killström (2020, 14), kuten myös Saarijärvi ja Puustinen (2020, 106), ovat kirjoissaan siteeranneet edesmenneitä kirjailijoita, runoilijoita ja ihmisaktivisti Maya Angelou’ta, joka kiteytti loistavasti tunteen merkityksellisyyden kolmeen lauseeseen: ”Ihmiset eivät muista mitä olet sanonut. Ihmiset eivät muista mitä olet tehnyt. Mutta he muistavat, millaisen tunteen olet heissä saanut aikaan.” Palvelukokemus, joka on järjellä ajateltuna onnistunut moitteettomasti, voi hyvinkin muuntautua negatiiviseksi kokemukseksi, jos siitä jää jostain syystä asiakkaalle epämukava tunnemuisto. Negatiiviset tunnekokemukset saavat usein paljon enemmän painoarvoa, kuin positiiviset (Verhagen, Nauta & Feldberg 2013). Elämme sosiaalisen median aikakaudella, joten saamme lukea julkisia päivityksiä asiakkaiden huonoista, negatiivisista tunteista herättäneistä kokemuksista monelta eri alustalta. Nämä julkiset arvostelut voivat herkästi vaikuttaa negatiivisesti muidenkin ihmisten mielikuviin yrityksestä ja jopa aiheuttaa yrityksen maineelle särön. (Jalonen & Heinonen 2016, 188.)

Merkitykselliset asiakaskokemukset (meaningful experiences) ovat sellaisia, jotka vaikuttavat meihin henkilökohtaisella tasolla. Ne koskettavat meitä syvältä, jopa sellaisella tasolla, että identiteettimme muuttuu. Näitä ovat vaikka elokuvan katselu tai kirjan lukeminen. Asiakas on kokemuksessa siis myös itse osallistuvana. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 69.)

Lopulta päästään transformatiivisiin asiakaskokemuksiin (transformative experiences), joilla on vaikutusta meihin yksilöinä. Niiden seurauksena yksilön perspektiivit, asenteet ja käytös voivat muuttua. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 69.) Esimerkiksi lounasravintolassa esillä oleva

ruokahävikkilaskuri, josta näkee kilogrammoissa ruokahävikin määrän, voi saada meidät vähentämään omaa ruokahävikkiämme. Tällöin kokemus on ollut yksilölle transformatiivinen.

Eri asiakaskokemusten tunnistaminen ja niiden ominaisuuksien tarkastelu voi auttaa yritystä muovaamaan ja kehittämään asiakaskokemuksia tarkoituksenomaisesti tietynlaisiksi, riippuen millainen kokemus halutaan saavuttaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 69–70.) Positiivinen asiakaskokemus on siis monen asian summa, joka muodostuu asiakkaan huomioinnista, kuuntelusta ja ymmärryksestä, yhteydenpidosta, sekä nopeasta reagoinnista tämän mahdollisiin kysymyksiin. Lisäksi on ensiarvoisen tärkeää, että pidetään yllä korkealaatuista palvelun tasoa, eikä asiakkaalle tehtyjä lupauksia rikota. (Fischer & Vainio 2015, 9.)

#### **2.4.2 Asiakasodotukset ja -tyytyväisyys**

Jokaisella meistä on tietynlaisia odotuksia esimerkiksi palvelutilanteista, ja asiakaskokemuksetkin muodostuvat pitkälti asiakkaan odotusten perusteella. Jos kokemus ei vastaa odotuksiamme, todennäköisesti petymme. Odotusten täytyessä olemme tyytyväisiä, ja odotusten ylittyessä aivan haltioissamme. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92.) Odotukset syntyvät meille muun muassa aikaisemmista kokemuksista, kaverin suosituksesta tai itse brändin luomasta mielikuvasta. Lisäksi joistain asioista on ajan saatossa jo muodostunut melkein itsestäänselviä oletuksia. Näistä muutamana esimerkkinä nopeat vastausajat, monikanavainen asiointi ja personoitu asiakaskokemus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95.) Walkerin (2017, 9) tekemässä tutkimuksessa, jossa haastateltiin asiakaskokemuksen asiantuntijoita, todettiin valtava prosentuaalinen nousu personoidun asiakaskokemusten merkittävydessä vuosien 2013 ja 2017 välillä. Vuonna 2013 haastateltavat arvioivat asiakaskokemuksen tärkeyden olevan noin 3 %, vuonna 2017 luku oli jo 31 %. Vuoden 2020 luvun arvioitiin olevan huimat 88 %.

Koska asiakaskokemus on hyvin subjektiivinen käsite, tuottaa sen johtaminen yrityksille haasteita. Kuinka yritykset saavat tarvitsemaansa dataa asiakastytyväisyydestä, minkä pohjalta ne voivat esimerkiksi lähteä kehittämään palveluitaan? Asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan mitata erilaisilla mittareilla, kuten kyselyillä ja asiakaspalautteilla. Lisäksi yrityksen liikevaihtokin on tietynlainen mittari – tyytyväiset asiakkaat käyttävät yrityksen palveluita ja tuovat sille rahaa, tyytymättömät käyttävät rahansa todennäköisesti muualla.

### 3 Työntekijäkokemus

Tässä opinnäytetyön luvussa tutustutaan työntekijäkokemukseen, sekä yksilön psykologisen pääoman merkitykseen majoitus- ja ravitsemisalalla. Lisäksi perehdytään näiden kahden rooleihin ja vaikutuksiin palvelukokemuksen kokonaisuudessa. Selkeyden vuoksi mainittakoon, että työntekijäkokemuksesta käytetään tekstissä myös synonyymia henkilöstökokemus. Luvun lopussa käsitellään vielä asiakas- ja työntekijäkokemuksen vaikutusta palvelukokemukseen.

#### 3.1 Työntekijäkokemuksen määritelmä

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän kokemusta omasta työpaikastaan ja työnantajastaan. Mitä paremmin yksilön odotukset työpaikasta vastaavat todellisuutta, sitä suuremmalla todennäköisyydellä syntyy positiivinen työntekijäkokemus. Monella pienellä asialla, esimerkiksi laajemmalla perehdytyksellä tai toiminnan sujuvuudella ja selkeydellä voidaan jopa ylittää odotukset. (Kaihua, Kemi, Tapaninen, Vähäkuopus 2020, 15.) Kun työntekijäkokemus on positiivinen, on henkilö tunnetasolla sitoutunut yritykseen, mikä vaikuttaa olennaisesti työntekoon. Jos työntekijäkokemus on huono, vaikuttaa se työn suorittamiseen ja henkilön motivaatioon puolestaan negatiivisesti. Korkiakosken ja Karhisen (2019, 26) mukaan suunnilleen 60 prosenttia hotellien asiakaskokemuksesta muodostuu työntekijäkokemuksesta.

Työn vaatimukset – työn voimavarat -mallin mukaan työ muodostuu voimavaroista ja vaatimuksista, jotka vaikuttavat yksilön työntekijäkokemukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Luonnollisesti voimavaroja tulisi pyrkiä ylläpitämään ja lisäämään, ja vaatimuksia vähentämään. Työn voimavarakelijät koostuvat niistä asioista, jotka ylläpitävät muun muassa yksilön työhyvinvointia, auttavat tätä saavuttamaan työn tavoitteet ja lisäävät työn imua. Työn imulla tarkoitetaan tietynlaista flow-tilaa, jossa työntekijä on motivoitunut ja pääsee uppoutumaan työhönsä. Se on työympäristön ja henkilön itsensä luoma, melko laajakäsitteinen tila, joka parhaimmillaan tarttuu työntekijältä toiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 131–133; Työterveyslaitos s.a.) Työn vaatimustekijät vaikuttavat edellä mainittuihin, positiivisiin asioihin negatiivisesti. Pahimmassa tapauksessa vaatimustekijät vievät työntekijän työuupumuksen partaalle. Näitä tekijöitä voi olla monia, esimerkkeinä mainittakoon työvälineiden puutteellisuus, huono perehdytys, työn merkityksettömyyden tunne, keskittymistä rajoittava työympäristö, tai huono työpaikan sisäinen viestintä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 135.)

Nyky-yhteiskunnassa työnantajilla on koko ajan suurempi paine työntekijöiden odotusten täyttämässä, sillä olemme kuluttajina tottuneet laadukkaaseen ja nopeaan palveluun, sen räätelöintiin tarpeidemme mukaan, sekä tarkkaan mietittyihin asiakaspolkuihin. Täten siis työntekijöinä odotamme työnantajalta samanlaista panostamista työntekijöihin. (Huhta &

Myllyntaus 2021, 118–119.) Työnantajien olisi tärkeää ymmärtää hyvän työntekijäkokemuksen olevan ehdottomasti kilpailuetu yritykselle. Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen toimintaa, tuotetta tai palvelua, jolla se erottuu muista toimijoista (Porter 2011, 39).

Valtioneuvoston julkaisema matkailun toimialaraportti sisältää matkailualan tulevaisuuden näkymistä SWOT-analyysin (Harju-Myllyaho ym. 2022, 86–87), jossa käsitellään alan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Heikkoutena mainitaan juuri alan vetovoimattomuus ja osaavan työvoiman pula. Palkan ja työaikojen lisäksi vetovoimattomuustekijöinä mainitaan muut alalle ominaiset piirteet, kuten vuorotyö, sesonkiluonteisuus ja työolosuhteet. (Harju-Myllyaho ym. 2022, 86.) Liian myöhäinen reagointi alan vetovoimattomuuteen ja työoloihin nostetaan selkeäksi uhkaksi. Lisäksi uhkana on, että kilpailua osaavista työntekijöistä syntyy entistä enemmän, sillä työvoimapulaa ei tulla ratkaisemaan hetkessä. (Harju-Myllyaho ym. 2022, 86.)

Työntekijäkokemuksen parantaminen ja kehittäminen tulisikin olla tärkeä osa yrityksen strategiaa. Huhta ja Myllyntaus (2021, 122) ovat samaa mieltä työntekijäkokemuksen merkityksestä, sekä sen asemasta kilpailuetuna. He nostavat esille hyvän näkökulman – hyvät ja halutut työntekijät eivät tule pysymään yrityksessä, jos työntekijäkokemuksen johtaminen on yrityksen prioriteettilistan häntäpäässä. Täytyy muistaa, että pelkkä puhe hyvinvoinnin merkityksestä ei riitä, vaan yrityksen tulisi osoittaa työntekijöidensä hyvinvoinnin arvostaminen konkreettisilla teoilla.

Majoitus- ja ravitsemisalan vetovoimattomuustekijöistä, sekä negatiivisista työntekijäkokemuksista on puhuttu paljon myös mediassa. Erityisesti palkkataso ja työolosuhteet ovat nousseet esille negatiivisessa valossa. Tammikuun 2023 alussa uutisoitiin, kuinka monesti maailman parhaaksi ravintolaksi valittu, Tanskassa sijaitseva Noma, aikoo lopettaa nykyisen ravintolatoimintansa vuonna 2024. Aiheesta uutisoivien artikkelien yhteydessä on käsitelty myös yleisesti huippuravintoissa esille tulleita varjopuolia – esimerkiksi Noman keittiömestari ja yksi omistajista, René Redzepi, kuvailee nykyistä työkuultuuria fine-dining ravintoloissa ”kestämättömäksi” ja ettei palkkataso ole reilussa tasapainossa työn vaativuuden kanssa. Hänen mukaansa on mahdoton yhtälö pitää yllä korkeaa tasoa, maksaa työntekijöille parempaa palkkaa, sekä samalla pitää hinnat kuitenkin kuluttajille kohtuullisina. (Moskin 9.1.2023.) Lisäksi samaisessa artikkelissa puhutaan yleisesti myös esimerkiksi alan työntekijöiden huonosta kohtelusta ja kiusaamisesta. Nämä seikat vaikuttavat väistämättä työntekijäkokemukseen negatiivisesti ja heijastuvat näin ollen todennäköisesti myös palveluun. Helsingin Sanomien artikkelissa ”Ravintola-alan konkari pakkaa laukkunsa ja lähtee Suomesta – ”Arvostus on loppunut kokonaan”” (Welling 22.2.2023) alan erään työntekijän mukaan monet työnantajat eivät arvosta kokeneita työntekijöitä, vaan palkkaavat mieluummin halvempaa työvoimaa. Kyseisen työntekijän mukaan erään ravintolaketjun johtajan perustelu oli ollut ”miksi ottaisimme kalliita ammattilaisia, kun kaksi kättä on kaksi kättä.” Asenne

on huolestuttava ja ilmaisee, etteivät työnantajat välttämättä näe yhteyttä osaavan henkilökunnan, asiakaskokemuksen ja palvelukokemuksen välillä.

### 3.2 Työpaikkakulttuuri osana työntekijäkokemusta

Työpaikkakulttuurille, eli toisin sanoen yrityskulttuurille, löytyy monta määritelmää. Kulmala ja Rosvall (2022, 19–22) ovat poimineet eri määritelmien yhtäläisyyksiä, ja tarkastelevat asiaa neljän piirteen näkökulmasta. He kuvaavat yrityskulttuurin olevan jaettu ilmiö, läpileikkaava, vaistomainen ja kestävä.

Jaetulla ilmiöllä viitataan siihen, että kulttuuri jaetaan muiden ihmisten kesken. Kulttuurissa vaikuttavat tietynlaiset kirjoittamattomat normit ja odotukset, joiden mukaan yhteisössä toimitaan. Läpileikkaavalla ominaisuudella tarkoitetaan kulttuurin läpäisevyyttä eri osa-alueissa, sekä sen vaikutusta työyhteisön asenteisiin, motivaatioihin ja oletuksiin. Vaistomaisuus tulee esille ihmisissä – esimerkiksi uuteen työpaikkaan tullessamme osaamme tunnistaa paikassa vallitsevan kulttuurin ja mukauttaa toimintaamme sen toimintatapojen ja mallien mukaiseksi melkein automaattisesti. Näiden kolmen asian lisäksi kulttuuri on myös kestävä. Työpaikan kulttuuri on voinut pysyä jopa vuosia samanlaisena, sillä yritykseen usein palkataan henkilöitä, jotka sopivat olemassa olevan kulttuurin ”kriteereihin” ja näin vahvistavat sen olemassaoloa. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti muun muassa yrityksen monimuotoisuuteen, sillä eriäviä näkökulmia ei välttämättä löydy. (Kulmala ja Rosvall 2022, 20–22.)

Tiivistetysti voidaan siis kuvailla yrityskulttuurin koostuvan yrityksen tavoitteista ja arvoista, sekä paikan yleisestä ilmapiiristä ja toimintatavoista. Lisäksi työpaikkakulttuuriin liittyy olennaisesti työntekijöiden väliset suhteet ja yrityksen johtamistyyli. Ihmiset ovat kuitenkin pääosissa, sillä kulttuuri rakentuu ihmisjoukoissa, eikä yhden henkilön toimesta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 168.) Lisäksi työpaikkakulttuuri on tärkeä tekijä työntekijöiden viihtyvyyden ja sitoutuneisuuden kannalta ja se on suorassa yhteydessä yrityksen menestykseen ja suorituskykyyn. Yrityksessä, jossa työpaikkakulttuuri on avoin, tasa-arvoinen ja reilu, on todennäköisemmin motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä. Näiden asioiden lisäksi on tärkeää, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi, ja että heidän kehitystään sekä onnistumistaan tuetaan. Henkilö, joka ei koe työpaikan kulttuuria omakseen, ei välttämättä pysy yrityksessä pitkään. (Ahvenainen, Gyllig & Leino 2017, 77.)

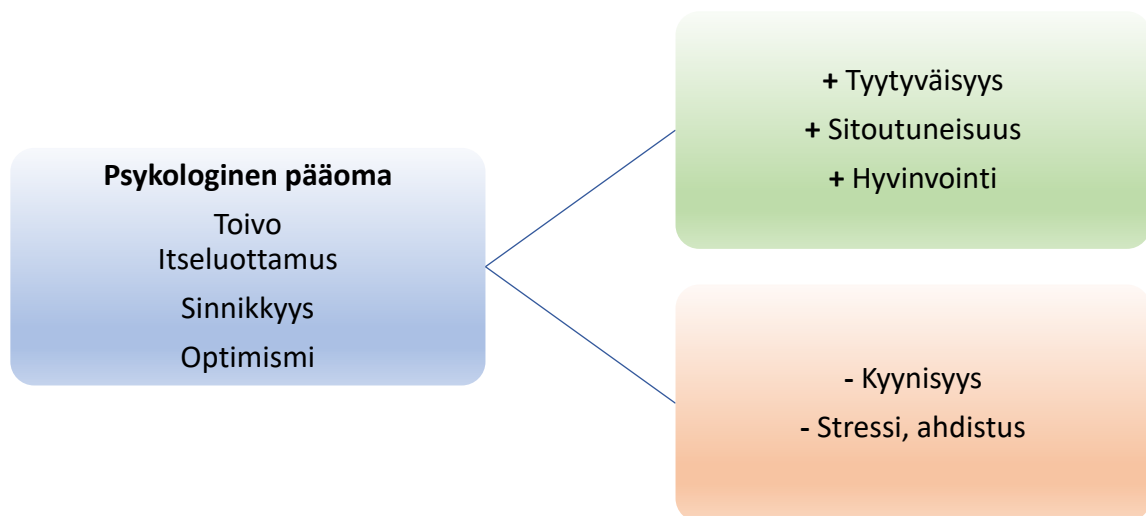
Koska majoitus- ja ravitsemisalalla yksi oleellisimmista asioista on vieraanvaraisuus ja palvelu, tulisi tämän alan yritysten työpaikkakulttuurissa korostua hyvän palvelun merkityksellisyys. Kun työpaikan ilmapiiristä huokuu palveluhenkisyys ja yleiset toimintatavat tukevat sen tärkeyttä, on työntekijöiden helpompi omaksua ensiluokkainen palveluasenne (Grönroos & Tillman 2020,

alaluku Yrityskulttuurin merkitys). Tämä tarkoittaa halua ja kykyä palvella asiakasta kuin asiakasta niin, että palvelussa täyttyvät vähintäänkin hyvän asiakaspalvelun ominaispiirteet. Nämä piirteet on lueteltu luvun 2 alaluvussa 2.1.

### 3.3 Psykologinen pääoma ja sen merkitys

Palvelukokemukseen vaikuttavat muun muassa yksilöiden asenteet ja valinnat. Näihin taas vaikuttaa yksilöiden psykologinen pääoma. Sillä tarkoitetaan resursseja, jotka auttavat yksilöä menestymään ja parantamaan esimerkiksi työsuoritustaan. Psykologinen pääoma ei ole synnynnäinen, vaan sitä on mahdollista kehittää valinnoilla ja asenteella. Jokainen meistä valitsee itse, kuinka suhtaudumme asioihin ja kohtelemme muita ihmisiä. Oman elämän merkityksellisyys on jokaisen henkilön omalla vastuulla. (Fischer & Vainio 2015, 52.)

Professori Fred Luthansin kehittämän määritelmän mukaan psykologinen pääoma voidaan jakaa neljään eri ulottuvuuteen, joita hän kuvaa HERO-mallinsa avulla. HERO eli Hope, Efficasy, Resilience ja Optimism voidaan suomentaa sanoiksi Toivo, Itseluottamus, Sinnikkyys ja Optimismi (Fischer & Vainio 2015, 52.) Nämä ulottuvuudet kokonaisuudessaan lisäävät yksilön tyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja hyvinvointia, sekä vähentävät kyynisyyttä, stressiä ja ahdistusta (kuva 3).



Kuva 3. Psykologisen pääoman ulottuvuuksien vaikutukset yksilöön (mukaillen Avey, J., Reichard, R, Luthans, F. & Mhatre, K. 2011, 140)

Toivo tarkoittaa tässä yhteydessä uskoa tulevaan, tavoitteellisuutta ja tahdonvoimaa. Itseluottamus antaa uskoa itseensä, sekä voimaa ja motivaatiota vaikeiden asioiden kohtaamisessa. Sinnikkyys – ”kyllä tästäkin päästään yli”. Sinnikkyyttä on olla antamatta periksi, kun asiat eivät sujukaan toivotulla tavalla. Keksitään uusi toimintamalli, yritetään uudestaan. Optimismi tarkoittaa positiivista

suhtautumista ja toimimista hankalissakin tilanteissa. Asenne ratkaisee. (Fischer & Vainio 2015, 52–53.)

Palvelualalla psykologisella pääomalla on erittäin suuri merkitys, sillä se heijastuu henkilöstöstä suoraan palveluviin asiakkaisiin. Psykologisen pääoman avulla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Kaikki ihmiset ovat itse vastuussa kaikista tekemistään valinnoista, asenteestaan ja muiden ihmisten kohtelusta. Omalla toiminnallaan yksilön on mahdollista joko edesauttaa muidenkin hyvää oloa, tai vaihtoehtoisesti lannistaa muita. (Fischer & Vainio 2015, 61.)  
Palvelualalla tämä pätee tietenkin myös asiakaspalvelutilanteissa.

Yksi tärkeimmistä henkilön vastuuseen liittyvistä seikoista ovat yhteydet ihmisten välillä. Fischer ja Vainio (2015, 61) puhuvat laatuhyteyksistä, jotka muodostuvat ihmisten välille erilaisissa kohtaamisissa. Laatuhyteys kahden henkilön välillä tarkoittaa sellaista yhteyttä, joka voimaannuttaa ja energisoi kumpaakin osapuolta. Tämä yhteys auttaa vaikeissakin tilanteissa, luo positiivista arvostusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Laatuhyteydet voivat olla hetkellisiä, tai pidempiaikaisia. Laatuhyteyksillä on todettu olevan pysyvät positiiviset vaikutukset niin yksilöihin, kuin organisaatioihin. Laaduton yhteys on laatuhyteyden vastakohta, jossa ilmenee esimerkiksi luottamusongelmia. (Fischer & Vainio 2019, 61.) Voidaan todeta, että laatuhyteydet henkilöstön välillä parantavat heidän suorituskykyään ja vahvistavat heidän psykologista pääomaansa. Työntekijän vahva psykologinen pääoma asiakaspalvelutilanteessa vaikuttaa merkittävästi palveluun ja sen laatuun positiivisella tavalla, jonka seurauksena työntekijä voi saavuttaa laatuhyteyden asiakkaan kanssa ja tämä haluaa tulla takaisin.

Yrityksen henkilöstön vahvalla psykologisella pääomalla on suora yhteys yrityksen menestykseen ja tuloksellisuuteen. Kun henkilö voi hyvin ja kokee työnsä merkitykselliseksi, heijastuu tämä työntekoon ja saa henkilön näkemään työn teon laajemmasta, yrityksellekin kannattavasta perspektiivistä. Jos henkilön psykologinen pääoma on huono, ajattelee hän asioista paljon yksinkertaisemmin ja negatiivisemmin. ”Mä oon vaan töissä täällä” -asenteella oleva henkilö ei näe omaa merkitystään tai vaikutustaan kokonaisuuteen, kuten yrityksen kannattavuuteen. (Fischer & Vainio 2015, 38–40.)

Yksinkertaistetusti voimme todeta kaiken vaikututtavan kaikkeen. Kun yrityksen johto arvostaa ja pitää hyvää huolta työntekijöistään, sekä auttaa heitä omalla esimerkillään kokemaan työn iloa, työntekijöiden psykologinen pääoma vahvistuu. Vahva psykologinen pääoma lisää muun muassa työn mielekkyyttä ja työntekijän suorituskykyä, madaltaa stressin tunnetta ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja. (Fischer & Vainio 2015, 53.) Työntekijöiden hyvinvointi välittyy asiakkaisiin hyvän palvelun avulla, ja asiakkaat kokevat saavansa arvostusta. He palaavat uudelleen, kirjoittavat mahdollisesti hyviä arvosteluja ja jakavat sanaa eteenpäin.

Vakiintunut asiakaskunta ja enemmän asiakkaita merkitsee yritykselle tietenkin tuloksellisuutta. Vahva psykologinen pääoma on siis suotuisa tilanne kaikin puolin kaikille osallisille: yritykselle, henkilöstölle ja asiakkaille.

### **3.4 Työntekijä- ja asiakaskokemuksen merkitys palvelukokemukseen**

Asiakas- ja työntekijäkokemus ovat kaksi erillistä asiaa, jotka kuitenkin liittyvät toisiinsa vahvasti. Sekä asiakkaat, että työntekijät yhdessä vaikuttavat palvelukokemukseen asenteidensa ja valintojensa kautta (Fischer & Vainio 2015, 1). Korkiakosken & Karhisen (2019, 29) mukaan yrityksen menestyminen on asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen summa. Jos työntekijät voivat työpaikallaan huonosti ja töissä vallitsee negatiivinen ilmapiiri, voi tämä vaikuttaa työntekijöiden tapaan kohdata asiakkaat. Asiakas voi näin esimerkiksi aistia negatiivisen ilmapiirin työkavereiden kesken. Tämä kaikki voi vaikuttaa hyvinkin negatiivisesti asiakkaan kokemukseen.

Ei ole vaikea valita kumpi kuulostaa miellyttävämmältä: paikka, jossa saa aina mahtavaa palvelua, vai paikka, jossa työntekijöiden asenteesta paistaa läpi heidän haluttomuutensa olla kyseisessä paikassa. Asiakkaat pitävätkin palvelua tärkeämpänä kuin halpaa hintaa, ja se jää pidemmäksi aikaa heidän mieleensä (Korkiakoski & Gerdt 2016, 101). Asiakaspalveluyritys Gladlyn (2018) tekemän tutkimuksen mukaan erityisesti milleniaalit, eli vuosien 1981–1996 välillä syntyneet, ovat valmiita jopa maksamaan enemmän paremmasta palvelusta.

## 4 Tutkimus ja sen toteutus

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimuksen pää- ja alaongelma, avataan valittua tutkimusmenetelmää ja perehdytään tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden valintaperusteluihin. Lopuksi paneudutaan tutkimusprosessiin, sekä aineiston analysointimenetelmään.

Tutkimus, sisältäen suunnittelun, tietoperustan kirjoittamisen, aineiston keruun ja analysoinnin, suoritettiin vuoden 2023 aikana. Tietoperustaa laadittiin alkuvuodesta kevääseen, toukokuussa suunniteltiin haastattelurunko, jonka jälkeen aineiston keruu aloitettiin kesäkuussa haastatteluin. Aineiston analysointi ja tulosten pohdinta toteutettiin elo-lokakuussa. Tutkimuksen viimeistely ja esittäminen ajoittuivat marraskuulle.

### 4.1 Tutkimusongelma ja alaongelmat

Palvelukokemus on oleellinen osatekijä matkailualan yritysten menestymisen kannalta, sillä alan yritystoiminnan keskiössä vaikuttaa asiakaspalvelu. Nykyaikana hyvällä palvelulla on hyvin korostunut merkitys, sillä sen avulla yritys voi erottautua positiivisesti muista toimijoista (Solomon 2023, luku 2). Tästä syystä tämän tutkimuksen aihetta voidaankin pitää ajankohtaisena ja relevanttina katsauksena alalla tällä hetkellä työskentelevien henkilöiden näkökulmia opinnäytetyön pääongelmana oli selvittää majoitus- ja ravitsemisalalan työntekijöiden näkökulmia onnistuneen palvelukokemuksen elementeistä. Alaongelmana haluttiin selvittää, mistä osatekijöistä alan työntekijät kokevat onnistuneen palvelukokemuksen koostuvan.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta syvällisemmällä tasolla. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan tehdä yleistäviä väitteitä, vaan tavoitteena on tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ongelmaa sen omassa yhteydessä. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytetään tavallisesti haastattelua, kyselyä, havainnointia, ja dokumenteista kerättyä tietoa. Menetelmät eivät poissulje toisiaan, vaan niitä on mahdollista käyttää myös esimerkiksi yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62; Kananen 2019, 25.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua (liite 1), sillä haastattelun koettiin olevan luontevin ja paras tapa saada tarpeeksi aineistoa ilmiön tutkimista varten. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa kysymykset on laadittu etukäteen ja jaettu erilaisiin teemoihin; tässä tutkimuksessa siis palvelukokemukseen, asiakaskokemukseen ja työntekijäkokemukseen.

Teemahaastattelu on strukturoitua haastattelua vapaampi ja tietyllä tapaa vuorovaikutteisempi haastateltavan ja haastattelijan välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.)

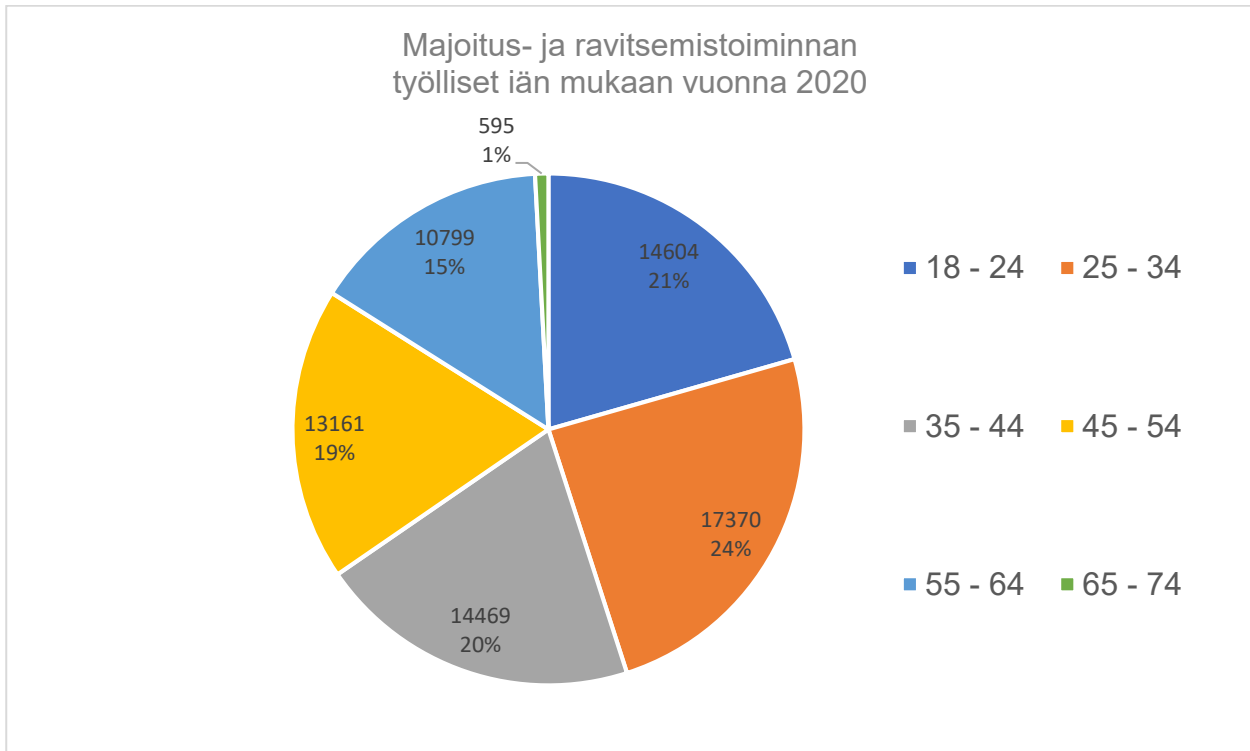
Jokaisesta teemasta oli laadittu kuusi kysymystä, joiden lisäksi saatettiin esittää myös vastauksiin liittyviä lisäkysymyksiä, mikäli se koettiin tarpeelliseksi. Kokonaisuudessaan haastattelussa oli siis valmiiksi 18 kysymystä. Lisäksi haastateltavista kirjattiin ylös muutamia taustatietoja: ikä, ammatti, alan työkokemus ja sen määrä vuosina. Taustatietojen avulla haluttiin kartoittaa haastateltavien ammatillisen kokemuksen määrää, sillä näkökulmat saattavat olla hyvinkin erityyylisiä esimerkiksi kahden tai kymmenen kokemusvuoden omaavilla, eri ammatissa toimivilla henkilöillä. Ikää kysyttiin, jotta voitiin varmistaa eri ikäisten henkilöiden osallistuminen haastatteluun.

### 4.3 Haastateltavien valinta

Haastateltaviksi valikoitui kymmenen majoitus- ja ravitsemisalujen työntekijää, joilla on taustaa erinäisistä työtehtävistä. Tutkimukseen haluttiin eri ikäisiä, sekä eri työtehtävissä ja asemissa toimivia henkilöitä, jotta esille voisi mahdollisesti saada mahdollisimman paljon eri näkökulmia. Työnimikkeitä olikin hyvä kirjo: vastaanottovirkailija, ravintolapäällikkö, baarimestari, hovimestari, tarjoilija, vastaanottopäällikkö, kokki ja kahvilatyöntekijä. Lisäksi monelta löytyi kokemusta myös muista palvelualan työtehtävistä.

Majoitusosalta haastateltavia kertyi neljä, ravitsemisosalta kuusi. Alun perin tarkoituksena oli valita viisi kummaltakin alalta tasavertaisuuden nimissä, mutta koska eräältä ravitsemisalalla työskentelevältä haastateltavalta löytyi ravitsemisalan lisäksi kokemusta myös majoitusosalta, koettiin tämän kompensoivan pientä eroa.

Matkailuala työllistää paljon nuoria ihmisiä ja moni nuori saapuu työelämään juuri tämän alan kautta. MaRa ry:n mukaan jopa 30 % alan työntekijöistä on alle 26-vuotiaita. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry s.a.b.) Väitettä tukevat myös Dagsland, Robinson ja Brenner julkaisussaan ”Gateway, fast lane, or early exit? Tourism and hospitality as a first employer of Norwegian youth” (2020, 257), jossa mainitaan alan olevan kansainvälisesti tunnettu nuorten alana. Tästä syystä haastateltaviksi valikoituikin nuoria henkilöitä, jotka tässä tapauksessa sijoittuivat ikähaarukaltaan 22–34-vuotiaisiin. He siis edustavat kahta suurinta ikäluokkaa alan työllisistä, joihin kuuluvat Tilastokeskuksen ikäjakaumatilaston (kuva 4) mukaan 18–34-vuotiaat.



Kuva 4. Majoitus- ja ravitsemisalalan työllisten ikäjakauma vuonna 2020 (Tilastokeskus 2022a)

Haastateltavien löytämiseksi pystyttiin hyödyntämään tutkijan omaa verkostoa, joten löytäminen ei ollut kovinkaan hankalaa. Osa haastateltavista tunnettiin paremmin henkilökohtaisemmalla tasolla, osa vain nimeltä, mikä luonnollisesti herätti kysymyksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Aiheesta puhuttiin kahden eri opinnäytetyöohjaajan kanssa ja kummankin kanssa tultiin lopputulokseen, ettei haastateltavien tuntemisesta pitäisi olla tutkimuksen kannalta haittaa. Pidettiin jopa mahdollisena, että haastattelut voisivat tuntua luontevammilta ja keskustelu sujua vapaammin, kun vastassa ei ole kummallekaan täysin vieras henkilö.

Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin pääosin henkilökohtaisesti viestillä, jossa kerrottiin tutkijan tekevän opinnäytetyötä ja etsinnässä olevan majoitus- ja ravitsemisalajien ammattilaisia haastateltaviksi. Lisäksi kerrottiin opinnäytetyön aihe ja mitä asioita haastattelu tulisi käsittelemään. Osaa päädyttiin kysymään kasvotusten, viestin sisällön pysyessä samana. Kaikki valitut, potentiaaliset ehdokkaat suostuivat haastatteluihin. Haastateltavat valikoituivat jo hyvissä ajoin, osa jopa puoli vuotta ennen itse haastatteluja. Viralliset haastatteluajat sovittiin kuitenkin vasta vuoden 2023 touko- ja kesäkuun aikana.

#### 4.4 Haastattelut

Kaikki haastattelut pidettiin vuoden 2023 kesäkuun aikana videotapaamisina Microsoft Teamsin välityksellä, sillä haastatteluissa haluttiin hyödyntää Teamsin litterointi -ominaisuutta. Tämä

ominaisuus litteroi, eli puhtaaksikirjoittaa haastattelun reaaliajassa. Tämä vähensi suunnattomasti työn määrää, sekä näin ollen myös säästi huomattavasti aikaa. Litterointiominaisuus ei toki ollut täydellinen, sillä Teams ei aina tunnistanut jokaista sanaa ja ajoittain myös ”kuuli” väärin. Näistä epäkohdista huolimatta ominaisuudesta oli valtava hyöty. Kaikki haastattelut lisäksi äänitettiin puhelimella, joten valmiiksi litteroituun tekstiin oli helppo täydentää puuttuvat tai vialliset sanat äänitysten kuuntelun yhteydessä.

Tutkijalla ei ollut ennestään kovinkaan vankkaa kokemusta haastattelujen pitämisestä, joten ensimmäinen haastattelu toimi myös eräänlaisena testinä. Testihaastattelun yhteydessä tarkasteltiin kysymysten ymmärrettävyyttä, sekä haastattelun sujuvuutta niin kysymysten, ajan, kuin teknisten ominaisuuksien kannalta. Testihaastattelun aikana kirjattiin ylös yleisiä muistiinpanoja, sekä vastaantulevia epäkohtia näiden asioiden tiimoilta.

Testihaastattelun myötä tutkimukseen päädyttiin tekemään pieniä muutoksia ja lisäyksiä. Muille haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua viesti (liite 2), jossa haastattelun teemat (palvelukokemus, asiakaskokemus ja työntekijäkokemus) määriteltiin lyhyesti. Tämän koettiin helpottavan haastattelun kulkua, sekä takaavan, että jokaisella haastateltavalla oli samansuuntainen käsitys termien määritelmistä. Lisäksi viestissä annettiin haastateltaville kolme muistoihin liittyvää haastattelukysymystä etukäteen, sillä kyseisten kysymysten todettiin vaativan enemmän miettimisaikaa. Kysymys asiakastytyväisyyden näkyvyydestä (liite 1, kysymys 9.) tuotti monelle haastateltavalle haasteita, joten sitä avattiin enemmän haastattelun aikana. Haastateltaville selitettiin sen tarkoittavan, kuinka asiakastytyväisyys heidän mielestään näkyy yrityksen toiminnassa.

Haastattelujen arvioitiin vievän noin tunnin, joka oli myös asetettu karkeaksi tavoitteeksi. Tavoitteessa onnistuttiin erinomaisesti, sillä haastattelujen kestoissa esiintyi vain pientä hajontaa. Lyhin haastattelu kesti noin 39 minuuttia, pisin noin 92 minuuttia. Keskimäärin haastattelut kestivät noin 59 minuuttia. Lyhytkestoisten haastattelujen aikana pyrittiin kysymään täydentäviä kysymyksiä, jos koettiin vastausten olevan liian suppeita. Täydentävistä kysymyksistä huolimatta osa haastateltavista ei osannut vastata kysymyksiin laajemmin, minkä vuoksi haastattelut olivatkin pidempiä haastatteluja tiivistetympiä. Määrä ei kuitenkaan korvaa laatua ja lyhyemmistäkin haastatteluista koettiin saadun tarpeeksi aineistoa. Täten haastattelujen pidemmiksi venyttämistä väkisin ei pidetty tarpeellisena.

Haastattelun jälkeen jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lyhyttä arviota haastattelusta ja haastattelukysymyksistä, sillä haastatteluprosessista haluttiin kerätä rakentavaa palautetta sekä luotettavuuden tarkastelua että henkilökohtaista kehitystä varten. Haastattelu koettiin monen osalta ajatuksia herättäväksi ja kysymysten koettiin olleen mielenkiintoisia ja hyvin laadittuja. Lisäksi

palautetta tuli myös haastattelun luontevasta kulusta, eli kysymykset johdattelivat keskustelua luontevasti eteenpäin niin, että ajatukset pysyivät helposti aiheen sisällä, eivätkä ajatukset lähteneet harhailemaan muihin asioihin.

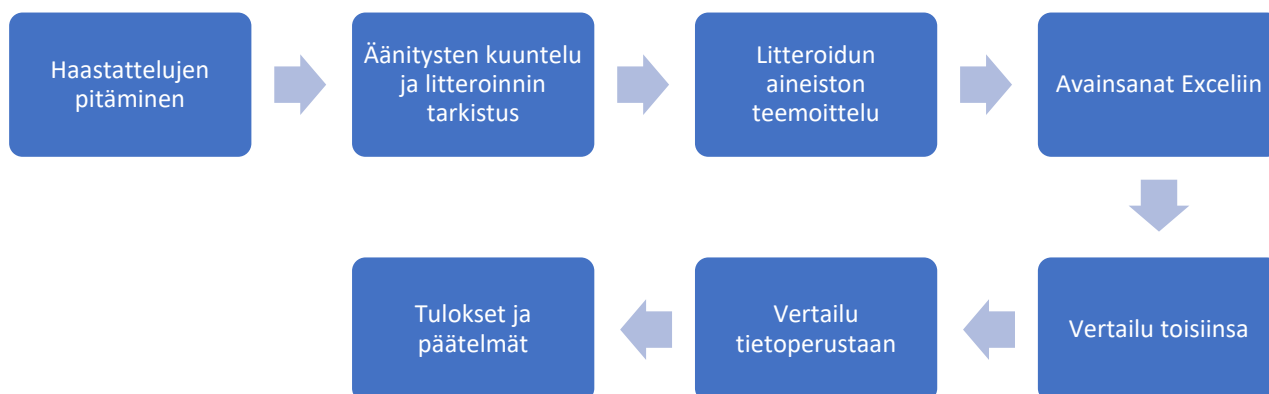
#### 4.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi on oleellinen osa tutkimusprosessia, jossa tutkimuksesta saatu aineisto käsitellään: se puretaan, luetaan, luokitellaan, tulkitaan ja lopuksi päätelmät raportoidaan. Purkaminen käsittää esimerkiksi aineiston litteroinnin, tai vaihtoehtoisesti päätelmien kirjaamisen suoraan äänitteiden kuuntelun yhteydessä. Lukeminen kattaa litteroidun aineiston lukemisen interaktiivisesti, eli samalla esittäen materiaalille ”kuka, mikä, milloin, missä ja mitä?” -tyylisiä kysymyksiä. Luokittelu on tärkeä osa analyysia, sillä se luo tietynlaisen perustan aineiston tulkintaa varten. Luokittelu auttaa myös aineiston vertailussa, tai tapausten tyypittelyssä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 138–144.)

Hirsijärvi ja Hurme (2010, 135) tuovat kirjassaan ”Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö” esille ajatuksia Kvalelta, joka suosittelee aineiston analysointitavan pohtimista jo ennakkoon, sillä se voi mahdollisesti auttaa jo haastattelujen, sekä litteroinnin suunnittelussa. Tässä tutkimuksessa eri analysointitapoja oli pohdittu hieman etukäteen, mutta tarkempi suunnittelu päätettiin kuitenkin jättää myöhemmälle. Jälkeenpäin huomattiin, että yksityiskohtaisempi suunnittelu olisi todennäköisesti edesauttanut analysoinnin aloittamista. Nyt analysointiprosessin suunnittelu aloitettiin vasta haastattelujen jälkeen. Haastatteluista osattiin kyllä odottaa paljon aineistoa, mutta määrä pääsi silti kuitenkin yllättämään – lyhyemmistäkin haastatteluista tuli litteroinnin jäljiltä jopa 40 sivua tekstiä. Hirsijärvi ja Hurme (2010, 135) kuvaavatkin analysointivaihetta ”mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, mutta samalla ongelmalliseksi ja työlääksi”. He suosittelevat aineiston analysoinnin aloittamista mitä pikimmiten haastattelujen jälkeen, jos sitä ei ole aloitettu jo aineistonkeruun aikana, jotta aineisto ja sen aiheet pysyvät tutkijalla tuoreessa muistissa. Toisaalta he myös nostavat esille, että pieni tauko voi tehdä hyvää, jotta aineistoa pystyy tarkastelemaan uusin silmin. Tässä tutkimusprosessissa pieni tauko koettiin tarpeelliseksi, sillä itse haastattelut veivät melko paljon energiaa.

Konkreettinen analysointiprosessi, jota havainnollistetaan tämän kappaleen alla olevassa kuvassa 5, aloitettiin äänitysten kuuntelulla, sekä Teamsin litteroiman aineiston korjaamisella, eli väärin kuullut tai puuttuvat sanat muokattiin oikeiksi. Kaikkia sanoja, kuten täytesanoja tai muita itse asiaan kuulumattomia sanoja tai lauseita ei korjattu, sillä niillä ei ollut merkitystä analysoitavan aineiston kannalta. Litteroinnin korjausvaiheeseen ei käytetty paljon aikaa, sillä äänityksiä kuunneltiin moneen otteeseen litteroidun tekstin lukemisen yhteydessä. Kuuntelun todettiin olevan helpompi tapa aineiston sisäistämiseksi. Äänityksen ja tekstin välillä oli helppo hyppiä, sillä

litterointiominaisuus oli kirjannut tekstiin suoraan aikaleimat. Äänitykset oli aloitettu samaan aikaan, joten oikeiden kohtien löytäminen ei tuottanut hankaluuksia.



Kuva 5. Analysointiprosessi

Teemoittelu on laadullisissa tutkimuksissa käytetty menetelmä, jonka tarkoitus on auttaa aineiston jäsentelyssä ja analysoinnissa. Sen pääideana on löytää aineistosta toistuvia ilmiöitä tai piirteitä, jotka voidaan jakaa teemoihin tai kategorioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173) Tässä tutkimuksessa esillä olleet pääteemat pysyivät teemahaastattelurungon mukaisina, eli palvelukokemuksena, asiakaskokemuksena ja työntekijäkokemuksena. Jokaiselle pääteemalle luotiin oma Word-tiedosto ja litteroidut haastattelumateriaalit jaettiin näihin tiedostoihin teemojen mukaisesti.

Tässä kohdassa jouduttiin miettimään mitä tehdään. Kokonaisuuden hahmottaminen koettiin yllättävän vaikeaksi, eikä tiedetty miten prosessissa kannattaisi edetä, jotta aineistosta pystyttäisiin poimimaan oleellimmat asiat. Vastauksia päädyttiin viemään Exceliin hahmottamisen helpottamiseksi. Exceliin luotiin taulukko, jossa jokaisella haastateltavalla oli oma sarakkeensa. Sarakkeet numeroitiin 1–10 haastattelujärjestyksen mukaisesti, eli ensimmäinen haastateltava sai sarakkeen 1. Tämän jälkeen taulukkoon kirjattiin ylös kaikki haastattelukysymykset ja käytiin teemoitellut vastaukset yksitellen läpi poimien avainsanoja haastateltavien vastauksista jokaisen kysymyksen alle. Tässä vaiheessa käytettiin hyväksi myös haastattelun aikana tehtyjä muistiinpanoja, joihin oli kirjattu jo haastatteluvaiheessa merkityksellisiksi nousseita asioita. Haastateltavien vastauksissa toistui monessa kohtaa samoja sanoja, mikä helpotti avainsanojen poimimista. Esimerkki Excelin taulukosta nähdään alla olevassa kuvassa 6, jossa esiintyy viiden haastateltavan vastauksia.

Millaista on mielestäsi hyvä palvelu?				
1	2	3	4	5
Henkilökohtainen	Tilanteen lukeminen	Välittävää	Tarpeiden kartoitus	Tarpeiden kartoitus
Tapaa ihmisen ihmisenä	Tarpeiden kartoitus	Interaktiivinen	Ystävällisyys	Kuuntelu
Ystävällisyys	Henkilökohtainen	Läsnäolo	Kohteliaisuus	Toiveet
Hymy	Ei liukuhihnaa	Mukaansatempaavaa	Työntekijän ammattitaito	Läsnäolo
Aito	Läsnäolo		Hymyily	
Läsnäolo			Lämmin vastaanotto	
Antaa aikaa				
Ei liukuhihnaa				
Ei teennäistä				

Kuva 6. Analysoinnin apuna toimiva Excel-taulukko, johon kirjattiin haastateltavien vastauksia

Sen jälkeen alettiin hahmottamaan aineistosta esiinnousseita ”alateemoja”, eli vastauksia ja avainsanoja alettiin jakamaan pienempiin osiin. Alateemat esitellään alla:

Palvelukokemus: vuorovaikutustaidot, personoitu kokemus, työntekijän ammattitaito

Asiakaskokemus: palvelu ja sen laatu, työntekijä, tyytyväisyys

Työntekijäkokemus: työpaikkakulttuuri, työhyvinvointi

Materiaalin jakaminen pienempiin alateemoihin auttoi hahmottamaan kokonaisuutta, jotta keskeisimmät asiat saatiin poimittua laajasta aineistosta. Lisäksi teemoittelun apuna käytettiin laskemista. Laskeminen mielletään usein määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi, mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisissa tutkimuksissa. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 172) perustelevat laskemisen käyttämistä kvalitatiivisissa tutkimuksissa näin: ”Teeman tai säännöllisyyden tunnistaminen perustuu juuri sen laskemiseen, että jokin seikka ilmenee toistuvasti ja lukuisia kertoja.” Tämän tutkimuksen kohdalla laskemista hyödynnettiin teemojen luomisessa, sekä tuloksien hahmottamista niiden kysymysten (liite 1 kysymykset 5, 8, 15, 16, 17) kohdalla, joissa vastauksessa tuli ilmi selkeä ”kyllä” tai ”ei”. Alateemojen alle jaettiin avainsanoja, jotka toistuivat vastauksissa vähintään kolme kertaa.

Kun pääasiat alkoivat hahmottumaan, alettiin vastauksista työstämään tuloksia auki tekstin muotoon työn seuraavaan, eli viidenteen lukuun.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Viidennessä luvussa paneudutaan tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Tulokset on jaettu kolmen tutkimuksen haastattelurungossa käytetyn teeman alle: palvelukokemukseen (5.1), asiakaskokemukseen (5.2) ja työntekijäkokemukseen (5.4). Teemojen kysymykset käydään läpi haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Tutkimuksen haastateltavat olivat kaikki majoitus- ja ravitsemisalan yrityksissä työskenteleviä, eri ikäisiä henkilöitä, joilla oli vaihteleva määrä kokemusta alan työtehtävistä joko hotellissa, kahvilassa, ravintolassa tai baarissa.

### 5.1 Palvelukokemus

Kaksi ensimmäistä, keskenään melko samantyylistä haastattelukysymystä kuuluivat palvelukokemuksen kategoriaan. Niiden avulla haluttiin ymmärtää, millaista haastateltavien mielestä on hyvä palvelu, ja mitä viittä asiaa haastateltavat pitävät tärkeinä edellytyksinä palvelukokemuksen onnistumiselle. Mainittua viittä asiaa ei tarvinnut laittaa suoranaiseen tärkeysjärjestykseen, mutta osaa mainituista asioista korostettiin vastauksissa selkeästi enemmän kuin toisia. Tämä kävi ilmi esimerkiksi vastausten pituudessa.

Vastaukset viidestä tärkeimmästä asiasta onnistuneen palvelukokemuksen kannalta on laitettu sanapilven muotoon alhaalla olevaan kuvaan 7. Suuremmalla fontilla kirjoitetut asiat mainittiin määrällisesti useammin eri haastateltavien vastauksissa, kuin pienellä fontilla kirjoitetut asiat.



Kuva 7. Haastateltavien vastauksia kysymykseen ”Mitkä viisi asiaa ovat mielestäsi tärkeimpiä onnistuneen palvelukokemuksen kannalta?”

Hyvän palvelun ominaisuuksiksi seitsemän kymmenestä, eli suurin osa vastaajista, mainitsi henkilökohtaisuuden – asiakkaan halutaan kokevan, ettei palvelua toteuteta vain liukuhihnaperiaatteella, vaan että jokaista asiakasta palvellaan yksilöinä juuri heidän tarpeitansa kunnioittaen. Osa haastateltavista käyttikin liukuhihna -termiä kuvaamaan tilannetta, jossa asiakkaat nähdään vain suurena, samaan kategoriaan kuuluvana ryhmänä, jolle toistetaan ulkoa opeteltuja palvelukysymyksiä ilman sen suurempaa kiinnostusta tehdä kokemuksesta personoitua. Erikseen kuitenkin mainittiin, että odotukset hyvästä palvelusta vaihtelevat paljon myös paikan mukaan – esimerkiksi pikaruokaravintolassa asioidessa asiakkaiden odotukset hyvästä palvelusta ovat erilaiset kuin esimerkiksi fine-dining ravintolassa. Jokainen koki, että perusasioiden, kuten esimerkiksi ystävällisyys, kohteliaisuus, asiointin sujuvuus ja luonnollisesti tarpeiden täytyminen, tulee kuitenkin olla aina kunnossa.

Haastateltavien mielestä palvelun henkilökohtaisuuteen liittyy oleellisesti asiakkaiden henkilökohtaisten tarpeiden kartoittaminen ja tilanteen lukeminen, jotka nousivatkin monen puheissa merkityksellisiksi asioiksi. Haastatteluissa painotettiin, että personoidun palvelun saavuttamiseksi on asiakaspalvelijan tehtävänä ottaa selville asiakkaan tarpeet ja toiveet, sekä lukea millainen tilanne on kyseessä. Tähän teemaan voidaan myös liittää asiakkaan kuuntelu, joka toistui ehdottomasti eniten haastateltavien vastauksissa useamman kerran eri vaiheissa haastatteluja. Kuuntelun merkityksellisyyttä ei voida korostaa liikaa – jotta asiakkaan tarpeet pystytään kartoittamaan, tulee asiakaspalvelijan aidosti kuunnella asiakasta ja löytää tälle paras vaihtoehto tilanteen mukaan. Eräs haastateltava kuvaili kuuntelua ja tarpeiden kartoittamista esimerkiksi niin, että hän kiinnittää aina huomiota siihen mitä asiakkaat ovat syömässä, tai mistä he kertovat pitävänsä. Juomasuosituksia tehdään näiden asioiden pohjalta, eikä siis tarjota esimerkiksi tarjouksessa olevaa viinipulloa vain tarjouksen takia.

Kuuntelulla voidaan tarkoittaa myös asiakkaiden välillä tapahtuvan keskustelun kuuntelemista. Haastateltavat kokivat, että tilanteessa läsnäoleva asiakaspalvelija osaa kuunnella asiakkaita myös suoran vuorovaikutuksen ulkopuolella. Esimerkkinä mainittiin asiakkaan voivan vaikkapa mainita seurueelleen olevansa tyytymätön pöytänsä sijaintiin vieressä olevien asiakkaiden äänekkään illanvieton takia – jos asiakaspalvelija kuulee tämän, voi hän mahdollisuuksien mukaan mennä esimerkiksi tarjoamaan uutta pöytää. Tuollainen pieni ele voi muuttaa tyytymättömän asiakkaan kokemuksen parhaimmassa tapauksessa erittäin positiiviseksi.

Kolmas ja neljäs kysymys käsittelivät odotusten ylittymistä, ja mitä se itse kullekin merkitsee, sekä keskityttiin vastaajien omiin ylittyneisiin kokemuksiin majoitus- ja ravitsemisalalan liikkeissä. Näiden kysymysten tarkoituksena oli perehtyä vastaajien näkemyksiin aiheesta. Vastaukset olivat

keskenään hyvin yhteneväisiä: odotusten ylittäminen määriteltiin tilanteeksi, jossa jollain pienelläkin asialla voidaan viedä asiakkaan kokemusta korkeammalle tasolle ja parhaimmassa tapauksessa tuo asia voi tehdä kokemuksesta ikimuistoisen. Aiheesta keskusteltaessa vastaajien puheissa korostui nimenomaan se, ettei eleen tarvitse olla suuri, vaan jokin asiakkaalle merkityksellinen ja arvoa tuottava. Moni haastateltava toi tässä yhteydessä esille juuri yksityiskohtien tärkeyden.

Odotusten ylittymiseen liittyi jatkokysymys tilanteista, joissa haastateltavien omat odotukset on joskus ylitetty. Kysymyksen tarkoituksena oli tarkastella, kytkeytyvätkö edellä mainitut näkemykset ja omat kokemukset odotusten ylittymisestä toisiinsa. Kaikkien vastaajien kokemukset odotusten ylittymisistä liittyivät saatuun palveluun. Vastauksissa korostuivat asiakaspalvelijoiden tilannetaju, tarpeiden ennakointi, läsnäolo, kuuntelu ja aito, välittävä kanssakäyminen. Tässä yhteydessä huomasi, kuinka eri asiat ovat eri ihmisille merkityksellisiä. Eräs haastateltava oli vaikuttunut jo pelkästään siitä, että asiakaspalvelija kohtasi hänet kiireen keskellä rauhassa ja ajan kanssa. Toiselle mieleenpainuva, odotukset ylittävä hetki oli kuohuviinipullo ja ruusun terälehdet hotellihuoneessa.

Neljännessä kysymyksessä pohdittiin, tulisiko jokaisen palvelukokemuksen ylittää odotukset ollakseen onnistunut. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, ettei odotusten ylittäminen ole missään tapauksessa välttämättömyys palvelukokemuksen onnistumisen kannalta. Odotusten ylittämistä jokaisen asiakkaan kohdalla ei myöskään pidetä realistisena, sillä jokaisen ylittymisen jälkeen odotetaan vain suurempaa ja parempaa. Kun sitä ei saada, saatetaan pettyä, vaikka palvelukokemus olisikin ollut periaatteessa onnistunut. Asiakaspalvelijana parhaimpaan mahdolliseen palveluun toki pyritään, mutta odotusten ylittyminen on kuitenkin hyvin subjektiivinen kokemus ja näin ollen vaikea toteuttaa joka kerta jokaisen asiakkaan kohdalla. Moni koki, että odotusten ylittymistä ei osata välttämättä edes kaivata tietynlaisissa arkisemmissä kohtaamisissa laisinkaan, kuten esimerkiksi take-away kahvia ostaessa. Odotukset arkipäivän palvelukokemuksista pitäytyvät melko neutraaleina: palvelukokemus voi olla onnistunut, vaikkei mitään ihmeellistä tapahtuisikaan. Kun tarpeet täytetään, ollaan tyytyväisiä siihen. Esille nostettiin myös hyviä аспектеjä siitä, että odotusten ylittyminen voi olla hyvinkin yksinkertainen, kuten tilanteen sujuvuus. Eräs haastateltava antoi esimerkkinä hotelliin tulevat työmatkalaiset, jotka haluavat pitkän päivän jälkeen vain mahdollisimman nopeasti päästä huoneeseensa nukkumaan. Tässä tapauksessa ilmaisen juoman tarjoaminen hotelliin baarissa ei välttämättä vetoa asiakkaaseen, joka haluaa hoitaa sisäänkirjautumisen ilman mitään ylimääräistä. Hänelle pelkästään nopeasti ja sujuvasti hoitunut palvelu voi ylittää odotukset.

Vastauksissa tuli kuitenkin ilmi, että mitä enemmän rahaa kokemukseen on satsattu, sitä enemmän siltä odotetaan. Näissä tapauksissa usein myös odotusten ylittymistä tietyllä tapaa odotetaan ja sen koetaan jopa kuuluvan asiaan. Haastateltavat, joilla on työkokemusta itsensä ”luksuskategoriaan” luokittelevista majoitus- ja ravitsemisalun liikkeistä kokivat, että odotusten ylittäminen on myös helpompaa toteuttaa, kun siihen on vapaammin tarjolla resursseja.

Palvelukokemus -teeman viidennessä ja viimeisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, mitä mieltä vastaajat olivat oman persoonan esilletuomisesta asiakaspalvelussa, sekä sen merkityksestä palvelukokemukseen. Asiakaspalvelijan persoonan näkymistä pidettiin tärkeänä osana palvelua, sillä sen koettiin tuovan palveluun syvyyttä ja aitoutta. Ilmeni, että monen haastateltavan työnantaja nimenomaan kannustaa persoonan esille tuomiseen, jotta palvelu pysyy jokaiselle luontevana ja jokainen pääsee ilmaisemaan itseään itselle sopivalla tavalla. Haastateltavat myös painottivat, että persoonan näkyminen edellyttää sen tukevan yrityksen konseptia. Jos persoona ja konsepti ovat ristiriidassa, voi kokemus kääntyä negatiiviseksi. Heidän mielestään persoona siis saa ehdottomasti näkyä, mutta tiettyjen rajojen puitteissa. Tässäkin yhteydessä korostettiin tilannetajua ja ihmisten lukemista – jonkun asiakkaan kanssa voi jutella rennommin ja heittää vitsiä, toista taas palvellaan muodollisemmin.

Hyvä esimerkki rajoihin liittyen on työntekijän omien mielipiteiden esilletuominen. Osa haastateltavista tunnusti, etteivät he erityisemmin pidä asiakaspalvelutyöstä. He korostivatkin, että tällaisessa tapauksessa on ehdottoman tärkeää, ettei sitä tuoda ilmi asiakkaalle. Jokainen kuitenkin tekee itse valintansa siitä missä on töissä, ja jos työ ei miellytä, ei siitä syntyvää harmitusta tulisi purkaa kehenkään toiseen. Tästä aiheesta lisää tulevassa alaluvussa 5.3.

## **5.2 Asiakaskokemus**

Seuraavaksi siirrytään asiakaskokemuksen teemaan, jonka ensimmäisessä kysymyksessä haastateltavat saivat kertoa, mitkä asiat heidän mielestään vaikuttavat asiakaskokemukseen. Vaikuttaviksi tekijöiksi lueteltiin muun muassa paikan miljöö, asiakkaan oma asenne ja mielentila, palvelun laatu, asiakaspalvelija kaikkine ominaisuuksineen, ruoan ja juoman laatu, muut asiakkaat, sekä paikan siisteys. Lisäksi tuotiin esille myös yrityksen arvot ja ulospäin välittyvä, työntekijöiden keskinäinen ilmapiiri. Tässäkin tapauksessa korostettiin nimenomaan palvelun ja asiakaspalvelijan merkitystä.

Toinen teeman kysymyksistä avaa haastateltavien näkemyksiä asiakaskokemuksen vastuun jakautumisesta työntekijän ja asiakkaan välillä. Vastaukset olivat samoilla linjoilla keskenään: karkeana keskiarvona haastateltavat kokivat työntekijän vastuun olevan 70 %, asiakkaan 30 %. Jokainen, yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, oli sitä mieltä, että työntekijällä on aina suurempi

vastuu onnistuneen kokemuksen luomisessa, mutta asiakkaalla säilyy kuitenkin myös jonkinlainen vastuu. Työntekijän vastuuta pidettiin suurempana, sillä heillä koettiin olevan tietyllä tapaa enemmän vaikutusvaltaa ja resursseja saada palvelu onnistumaan. Asiakkaan vastuulle jää omasta asenteesta ja mielentilasta huolehtiminen. Työntekijä voi toki yrittää parantaa asiakkaan huonoa päivää, mutta loppupeleissä asiakas on itse vastuussa omasta olostaan. Yksi haastateltavista koki, ettei vastuun jakautumisesta ollut mahdollista esittää prosentuaalisesti, sillä työntekijän vastuu on hänen mielestään aina 100 %. Asiakkaalle hän mieltää myös jonkinlaisen vastuun, mutta hän ei koe sen poistavan työntekijän sataprosenttista vastuuta. Osa muista haastateltavista myönsi, etteivät he panosta antamaansa palveluun sataprosenttisesti, jos asiakas käyttäytyy heitä kohtaan huonosti tai töykeästi. Osa taas ottaa asiakkaan huonon päivän ja töykeän käytöksen henkilökohtaisena haasteena: kuinka voisin kääntää toisen huonon päivän mahdollisimman hyväksi?

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen oli jokaiselle haastateltavalle tuttu asia ja jokaisen vastaajan työpaikalla sitä seurataan jollain tavalla. Mittareiksi mainittiin muun muassa Googlen arvostelut, sekä erinäiset asiakastyytyväisyyskyselyt, joita lähetetään asiakkaille esimerkiksi yrityksen oman sovelluksen kautta vierailun tai asioinnin jälkeen. Palautetta kysytään myös suoraan asiakkailta paikan päällä esimerkiksi ”miten ilta on sujunut” tai ”kuinka olette viihtyneet” -tyylisillä kysymyksillä. Näiden mittarien avulla pyritään varmistamaan asiakkaiden viihtyvyyttä, tyytyväisyyttä, sekä oleellisesti myös tarjotun palvelun sujuvuutta. Asiakastyytyväisyyden seuraamista pidettiin välttämättömänä osana palvelukokemuksen kokonaisuutta, sekä apukeinona ylläpitää asiakaslähtöistä näkemystä yrityksen toiminnasta. Asiakaspalautteita käydään läpi esimerkiksi tiimien palavereissa ja reflektoidaan, miten erinäisiä tilanteita voidaan jatkossa hoitaa paremmin ja miten toimintaa voitaisiin kehittää. Positiivisten palautteiden koettiin vahvistavan omia työskentelytapoja ja palvelutyyliä.

Asiakastyytyväisyyden näkymistä oli monelle vaikeaa kuvailla ja vastauksia pohdittiin pitkään. Moni päätyi lopulta vastaamaan, että tyytyväisyys näkyy muun muassa asiakasvirrassa ja näin ollen myös esimerkiksi liikevaihdossa. Todettiin, että tyytyväinen asiakas tulee uudelleen, sekä parhaimmassa tapauksessa kertoo kokemuksesta myös ystävilleen, jotka myös haluavat tulla käymään. Lisäksi osa vastaajista mainitsi työpaikan menestymisen erinäisillä ”Suomen top10” -listoilla, joissa asiakkaat voivat äänestää esimerkiksi lempiravintolaansa.

Teeman neljäs kysymys käsitteli negatiiviseen palautteeseen reagoimista. Ilmeni, että negatiivisiin, tai vastaajien mukaan enemmänkin rakentaviin, palautteisiin reagoidaan lähes samalla tavalla kaikkien haastateltavien työpaikoilla. Palautteita pidetään myös arvokkaina, sillä kuten eräskin haastateltava sanoi: ”Ilman sitä (negatiivista/rakentavaa) palautetta ei voi tulla paremmaksi.

Muutenhan se on aina sitä tasaista ja samaa.” Kaikki palautteet luetaan, niihin vastataan, asia selvitetään ja mahdollisesti myös tarjotaan hyvitystä. Osassa vastaajien edustamissa yrityksistä täysi hyvitys tarjotaan aina, tilanteesta riippumatta. Osa taas antaa hyvityksiä tilanteen mukaan, esimerkiksi alennusta seuraavasta vierailusta tai laskusta hyvitetään puolet. Korostettiin, että palautteisiin tulisi aina vastata mahdollisimman pian, sillä palautteen jäädessä roikkumaan voi asiakas saada sellaisen kuvan, ettei hänestä välitetä. Haastateltavat mainitsivat myös tilanteista, joissa paikan päällä kysyttäessä asiakas vaikuttaa tyytyväiseltä, mutta jälkeempäin saattaa kuitenkin kirjoittaa negatiivisen arvostelun esimerkiksi sosiaaliseen mediaan. Tällaisia tapauksia pidetään hankalina, sillä arvostelun ollessa julkinen on yrityksen mietittävä erityisen tarkasti vastaustaan.

Negatiivisista palautteista koettiin olevan hyötyä paitsi yrityksen, mutta myös oman kehityksen kannalta, sillä ajoittain on vaikeaa huomata omia epäkohtiaan. Jos jokin kohtaaminen on mennyt täysin pieleen ja asiakas laittaa siitä palautetta, nähtiin se loistavana hetkenä pysähtyä tutkimaan itseään. Tässä tapauksessa puhutaan siis nimenomaan rakentavista palautteista.

Viidennessä kysymyksessä syvennyttiin vastaajien omiin muistoihin ja haastateltavat saivat kertoa omasta huonoimmasta palvelukokemuksestaan. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia asioita vastaajat kokivat negatiivisina palvelukokemuksen kannalta. Osa vastaajista ei muistanut yhtä tiettyä huonoa kertaa, osalla taas huonoja muistoja löytyi useampi. Ne, joilla huonoja muistoja löytyi enemmän, käyttävät majoitus- ja ravitsemisliikkeiden palveluja huomattavasti säännöllisemmin, kuin muut vastaajat. He myös erikseen mainitsivat kiinnostavansa paljon huomiota yksityiskohtiin ja olevansa ajoittain hyvinkin tärkeitä saamastaan palvelusta. Heidän huonoimmat muistonsa liittyivät käynteihin, joissa kaikki on mennyt pieleen heti alusta alkaen. Heitä ei esimerkiksi olla tervehditty tai katsottu silmiin, asiakaspalvelija on ollut vähäsanainen ja töykeä, ruoan pitkästä odotusajasta ei olla kerrottu etukäteen ja palvelu on ollut poikkeuksellisen hidasta, heidät on unohdettu, annetusta palautteesta on suututtu, väärää annosta ei olla pahoiteltu, vaan laitettu asiakkaan syyksi (olet itse tilannut väärin -periaatteella), tarjoilijat ovat vaihtuneet moneen kertaan ja palvelu ollut epäjohdonmukaista. Lopussa on jopa laskutettu väärin. Kokonaisuudessaan haastateltaville on jäänyt sellainen olo, etteivät he ole tervetulleita, eikä heitä pidetä tärkeinä. Suurinta osaa kokemuksista ei myöskään ollut saatu korjattua. Syiksi mainittiin, ettei palautetta ollut jaksettu tai kehdattu antaa heti ja päädyttyä antaa asian vain olla, tai ravintolan olleen vastahakoinen myöntämään virheet. Vaihtoehtoisesti virheet oli saatettu myöntää, mutta kompensatio oli annettu pitkin hampain.

Asiakaskokemus -teeman viimeisessä kysymyksessä haastateltavat saivat reflektoida, ovatko he itse toimineet joskus ”huonoina” asiakaspalvelijoina. Vastauksia tuli erilaisia, osa muisti selkeästi

hetkiä, jolloin oma palvelu ei ole ollut parhaimmillaan, osa ei oikein osannut tarkastella omaa toimintaansa objektiivisesti. Huonoiksi hetkiksi lukeutuivat muun muassa oma asenne ja kokemuksen puute, provosoituminen asiakkaan käytöksestä ja siitä syystä annettu tyly palvelu, epäonnistunut tilannetaju, sekä konkreettisen virheen tekeminen. Objektiivisesti katsottuna haastateltavien mainitsemat virheet olivat kaikki hyvin inhimillisiä, mutta he kokivat, että palvelussa oli epäonnistuttu, vaikka virhe olisikin onnistuttu lopussa korjaamaan.

Moni mainitsi, että nuorempana ja juuri työelämässä aloittaneena oma asenne on ollut hyvinkin erilainen, kuin tällä hetkellä. Eräs haastateltava kertoi, että vanhemmat kollegat olivat opettaneet hänelle ”meillä ei nöyristellä” -asenteen, joka juurtui häneen pitkäksi aikaa. Tuolla asenteella asiakkaita pidettiin toissijaisena, eikä yrityksessä ollut kiinnostuttu kenenkään kokemuksesta. Jos asiakas ei ollut tyytyväinen, häntä kehoitettiin siirtymään muualle. Haastateltava kertoi, ettei silloin osannut edes kyseenalaistaa kyseistä asennetta, sillä kokemuksen puute ja kollegoiden esimerkki vaikuttivat häneen vahvasti. Vasta alkaessaan käydä niin sanotusti ”paremmissa” majoitus- ja ravitsemisalan liikkeissä hän näki ja koki, mitä hyvä palvelu oikeasti on. Silloin hän myös oivalsi omassa palvelussaan paljon kehitettävää ja alkoi pikkuhiljaa opettelemaan uutta lähestymistapaa. Nykyään hän kokee asiakaspalvelun olevan hänen suurimpia vahvuuksiaan.

Epäonnistunut tilannetaju mainittiin muutaman kerran. Esimerkkeinä käytettiin tilanteita, joissa formaalia palvelua haluava asiakastyyppejä on luettu väärin, häntä on palveltu liian rennolla otteella ja vuorovaikutus on muuttunut kiusalliseksi. Vastaajat kokivat, että tällaiset tilanteet ovat ajoittain olleet vaikeita korjata luontevasti, jos asiakas on jo ehtinyt loukkaantua ja kokee, ettei palvelu vastaa hänen odotuksiaan.

### **5.3 Työntekijäkokemus**

Haastattelun viimeisessä teemassa käsiteltiin työntekijäkokemusta. Teeman kolmen ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien näkemyksiä työpaikastaan ja työnantajastaan, sekä alustaa pohdintaa työntekijäkokemuksen ja palvelukokemuksen mahdollisesta yhteydestä. Ensimmäinen kysymys tämän teeman alta koski haastateltavien omaa työntekijäkokemusta. Pääsääntöisesti jokaisella oli melko hyvä työntekijäkokemus – osalla ei ollut työpaikastaan tai -antajastaan mitään huonoa sanottavaa, osa taas avasi muutamia mieltä painavia seikkoja. Jotkut vastaajista sanoivat aluksi olevansa täysin tyytyväisiä, mutta keskustelun edetessä epäkohtia alkoikin löytyä kuin huomaamatta. Jotkut vastaajista tuntuivat myös ehkä hieman vähättelevän omaa tyytymättömyyttään ja puolustavan työnantajaansa. Oma työpaikkaa myös verrattiin edellisiin työpaikkoihin ja koettiin, että vaikka nykyisessä paikassa saattaa olla epäkohtia, eivät ne ole yhtä pahoja, kuin edellisessä työpaikassa.

Tyytyväisiä oltiin pääosin työilmapiiriin, työkavereihin, ja osa myös omiin työnantajiinsa. Tyytymättömyys liittyi esihenkilöiden johtamistapoihin, palautteen antoon, viestintään ja päätöksentekoon. Lisäksi jotkut kokivat ajoittain pientä arvostuksen puutetta. Tähän paneudutaan hieman tarkemmin alempana kappaleessa, joka käsittelee työntekijöiden näkemystä siitä, pitääkö heidän työnantajansa heidän työntekijäkokemustaan tärkeänä.

Työntekijäkokemukseen liittyy oleellisesti myös työpaikkakulttuuri, josta haastateltavat pääsivät kertomaan tämän teeman toisessa kysymyksessä. Työpaikkakulttuuri sai monen osalta paljon kehuja, mutta osa ilmaisi myös tyytymättömyyttä. Kehut liittyivät muun muassa avoimuuteen, työntekijöiden keskinäiseen (toimivaan) dynamiikkaan, perinteisen hierarkian puuttumiseen ja rentoon, kannustavaan ilmapiiriin. Huonoiksi asioiksi nousi esille huono dynamiikka työntekijöiden välillä ja puutteelliset johtamistaidot omaavat esihenkilöt.

Työkavereiden merkitys työpaikkakulttuurissa nousi vahvasti esille monen haastateltavan vastauksissa. Moni koki, että työntekijöiden keskinäinen dynamiikka vaikuttaa vahvasti omaan suoritukseen ja jaksamiseen. Osa kuvasi työyhteisöään erittäin positiivisesti ja haastatteluissa korostuikin monesti hyvän ilmapiirin vaikutus omaan mielentilaan. Moni koki työkaverinsa voimavarana ja osa kuvaili työyhteisöään jopa perheenä. Jokainen oli sitä mieltä, että työpaikkakulttuuri vaikuttaa ehdottomasti työntekijäkokemukseen. Todettiin, että hyvinvoiva työntekijä heijastaa positiivista energiaa ulospäin ja vastaavasti myös päinvastoin. Haastateltavat kokivat hyvän työilmapiirin edesauttavan heidän omaa myönteistä olotilaansa.

Seuraavaksi kysyttiin, kokevatko haastateltavat heidän työnantajansa pitävän heidän työntekijäkokemustaan tärkeänä. Kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa, mieltävätkö haastateltavat työnantajansa arvostavan heitä ja heidän hyvinvointiaan. Seitsemän kymmenestä vastaajasta koki, että heidän työntekijäkokemustaan pidetään tärkeänä. Perusteluiksi annettiin esimerkiksi työnantajan lähettämät työntekijäkyselyt, joiden avulla kerätään tasaisin väliajoin työntekijöiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Lisäksi moni koki esihenkilöidensä aidosti kuuntelevan heidän tarpeitaan ja puuttuvan esille tuotuihin epäkohtiin. Esimerkiksi työvuorosunnittelussa on otettu hyvin huomioon työntekijöiden vapaa- ja lomatoiveet ja työajoissa on pystytty joustamaan niin, ettei esimerkiksi mahdollinen opiskelu kärsi. Kehityskeskusteluja pidetään tasaisin väliajoin ja niissä mainittuihin asioihin kiinnitetään huomioita. Haastatteluissa moni toi esille myös sen, että oma esihenkilö on helposti lähestyttävä, eikä asioista puhumista tarvitse pelätä. Todettiin, että moderni tapa, jossa kaikkia työyhteisön jäseniä pidetään samanarvoisina eikä perinteistä hierarkiaa korosteta, on edesauttanut pelotonta ja avointa ilmapiiriä. Moni oli myös tyytyväinen työnantajan tarjoamiin henkilöstöetuihin.

Kolme haastateltavaa koki, ettei heidän työntekijäkokemustaan pidetty tärkeänä. Heidän kaikkien vastaukset liittyivät joillain tapaa esihenkilöiden johtamistapaan ja -tyyliin. Eräs vastaaja pohti syyn olevan esihenkilön osaamisen, eikä niinkään arvostuksen puute. Hän uskoi, että esihenkilö kyllä välittää, mutta ei vain osaa ilmaista sitä tarpeeksi hyvin. Toinen vastaajista sanoi suoraan, ettei koe esihenkilönsä olevan pätevä työhönsä, vaan uskoi hänen olevan palkattu asemaansa väärin perustein. Tästä johtuen hän koki, ettei koko yritys työnantajana välitä työntekijöidensä hyvinvoinnista. Kolmas oli sitä mieltä, että hänen esihenkilönsä on liian juurtunut vanhanaikaiseen johtamistapaan, jossa ihannoidaan vahvaa hierarkiaa työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Hän kokee, että esihenkilö nojautuu lähinnä pelolla johtamiseen, jolloin työntekijöitä kohdellaan turhankin tiukasti ja aggressiivisesti.

Vastaajat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että työntekijäkokemuksella ja palvelukokemuksella on yhteys. Haastateltavat kokivat, että hyvä työntekijäkokemus tukee työntekijän omaa jaksamista ja henkistä hyvinvointia, jotka taas edesauttavat työntekijää panostamaan työhönsä, sekä palveluun. Huonon työntekijäkokemuksen omaavan työntekijän asenteen uskottiin vaikuttavan vahvasti palvelukokemukseen negatiivisesti. Suurin osa haastateltavista kuitenkin uskoi itse pystyvänsä piilottamaan oman tyytymättömyytensä asiakkailta. Osa kuvaili asiakaspalvelijan työn olevan tietyllä tapaa roolin vetämistä tai näyttelemistä, jossa omat henkilökohtaiset ongelmat ja töissä tapahtuvat asiat piilotetaan asiakkaalta. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että oikeasti ammattitaitoiset työntekijät osaavat automaattisesti pitää positiivista roolia päällä, eivätkä anna epäkohtien tai tyytymättömyyden näkyä asiakkaille, saati vaikuttaa annetun palvelun laatuun.

Haastattelun viimeisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, voisiko haastateltavien työntekijäkokemusta jollain tavoin parantaa. Kysymyksen tarkoituksena oli tutkia, mitä epäkohtia vastaajat toivoisivat korjattavan omalla työpaikallaan ja pohtia, löytyykö niiden kautta myös palvelukokemukseen vaikuttavia seikkoja. Vastauksissa korostuivat erityisesti avoimen ilmapiirin tärkeys, työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen, esihenkilöiden koulutus ja kehityskeskustelujen säännöllisyys. Myös työaikoihin toivottiin säännöllisyyttä. Lisäksi kaikki vastaajat kokivat jonkinlaista tyytymättömyyttä palkkaansa, sillä sen ei koettu vastaavan täysin työmäärää ja työn kuormittavuutta. Uskottiin, että palkkatason nousu vaikuttaisi myös mahdollisesti alan vetovoimaan, jolloin töihin saataisiin enemmän ammattitaitoisia ja osaavia työntekijöitä, joilla olisi myös kiinnostusta alaa kohtaan. Parempi palkka myös koettiin motivoivana tekijänä työhön sitoutumisessa.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Viimeinen luku kokoaa tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset (alaluku 6.1), joita vertaillaan opinnäytetyön alussa esiteltyyn tietoperustaan. Vertailun tarkoituksena on tarkastella, tukevatko tutkimuksen tulokset tietoperustassa esitettyjä faktoja. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, sekä esitellään jatkokehittämissuhteita (alaluku 6.2). Luvun lopussa arvioidaan vielä omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana (alaluku 6.3).

### 6.1 Onnistuneen palvelukokemuksen elementit

Voidaan sanoa, että tulokset tukivat tietoperustaa hyvinkin perusteellisesti, mikä olikin melko lailla odotettavissa. Vastajat olivat suurin piirtein lähes jokaisesta aihealueesta samaa mieltä niin toistensa, kuin tietoperustankin kanssa. Huomattavimmat eroavaisuudet vastaajien välillä näkyivät lähinnä yksityiskohtien huomioinnissa. Ne vastajat, joilla oli takanaan pidempi kokemus alalta, tai vaihtoehtoisesti jotka käyttivät huomattavasti enemmän majoitus- ja ravitsemisalun palveluja, olivat paljon yksityiskohtaisempia analysoinneissaan ja kiinnittivät selkeästi eri tavalla huomiota palvelukokemuksen kokonaisuuteen vaikuttaviin seikkoihin muihin vastaajiin verrattuna.

Esihenkilöasemalla ei vaikuttanut olevan suoranaisesti huomattavaa vaikutusta vastauksiin, sillä oli vaikeaa päätellä, vaikuttivatko vastauksiin itse aseman tuoma kokemus, vai henkilön oma luonne ja mielipiteet asioista.

Asiakaskokemus -teeman ensimmäinen kysymys käsitteli asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita. Haastateltavien vastauksissa ilmeni paljon palvelun ulkopuolisia aiheita, kuten miljöö, siisteys, sekä ruoan ja juoman laatu. Kuitenkin omista huonoista kokemuksista kerrottaessa jokaisen haastateltavien vastaukset käsittelivät lähinnä palvelua ja asiakaspalvelijaa. Voidaan siis päätellä, että vaikka edellä mainittuja asioita pidetäänkin tärkeinä, yltyvät palvelu ja sen laatu tärkeysjärjestyksessä ylemmäksi, sillä ne olivat selkeästi jääneet haastateltaville mieleen ja herättäneet tunteita. Tämä tulos tukee siis sekä Killströmin, että Saarijärven ja Puustisen (ks. alaluku 2.4.1) väitteitä, jossa he korostivat juuri tunnemuistojen merkittävyyttä.

Tulosten perusteella asiakkaiden odotusten ei myöskään tarvitse ylittyä joka kerta, vaan vähimmäisvaatimuksena onnistuneelle palvelukokemukselle pidettiin odotusten ja tarpeiden täyttymistä. On tietenkin täysin subjektiivista, millaiset odotukset ihmisellä palvelusta on, mutta perusasioiden ollessa kunnossa, ei kokemus voi mennä kovinkaan pieleen. Jo työntekijän aito, pyyteetön ja palveluhenkinen läsnäolo vie pitkälle. Kokemus voidaan viedä seuraavalle tasolle palvelun personoinnilla, eli tekemällä siitä henkilökohtaista muun muassa tarpeiden kuuntelun avulla. Kun lisätään vielä työntekijän vuorovaikutustaidot ja persoonallisuuden näkyminen sopivissa määrin, voidaan päästä eron liukuhihnaisuudesta ja tuoda palveluun syvyyttä. Jos

kokemus halutaan nostaa vieläkin ylemmälle tasolle, voi se onnistua jo pienellä, tilanteeseen ja kontekstiin sopivaksi katsotulla lisähuomioinnilla.

Myös työntekijä- ja palvelukokemuksen yhteys oli tulosten perusteella ilmeinen. Tuloksista voidaan päätellä, että onnistuneen palvelukokemuksen yhtenä edellytyksenä on paitsi hyvä työntekijäkokemus, mutta myös yksilön psykologinen pääoma. Vaikka edellä mainittu termi ei tuossa sanamuodossa nousutkaan esille haastatteluissa, voidaan haastateltavien vastauksista kuitenkin tulkita sen olevan merkityksellinen esimerkiksi työntekijöiden palveluasenteen kannalta. Vastauksissa puhuttiin työhyvinvoinnin tärkeydestä ja omasta jaksamisesta, joihin vaikuttavat esimerkiksi työpaikkakulttuuri ja työntekijöiden välinen dynamiikka. Samat asiat tulevat esille myös tietoperustassa (ks. 3.3).

Viimeisenä yhteenvetona voidaan todeta, että tärkeimpinä elementteinä onnistuneen palvelukokemuksen kannalta ovat tämän tutkimuksen haastateltavien mielestä ehdottomasti asiakaspalvelun laatu, personoitu kokemus, sekä työntekijä ja hänen vuorovaikutustaitonsa, osaamisensa ja asenteensa. Tietoperustassa (ks. luku 2.1 ja 2.2) mainitut vuorovaikutustaidot, jotka kattoivat muun muassa sanattoman viestinnän ja kuuntelutaidot, tulivat esille myös haastateltavien vastauksissa moneen otteeseen. Näistä kuuntelua pidettiin ehdottomasti ensiarvoisimpana taitona, joka vastaa myös Flink ym. (ks. alaluku 2.2) toteamusta sen tärkeydestä.

Tutkimusten tulosten ja johtopäätösten perusteella saadaan vahvistusta tietoperustan toteamuksille siitä (ks. alaluku 3.1 ja 3.2), että yritysten työntekijät ovat ehdottomasti yksi suurimmista ydintekijöistä onnistuneiden palvelukokemusten luomisessa. Heidän motivaationsa, asenteensa ja kiinnostuksensa välittyy asiakkaille ja täten palvelun laatuun. Tärkeää olisi siis löytää töihin henkilöitä, jotka pystyvät omaksumaankin aidon palveluasenteen ja välittämään sen työnsä kautta palveluun ja asiakkaisiin. Kun tällaisia henkilöitä löytyy, tulisi yritysten pitää heistä kiinni panostamalla heidän työntekijäkokemuksensa positiivisella tavalla. Kuten luvun 3 alaluvussa 3.1 todettiin, on alan vetovoimattomuus suuri ongelma. Majoitus- ja ravitsemisalalla tällä hetkellä vallitsevan henkilöstöpulan tulisi viimeistään ravisuttaa työnantajia ja herättää heissä kysymyksiä, ennen kuin on liian myöhäistä. Mitä voisinkin tehdä toisin, jotta työntekijäni voivat hyvin ja haluavat jatkaa yrityksessä? Millä keinoilla voisinkin parantaa työn vetovoimaisuutta?

Yksi suurimmista alan vetovoimattomuuteen vaikuttavista tekijöistä on todennäköisesti palkka, joka on monen muun toimialan mediaanipalkkaa huomattavasti matalampi. Mediaani tarkoittaa Tilastokeskuksen määritelmän mukaan ”järjestetyn ryhmän keskimmäistä havaintoa”, jossa ”puolet tarkastelun kohteena olevasta ryhmästä ansaitsee mediaania enemmän ja puolet mediaania vähemmän”. Mediaania pidetään keskiarvoa parempana tuloja kuvatessa, sillä toisin kuin keskiarvoon, esimerkiksi suurimman arvon kymmenkertaistuminen ei vaikuta mediaaniin

millään tavalla (Tilastokeskus 2022b). Vuonna 2020 kaikkien täysiaikaisten palkansaajien kokonaisansioiden mediaani oli 3 228 euroa kuukaudessa. (Tilastokeskus 2022c) Alla olevasta Taulukosta 2 nähdään, mitkä olivat vuoden 2020 mediaanipalkat majoitus- ja ravitsemisalan toimialoilla. Mainittakoon, että nämä tilastot olivat opinnäytetyön kirjoitushetkellä tuoreimmat mahdolliset. Ainoastaan ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta -toimialalta ei kirjoitusvaiheessa ollut saatavilla vuoden 2020 tilastoa, joten taulukossa nähdään vuoden 2019 mediaanipalkka.

Taulukko 1. Majoitus- ja ravitsemisalan täysiaikaisten palkansaajien mediaanipalkat vuodelta 2020 (Tilastokeskus 2022c)

Toimiala	Kokonaisansion mediaani €/kk
Kaikkien toimialojen mediaanipalkka	3228
I Majoitus- ja ravitsemistoiminta	2400
55 Majoitus	2644
551 Hotellit ja vastaavat majoitusliikkeet	2659
552 Lomakylät, retkeilymajat yms. majoitus	2350
559 Muu majoitus	2435
561 Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta vuodelta 2019	2509
533 Baarit ja kahvilat	2500

Alan huono palkkataso ja sen tuomat ongelmat (ks. alaluku 3.1) ilmenivät myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Jokainen haastateltava koki, että matkailualojen palkkojen tulisi olla korkeammat, sillä heidänkin mielestään tällä hetkellä työn kuormittavuuden koettiin olevan hyvin epätasapainossa korvauksen määrän kanssa. Useampi haastateltava mainitsi myös harkitsevansa alanvaihtoa näistä syistä. Ala voisi kokea huomattavan positiivisen muutoksen, jos sen perusrakenteita saataisiin muutettua työntekijälähtöisimmiksi. Jos esimerkiksi alan palkkatasoa saataisiin nostettua korkeammaksi, olisi mahdollista, että alalle hakeutuisi huomattavasti enemmän asiakaspalvelusta kiinnostuneita henkilöitä. Tämä voisi periaatteessa nostaa yritysten tarjoaman palvelun tasoa ja tuoda mahdollisesti yritykselle enemmän asiakkaita. Toki on selvää, etteivät asiat ole aina niin suoraviivaisia, eikä pelkän paremman palkan tarjoamisen perusteella voida taata palvelualttiitten henkilöiden hakeutumista töihin. Mahdollisuus tähän ei kuitenkaan ole täysin poissuljettu.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkokehitysehdotukset

Tutkimusta tehdessä on erittäin tärkeää tarkastella sen realibiliteettia ja validiteettia, eli luotettavuutta ja laatua. Tämä on tutkimuksen yksi oleellisemmista seikoista, joka tulisi pitää mielessä koko tutkimuksen teon ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184.) Opinnäytetyön peruspiirteisiin kuuluu, että sen tulisi olla luotettava, eikä se saisi pitää sisällään esimerkiksi sisäisiä ristiriitoja, tai sattumanvaraisia tuloksia. Lähdekirjallisuutta kohtaan tulisi olla kriittinen ja olla tarkkana lähteiden laadusta. Omat valinnat tulisi osata perustella ja kirjata tarkasti käytetyt menetelmät ja prosessit. Myös omia valintoja kohtaan tulee olla kriittinen. (Vilka 2021, 132.)

Haastattelujen luotettavuutta tarkastellessa tulee ottaa huomioon, että haastatteluja tehdessä haastateltavien vastauksiin vaikuttaa moni asia. Ei voida olettaa, että henkilö vastaisi samalla tavalla samaan kysymykseen, jos tilanne, haastattelija ja ympäristö muuttuvat. Ihmisten mielipiteet voivat muuttua yllättävän lyhyessä ajassa. On myös mahdollista, että haastateltava antaa tietoisesti tai tiedostamattaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35; 184–189). Osa tämän tutkimuksen haastateltavista ilmaisi suoraan, että haastattelutilanne jännitti, jonka he kokivat vaikuttavan vastaustensa laajuuteen. Osa myös mietti vastaavatko he kysymyksiin ”oikein”, vaikka haastattelun alussa korostettiin tutkimuksesta haluttavan nimenomaan heidän mielipiteitään. Täytyy huomioida mahdollisuus, että paine vastata ”oikein” vaikutti vastausten laatuun.

Luonnollisesti haastateltavien määrällä on merkitystä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tästä syystä haluttiin haastatella kymmentä henkilöä, jotta tutkimus ei perustuisi vain parin henkilön mielipiteeseen. Haastattelurungon laatua varmistettiin testihaastattelun avulla, sekä haastateltavien antamien palautteiden myötä. Näiden pohjalta tehtiinkin tarkennusta yhteen kysymykseen, sillä se koettiin liian vaikeaksi ymmärtää.

Lisäksi on muistettava, että tutkimus käsittää tutkijan omat tulkinnat tuloksista. Tutkijan tulkintaan vaikuttaa väistämättä hänen subjektiivinen näkemyksensä ja ymmärryksensä asioista. Vaikka tutkija kirjoittaisi menetelmätapansa auki perinpohjaisesti, on silti mahdollista, että toinen tutkija päätyy toisenlaiseen lopputulokseen. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita tutkimuksen olevan epäluotettava. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189.)

Luotettavuuden varmistamiseksi on tämän opinnäytetyön lähdeaineistona pyritty käyttämään mahdollisimman monipuolisesti tuoreita, alle kymmenen vuotta sitten julkaistuja kirjoja ja tieteellisiä artikkeleita. Muutama vanhempikin lähde löytyy, mutta näitä lähteitä on tarkasteltu kriittisesti ja todettu niissä olevan tiedon olevan edelleen luotettavaa ja ajankohtaista. Lähdeaineisto ei rajaudu

vain suomenkieliseen kirjallisuuteen, vaan mukana on myös englanninkielisiä teoksia ja tieteellisiä tutkimuksia. Tietoperustasta pyrittiin saamaan luotettavien ja asianmukaisten lähteiden avulla mahdollisimman kattava kokonaisuus tutkimuksen pohjalle.

Tätä tutkimusta voidaan pitää kevyenä pintaraapaisuna onnistuneen palvelukokemuksen elementtien kartoittamisessa. Tutkimuksen otanta on aivan liian suppea yleistäviin johtopäätöksiin, mutta se kuitenkin antaa hyvää osviittaa alalla työskentelevien henkilöiden näkökulmista aiheeseen liittyen. Tutkimus voi edistää ainakin tutkijan ja haastateltavien omaa henkilökohtaista kehitystä aiheeseen liittyen. Lisäksi pohdinnassakin esille tuotu aspekti alan matalasta palkkatasosta voi saada enemmän näkyvyyttä, kun sen vaikutuksia alaan tuodaan enemmän esille.

Jatkotutkimusehdotuksena tutkija esittää laajempaa otantaa ja sen lisäksi vertailua esimerkiksi eri paikkakuntien välillä. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tutkia eri maiden välisiä eroja ja samanlaisuuksia samaan aiheeseen liittyen, sekä palkkatason ja työolosuhteiden vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon palvelukokemusten luomisessa.

### **6.3 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön tekeminen on ollut valtava oppimisprosessi, jonka avulla pääsin syventymään palvelukokemuksen kokonaisuuteen, joka aiheena kiinnostaa itseäni erittäin paljon. Palvelu-, asiakas- ja työntekijäkokemus ovat periaatteessa tulleet tutuiksi jo työelämässä, mutta itse termeihin olen tutustunut vasta opiskelujen yhteydessä. Tietoperustaa kootessa löysin monta mielenkiintoista kirjaa ja tutkimusta, joista olen saanut paljon hyödyllistä tietoa. Niitä pääsen varmasti hyödyntämään myös jatkossa työelämässä.

Haastattelujen pitäminen tällaisessa mittakaavassa oli täysin uudenlainen kokemus, jonka koin erittäin avartavaksi ja mielenkiintoiseksi. Haastattelujen avulla pääsin tutustumaan muiden alan työntekijöiden näkemyksiin ja vertaamaan niitä omiini. Oli kiinnostavaa huomata, kuinka eri asioihin ihmiset kiinnittävät huomiota ja kokevat tärkeinä. Tämän huomaaminen on hyvä muistutus siitä, että hyvä palvelu on hyvinkin subjektiivinen kokemus, kun paneudutaan yksityiskohtiin. Aionkin kiinnittää siihen palvelutyössäni vielä entistä enemmän huomiota.

Eniten vaikeuksia koko opinnäytetyöprosessissa tuotti saadun aineiston purkaminen, analysointi ja auki kirjoittaminen. Työmäärä pääsi yllättämään toden teolla, vaikka olinkin varautunut saamaan paljon aineistoa kymmenestä, noin tunnin pituisesta haastattelusta. Jälkiviisaana voin sanoa, että yksityiskohtaisempi suunnitelma tulosten analysoinnista ja tiukempi aikataulu olisivat olleet hyödyllisiä työn edistymisen kannalta. Nyt koin ajoittain suurta turhautumista, kun en osannut kartoittaa mistä aloittaa ja miten edetä. Luotin tässä tapauksessa liikaa omaan osaamiseeni hallita

kokonaisuutta ilman perinpohjaista suunnittelua, mikä kostautui. Näinä hetkinä ohjaajastani oli suuri apu, sillä hän kannusti ja auttoi vaikeiden hetkien keskellä selkeyttäen ajatuksiani.

Lisäksi tutkimuksen suunnitteluvaiheessa alaongelmien määrittely jäi liian epämääräiseen vaiheeseen. Alaongelmat tulisi määritellä selkeästi jo heti työn alussa, mutta tässä tapauksessa ne kirkastuivat selkeiksi vasta loppuvaiheessa. Tämän vuoksi alaongelman määrittely vaati ylimääräistä pohdintaa, jotta se olisi varmasti selkeässä kytköksessä päätavoitteen kanssa.

Vaikka prosessi ei mennytkään aivan alkuperäisten suunnitelmieni mukaisesti elämän tuomien aikataulumuutosten vuoksi, olen kaiken kaikkiaan tyytyväinen valitsemaani aiheeseen ja työn antamaan perspektiiviin. Lopputulos ei ihan vastannut omia henkilökohtaisia tavoitteitani, mutta kaikesta oppii. Tulevaisuutta ajatellen muistan taas tämän kokemuksen pohjalta, ettei sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” ole ihan tuulesta temmattu.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki.

Avey, J., Reichard, R, Luthans, F. & Mhatre, K. 2011. Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. Management Department Faculty Publications, 22, 2, s. 127-152.

Dagsland, Å. H. B., Robinson, R. N. S. & Brenner, M. L. 2020. Gateway, fast lane, or early exit? Tourism and hospitality as a first employer of Norwegian youth. Teoksessa Walmsley, A., Åberg, K., Blinikka, P. & Jóhannesson, G. T. (toim.) Tourism employment in Nordic countries: Trends, practices, and opportunities, s. 257. Springer. Cham.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

Flink, K., Nordling, A., Rautio, V., Kerttula, T. & Österberg, B. 2018. Asiakaspalvelun ammatilaiseksi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Gladly. 2018. Customer Service Expectations Survey: Trends and insights from consumers about customer service. Luettavissa:

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2771217/Content/2018%20Customer%20Service%20Expectations%20Gladly.pdf>. Luettu 2.2.2023.

Grove, S. J. & Fisk, R. P. 1997. The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of "getting along". Journal of retailing, 73, 1, s. 63–85.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.2.2023.

Harju-Myllyaho, A., Satokangas, P., Vieru, M., Vähäkuopus, M., Lindström V., & Paavola, J-M. 2022. Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimialapalveluiden teemaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa:

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164064/TEM\\_2022\\_3\\_T.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164064/TEM_2022_3_T.pdf). Luettu: 3.1.2023.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki.

Jalonen, H., Vuolle, M., Lakkala, H., Lintinen, J., Salonius, H., Heinonen, L., Sandberg, B., Hurmerinta, L. 2016. Negatiiviset tunteet - positiivinen bisnes. Talentum Pro. Helsinki.

Kaihua H., Kemi J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus: Opas esimiehille. Lapin AMK. Rovaniemi. Luettavissa: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>. Luettu: 2.1.2023.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Killström, M. 2020. Vetoa Tunteisiin: Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent. Helsinki.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum Pro. Helsinki.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent. Helsinki.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. s.a.a. Luettavissa: <https://www.mara.fi/vaalit-2023/tyovoiman-saatavuus.html>. Luettu: 2.1.2023.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. s.a.b. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala.html>. Luettu: 12.2.2023.

Miao, L. & Mattila, A. S. 2013. The Impact of Other Customers on Customer Experiences: A Psychological Distance Perspective. Journal of hospitality & tourism research, 37, 1, s. 77–99.

Moskin, J. 9.1.2023. Noma, Rated the World's Best Restaurant, Is Closing Its Doors. The New York Times. Luettavissa: <https://www.nytimes.com/2023/01/09/dining/noma-closing-rene-redzepi.html>. Luettu: 12.2.2023.

Porter, M. E. 2011. HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?" by Michael E. Porter). Mass. Harvard Business Review Press. Boston.

Rossman, J. R. 1. k. & Duerden, M. D. 2019. Designing experiences. Columbia University Press. New York.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Docendo. Jyväskylä.

Skogholm, L., Arvonen, H. & Sjelvgren, T. 2021. Kohtaamisen koodit. HarperCollins. Tukholma. E-kirja. Luettu: 31.10.2023.

Solomon, M. 2016. The Heart of Hospitality – Great hotel and restaurant leaders share their secrets. SelectBooks, Inc. New York.

Solomon, M. 2023. Can Your Customer Service Do This? McGraw Hill-Ascent. Äänikirja. Kuunneltu: 17.11.2023.

Tilastokeskus 2022a. Työlliset muuttujina Alue, Toimiala, Ammattiasema, Sukupuoli, Vuosi, Tiedot ja Ikä. Luettavissa: <https://pxdata.stat.fi:443/PxWeb/sq/e2838bc8-50f1-41db-932c-82c488e602e8>. Luettu: 4.1.2023.

Tilastokeskus. 2022b. Johdatus tilastotieteeseen. Luettavissa: [https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu\\_v2.xql?course\\_id=tkoulu\\_tilaj&lesson\\_id=3&subject\\_id=1&page\\_type=sisalto](https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=3&subject_id=1&page_type=sisalto). Luettu: 4.1.2023.

Tilastokeskus. 2022c. Palkkarakenne muuttujina Vuosi, Työnantajasektori, Toimialaluokitus 2008, Sukupuoli ja Tiedot. Luettavissa: <https://pxdata.stat.fi:443/PxWeb/sq/36a9e7fe-4cc8-4d01-b21a-706f18d6493c> Luettu: 4.1.2023.

Thomke, S. 2019. The Magic That Makes Customer Experiences Stick. MIT Sloan Management Review 61, 1, s. 56–63.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos. s.a. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Luettu: 26.1.2023.

Verhagen, T., Nauta, A. & Feldberg, F. 2013. Negative online word-of-mouth: Behavioral indicator or emotional release? Computers in human behavior, 29,4, s. 1430–1440.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Walker. 2017. Customers 2020: a progress report – more insight for a new decade. Luettavissa: <https://walkerinfo.com/docs/WALKER-Customers2020-ProgressReport.pdf>. Luettu: 5.1.2023.

Welling, R. 21.2.2023. Ravintola-alan konkari pakkaa laukkunsa ja lähtee Suomesta – ”Arvostus on loppunut kokonaan”. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/helsinki/art-2000009398208.html>. Luettu: 21.2.2023.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelun runko

Nimi

Ikä

Ammatti

Työkokemus

Työkokemus vuosina

### Palvelukokemus

1. Millaista on mielestäsi hyvä palvelu (majoitus- ja ravitsemisalalla)?
2. Mitkä viisi asiaa ovat mielestäsi tärkeimpiä onnistuneen palvelukokemuksen kannalta?
3. Mitä odotusten ylittäminen tarkoittaa sinulle?
4. Onko sinun odotuksesi joskus ylitetty/palvelu viety seuraavalle tasolle? Missä ja miten?
5. Tuleeko jokaisen palvelukokemuksen mielestäsi ylittää odotukset, jotta se olisi onnistunut?
6. Saako työntekijän persoona mielestäsi näkyä asiakaspalvelussa? Miksi, miksi ei?

### Asiakaskokemus

7. Mitkä asiat vaikuttavat sinun mielestäsi asiakaskokemukseen?
8. Onko asiakkaan kokemus mielestäsi täysin työntekijän vastuulla? Miksi/miksi ei?
9. Millä tavoin seuraatte työpaikallasi asiakastytytyväisyyttä? Missä asiakastytytyväisyys mielestäsi näkyy?
10. Miten reagoitte negatiiviseen palautteeseen työpaikallasi?
11. Millainen on ollut huonoin palvelukokemuksesi asiakkaana? Mitä tapahtui? Saatiinko asia korjattua? Miten?
12. Oletko kokenut itse palvelevasi asiakasta huonosti? Mitä tapahtui, missä oli mielestäsi parannettavaa? Saatiinko asia korjattua? Miten?

### Työntekijäkokemus

13. Miten kuvailisit omaa työntekijäkokemustasi tällä hetkellä?

14. Millainen työpaikkakulttuuri työpaikallasi on?
15. Koetko sen vaikuttavan työntekijäkokemukseesi?
16. Koetko, että työnantajasi pitää työntekijäkokemustasi tärkeänä?
17. Vaikuttaako työntekijäkokemuksesi palvelukokemukseen ja millä tavoin? Jos ei, niin miksi?
18. Millä tavoin työntekijäkokemustasi voitaisiin parantaa?

## Liite 2. Viesti haastateltaville

Hei!

Kiitos, kun pääset haastateltavaksi opinnäytetyötäni varten. Haastattelu tulee olemaan noin tunnin pituinen ja sisältää kysymyksiä kolmesta eri kategoriasta: palvelukokemuksesta, asiakaskokemuksesta, sekä työntekijäkokemuksesta.

Ohessa edellä mainitut termit auki hyvin lyhyesti:

Palvelukokemus

“Kuvaa sitä kokemusta, joka muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta asiakaspalvelutilanteessa.”

Asiakaskokemus

“Asiakkaan henkilökohtainen kokemus ja näkemys yrityksestä tai palvelutilanteesta. ”

Työntekijäkokemus

“Työntekijän kokemus omasta työpaikastaan ja työnantajastaan.”

Lähetän tässä viestissä kolme haastattelukysymystä etukäteen, jotka liittyvät muistoihisi. Näin ehdit rauhassa miettiä vastauksiasi, jotta ne ovat tuoreessa muistissa itse haastattelutilanteessa.

Ohessa kysymykset:

1. Onko sinun odotuksesi joskus ylitetty/palvelu viety seuraavalle tasolle? Missä ja miten?
2. Millainen on ollut huonoin palvelukokemuksesi (majoitus/ravitsemisala) asiakkaana? Mitä tapahtui? Saatiinko asia korjattua? Miten?
3. Oletko kokenut itse palvelevasi asiakasta huonosti? Mitä tapahtui, missä oli mielestäsi parannettavaa? Saatiinko asia korjattua? Miten?