

# **Henkilöstökokemuksen merkitys asiakaskokemuksessa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Restonomi (AMK)

2024

Jasmin Verkkoperä

## Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Jasmin Verkkoperä	Opinnäytetyö, AMK	2024
	Sivumäärä	
	23	
Työn nimi		
<b>Henkilöstökokemuksen merkitys asiakaskokemuksessa</b>		
Tutkinto ja koulutusala		
Restonomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä		
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää henkilöstökokemuksen merkitystä asiakaskokemukseen. Tarkoituksena oli ymmärtää henkilöstökokemukseen vaikuttavia tekijöitä, kuten työympäristöä, teknologiaa ja työkuultuuria.</p> <p>Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja aineiston keruumenetelmänä hyödynnettiin sähköistä kyselyä. Kyselyn kautta pyrittiin ymmärtämään työyhteisön, ilmapiirin ja esihenkilön vaikutusta henkilöstökokemukseen ja sen vaikutusta asiakaskokemuksien luontiin. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstökokemusta, asiakaskokemusta ja asiakaspolkua.</p> <p>Tutkimustuloksista nousi esille työilmapiirin vaikuttavan suuresti työntekijöiden antamaan palvelun tasoon. Esihenkilön rooli oli osittain merkittävää, kun tutkittiin työntekijöiden motivaatiota luoda hyviä asiakaskokemuksia. Tuloksien perusteella voidaan päätellä työkuultuuriin panostamalla vaikuttaen työntekijöiden mielentilaan, työyhteisöön ja asiakaskokemuksien luonnin tasoon.</p>		
Asiasanat		
henkilöstökokemus, asiakaskokemus, asiakaspolku		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Jasmin Verkkoperä	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	23	
Title of Publication		
<b>Importance of personnel experience to customer experience</b>		
Degree, Field of Study		
Bachelor's Degree Program in Hotel and Restaurant Management		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract		
<p>The aim of this thesis was to understand the importance of personnel experience to customer experience. The purpose was to understand the factors affecting the personnel experience as working environment, technology and work culture.</p> <p>The thesis was done using quantitative research and data was collected by using electric survey. The aim of the survey was to understand the effect of working community, atmosphere and superior's influence on personnel experience and its effect creating customer experience. The theory of the work discussed personnel experience, customer experience and customer journey.</p> <p>The research results show that the working atmosphere greatly affects the levels of employee service. The role of superior was in part significant when employee's motivation towards creating good customer experiences was examined. Based on the results investing in work culture employees state of mind, work atmosphere and customer service can be affected.</p>		
Keywords		
employee experience, customer experience, customer journey		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Henkilöstökokemus .....	2
2.1	Henkilöstökokemuksen merkitys.....	2
2.2	Henkilöstökokemuksen muodostuminen .....	5
2.2.1	Työkulttuuri.....	6
2.2.2	Työympäristö.....	9
2.2.3	Teknologia.....	10
2.3	Henkilöstökokemuksen johtaminen .....	10
3	Asiakaskokemus.....	13
3.1	Asiakaskokemuksen vaiheet.....	13
3.2	Asiakaspolku.....	15
3.3	Asiakaskokemuksen moniulotteisuus .....	16
3.4	Henkilöstökokemuksen suhde asiakaskokemukseen .....	17
4	Kyselyn toteutus .....	18
4.1	Tutkimuksen kuvaus ja menetelmä.....	18
4.2	Kyselyn tulokset ja analysointi .....	18
5	Yhteenveto ja pohdinta.....	23
	Lähteet.....	24

Liite 1. Kyselylomake.

## 1 Johdanto

Organisaatiot ovat ymmärtäneet hyvien asiakaskokemusten luomisen tärkeyden jo kauan. Asiakkaat tulevat aina ensimmäisenä, kun halutaan organisaation menestyvän. Siihen verrattuna henkilöstökokemuksen huomioiminen historiallisesti on paljon uudempi asia. Organisaatioissa, jossa henkilöstö voi hyvin, heihin panostetaan ja sen tärkeys on ymmärretty, vaikuttaa siihen keillä parhaat työntekijät työskentelevät ja ovat menestyneimpiä (Green 2017, xiii). Muutosta on alkanut näkyä organisaatioiden sisällä siihen, että henkilöstöön keskitytään enemmän ottamalla huomioon heidän kokemuksiansa (Morgan 2017, 1). Henkilöstökokemus tulee olemaan seuraava asia, jonka kautta organisaatiot pystyvät luomaan kilpailuetua asiakaskokemuksen rinnalla (Yohn 2018).

Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, mikä merkitys henkilöstökokemuksella on asiakaskokemukseen. Opinnäytetyö käsittelee henkilöstökokemusta sekä asiakaskokemusta ja sen rajaus on henkilöstökokemuksen merkityksessä ja siihen vaikuttavissa tekijöissä. Niitä ovat työympäristö, teknologia sekä työkuultuuri. Näiden kautta pyritään ymmärtämään henkilöstökokemuksen muodostumista ja syventyä siihen vaikuttaviin asioihin. Opinnäytetyössä käsitellään myös asiakaskokemusta, asiakaspolkua ja siinä tapahtuvia asioita. Opinnäytetyön näkökulman painotus on kuitenkin henkilöstökokemuksessa. Tutkimuskysymyksiä ovat: Miten henkilöstökokemus näkyy asiakaskokemuksessa? Miten henkilöstöjohtamisen vaikutus näkyy henkilöstökokemuksessa?

Aihe valikoitui sen kiinnostavuuden mukaan. Tarkoituksena oli valita ajankohtainen näkökulma omaan alaan liittyen. Aiheen tärkeyden ja mielenkiintoisuuden takia päädyttiin ottamaan henkilöstökokemus tutkimuksen kohteeksi.

Opinnäytetyössä hyödynnetään määrällistä tutkimusta ja aineisto kerätään kyselyn avulla. Kysely toimii sähköisenä. Kyselyä käytetään, kun halutaan saada helposti suurelta määrältä vastauksia tehokkaasti. Sen raportointi ja käsittely on myös helppoa ja nopeaa verrattuna haastatteluun. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

## 2 Henkilöstökokemus

### 2.1 Henkilöstökokemuksen merkitys

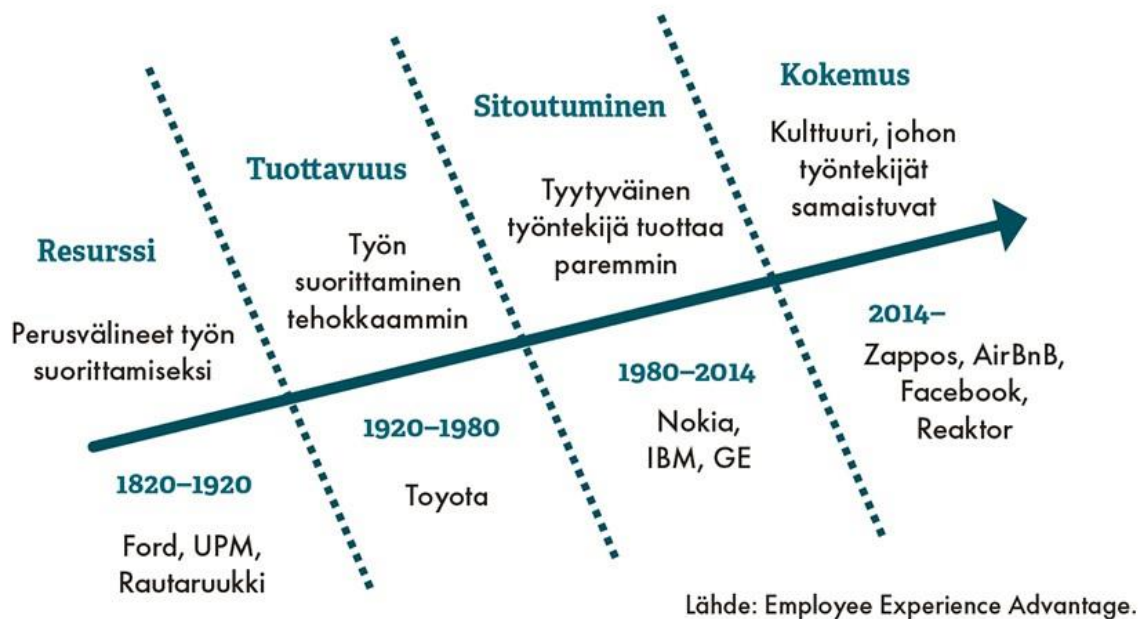
Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijälle muodostunutta kuvaa työnantajasta tunteiden, mielikuvien ja vuorovaikutuksen perusteella (Korkiakoski 2019, 18). Lyhkäisyydessään se tarkoittaa työntekijän omaa kokemusta, millaista jossain organisaatiossa on työskennellä (Morgan 2017, 7). Siihen vaikuttaa työntekijän havainnot, ajatukset, uskomukset sekä tunteet ja ne yhdessä luovat henkilöstökokemusta (Srividya 2023). Kyky luoda työympäristö sellaiseksi, jossa henkilöstö pystyy työskentelemään parhaalla tavalla ja tavoittamaan heidän odotuksiaan auttaa organisaatiota menestymisessä. Jos työntekijät pystyvät kehittymään ja tuntevat tekevänsä jotain merkityksellistä työpaikalla, se vaikuttaa suoraan myös asiakastytyvyyteen. Se lisäksi näkyy vähempinä sairaspöissaoloina ja työstressinä. (Maylett & Wride 2017, 27–28.) Abhari ym. (2023) kertovat koronan vaikutuksen näkyvän myös positiivisesti organisaatioissa, sillä sen myötä työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen kiinnitetään enemmän huomiota ja se näkyy henkilöstökokemuksen parantamisessa.

Työpaikkavaihtuvuus on suurinta, mitä se on koskaan ollut, sillä on niin paljon mistä valita. Jotta organisaatio pystyy menestymään, se tarvitsee itselleen lahjakkaita työntekijöitä. Niillä onkin tehtävänänsä saada työntekijät kiinnostumaan työpaikasta, antaa syy jäädä töihin, sekä saada heidät sitoutumaan työpaikkaan. Kun henkilöstökokemus on loistavalla tasolla, työntekijät kertovat siitä muille. Toisaalta työpaikasta voidaan myös varoittaa uusille hakijoille sen ollessa huonoa. (Morgan 2017, 114.) Ennen kaikki valta oli työnantajalla eikä henkilöstökokemukseen kiinnitetty ihmeellistä huomiota. Nykyään valta on siirtynyt työntekijöille, sillä erilaisia työpaikkoja on enemmän saatavilla ja sitä on yhä helpompi vaihtaa toiseen. (Maylett & Wride 2017, 14.)

Tutkimuksien kautta on nähty korrelaatiota työntekijöiden sitoutuneisuuden sekä liikevaihdon nousun ja asiakkaiden tyytyväisyyden välillä (Maylett & Wride 2017, 13). Tuloksen tekeminen alkaa siis hyvästä henkilöstökokemuksesta (Tetzlaff & Mcleod 2016, 10). Yohnin (2018) mukaan työnantaja saa luotua itselleen kilpailuetua, jos hän kykenee tarjoamaan loistavaa henkilöstökokemusta rekrytoinnista alkaen, sillä kilpailun ollessa kovaa tarvittavasta osaamisesta henkilöstökokemuksen tärkeys siirtyy keskiöön.

Kilpailu asiakkaista nykypäivänä on suurta, mutta sama näkyy osaavissa työntekijöissä. Asiakkaiden odotukset organisaatioita kohtaan ovat muuttuneet, kuin myös työntekijöiden työnantajaa kohtaan. Siksi yrityksiä on tärkeää ottaa huomioon työkuluttuuri, sen arvot ja kiinnittää huomiota työntekijöiden koettuihin kokemuksiin. (Korkiakoski 2019, 23.)

Organisaatiot keskittyvät saamaan asiakkaita, luomalla heille hyviä asiakaskokemuksia, minkä kautta syntyisi liikevaihtoa. Tämän pitäisi tapahtua myös sen henkilöstön kohdalla. Löytämällä organisaatioon taitoa ja sen jälkeen hyödyntää sitä parhaalla tavalla luodun henkilöstökokemuksen kautta. (Navin & Creelman 2018, 1.) Jos organisaatio kykenee luomaan hyvää henkilöstökokemusta samalla tasolla kuin hyviä asiakaskokemuksia, se saa aikaan kestävän ja erityisen kilpailuedun itselleen (Fu & Ma 2022).



Kuva 1. Henkilöstökokemuksen aikakaudet (Korkiakoski 2019, 23)

Henkilöstön kehityksessä voidaan nähdä neljä eri vaihetta. (Kuva 1.) Parikymmentä vuotta sitten työnantajan kanssa ei ollut sen ihmeellisempää suhdetta. Oli töitä, joihin tarvitsi työvoimaa ja toisaalta ihmisiä keiden tarvitsi saada elanto. Silloin ei olisi tullut kuuloonkaan joustavat työajat tai terveydenhuolto työn lisänä. Työnantajalta saatiin vain tarvittavat työtarvikkeet töitä varten. Tämän jälkeen tuli tuottavuuden aikakausi. Töiden saaminen nopeammin valmiiksi muodostui yhä tärkeämmäksi ja työt muuttuivat säännöllisemmäksi. Tehokkuutta pyrittiin parantamaan, jotta työt saataisiin tehtyä nopeammin. Työpäiviä pidennettiin ja samalla työn organisointi sekä palkkaus alkoivat kehittymään. Kolmantena vaiheena tuli sitouttamisen aikakausi. Se erosi suuresti muista vaiheista, sillä huomio siirtyi työntekijöiden näkökulmien huomioimiseen. Ajatus vaihtui kaiken tehokkuuden saamisesta työntekijöistä irti siihen, että mitä he arvostavat ja millaisia arvoja heillä on. Ymmärrettiin, että mitä sitoutuneempia työntekijät ovat sen parempi asia se on organisaatiolle. Tällöin vastuuhenkilöitä alkoi syntyä organisaatioihin huolehtimaan työntekijöistä. Sitoutuneet työntekijät ovat myös onnellisempia, vähemmän sairaana sekä työskentelevät pidempään

organisaatiossa. Tähän aikakauteen kuitenkin jäätiin pitkäksi aikaa ilman suurempaa muutosta. Viimeisenä vaiheena on tällä hetkellä tapahtuva henkilöstökokemuksen aikakausi. Kuitenkaan sitouttaminen ei ole kadonnut minnekään vaan sitä tarvitaan henkilöstökokemuksen rinnalla. Henkilöstön sitouttamista voidaankin pitää niin sanottuna adrenaliinipiikkinä eli lyhytaikaisena, kun taas henkilöstökokemusta voidaan pitää pitkäaikaisena uudelleen muotoiluna organisaatiossa. Henkilöstökokemuksen avulla voidaan parantaa sitoutumista keskittymällä kolmeen osa alueeseen: teknologiaan, työympäristöön sekä työkuultuuriin. (Viitala 2013, 31–32; Morgan 2017, 3–6, 7.)



Kuva 2. Henkilöstökokemus työntekijän ja organisaation näkökulmasta (Morgan 2017, 8)

Henkilöstökokemusta voidaan katsoa työntekijän, että organisaation näkökulmasta (Kuva 2). Työntekijälle henkilöstökokemus tarkoittaa sitä, millaista on tehdä töitä organisaatioissa, eli miltä sen todellisuus näyttää suunniteltuun versioon verrattuna. Siihen vaikuttaa oleellisesti heidän arvonsa, odotukset sekä tarpeet. Organisaation näkökulmasta henkilöstökokemus on sitä, millaiseksi se on luotu eli millaisena organisaatio näkee, että sen tulisi olla. On kuitenkin mahdollisuus, että työntekijät eivät näe asioita samalla tavalla, kuin millaiseksi organisaatio on ne suunnitellut. Kuitenkin tilanteen pystyy saamaan sellaiseksi, jossa molemmat kohtaavat. Työntekijät pystyvät auttamaan henkilöstökokemuksen luomisessa, jos sitä osataan hyödyntää. Siihen tarvitaan tiiminvetäjä, joka on aidosti kiinnostunut tutustumaan ja luomaan yhteyttä työntekijöihinsä

henkilökohtaisella tasolla. (Morgan 2017, 7–9.) Töissä vietetään suuri osa päivästä ja iso osa oppimisesta sekä kehittymisestä tapahtuu työympäristössä. Monet haluavatkin löytää mieleisen työpaikan itselleen, sillä se vaikuttaa koko elämään muovaten sitä. Työn vaikutus näkyy yksityiselämässä eikä niitä voida erottaa toisistaan kokonaan. (Viitala 2013, 13–14.)

Työntekijöitä voidaan pitää organisaation sisäisinä asiakkaina, jotka voivat luoda sille kilpailukykyä taikka huonontaa sen mainetta. Se taas vaikuttaa uusien työntekijöiden saamiseen organisaatioon. (Viitala 2013, 19–20.) Jotta voidaan saada sitoutuneita työntekijöitä heidät pitää ensin tuntea. Mikä motivoi omaa henkilöstöä, ja mikä saa heidät innostumaan työstään. Tutustumalla omiin työntekijöihin heitä on helpompi johtaa. (Tetzlaff & Mcleod 2016, 15.) Jos organisaatio ei pidä henkilöstökokemusta tärkeänä se voi menettää parhaat työntekijänsä sekä paljon rahaa. Ennen asiakkaita on pidetty tärkeimpänä, joita kannattaa priorisoida, mutta työntekijät ja heidän työkokemuksensa on yhtä tärkeää huomioida. Pitämällä huolta työntekijöistä, työntekijät pitävät sen jälkeen huolta asiakkaista. Mahdollinen huono asiakaspalvelu ja sen tuoma asiakaskokemus voi johtua huonosta henkilöstökokemuksesta, joka taas juurtuu organisaation johtamisesta ja kohtelusta. (Green 2017, xiii-xiv.) Viitalan (2013, 212) mukaan työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen kannattaa, sillä hyvinvoivien työntekijöiden kautta organisaatio voi myös hyvin. Silloin tehokkuus ja oppiminen on paremmalla tasolla sekä luovuutta näkyy enemmän.

## 2.2 Henkilöstökokemuksen muodostuminen

Henkilöstökokemus muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: Työkulttuurista, työympäristöstä sekä teknologiasta (Korkiakoski 2019, 122). Työkulttuurin merkitys on suuri, sillä työntekijät, joilla on hyvä asenne tehdä töitä ja ovat palvelualttiita, luovat hyviä asiakaskokemuksia. Se taas näkyy organisaation liikevaihdossa. Se miltä työntekijöistä tuntuu olla töissä, näkyy suoraan heidän työpanoksessaan ja miten he kohtelevat asiakkaitaan. Heidän kokemuksensa taas siirtyvät puheena muiden korviin. Crosby sanoo *henkilöstökokemuksen olevan peilikuva siitä, mitä organisaation sisällä tapahtuu, pyrkii tai haluaa organisaatio sitä tai ei*. Jos yrityksen työkulttuuri ei ole riittävällä tasolla työntekijät eivät jää töihin pitkäksi aikaa vaan vaihtavat työpaikkaa. Jos he eivät koe tarpeidensa täyttyvän, oli se sitten esimerkiksi arvostuksen, viihtyvyyden tai työn haastavuuden suhteen. Tämä näkyy varsinkin Y-sukupolvessa. (Green 2017, 3–4,7.) Tunneperäisellä sitoutumisella on myös vaikutusta työntekijöihin, sillä sen kautta he tuntevat kuuluvansa työyhteisöön sekä työ on heille merkityksellistä. Toisin sanoen sitä ei tehdä pelkän rahan takia. Se taas luo lojaaliutta työnantajaa kohtaan ja lisää joustamista työntekijöissä. Kuitenkin, jos heiltä halutaan sitoutuneisuutta sitä pitää myös mahdollistaa. Antamalla

työntekijöille luottamusta työn pysyvyydestä sekä mahdollisuuksia kehittymiseen ja asioiden vaikuttamiseen luo sitä. (Viitala 2013, 15–16.)

Töissä olevalla ilmapiirillä on myös iso vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon. Siihen vaikuttaa olennaisesti organisaatiossa tapahtuva johtaminen sekä ihmissuhteet sen sisällä. Ilmapiiriin vaikuttaa keskeisesti tunteet, toisin sanoen sitä ei voida muuttaa hirveän nopeasti. Viitalan mukaan ilmapiiriä voidaan pitää työkuulttuurin ilmentymänä. (Viitala 2013, 18.)

### 2.2.1 Työkuulttuuri

Työkuulttuuri on asia mitä ei voi nähdä, mutta mikä tunnetaan. Se on kuin ilmaa, jota organisaation työntekijät hengittävät. Toisin sanoen työkuulttuuri on työpaikalla ilmenevä tunnelma. Se on ainut kolmesta osa-alueesta oleva osa, joka on aina olemassa vaikka organisaatio ei tietoisesti loisi sitä. (Morgan 2017, 89.) Green (2017, xv, 2) sanoo työkuulttuurin olevan yhteinen ajattelutapa ja asenne siitä, mitä tehdään ja kenelle. Se taas näkyy siten, miten asiakkaita ja työtovereita kohdellaan unohtamatta itse yritystä. Sen takia organisaation pitää katsoa minkälaista kulttuuria yrityksessä luodaan ja tavoittaako se työntekijöiden, asiakkaiden ja omistajien odotukset.

Morgan (2017, 89–90) kertoo hyvän työkuulttuurin osatekijöitä, joiden avulla voidaan luoda niin sanottua juhlistavaa työkuulttuuria. Arvostetuksi kokemisen tunne, uuden oppimisen tukeminen ja mahdollistaminen, yhteenkuuluvuuden tunne omassa työtiimissä sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ovat kaikki näitä osatekijöitä. Organisaation näkeminen positiivisessa valossa sekä tunne merkityksellisyydestä töissä kuuluu samoin osatekijöihin, kun halutaan luoda hyvää työkuulttuuria. Se määrittää toisaalta sen, miten työntekijöitä kohdellaan, miten työt saadaan tehtyä ja miten asioita luodaan. Organisaatiossa, jossa vallitsee hyvä työkuulttuuri, menevät työntekijät sinne mielellään töihin.

Kaikki haluavat tuntea olonsa arvostetuksi työpaikassaan. Sen arvostuksen alle liittyy erilaisia asioita. Työstä saatu palkka, kuunnellaanko työntekijöiden ehdotuksia ja ajatuksia organisaatiossa ja, että annetaanko hyvistä saavutuksista tunnustusta. Palkan merkitys on keskeisessä osassa työstä koettuun tyytyväisyyteen, mutta sen tärkeys voi vaihdella eri ihmisten välillä. Kuitenkin työntekijän pitää tuntea saavansa oikeanlainen vastine tekemästään työstä, jotta voi tuntea itsensä arvostetuksi vaivannäöstään organisaatiossa. Palkan lisäksi Morganin niin sanottuun juhlistavaan työkuulttuuriin kuuluu tunne työn merkityksellisyydestä. Sen kautta voidaan tuntea yhteyttä organisaatiota kohtaan. Merkityksellisyyden kautta töitä halutaan tehdä erilaisella mentaliteetilla, kuin ilman sitä.

Työn merkityksellisyyttä pystytään luomaan antamalla työntekijöiden nähdä työnsä vaikutus ja yhdistämällä heidän tekemänsä työn organisaation tarkoituksen kanssa. Ennen tätä työntekijän tarvitsee ymmärtää omat arvonsa ja mikä on itselleen merkityksellistä, jotta se voi tapahtua myös työpaikalla. (Morgan 2017, 95–97, 100–101.)

Tunne kuulumisesta työtiimiin luo lisää motivaatiota verrattuna kokemukseen yksin tehdystä työstä, kun kyseessä on jokin haastava tilanne. Töissä ollessa ihmiset haluavat tuntea kuuluvansa johonkin ja voida saavansa tukea tiimiltään. Jos näin ei tunneta se voi näkyä sulkeutuneisuutena eikä omia ideoita haluta avoimesti kertoa. Se voi myös vaikuttaa halukkuuteen auttaa muita ja ylittää odotuksia. (Morgan 2017, 107–108.) Ystävien tärkeys työpaikalla onkin yksi iso sitoutuneisuuteen vaikuttava tekijä. Sen takia työpaikalla olevat ihmissuhteet ovat tärkeitä ja vaikuttavat työntekijöiden mielentilaan. (Green 2017, 165.) Tunteiden huomioiminen on myös tärkeää, sillä henkisen tuen saaminen esihenkilöltä edesauttaa ihmissuhteisiin liittyvää tyytyväisyyttä työntekijöissä (Jia ym. 2017).

Yksi isoimmista syistä työntekijöiden lähtemiseen on puute kehitymisestä tai etenemisestä organisaatiossa. Kun se loppuu, ainut syy olla töissä on palkka eikä se riitä siellä pysymiseen. Jotta tätä ei tapahtuisi, organisaatiolta pitäisi löytyä resursseja työntekijöiden kehittämiseen urallaan. Oppiminen ja kehittyminen on kaikille luonnollista ja se estää tylsistymistä. Työntekijöillä voi kuitenkin vaihdella se, mitä he haluavat. Se voi olla palkan nousu, vastuun lisäys tai ylentyminen. Onkin tärkeää kysyä työntekijöitään mitä he kaipaavat niin sen toteuttaminen on helpompaa. (Morgan 2017, 115–116, 118–119.)

Organisaatiossa olevilla toimintatavoilla, kuten sisäisellä viestinnällä on merkitystä henkilöstökokemukseen (Salonen 2021). Huonolla viestinnällä mahdollisesti lisätään odotuksien kuilua työntekijöiden ja työnantajan välille, mikä luo oletuksia tai väärinkäsityksiä, kun niitä ei ole kunnolla nimitetty. Jos organisaation asioita ei kommunikoida selkeästi se vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden koettuun henkilöstökokemukseen, kuten sitoutumiseen ja koettuun mielikuvaan siitä. (Maylett & Wride 2017, 40–44,49.) Huono kommunikointi siis voi rikkoa sen kulttuuria ja ihmisiä sen ollessa puutteellista (Green 2017, 140). Maylett ja Wride (2017, 57, 59–61.) kertovatkin hyvän henkilöstökokemuksen alkavan selkeistä odotuksista, jotka ovat hyvin kohdistettuja. Niiden avulla luodaan alustaa sitoutumiselle ja hyvälle henkilöstökokemukselle. Näiden jälkeen voidaan luoda hyviä asiakaskokemuksia. Kuitenkin pitää huomioida, että eri sukupolvilla voi olla erilaiset odotukset työtä kohtaan ja, mikä luo heille motivaatiota. Nuoremmilla sukupolvilla, kuten Z-sukupolvella voi työn tärkeys painottua enemmän merkityksellisyyden, kuin rahan puolelle. Kohdistettujen odotuksien toteutuminen organisaatiossa on tärkeää, jos halutaan toimivuutta työntekijöiden ja työnantajien välille.

Siihen pystyy hyödyntämään niin sanottuja odotuksien kohdistamispilareita. Niitä on kuusi erilaista. Mitä enemmän niitä toteutuu, sen parempi on odotuksien kohdistus. Niiden avulla henkilöstön sitoutuneisuus voi nousta jopa 30-prosenttia. Kuitenkin kuudesta kohdistamispilarista neljän pitää toteutua, jotta sitä on olemassa. Muuten työntekijöiden ja työnantajan välille syntyy odotuksien kuilu ja siitä syntyy työntekijöitä, jotka eivät ole yhtä innostuneita työstään eivätkä tee työtään välttämättä niin, kuin organisaatiossa toivottaisiin.

Kohdistamispilareihin kuuluu rehtiys, empaattisuus, selkeys, ennakoitavuus, avoimuus sekä vastuullisuus. Pilarit ja niiden määrän toteutuminen organisaatiossa määrittää kuinka hyvä odotuksien kohdistus on. Niiden avulla luodaan myös niin sanottua siltaa odotuksien kuilun yli. Rehtiydellä tarkoitetaan yhteisten sääntöjen noudattamista sekä palkitsemista mahdollisista suorituksista. Empaattisuudella tarkoitetaan muiden tunteiden ymmärtämistä sekä tuntemista. Muiden näkeminen ihmisinä ja heidän mielipiteidensä arvostaminen on tärkeää. Kyky osata astua toisen saappaisiin ja asioiden näkeminen sekä tunteminen työntekijöiden näkökulmasta on oleellista. Selkeyden avulla voidaan luoda työsuhteet sellaisiksi, että kaikki ovat samalla sivulla ja tietoisia asioista. Kommunikaatio omista odotuksista työnantajan ja työntekijöiden välillä. Selkeyden kautta ollaan ajan tasalla asioista, mutta se tarvitsee myös jatkuvaa panostusta. Selkeyden ylläpitämiseksi asioista pitää jatkuvasti kommunikoida. Coveyn sanoin, *pyritään ensin ymmärtämään muita, kun saada itsensä ymmärretyksi*. Ennakoitavuuden avulla ei synny yllätyksiä. Kaikesta ilmoitetaan, jos tulee muutoksia. Silloin kaikki pysyvät asioista ajan tasalla ja sovittuja asioita kunnioitetaan. Avoimuuden avulla ei jätetä tietoja kertomatta molemmin puolin. Jos työnantajalla on tietoa, joka koskee myös työntekijöitä, se tulee kertoa. Työntekijöiden tehtävänä on myös ilmoittaa, jos on jotakin tarpeellista tietoa, mikä koskee organisaatiota. Kaikki tietävät, miksi joitain päätöksiä tehdään ja motiivin sen takana. Toisin sanoen kaikesta ollaan avoimia, millä on merkitystä työntekijöiden tai ylempänä työskentelevien kannalta. Viimeisenä pilarina on vastuullisuus, jonka tarkoituksena on pitää kiinni sovituista asioista ja tehtävistä. Otetaan vastuu siitä, mitkä asiat kuuluvat omaan työnkuvaan eikä vältellä niiden tekemistä. (Maylett & Wride 2017, 59–60.)

Henkilöstökokemukseen vaikuttaa organisaation arvot. Ilman arvoja ei voida luoda arvoa asiakkaille. Niiden kautta työntekijät tietävät miten työkavereitaan sekä asiakkaita kohtaan toimitaan. Organisaation arvot antavat raamit työskentelylle luoden siihen selkeyttä. Niiden kautta työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Arvojen päälle pystytään luomaan työkuultuuria, sillä ne toimivat sen perustana. Niiden avulla luodaan sääntöjä, joiden kautta vähennetään turhautumista vanhoissa työntekijöissä, kun uusia perehdytetään. Niiden avulla voidaan samalla parantaa tiimityöskentelyä. Selkeät arvot ovat tärkeitä varsinkin tilanteessa, kun organisaatio pyrkii kasvamaan. (Green 2017, 13–23.) Sen arvot kuitenkin

pitää olla sisällytettynä työkuultuuriin, sillä niiden pelkkä kertominen työntekijöille ei riitä. Arvojen toteutuminen organisaatiossa on yhtä keskeistä, kuin niiden saaminen työkuultuuriin. Jos luvatut arvot eivät toteudu se voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden kokemuksiin, sillä ne ovat voineet olla syy tulla organisaatioon töihin. (Morgan 2017, 68.) Organisaatiossa olevat arvot vaikuttavat lisäksi päätöksentekoon. Vaikutus näkyy asioiden luomisessa, uusissa tuotteissa tai palveluissa, joita syntyy, rekrytointiin asti. Arvot luovat pohjan henkilöstökokemukselle. (Green 2017, 16, 23.)

### 2.2.2 Työympäristö

Työympäristöllä tarkoitetaan paikkaa, jossa töitä tehdään. Siihen voi kuulua sisustus, kaikki asiat kasveista lähtien työtiloihin, taukokuoneeseen, työvälineisiin, työtilan pohjaratkaisuun ja mahdollisiin tarjoiltaviin tuotteisiin. (Morgan 2017, 59.) Green (2017, 163–164.) kertoo työympäristön olevan työntekijöille sensorinen kokemus ja se vaikuttaa heidän tunnetilaansa töissä ollessa. Se mitä he näkevät vaikuttaa oleellisesti työasenteeseen. Työtilojen merkitys on suuri, varsinkin taukotilojen kohdalla, jos työ on asiakaspalvelupainotteista. Jos työntekijät eivät pääse rauhoittumaan tilaan, jossa se on mahdollista työnantaja ei voi olettaa heidän pystyvänsä huippulaatuisen palvelun antamiseen pitkiä aikoja putkeen. Myös ergonomialla on merkitystä työntekijöiden olotilaan. Onko organisaatiossa olevat tuolit, pöydät tai muut töihin tarvittavat asiat todella vanhoja ja epäergonomisia. Panostamalla työntekijöiden työtiloihin lisätään työn turvallisuutta, mutta myös sen tuloksellisuutta.

Värien, musiikin, valaistuksen, siisteyden ja suunnittelun avulla pystytään positiivisesti vaikuttamaan työntekijöihin. Niiden avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden lojaaliuteen sekä tyytyväisyyden tasoon palveluympäristössä. Sen vaikutuksena saadaan aikaan parempia asiakaskokemuksia. (Kearney ym. 2023.) Työympäristön kautta voidaan luoda yhteyttä työntekijöiden ja organisaation välille ja samalla se heijastaa siellä olevia arvoja, jotka vaikuttavat henkilöstökokemukseen. Myönteisellä työympäristöllä pystytään luomaan ylpeyden ja iloisuuden tunteita työntekijöissä. Se voi lisäksi vaikuttaa työkiinnostukseen ulkopuolisissa, jos työympäristöstä tulee positiivinen vaikutelma, sillä siitä pystyy heti näkemään siellä olevaa työkuultuuria. Toisin sanoen sen kautta saadaan parempi kuva organisaatiosta. Työympäristöllä on merkitystä, sillä kaikki haluavat viihtyä työpaikallaan. Ne alkavatkin muuttua henkilöstökokemuksen keskuksiksi. (Morgan 2017, 62–63, 68–69.)

Työvälineiden vaikutus näkyy sekä henkilöstökokemuksessa, että asiakaskokemuksessa. Jos työntekijä ei pysty tekemään työtään kunnolla puutteellisten työvälineiden takia, se luo turhautumisen tunteita sekä voi pilata koko työpäivän asenteen. Se voi näkyä edelleen huonompana asiakaskokemuksena, sillä työntekijältä on voinut puuttua jotain, mikä voisi

mahdollistaa upeita kokemuksia asiakkaille. (Green 2017, 64.) Toisaalta työvälineiden ollessa päivitettyjä ja tehokkaita se voi lisätä työntekijöiden motivaatiota, lisäten työn laatua ja sen määrää (Kauhanen 2012, 55).

### 2.2.3 Teknologia

Viimeisenä vaikuttavana asiana on teknologian vaikutus henkilöstökokemukseen. Se voi olla niin suuri, että sen takia etsitään muita töitä. Jos töitä ei saada helposti tehtyä vaan ongelmia ilmenee jatkuvasti, se luo turhautuneisuutta työntekijöissä. Maksupäätteiden tai koneiden hitaus, jäätyminen tai muun teknologian mahdollinen ongelmallisuus luo säröjä henkilöstön viihtyvyyteen. Mahtavat työkaverit eivät välttämättä riitä paikkaamaan puutteellista teknologiaa organisaatiossa. Teknologiseen ympäristöön kuuluu kaikki mahdollinen teknologia. Kassat, maksupäätteet, applikaatiot, ja organisaation käyttämät järjestelmät. Teknologian avulla voidaan joko helpottaa tai vaikeuttaa työntekijöiden työtä ja se näkyy henkilöstökokemuksessa. Jos sitä halutaan parantaa organisaation kannattaa panostaa teknologiaan ja pitää siihen liittyvät asiat ajan tasalla sekä päivitettyinä. (Morgan 2017, 77–78.)

### 2.3 Henkilöstökokemuksen johtaminen

Henkilöstökokemuksen johtamisen ollessa hyvää, organisaatiossa olevat työntekijät tuntevat itsensä arvostetuksi, pitävät työtään mieleisenä sekä palkitseminen vastaa heidän odotuksiaan. Tavoitteet eivät vaikuta myöskään siltä, että niissä ei voitaisi onnistua. (Viitala 2013, 19.) Hyvään johtamiseen kuuluu mahdollistaa työntekijöille tarvittavat työvälineet heidän voidakseen luoda mahdollisia tuloksia. Esihenkilön tarvitsee hallita tavaroiden tilaus, inventointi sekä ymmärtää, mitkä asiat tuovat menetyksiä ja voittoja organisaatiolle. (Green 2017, 64.) Hyvällä henkilöstöjohtamisella onnistutaan sitouttamaan henkilöstö ja saadaan heistä paras potentiaali käyttöön. Ihmissuhteiden luonti henkilöstöön on oleellista, sillä ne liimaavat organisaation yhteen. Päivittäiset keskustelut työntekijöiden kanssa luovat paljon hyötyjä. Kun heiltä kysytään päivästään tai tarpeesta uusille työtarvikkeille, taikka mitä positiivisia asioita on tapahtunut työvuoron aikana, kaikki vaikuttavat henkilöstökokemukseen. Sen kautta työntekijät tuntevat lähestymisen helpommaksi eri asioiden suhteen esihenkilönsä. Se luo positiivisuutta työympäristöön sekä parantaa ihmissuhteita, vähentäen vaihtuvuutta. Keskusteleminen työntekijöiden kanssa auttaa asioiden delegoimisessa sekä parantaa johtamista. Se myös nostaa töissä olemisen mielekkyyttä. Toisaalta sen avulla pystyy olemaan ajan tasalla asioista ja voidaan nähdä työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä tyytyväisyyttä. (Tetzlaff & Mcleod 2016, 15–19.)

Tärkeä osa henkilöstöjohtamista on oikeiden ihmisten löytäminen. Ensinnäkin, että löydetään ihminen, joka suoriutuu työtehtävistään, mutta myös ihmisen sopivuus itse organisaatioon. On yhtä tärkeää huomioida mahdollinen työntekijän kulttuurillinen sopivuus työsuorituksen rinnalla, tarkoittaen organisaatiossa olevia arvoja ja siinä työskenteleviä muita työntekijöitä. Työsuorituksella tarkoitetaan tarpeellista kokemusta, kykyä ja älykkyyttä suoriutua vaadittavista tehtävistä. Kulttuurillinen puoli taas katsoo työntekijän sopivuutta tiimiin, onko hakijan persoonallisuus sopiva ja onko arvot linjassa organisaatiossa olevien arvojen kanssa. Yrityksillä voikin joskus olla ongelma enemmän palkkauksen, kuin sitouttamisen suhteen. Sillä väärän ihmisen palkkaaminen voi vaikuttaa työtehokkuuteen, muiden työntekijöiden viihtyvyyteen, motivaatioon sekä itse työsitoutumiseen. Väärä päätös näkyy myös asiakkaiden kokemuksissa. Jos työntekijä vain täyttää työpaikan kykenemättä ylettymään vaadittuihin vaatimuksiin asiakkaiden edessä jatkuvasti, se voi vaikuttaa organisaation brändiin ja imagoon ikävällä tavalla todella nopeasti. Oikeiden ihmisten löytäminen ja palkkaus on tärkeää, sillä se näkyy työskentelyssä ja tiimin menestymisessä. (Green 2017, 25–26, 34.) Coonradt kertoo hyvän palkkauksen mielentilana olevan *ota töihin ihminen, joka on parempi kuin sinä, ja parempi kuin muut työntekijät*. Jos organisaatio haluaa olla menestyvä, palkkauksen tason pitää olla myös korkea. Jos näin ei tehdä, vaan tyydytään ottamaan paras huonoista hakijoista se ei välttämättä anna lisäarvoa organisaatiolle. (Tetzlaff & Mcleod 2016, 71.)

Huomiota tulee kiinnittää myös perehdyttämiseen, sillä jos työn alussa antaa huonon mielikuvan uudelle työntekijälle eikä sen lisäksi perehdytetä kunnolla työtehtäviin ja organisaatiossa oleviin arvoihin, se voi vaikuttaa työntekijän halukkuuteen jäädä sinne töihin. Huonon ensivaikutelman takia monet vaihtavat työpaikkaa ensimmäisen vuoden aikana. Vajavaisen perehdytyksen seurauksena työntekijät eivät tiedä mitä heidän kuului tehdä työpaikalla, ja se taas näkyy suoraan asiakaskokemuksissa. Perehdytyksen vajavaisuus toisaalta nostaa organisaatiossa olevia kuluja työntekijöiden suuren vaihtuvuuden takia. Hyvän perehdytyksen kuulusikin tutustuttaa uusi työntekijä organisaation työskentelyyn, sen arvoihin ja jättää motivoitunut sekä innostunut olo työn aloittamisesta. (Green 2017, 38–39.)

Yksi tärkeimmistä asioista hyvässä henkilöstöjohtamisessa on palautteen antamisen tärkeys. Hyvin annetun palautteen antaminen voi antaa energiaa työntekijöille, sekä vaikuttaa heidän sitoutumisensa tasoon. Sen avulla voidaan luoda parempia suhteita työntekijöihin ja sen vaikutus on myös suuri organisaation työskentelyyn. Sen takia se tulisi luoda sellaiseksi, että työntekijät osaisivat odottaa ja vastaanottaa palautetta. Luottamuksen luominen työntekijöihin on olennaista, jos halutaan vaikuttaa työsuorituksiin

sekä heidän asenteisiinsa. Sen avulla pystytään antamaan heille suuntaa työnteolle. (Green 2017, 73–75.)

Officevibe studyn mukaan jopa 65 % työntekijöistä kaipaisivat useammin sekä enemmän palautetta tekemästään työstä. Ilman sitä työntekijät voivat kokea, että heidän hyvin tehtyjä asioitansa ei arvosteta tai huomata. Palautteen antamista hyödyntämällä voidaan saada tehtyä tulosta työntekijöiden kautta. (Green 2017, 73–74.) Heidän tuntemisensa ja tilanteisiin reagoiminen auttaa sen antamista oikealla tavalla (Tetzlaff & Mcleod 2016, 42, 44). Lisäksi Gallupin tekemän tutkimuksen mukaan positiivisen palautteen antamisella on paljon hyötyjä. Muun muassa se parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan, nostaa produktiivisuutta, voi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja parantaa organisaation tuottoisuutta. Jotta positiivisesta palautteesta olisi hyötyä, sen tulisi olla selkeää ja tarkkaa. Palautteen antamisen odottaminen ei hyödytä vaan se tulisi antaa mahdollisimman nopeasti. Kehonkielellä on merkitystä palautteen antamisen yhteydessä yhtä paljon kuin käyttämällä sanoilla. Huomioimalla omien työntekijöiden mieltymykset palautteen saamiseen kannattaa huomioida. Siten se saadaan personoitua. (Zojceska 2019.) Harvard business reviewin mukaan jopa 72 % työntekijöistä kokee palautteen saamisen esihenkilöltään parantavan heidän suorituskyykyään sekä sen saamista kaivataan enemmän pelkkien kehujen sijaan (Jennings 2022).

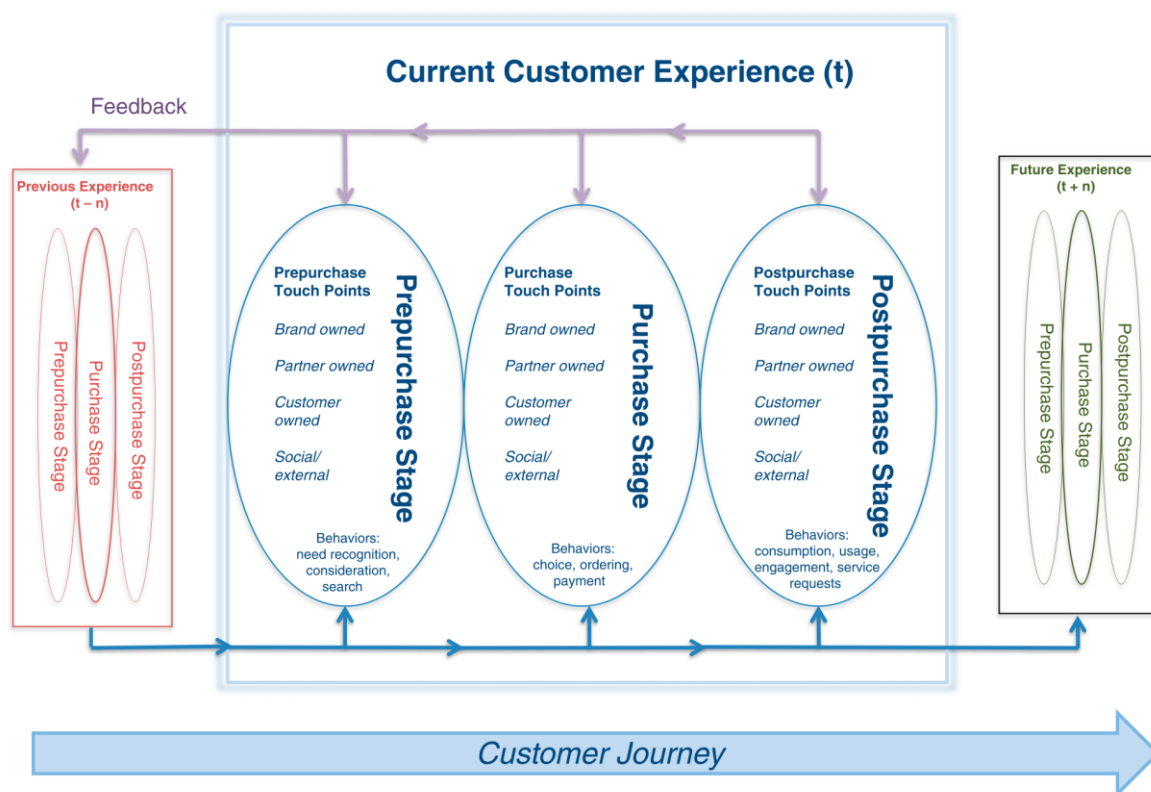
### 3 Asiakaskokemus

#### 3.1 Asiakaskokemuksen vaiheet

Yleisesti voidaan sanoa, että asiakaskokemuksella tarkoitetaan suhdetta, joka asiakkaalla on yrityksen kanssa (Morgan 2017, 6). Kaikki kokevat sen henkilökohtaisesti ja asiakas osallistuu siihen eri tasoilla (Gentile ym. 2007). Siihen vaikuttaa asiakkaan eri kohtaamiset yrityksen, sen palvelun sekä työntekijöiden kanssa, unohtamatta brändiä ja tunteiden vaikutusta (Ahvenainen ym. 2017, 9). Asiakaskokemus onkin moniulotteinen ja se voidaan jakaa viiteen osaan, jolla sitä koetaan; sensoriseen, kognitiiviseen, sosiaaliseen, emotionaaliseen sekä behavioraaliseen osaan. Asiakas reagoi yrityksen tarjoamaan koko asiakaspulun aikana eri tavoin. Asiakaskokemus on saanut suurempaa huomiota, sillä kosketuspisteiden määrä on laajentunut sosiaalisen median kautta. Sen vaikutuksena asiakaskokemuksista on tullut yhä monitasoisempia. (Lemon & Verhoef 2016, 69–70.) Asiakaskokemukseen keskittymisestä onkin tullut yrityksille yksi keskeisimmistä markkinoinnin tavoista (De Keyser ym. 2020).

Schmittin ym. (2015) mukaan kaikki palvelusta syntynyt vuorovaikutus vaikuttaa asiakaskokemukseen oli se minkä luonteista tahansa. Toisin sanoen asiakaskokemus käsittää kaikki näkökulmat siitä, mitä yritys tarjoaa. Siihen voi liittyä tuotteen paketointi, miten asiakkaasta pidetään huolta, palvelun laatu, markkinointi, tuotteen käyttökokemus sekä luotettavuus. (Lemon & Verhoef 2016, 69–70.) Asiakaslähtöisyyden lisääminen yrityksissä sekä asiakaskokemukseen keskittyminen tuovat mukanaan heille kilpailuetua. Se luo asiakkaita, jotka pysyvät asiakkaina pidempään ja suosittelevat yritystä muille. Asiakaslähtöiset yritykset ovat yksinkertaisesti kannattavampia kuin muut yritykset. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 10.) Ensivaikutelmalla on iso rooli, tapahtui se kasvotusten tai verkossa, sillä asiakaskokemus alkaa siitä. Jos vaikutusta ei tehdä omasta palvelusta tai tuotteesta heti alussa mielenkiinto ei riitä sen kokeilemiseen, kuitenkin jos niin tapahtuu palvelun tai tuotteen helppouden ja vaivattomuuden rooli, on tärkeässä osassa. (Ahvenainen ym. 2017, 43.)

**FIGURE 1**  
**Process Model for Customer Journey and Experience**



Kuva 3. Asiakaskokemuksen kokonaisuus (Lemon & Verhoef 2016, 77)

Asiakaskokemus koostuu kokonaisuudessaan asiakaspolusta yrityksen kanssa ja siihen kuuluu erilaisia kosketuspisteitä. (Kuva 3) Asiakaspolku voidaan paloitella eri osiin. Ennen ostoa tapahtuvaan vaiheeseen, ostopäätösvaiheeseen sekä oston jälkeiseen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa asiakas etsii tietoa mahdollisesta tuotteesta tai palvelusta ja punnitsee päätöstään. Se alkaa myös tarpeesta, tavoitteesta tai impulssista ostoa kohtaan. Tässä kohtaa asiakaskokemus alkaa ja siihen kuuluu kaikki asiat ennen ostopäätöstä. Ostos yhteydessä asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen ja sen ympäristön kanssa, joka mahdollisesti on myös digitaalinen. Viimeiseen vaiheeseen kuuluu tuotteen käyttäminen tai hyödyntäminen ja siitä koostuva kosketuspisteen tärkeys korostuu. Viimeinen vaihe voi kestää todella pitkään riippuen ostoksesta. Sen kautta asiakas luo kuvaa yrityksestä ja käyttökokemuksestaan. Ostamisen jälkeen on mahdollista saada joko uudelleenoston kautta lojaaleja asiakkaita, tai muiden yritysten tuotteiden ostamista harkitsevia asiakkaita. Edelliset kokemukset vaikuttavat tuleviin kokemuksiin, tyytyväisyyteen, sekä ostohalukkuuteen tulevaisuudessa. (Lemon & Verhoef 2016, 74–76, 78.) Yrityksen on tärkeää olla läsnä jokaisessa asiakaspolun vaiheessa, sillä asiakaspolun alku on yhtä tärkeä kuin sen loppupuoli, sillä sen koko matkalla tapahtuvat asiat vaikuttavat asiakkaan koettuun kokemukseen. Siihen kuuluu sen varrella koetut tunteet sekä kokemus palvelun

tai tuotteen sujuvuudesta ja helppoudesta. Alkuvaiheessa on tärkeää antaa asiakkaalle tarpeeksi tietoa sekä yleisesti vastata olemassa olevaan tarpeeseen. (Ahvenainen ym. 2017, 10.)

### 3.2 Asiakaspolku

Tunteet, joita asiakkaat tuntevat asiakaspolun varrella muokkaavat asiakkaiden kokonaiskokemusta jostakin palvelusta. Sen takia miten asiakasta kohdellaan ja kohdataan vaikuttaa lopulliseen kokemukseen ja mahdolliseen suositteluun. (Ahvenainen ym. 2017, 10.) Jos halutaan ymmärtää paremmin asiakkaiden käyttäytymistä ja asiakaspolkua, sen varrella olevia kosketuspisteitä voidaan hyödyntää. Kosketuspisteiden avulla voidaan huomata, mitkä kosketuspisteet ovat tärkeässä osassa asiakkaan päätöksissä, joko jatkaa tai lopettaa jonkin asian ostamista tai palvelun käyttämistä. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Kosketuspisteitä on erilaisia ja ne voidaan jakaa neljään osaan: brändin omistamiin, yhteistyökumppanien omistamiin, asiakkaan omistamiin ja sosiaalisiin/itsenäisiin kosketuspisteisiin. Brändin omistamiin kosketuspisteisiin kuuluu ne asiat, jotka on sen ohjattavissa. Siihen voi kuulua mainonta, nettisivut, tuotteen hinta tai ulkonäkö. Yhteistyökumppaneiden kosketuspisteillä tarkoitetaan asiakkaan kokemuksen aikana tapahtuvia kosketuspisteitä, jotka voivat liittyä sen muotoiluun tai vaikka nettisivuihin. Toisaalta asiakkaan omistamat kosketuspisteet myös koskevat käyttämisen kokemusta, mutta niitä yrityksen tai palveluntarjoajat eivät pysty kontrolloimaan esimerkiksi maksamisen valinta on asiakkaan omistama kosketuspiste ostopäätöksen aikana. Sosiaaliset tai itsenäiset kosketuspisteet voivat olla muita asiakkaita, jokin tiedonlähde tai yksinkertaisesti ympäristö, jossa mahdollinen ostoto tehdään. (Lemon & Verhoef 2016, 76–78.)

Tunteiden merkitystä ei pidä aliarvioida asiakaspolun varrella vaan ne huomioon ottamalla voidaan auttaa asiakasta ostopäätöksissä ja luottamuksen luomisessa. Asiakaspolun tekeminen mutkattomaksi ja asiakaslähtöisesti lisää asiakkaan kokemaa arvoa polun varrella ja karsii turhautumisen tunteita. (Vaasan yliopisto.) Asiakaskokemuksen voi jakaa erilaisiin kokemuksiin kuten palvelukokemukseen, ostokokemukseen, kulutuskokemukseen, hintakokemukseen, toimituskokemukseen, onlinekokemukseen tai käyttökokemukseen. Kuitenkin asiakaskokemukseen voi kuulua monta eri osaa asiakaspolun varrella. Niitä sanotaankin silloin hybridikokemuksiksi, jos kokemukseen liittyy eri yrityksiä, tuotteita tai palveluja samanaikaisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 62–65.)

### 3.3 Asiakaskokemuksen moniulotteisuus

Asiakaskokemukseen vaikuttaa fyysinen kohtaaminen eli kasvotusten tapahtuva kohtaaminen, digitaalinen kohtaaminen eli sosiaalisen median tai muun kautta tapahtuvat kohtaamiset asiakkaan ja yrityksen välillä sekä tiedostamaton kohtaaminen eli omien odotuksien, vanhojen kokemusten ja mielikuvien vaikutus brändikokemukseen. Brändikokemukseen voi vaikuttaa asiakkaiden lukemat arvostelut, oma asiointihistoria tai mainonta. Hinnan ja laadun suhdetta voidaan myös punnita ja se vaikuttaa yhtä lailla syntyvään kokemukseen. Kaikki kolme osa-aluetta vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen ja ne voivat vaikuttaa toisiinsa vahvistavasti tai toisinpäin. Vaikka kaksi muuta ulottuvuutta olisi kunnossa, mutta asiakaskohtaaminen epäonnistuu kasvotusten, sen vaikutus voi riittää pilaamaan yrityksen hyvän maineen asiakkaan silmissä. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan kokemat erilaiset tunteet ja arvot. Tunteiden osa asiakaskokemuksesta on jopa 2/3 ja se korostuu asiakaspalvelutilanteissa. Niiden merkitys on merkittävä, sillä ne luovat pohjaa brändikokemukselle. Sen takia tunteet kannattaa huomioida eri kosketuspisteiden vaiheissa, jotta tunnereaktioihin voidaan vaikuttaa halutulla tavalla. (Korkiakoski 2019, 47, 69.) Erilaisten asiakaskokemusten lisäksi ne rakentuvat myös eri tasoilla. On staattinen taso, eli kun tarkastellaan asiakaskokemusta yksittäisenä tapahtumanaan. Dynaamisesta tasosta puhutaan, kun otetaan huomioon edelliset asiakaskokemukset ja niiden tuomat odotukset seuraavassa asiakaskokemuksessa. Muistamalla asiakkaan edellisiä tilauksia tai mieltymyksiä huomioidaan edellinen kokemus ja vaikutetaan siten asiakastyytyvyyteen. Kolmantena on asiakassuhteen taso. Siinä kosketuspisteillä on merkitystä vielä enemmän, sillä niiden avulla pystytään luomaan jatkuvuutta asiakaskokemukselle. On hyvä tiedostaa kaikki kolme tasoa, jos halutaan johtaa asiakaskokemuksia ja mahdollisia asiakassuhteita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70–71.)

Monet asiakaskokemukset ovat arkistuneet eivätkä välttämättä tuota odotuksia ylittäviä kokemuksia. Ihmiset ostavat ja käyttävät rutiininomaisesti eri palveluja ja tuotteita kiinnittämättä niihin erityistä huomiota. Ne ovat arkisia asiakaskokemuksia. Kuitenkin sellaisia asiakaskohtaamisia voidaan saada rikottua uudenlaisten kosketuspisteiden avulla. Asiakaskokemukseen ei kuulu pelkästään se *mitä* asiakas saa vaan myös, *miten* palvelu tai tuote saadaan ja *mitä tunteita* sillä saadaan aikaan. Nämä huomioimalla voidaan saada luotua odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 66–67.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 68–69) mukaan asiakaskokemukset pystytään kuitenkin muuttamaan tietoisiksi lisäämällä asiakaspolulle jotakin yllättävää tai normaalista

poikkeavaa. Sillä rikotaan totuttu kaava ja voidaan lisätä asiakkaan kokemusta positiivisemmaksi. Tunteiden tullessa mukaan kokemuksista tulee mieleenpainuvia. Joillakin asiakaspolun kosketuspisteillä voi olla isompi merkitys muihin verrattuna ja niihin kannattaa kiinnittää huomiota, jos halutaan vaikuttaa asiakkaan kokemaan asiakaspolkuun ja sen varrella luotuihin tunteisiin. Tunteiden kautta kokemuksista tulee merkityksellisiä kokemuksia.

### 3.4 Henkilöstökokemuksen suhde asiakaskokemukseen

Henkilöstökokemus ja asiakaskokemus vaikuttavat toisiinsa mahdollisesti positiivisesti tai negatiivisesti. Toisin sanoen ne korreloivat keskenään ja ovat yhteydessä toisiinsa. Tämä huomioiden onkin tärkeää ensin luoda työntekijöitä tyydyttävä ja kestävä henkilöstökokemus, jotta asiakaskokemuksista voidaan luoda mahtavia. (Batat 2022.) Sinekin (2009) mukaan asiakas ei voi rakastaa yritystä ennen kuin sen työntekijät tekevät niin (Srividya 2023, 16). Jos siis halutaan luoda tasokkaampaa palvelua, kannattaa aloittaa työntekijöistä, luomalla heistä sitoutuneempia ja onnellisempia (Green 2017, xv). Työntekijöiden sitouttamiseen keskittymisen lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota työntekijöiden kokemuksiin, jotka johtavat itse sitoutumiseen (Marshall 2017, xiv).

Työntekijöiden mielentila luo asiakkaiden kokemaa asiakaskokemusta. Kaikki vuorovaikutukset vaikuttavat koettuun kokemukseen. Vaikutukset voivat olla suuria, jos se ei ole mahtavaa. Huonot asiakaskohtaukset ja asiakaskokemukset, mahdollinen suuri työntekijöiden vaihtuvuus sekä alisuorittaminen ovat kaikki vaikutusta huonosta työskulttuurista. Siksi sitä kannattaa katsoa liiketoiminnan näkökulmasta, miten organisaation työskulttuuri koetaan. Druckersin sanoin *kulttuuri syö strategian aamiaiseksi* kertoo hyvin kulttuurin tärkeydestä ja sen vaikutuksesta. (Green 2017, 1–2, 4.)

## 4 Kyselyn toteutus

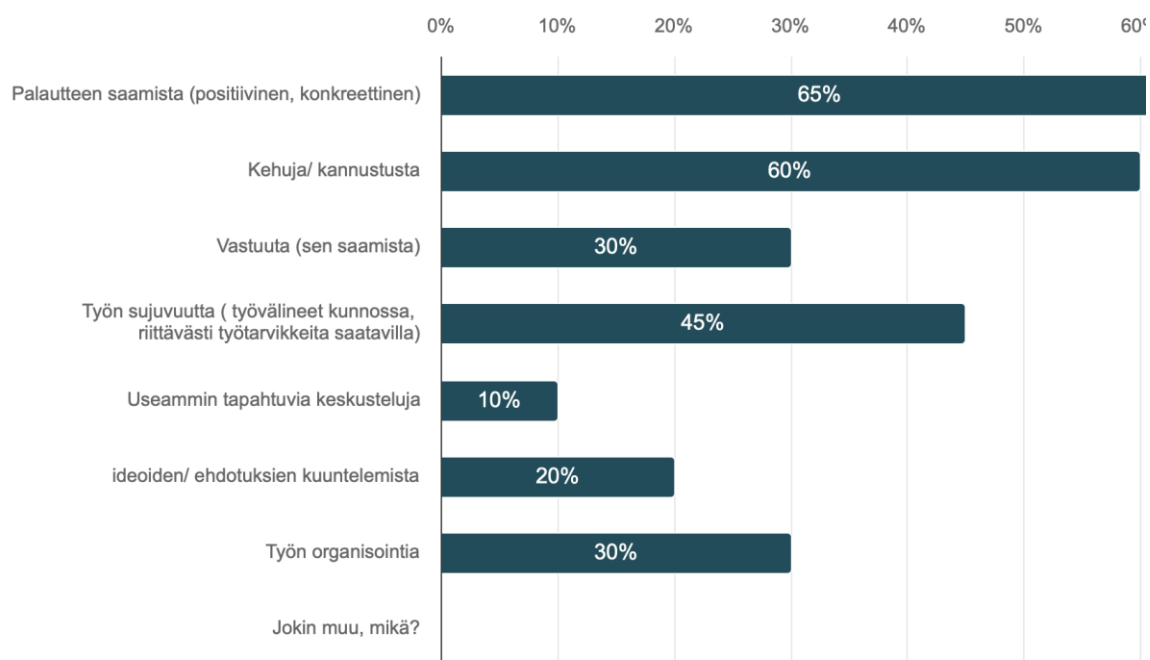
### 4.1 Tutkimuksen kuvaus ja menetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä tutkimusta hyödyntäen kyselyä. Kyselyä voidaan käyttää, kun halutaan isolta joukolta helposti vastauksia tehokkaasti ja nopeasti (Hirsijärvi ym. 2016, 195). Tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava tietomäärä henkilöstökokemuksesta kyselyn avulla. Kysely valittiin sen helpon raportoinnin ja analysoinnin takia verrattuna haastatteluun. Kysely tehtiin Webropol-työkalun avulla, joka lähetettiin yritys X:n työryhmään. Vastausaikaa kyselylle oli viikko ja siihen vastasi 20 henkilöä. Se liittyi henkilöstökokemukseen ja sisälsi 6 kysymystä, joiden avulla pyrittiin saamaan tietoa henkilöstökokemukseen vaikuttavista asioista. Sen tekemiseen meni noin pari minuuttia ja vastaaminen oli työntekijälle helppoa. Suurin mahdollinen vastaajamäärä olisi voinut olla 83 henkilöä. Maksimimäärästä siis vastasi noin neljäosa. Kuitenkin kiinnostusta kyselyä kohtaan oli vastauksia enemmän, 52 ihmisen verran, vaikka vastausmäärä jäi vähäiseksi. Vähäinen vastausmäärä on voinut johtua kyselyn ajankohdasta sekä henkilöstön mahdollisista lomista tai työn kiireydestä.

### 4.2 Kyselyn tulokset ja analysointi

#### Mitä näistä kaipaisit eniten esihenkilöltäsi, jotta työ olisi merkityksellisempää?

Vastaajien määrä: 20, valittujen vastausten lukumäärä: 52

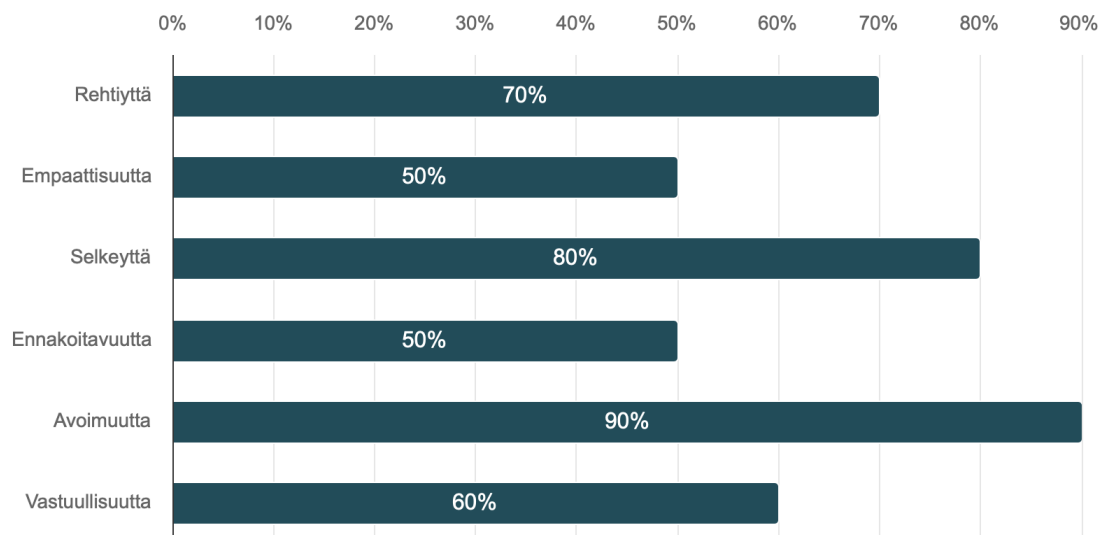


## Kuvio 1. Työn merkityksellisyys

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää, mitkä asiat voisivat lisätä työn merkityksellisyyttä, johon esihenkilö olennaisesti kykenee vaikuttamaan (Kuvio 1). Vastauksista kävi ilmi, että työntekijät kaipaavat eniten palautteen saamista ja toiseksi eniten kehuja. Tästä voidaan päätellä, että työntekijät toivoisivat enemmän palautetta omasta työstään sekä mahdollisuutta kehittymiselle ja enemmän arvostuksen tunnetta työstään. Teoriaosassa Officeviben tutkimus palautteen saamisesta tukee kuvion tulosta palautteen saamisesta esihenkilöltään, joka on 65 % vastauksista. Antamalla lisää palautetta työntekijöilleen voitaisiin lisätä heidän merkityksellisyytensä tunnetta töissä. Toisaalta vähiten merkityksellisyyttä työntekijöille toisi esihenkilön kanssa useammin käytävät keskustelut. Työn sujuvuudella on selkeästi myös painoarvoa, mikä on ymmärrettävää. Se luo varmuutta ja helppoutta työhön ja vähentää negatiivisia tunteita, kun asiat hoituvat sujuvasti ja omaan työhön voidaan keskittyä ilman häiriötekijöitä tai jonkin asian puutteellisuutta.

### Valitse näistä neljä tärkeintä piirrettä, joita arvostat eniten työyhteisössä?

Vastaajien määrä: 20, valittujen vastausten lukumäärä: 80

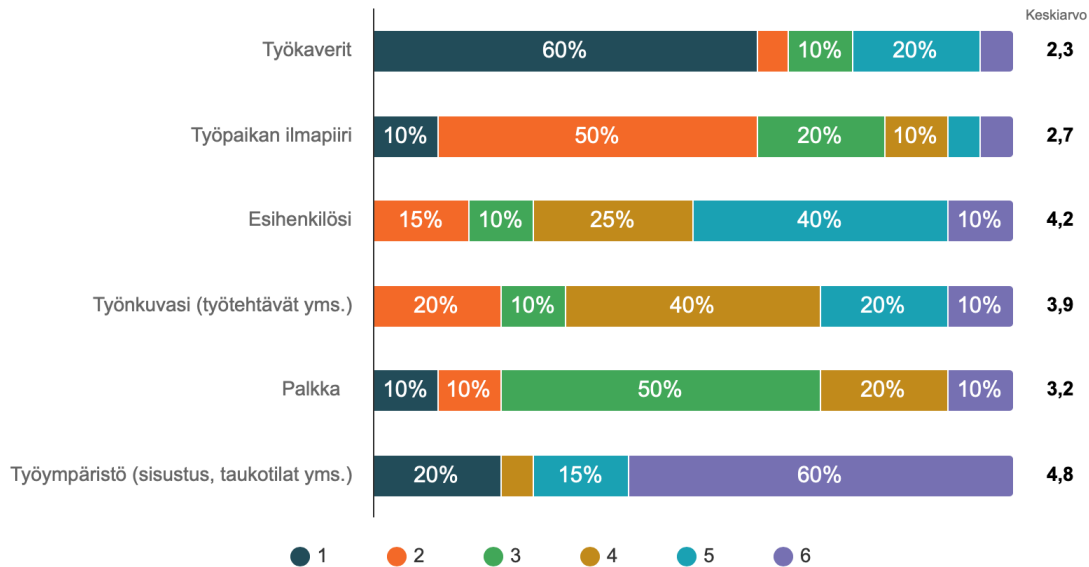


## Kuvio 2. Työyhteisössä eniten arvostetut piirteet

Työyhteisön arvostettujen piirteiden valitsemisessa esille nousee selkeästi avoimuus sekä selkeys. Tuloksista voidaan ymmärtää työnteossa avoimuuden olevan yksi tärkeimmistä asioista, joita halutaan työpaikalla olevan kunnossa. Niiden jälkeen tärkeyden määrä vaihtoehtojen suhteen hieman tasoittuu, kuitenkin kolmantena on rehtiyys. Vastauksista voidaan huomata, että millaisia arvoja työyhteisössä on.

Laita nämä tärkeysjärjestykseen, mitkä vaikuttavat eniten työtyytyväisyyteesi? ( 1= vaikuttaa eniten, 6= vaikuttaa vähiten)

Vastaajien määrä: 20



Kuvio 3. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat asiat

Työkavereiden tärkeys näkyy selkeästi, kun mietitään työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita (Kuvio 3). Vastauksien perusteella voidaan ymmärtää ihmisten vaikutuksen olevan suuri työpaikalla ja miten siellä viihdytään. Toiseksi tärkeimmäksi suurimalle osalle vastaajista tuli työilmapiiri, mikä johtuu siellä työskentelevistä ihmisistä ja siellä vallitsevasta työkuulttuurista. On siis merkitystä, millainen dynamiikka työpaikalla on ja millaisia ihmisiä siellä työskentelee. Yllättävänä asiana vähiten työtyytyväisyyttä taas toi työympäristö. Siitä voidaan päätellä, että työympäristö ei tuo työntekijöille tarpeeksi positiivista arvoa luodakseen tyytyväisyyttä verrattuna muihin asioihin. Kuitenkin jos sitä muutettaisiin paremmaksi, se voisi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä. Muiden arvojen kohdalla oli hieman enemmän hajontaa tärkeyden suhteen työtyytyväisyyteen. Kuitenkin voidaan huomata palkan olevan yhä yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista asioista ollessa kolmas vaihtoehto monelle tai jopa tärkeämpi. Tuloksien perusteella voidaan päätellä ihmisillä olevan paljon erilaisia arvoja, mikä luo heille työtyytyväisyyttä. Se kertoo ihmisten moninaisuudesta.

**Kuinka iso merkitys esihenkilölläsi on motivaatioosi luoda hyviä asiakaskokemuksia töissä? (0= ei ollenkaan merkitystä, 10= todella suuri merkitys)**

Vastaajien määrä: 20

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
2,0	10,0	7,2	8,0	72,0	2,7

Kuvio 4. Esihenkilön merkitys työntekijöiden motivaatioon asiakaskokemuksien luomisessa

Esihenkilön merkitys sai hieman hajontaa vastauksien perusteella (Kuvio 4). Joidenkin kohdalla se ei merkitse melkein ollenkaan, mutta toisaalta osalle todella paljon. Tuloksista voidaan päätellä esihenkilön roolin olevan osittain todella tärkeää työntekijöiden silmissä, mutta ei välttämättä tarpeeksi vahvasti, jotta se vaikuttaisi asiakaskokemuksien luomiseen ja niiden lopputulokseen. Muut asiat siis vaikuttavat mahdollisesti enemmän työntekijöiden motivaatioon luoda hyviä asiakaskokemuksia, kuin esihenkilön vaikutus asiaan.

**Kuinka iso vaikutus omalla mielialallasi on hyvien asiakaskokemuksien luomisessa? (0= ei ollenkaan merkitystä, 10= todella suuri merkitys)**

Vastaajien määrä: 20

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
2,0	10,0	7,6	9,5	76,0	3,3

Kuvio 5. Työntekijöiden mielialan vaikutus asiakaskokemuksien luomisessa

**Kuinka paljon työilmapiiri vaikuttaa antamaasi palvelun tasoon? (0=ei ollenkaan vaikutusta, 10=todella paljon vaikutusta)**

Vastaajien määrä: 20

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
8,0	10,0	9,1	9,5	91,0	1,0

Kuvio 6. Työilmapiirin vaikutus työntekijöiden antamaan palvelun tasoon

Työilmapiirin vaikutus palvelun tasoon on todella suuri vastausten perusteella, sillä keskiarvo on yli 9 ja hajonta on todella pientä (Kuvio 6). Melkein kaikki vastaajat siis pitivät sitä joko todella vaikuttavana asiana tai lähellä sitä. Tulokset kertovat kuinka iso merkitys töissä olevalla työilmapiirillä on työsuorituksiin. Tunteiden sekä mielialan vaikutusta työntekoon ja sitä kautta palvelun tasoon ei voida myöskään kiistää (Kuvio 5). Sillä on siis iso merkitys millaisella mielenilalla kaikki tulevat töihin tai tekevät töitä. Molemmat asiat ovat siis todella tärkeitä työntekijöiden suoritusta ajatellen. Kuitenkin työilmapiirin vaikutus

on hieman tärkeämpi mielialaan verrattuna. Työilmapiirin pystytään vaikuttamaan luomalla tietynlaista työkuilttuuria, joka samalla vaikuttaa suoraan koettuun henkilöstökokemukseen.

## 5 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää henkilöstökokemuksen merkitystä asiakaskokemukseen ja siihen vaikuttavia asioita syvemmin. Henkilöstökokemus näkyy asiakaskokemuksessa työntekijöiden mielialan kautta, joko hyvänä tai huonona palveluna ja työkuultuurilla on vaikutusta myös molempiin. Mielialaa enemmän vaikutusta kuitenkin oli työyhteisön ilmapiirillä, kun tutkittiin sen vaikutusta palvelun tasoon. Esihenkilön vaikutus henkilöstökokemukseen taas näkyi hieman jakautuvammin, sillä osittain sillä oli vaikutusta työmotivaation osalta asiakaskokemuksien luonnissa suuresti. Toisaalta osalle sillä ei ollut painoarvoa asiaan.

Vähäisten vastauksien takia tutkimustulokset eivät ole todella luotettavia vaan asiaa pitäisi tutkia enemmän isommalla otoksella, jotta tulokset olisivat luotettavampia. Kuitenkin tutkimustulokset antavat suuntaa siihen, miten esimerkiksi mieliala sekä työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa asiakaskokemuksiin. Myöskään ei voida tietää kuinka rehellisesti kaikki ovat vastanneet kyselyn kysymyksiin. Toisaalta on vaikeaa tietää kysymyksiä oikeellista ymmärtämistä vastaajien näkökulmasta, joka voi vähentää vastauksien luotettavuutta.

Tutkimustuloksia pystyy hyödyntämään, kun halutaan ymmärtää paremmin henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteyttä toisiinsa sekä henkilöstökokemuksen merkitystä pintaa syvemmillä. Jatkotutkimusehdotuksena ehdottaisin tutkimaan työkuultuurin vaikutusta henkilöstökokemukseen.

## Lähteet

Abhari, K., Bhullar, A., Le, J. & Sufi, N. 2023. Advancing employee experience management (EXM) platforms. Emerald publishing limited. Vol. 22 (5), 102–107. Viitattu 3.4.2024. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_proquest\\_journals\\_2812933817&context=PC&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,advancing%20employee%20experience%20management&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_proquest_journals_2812933817&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,advancing%20employee%20experience%20management&offset=0)

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Helsingin kamari Oy. LAB Primo.

Batat, W. 2022. The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. Employee relations. Vol. 44 (5), 993-1013. Viitattu 3.4.2024. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_emerald\\_primary\\_10\\_1108\\_ER-03-2022-0133&context=PC&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,the%20employee%20experience%20framework%20for%20well-being&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_emerald_primary_10_1108_ER-03-2022-0133&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,the%20employee%20experience%20framework%20for%20well-being&offset=0)

De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, Katherine N., Keiningham, Timothy, L. & Klaus, P. 2020. Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. Journal of service research. Vol. 23 (4), 433-455. Viitattu 10.04.2024. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_proquest\\_journals\\_2456819959&context=PC&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,moving%20the%20customer%20field%20forward&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_proquest_journals_2456819959&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,moving%20the%20customer%20field%20forward&offset=0)

Fu, X. & Ma, J. 2022. Employees´ peak experience at work: Understanding the triggers and impacts. Frontiers in psychology. Vol. 13. 993448-993448. Viitattu 17.04.2024.

Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_doaj\\_primary\\_oai\\_doaj\\_org\\_article\\_cbc4b2fefe554541b2225355ed7c4dc3&context=PC&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,employees%20peak%20experience%20at%20work&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_cbc4b2fefe554541b2225355ed7c4dc3&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,employees%20peak%20experience%20at%20work&offset=0)

Gentile, C., Noci, G. & Spiller, N. 2007. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. European

management journal. Vol. 25 (5), 395–410. Viitattu 29.03.2024. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_36887762&context=PC&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,how%20to%20sustain%20the%20customer%20experience&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_proquest_miscellaneous_36887762&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,how%20to%20sustain%20the%20customer%20experience&offset=0)

Green, S. 2017. Culture hacker: Reprogramming your employee experience to improve customer service, retention, and performance. E-kirja. John Wiley & sons, incorporated. LAB Primo

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, p. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Jennings, J. 2022. The importance of feedback: Seven undeniable reasons why your workplace needs to incorporate it. LinkedIn. Viitattu 25.04.2024. Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/importance-feedback-7-undeniable-reasons-why-your-needs-jon-jennings>

Jia, M., Gheng, J. & Hale, Claudia L. 2017. Workplace emotion and communication: nonverbal immediacy, employees' emotion experience, and their communication motives. Management communication quarterly. Vol. 31 (1), 69–87. Viitattu 18.04.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_proquest\\_journals\\_1855636434&context=PC&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,workplace%20emotion&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_proquest_journals_1855636434&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,workplace%20emotion&offset=0)

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum. LAB Primo.

Kearney, T., Coughlan J. & Kennedy, A. 2023. The influence of physical environment on retail employees. The journal of services marketing. Vol. 37 (6), 719-731. Viitattu 11.04.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_emerald\\_primary\\_10\\_1108\\_JSM-04-2022-0130&context=PC&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,the%20influence%20of%20physical%20environment%20on%20retail%20employees&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_emerald_primary_10_1108_JSM-04-2022-0130&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,the%20influence%20of%20physical%20environment%20on%20retail%20employees&offset=0)

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika ja uudenlainen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. LAB Primo.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. E-kirja. Helsinki: Talentum. LAB Primo.

Lemon, Katherine N. & Verhoef, Peter C. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of marketing vol 80. (6), 69-96. Viitattu 26.03.2024. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_proquest\\_journals\\_1840679774&context=PC&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CD&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,lemon%20and%20verhoef&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_proquest_journals_1840679774&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CD&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,lemon%20and%20verhoef&offset=0)

Maylett, T. & Wride, M. 2017. The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results. E-kirja. John Wiley & sons, incorporated. LAB Primo.

Morgan, J. & Goldsmith, M. 2017. The employee Experience Advantage: How to win the war for talent by giving employees the workplaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. E-Kirja. John Wiley & sons, incorporated. LAB Primo.

Navin, P. & Creelman, D. 2019. The CMO of people: Manage employees like customers with an immersive predictable experience that drives productivity and performance. E-kirja. De G press. LAB Primo.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? 4. painos. Jyväskylä: Docendo.

Salonen, A. 2021. Kuulostaako tutulta? Nämä asiat pännivät suomalaisia töissä-suhtautuminen palkkaan yllättää. Duunitori. Viitattu 14.2.2024. Saatavissa

<https://duunitori.fi/tyoelama/henkilostokokemus-raportti>

Srividya, P. 2023. Impact of employee experience on employee performance- A competitive advantage. Journal of strategic human resource management. Vol. 12 (1),15-23. Viitattu 3.4.2024. Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_proquest\\_journals\\_2846536029&context=PC&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CD&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,employee%20experience&offset=30](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_proquest_journals_2846536029&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CD&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,employee%20experience&offset=30)

Tetzlaff, S. & Mcleod, J. 2016. The employee experience: A capstone guide to peak performance. E-kirja. North loop books. LAB Primo.

Vaasan yliopiston Executive Education- tiimi 2021. Auta asiakasta- tavoitteena vaivaton ja nautinnollinen asiakaspolku. Vaasan yliopisto. Viitattu 14.2.2024. Saatavissa

<https://blogs.uwasa.fi/executiveeducation/2021/10/25/auta-asiakasta-tavoitteena-vaivaton-ja-nautinnollinen-asiakaspolku/>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. Uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yohn, Denise L. 2018. 2018 year will be the year of employee experience. Forbes. Viitattu 29.02.2024. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#7fb6fba21c8f>

Zocjeska, A. 2019. 8 examples of giving positive feedback to employees. Talentlyft. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/288/8-examples-of-giving-positive-feedback-to-employees>

Liite 1.

**2. Mitä näistä kaipaisit eniten esihenkilöltäsi, jotta työ olisi merkityksellisempää? \***

Palautteen saamista (positiivinen, konkreettinen)

Kehuja/ kannustusta

Vastuuta (sen saamista)

Työn sujuvuutta ( työvälineet kunnossa, riittävästi työtarvikkeita saatavilla)

Useammin tapahtuvia keskusteluja

ideoiden/ ehdotuksien kuuntelemista

Työn organisointia

Jokin muu, mikä?

**3. Valitse näistä neljä tärkeintä piirrettä, joita arvostat eniten työyhteisössä? \***

Rehtyyttä

Empaattisuutta

Selkeyttä

Ennakoitavuutta

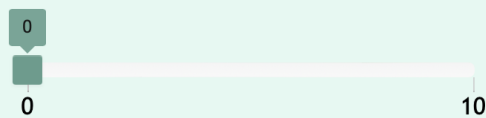
Avoimuutta

Vastuullisuutta

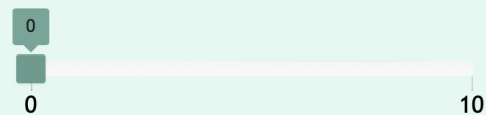
4. Laita nämä tärkeysjärjestykseen, mitkä vaikuttavat eniten työtyytyväisyyteesi? ( 1= vaikuttaa eniten, 6= vaikuttaa vähiten) \*

Työkaverit	Valitse ▾
Työpaikan ilmapiiri	Valitse ▾
Esihenkilösi	Valitse ▾
Työnkuvasi (työtehtävät yms.)	Valitse ▾
Palkka	Valitse ▾
Työympäristö (sisustus, taukotilat yms.)	Valitse ▾

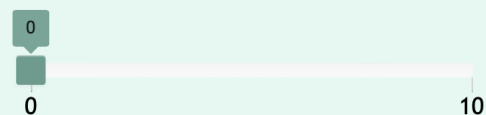
5. Kuinka iso merkitys esihenkilölläsi on motivaatioosi luoda hyviä asiakaskokemuksia töissä? ( 0= ei ollenkaan merkitystä, 10= todella suuri merkitys) \*



6. Kuinka iso vaikutus omalla mielialallasi on hyvien asiakaskokemusten luomisessa? ( 0= ei ollenkaan merkitystä, 10= todella suuri merkitys) \*



7. Kuinka paljon työilmapiiri vaikuttaa antamaasi palvelun tasoon? (0=ei ollenkaan vaikutusta, 10=todella paljon vaikutusta) \*



Lähetä