



Palvelukulttuurin kehittäminen ravintolassa asiakaspalautteiden pohjalta

Neea Simontaival

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Neea Simontaival
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palvelukulttuurin kehittäminen ravintolassa asiakaspalautteen pohjalta
Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 5
<p>Tässä opinnäytetyössä syvennytään asiakaspalautteen merkitykseen osana yrityskulttuuria ravintola Fredde'sissä. Yrityskulttuuri on kokonaisvaltainen voima, joka ohjaa organisaation toimintatapoja ja käyttäytymismalleja. Se ei vaikuta vain siihen, miten yritys palvelee asiakkaitaan, vaan myös siihen, millainen on työntekijöiden työympäristö ja kuinka he kokevat oman roolinsa työyhteisössä. Työn keskiössä on asiakaspalautteen hyödyntäminen ja sen mahdollisuudet parantaa niin asiakaskokemusta kuin työpaikan ilmapiiriä.</p> <p>Asiakaspalautteen rooli on muuttunut yhä tärkeämmäksi liiketoiminnan kehittämisessä. Ei riitä, että palautetta kerätään, se pitää osata myös analysoida ja hyödyntää organisaation kehittämisessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella, miksi työntekijöiden vastuu asiakaskokemuksesta on avainasemassa. Erityisesti työssä tutkitaan, miten palautteet voivat edistää työyhteisön yhteishenkeä ja parantaa liiketoiminnan tuloksia.</p> <p>Tutkimuksen toteutus alkoi toimeksiantona keväällä 2024, ja se päättyi saman vuoden syksyllä. Vaikka aikarajoitteet ja omat haasteet, kuten kesälomasesongin aiheuttamat viivästyksset, toivat työn valmistumiseen vaikeuksia, ne eivät estäneet tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Tutkimus hyödyntää niin sanottua hybridi-mallia, jossa yhdistyvät sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset menetelmät. Tämä antaa mahdollisuuden tarkastella asiakaspalautteen ja palvelukulttuurin välisiä suhteita laaja-alaisesti ja syvällisesti. Tutkimus itsessään on toteutettu verkkokyselyn avulla, johon pääsi vastaamaan qr- koodin kautta.</p> <p>Työn runko koostuu teoriaosuudesta, tutkimuksen avauksesta ja lopputuloksista. Teoriaosuus käsittelee pääpiirteittäin palvelukulttuuria, asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimustuloksia, ja analysoidaan niitä. Opinnäytetyön loppupuolella johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia, jotka keskittyvät asiakaskokemuksen parantamiseen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Nämä toimenpiteet voivat olla avainasemassa myös liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimuksessa esitetään, kuinka asiakaspalautte voi toimia kehitystyökaluna, joka ei ainoastaan palvele asiakkaita, vaan myös motivoi ja sitouttaa henkilöstöä entistä vahvemmin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö ei ainoastaan tarjoa syvällistä analyysiä asiakaspalautteen roolista, vaan myös käytännönläheisiä ratkaisuja, jotka voivat tuoda konkreettisia parannuksia ravintola Fredde'sin palvelukulttuuriin ja liiketoimintaan.</p>
Asiasanat Palvelukulttuuri, asiakaspalautteet, asiakaskokemus, työntekijäkokemus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajaus	2
1.2	Toimeksiantajan esittely	3
2	Palvelukulttuuri	4
2.1	Palvelukulttuuri osana yrityskulttuuria	4
2.2	Työntekijäkokemus	5
2.3	Palkitseminen ja motivointi	7
3	Asiakaskokemus	9
3.1	Asiakaskokemuksen kehitys	9
3.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen	11
4	Tutkimus	14
4.1	Tutkimuksen rajaus ja tutkimusmenetelmä	14
4.2	Tutkimuksen kuvaus	14
4.3	Tutkimustulosten käsittely	15
5	Tutkimuksen tulokset	17
5.1	Taustakysymykset	17
5.2	Palvelun vaikutus asiakkaaseen	18
5.3	Asiakaspalautteiden vaikutus työyhteisöön	18
5.4	Asiakaspalautteiden saatavuus ja läpikäyminen	20
5.5	Henkilökohtainen kokemus ja palkitseminen	21
6	Pohdinta	23
6.1	Tutkimuksen tulosten johtopäätökset	23
6.2	Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	24
6.3	Oman onnistumisen ja oppimisen pohdinta	25
	Lähteet	27
	Liitteet	29
	Liite 1. Kyselylomake	29

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään palvelukulttuuria ja sen roolia osana laajempaa yrityskulttuuria. Palvelukulttuuri on keskeinen tekijä, joka muovaa työntekijöiden ja asiakkaiden kokemuksia ja odotuksia organisaatiossa. Sen ymmärtäminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan sekä työntekijöiden sitoutumiseen että asiakastyytyväisyyteen. Tämä työ avaa palvelukulttuurin käsitteen merkitystä ja sen muodostumisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Palvelukulttuuri ei synny tyhjästä, vaan se kehittyy organisaation arvojen, normien ja käytäntöjen kautta, jotka ovat muovautuneet ajan myötä. Tämä tarkoittaa, että kulttuuriin liittyvät piirteet ovat usein syvällä organisaation ytimessä, ja niiden muuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella, miten työntekijät kokevat palvelukulttuurin ja miten se vaikuttaa heidän päivittäiseen työhönsä sekä vuorovaikutukseensa asiakkaiden kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, 291.)

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus voi muuttua, tai millaisia vastuita työntekijällä on onnistuneen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskokemusta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Joku voi ajatella asiakaskokemuksen kulkevan brändin kautta, jolloin brändi lupaa jotain, ja asiakaskokemus on ratkaisevassa osassa lupauksen lunastamisessa. Yksinkertaisesti asiakaspalvelu on kriittinen osa yrityksen toimintaa, ja samaan aikaan asiakaskokemuksen hyvin keskeinen toiminto. (Korkiakoski 2019, 44.)

Työn varsinainen runko alkaa tietoperustasta, jonka ensimmäinen osa käsittelee palvelukulttuuria. Kappaleessa käydään keskustelua eri lähteiden välillä siitä, mistä yrityskulttuuri koostuu, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja miten sitä voidaan kehittää. Työssä käytetään mukaillen Kari Korkiakosken (2019, 124-125) kuvaa siitä, mitkä asiat vaikuttavat toimivaan yrityskulttuuriin. Kun ensin käsitellään työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, siirrytään sen jälkeen tutkimaan asiakaskokemusta. Ensin avataan käsitteitä asiakaskokemuksesta ja käydään sen jälkeen läpi teoriaa siitä, mitä on tunne-energia ja mistä asioista asiakaskokemus yksinkertaisuudessaan koostuu. Tämän jälkeen esitetään muutaman vaihtoehto siihen, miten asiakaskokemusta voidaan mitata ja kehittää. Apuna käytetään havainnoivia kuvia, kun käydään selostusta eri asiakaskokemuksen mittareista. Asiakaskokemus ja työntekijäkokemus kulkevat käsikädessä, ja viimeinen teorialuku onkin työntekijän palkitsemiseen ja motivointiin keskittyvä. Luvussa käydään läpi erilaisia palkitsemisjärjestelyitä ja ratkaisuja työntekijän palkitsemiseen.

Tietoperustan jälkeen tulee tutkimuksen selostus. Tutkimus on niin sanotusti hybridi sekä kvalitatiivisesta- että kvantitatiivisesta tutkimuksesta, ja tekstissä käydäänkin läpi syitä tähän ratkaisuun, sekä teoreettisesti myös läpi käsitteenä kummatkin tutkimustyyppit. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmän valintaa ja tutkimuksen rajausta. Vastaukset käydään läpi hyvin klassisesti yksi kerrallaan, osittain myös kuvia hyödyntäen. Opinnäytetyö päättyy luonnollisesti tuloksiin ja

johtopäätöksiin, jossa annetaan konkreettisia kehitysehdotuksia tutkimuksesta saaduista vastauksista ja analyyseista.

Vastuullisuuden näkökulmaa sivutaan niin teoreettisessa osassa, kuin johtopäätöksissä. Yrityksen vastuullinen toiminta niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ympäristöä ajatellen vaatii ennakkointia ja konkreettista tekemistä, eikä pelkkä ajatustyö siihen riitä. Kestävä ajattelu vaalii resursseja pitkäaikaisesti, kun vastuullisuus käyttäytyy sen mukaisesti. Yrityksen vastuullisuudessa on siis kyse siitä, miten ajatustyö ja esimerkiksi eettiset arvot saadaan läpinäkyviksi käytännön toiminnassa. (Kurittu, K & Rankinen, L. 2023, 22-23.)

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Miten asiakaspalautteet vaikuttavat työyhteisön keskinäiseen dynamiikkaan ja voidaanko palautteita hyödyntää työpaikan ilmapiirin ja kulttuurin parantamiseksi? Tähän kysymykseen löydetään vastaus, kun kyseisessä opinnäytetyössä lähdetään tutkimaan, millaisia keinoja asiakaspalautteiden hyödyntämiseen voisi olla. Työ on toteutettu toimeksiantona kirjoittajan omassa työpaikassa, jossa tämä on työskennellyt noin 1,5- vuotta.

Koska työn varsinaiseksi aiheeksi on valikoitunut nimenomaan asiakaspalautteet ja niiden vaikutus ravintolan työntekijöiden sisäiseen kulttuuriin, työn pää- ja alaongelmiksi on esitetty seuraavaa:

Tutkimusongelma:

Miten ravintolan palvelukulttuuria voidaan kehittää asiakaspalautteita hyödyntämällä?

Alatutkimusongelmat:

Miten asiakaspalautteita voidaan hyödyntää ravintolan liiketoiminnan kehittämisessä?

Miten työntekijät kokevat olemassa olevan/nykyisen palvelukulttuurin ravintolassa?

Vaikka kysely koskee asiakaspalautteita, keskittyy tutkimustulokset työntekijöiden tuntemuksiin ja heidän väliseen vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Tutkimuksen kohteena ovat siis ravintolan henkilökunta, riippumatta heidän asemastaan. Näin ollen voidaan myös analysoida esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Koska kyseisen ravintolan kanssa samaa anniskelualuetta jakaa myös toinen ravintola, on kyselyyn osallistettu myös heidän henkilökuntansa, joka koostuu yhteensä neljästä henkilöstä, yhdestä esihenkilöstä, ja kolmesta tarjoilijasta.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimii ravintola Fredde's. Kyseinen tutkimus toteutettiin tutkien Fredde'sin yrityskulttuuria ja sen saamien asiakaspalautteiden painoarvoa. Ravintola sijaitsee Pasilan kauppakeskus Triplassa, ja on osa Suomen suurinta alueosuuskauppaa, HOK-Elantoa. (Hok- Elanto s.a). Tutkittavan ravintolan kanssa samaa anniskelualuetta jakaa myös toinen anniskeluravintola Urban Rabbit, jossa on sama keittiön henkilökunta. Vaikka kyseinen tutkimus keskittyy ainoastaan Fredde'sin yrityskulttuuriin, on Urban Rabbitin henkilökunta toisinaan töissä myös Fredde'sissä, joka mahdollistaa heidän osallistumisensa kyselyyn. Fredde'sin henkilökunta koostuu ravintolajohdajan lisäksi liikeideapääälliköstä, neljästä vuoropääälliköstä ja tarjoilijoista. Henkilökuntaa on yhteensä 21 ihmistä, mukaan lukien keittiön henkilökunta. Urban Rabbitissa kyselyn aikana oli virallisesti töissä neljä henkilöä.

Asiakaspaikkoja Fredde'sissä on sisällä 253, ja ulkoterassilla 144. Ravintola kertoo olevansa moneen tarpeeseen sopiva. Keittiössä on hiiligrilli, joka tituleerataan ravintolan sydämenä. Nettisivusto kertoo, että ilta sujuu rennolla otteella ystävien ja perheen kanssa, ja fredde'sissä voi järjestää esimerkiksi juhlia jopa sadalle henkilölle. (Raflaamo 2024.)

2 Palvelukulttuuri

Yrityskulttuuri, joka tunnetaan myös nimellä organisaatiokulttuuri, on työpaikalla vallitseva visio siitä, miten yhteisössä on tapana toimia tai ajatella (Viitala & Jylhä 2019, 291). Luku kaksi käsittelee yrityskulttuuria ja palvelukulttuuria käsitteenä, ja niiden yhteyksiä keskenään. Tämän jälkeen käydään läpi työntekijäkokemusta, sekä työntekijän palkitsemista ja motivointia.

2.1 Palvelukulttuuri osana yrityskulttuuria

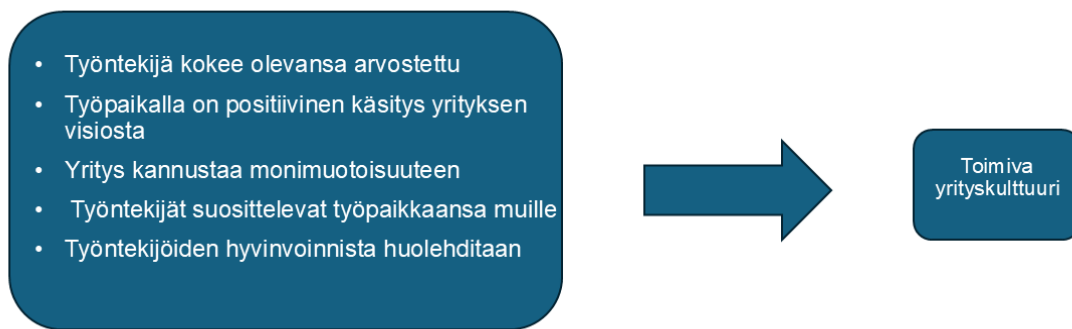
Yrityskulttuuri on keskeinen tekijä, joka määrittelee yrityksen arvot, normit ja tavat, joilla työpaikalla kommunikoidaan. Se luo pohjan sille, miten työntekijät vuorovaikuttavat keskenään ja millaisia odotuksia heillä on toisistaan. Yrityskulttuurin muuttaminen on kuitenkin haasteellista, sillä se ei tapahdu hetkessä tai tietoisesti. Se kehittyy ajan myötä työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja vakiintuu osaksi organisaation toimintatapoja. Tämä tarkoittaa, että jos yrityksessä on havaittavissa negatiivisia piirteitä, niiden muuttaminen voi olla pitkä prosessi, sillä ne ovat juurtuneet syväälle organisaation toimintakulttuuriin. Yrityskulttuuri voi olla niin voimakas, että sen aistiminen on mahdollista jopa ulkopuolisille. Uuden työntekijän on usein vaikeaa ymmärtää yrityskulttuurin syväisiä merkityksiä pelkästään tarkkailemalla, vaan hänen on usein osallistuttava työyhteisöön ja koettava kulttuuri käytännössä. Tämä voi vaatia aikaa ja sitoutumista, ennen kuin työntekijä todella sisäistää yrityksen arvot ja normit (Viitala & Jylhä 2019, 291).

Yrityskulttuuri on usein vahvempi kuin yksilö. Kulttuuri ei myöskään synny kahden ihmisen välisesti, vaan silloin puhutaan ihmisten välisestä suhteesta. Kun työntekijöitä on useampi, voidaan puhua yrityskulttuurin syntymisestä. Siihen riittää pienetkin vakiintuneet tavat, esimerkiksi tavaroiden laittaminen tiettyyn paikkaan. Usein kuullaan puhuttavan siitä, miten kyseisessä työpaikassa on aina totuttu toimimaan tietyllä tavalla. Tämä on osa yrityskulttuurin kehittymistä ja sitä, että ihmiset kopioivat toimintatapoja toisiltaan, ja nämä tavat jäävät elämään. Sanotaan myös, että yrityskulttuuri syö strategian aamupalaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka esimerkiksi johtohenkilöillä olisi selkeä kuva siitä, miten työt hoidetaan, voi työntekijöiden keskinäinen toimintatapa riidellä tätä vastaan. Vaikka mielikuva tietynlaisesta kulttuurista on olemassa, sen varsinainen merkitys syntyy, kun työntekijät keskenään luovat omat niin sanotut sääntönsä sille, miten tietyt asiat työpaikalla kuuluu hoitaa. (Luukka 2019, 25-29.)

Panu Luukka (2019) puhuu kirjassaan myös siitä, miten yrityskulttuuri voi olla niinkin vahva, että se saa työntekijän joko adaptoitumaan siihen täysin, tai lähtemään pois pienenkin ajan kuluttua. Kun uusi työntekijä saapuu työyhteisöön, voi hän omalta osaltaan haluta tehdä muutoksia yrityksen toimintatapoihin, olivat ne pieniä tai suuria. Ihminen niin sanotusti integroituu uuteen työympäristöön ja siellä vallitsevaan kulttuuriin noin 2-4 kuukauden kuluessa työskentelyn aloittamisesta.

Lopputuloksena voi olla joko niin sanotusti sokeutuminen kulttuuriin, tai työstä pois lähteminen. (Luukka 2019, 25-29.)

Vaikka yrityskulttuuri ei olekaan Viitalan ja Jylhän (2019, 291) mukaan yksinomaan yhden työntekijän muutettavissa, voidaan silti puhua siitä, millaisia ovat ne henkilökohtaiset kokemukset, jotka vaikuttavat toimivaan yrityskulttuuriin. Kuvassa 1. voidaan huomata, että kaksi ensimmäistä asiaa ovat työntekijän kokemus arvostetuksi tulemisesta ja selkeä yrityksen vision näkeminen. Myös työnantajan kannustus monimuotoisuuteen, ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ovat toimivan yrityskulttuurin avainasemassa. Kun työntekijä kokee, että voisi suositella omaa työpaikkaansa muille, voidaan yrityskulttuurin todeta olevan hyvä. (Korkiakoski 2019, 124-125.)



Kuva 1. Työntekijäkokemus (Mukaiillen Kari Korkiakoski 2019, 124-125)

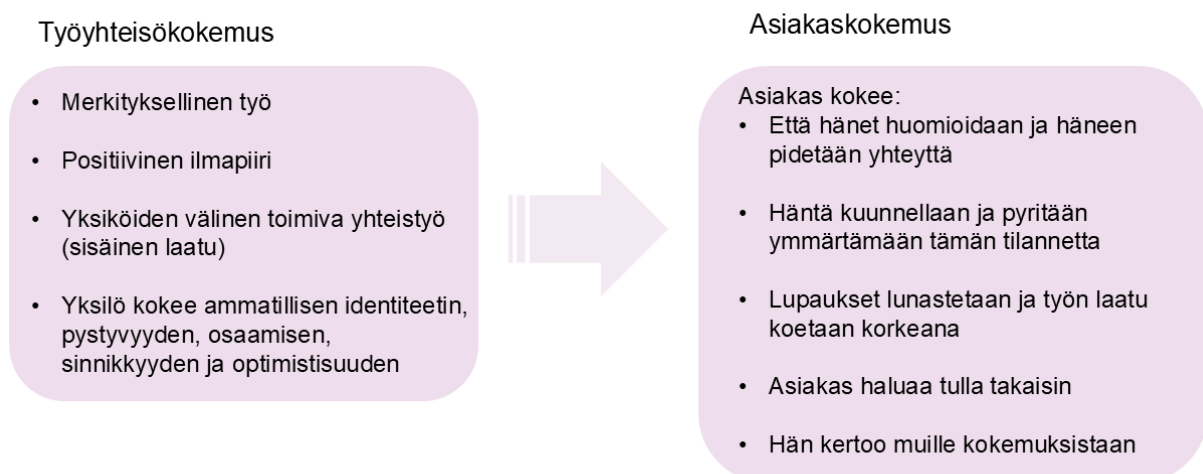
2.2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus kätkee sisäänsä kaiken sen, mikä liittyy yksilön tuntemuksiin ja havaintoihin organisaatiossa, jossa hän työskentelee. Työntekijäkokemukseen liittyy esimerkiksi se, miten työntekijä kokee tulevansa arvostetuksi tai kuulluksi työpaikallaan. Myös fyysiset tekijät kuten ergonomia ja työn fyysinen rasitus ovat osa kokemusta, joka työntekijälle tulee työn aikana. (Roidu. s.a.) Työntekijäkokemus on käsitteenä työntekijän näkemys työnantajasta esimerkiksi vuorovaikutuksen perusteella. Työntekijäkokemuksen avaintermejä ovat päällimmäisinä yrityskulttuuri ja työympäristö, jossa työskennellään. Osana positiivista työntekijäkokemusta on myös se, että työntekijällä on selkeä näkemys siitä, miksi yritys on olemassa ja mihin se pyrkii. Kun työntekijällä on selkeä visio tekemisestään, voidaan sen katsoa tuovan lisäarvoa niin asiakkaalle, kuin yrityksen liiketoiminnalle. (Korkiakoski 2019, 117-122.)

Työntekijäkokemus on henkilökohtainen ja monimuotoinen ilmiö, joka syntyy työntekijän odotusten, kokemusten ja yrityskulttuurin vuorovaikutuksesta. Keskeinen työkalu

johtamisen näkökulmasta on työnantajalupaus, joka määrittää sen arvon, jonka työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan. Hyvin muotoiltu työnantajalupaus houkuttelee oikeanlaisia työntekijöitä ja tukee myönteistä kulttuuria. Vaikka lupaukset ja kulttuuri ovat tärkeitä, jokaisen työntekijän kokemus on ainutlaatuinen, joten myös jatkuva palaute ja kehitys ovat välttämättömiä. Näin yritys voi varmistaa, että työntekijät kokevat yrityksen lupaukset lunastetuiksi ja tuntevat itsensä arvostetuiksi. Työnantajalupauksia muotoiltaessa on tärkeää miettiä, millaisia työnhakijoita halutaan houkutella. Korostamalla esimerkiksi palkkaa ja lomiam, voi saada hakijoita, jotka arvostavat vain aineellisia etuja. Sen sijaan lupaamalla innostavaa visiota ja merkityksellisiä tehtäviä, voidaan houkutella kehitysorientoituneita työntekijöitä. (Luukka 2020, 129-131.)

Työntekijäkokemus on myös suoraan liitännäisenä asiakaskokemukseen. Vaikka palvelukokemusta johtavat lähtökohtaisesti esihenkilöt, viimekädessä merkittävässä asemassa asiakaskokemuksen muodostumiseen on se henkilö, joka on asiakkaan kanssa eniten tekemisissä. Johtamisella voidaan luoda työntekijöille positiivinen kokemus, joka välittyy suoraan myös asiakkaalle. Kuvasta 2. nähdään, millä tavoin työntekijän tai muun palveluntarjoajan kokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen. Kun työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, ja työpaikalla on positiivinen ilmapiiri, asiakas kokee että hänet huomioidaan ja häntä kuunnellaan. Kun työpaikalla yksilöiden välinen yhteistyö on toimiva, asiakas kokee, että annetut lupaukset lunastetaan ja työn laatu, eli saatu palvelu mielletään korkeana. Myös asiakkaan halu palata uudelleen ja kertoa kokemuksistaan muille, on tulosta siitä, että työntekijä kokee esimerkiksi ammatillista pystyvyyttä, osaamista ja optimistisuutta. (Fischer & Vainio 2015, 110-111; Fischer 2012.)



Kuva 2. Työyhteisökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen (Mukaillen Fischer 2012)

Työntekijäkokemus toimii myös yrityksen kilpailuetuna. Kun esihenkilö noudattaa omia lupauksiaan liittyen henkilöstöstä huolehtimiseen, luo se luottamuksellisen ilmapiirin työntekijän ja työnantajan välille. Vaikka asiakas viimekädessä tuo rahan tässä tilanteessa ravintolalle, on organisaation ja asiakaskokemuksen välissä työntekijä ja tämän kokemukset palvelun laadusta ja sen tarjoamisesta. Kun työntekijän kokemus työpaikalla on positiivinen, hän automaattisesti työskentelee tehokkaammin ja parantaa asiakaskokemusta. Kun asiakaskokemus paranee, se tuo lisäarvoa yritykselle, eli suoranaisesti lisää liikevaihtoa. (Huhta & Myllyntaus 2022, 120-123.)

Koska työntekijäkokemukseen linkittyy työympäristö ja työntekijän henkilökohtaiset kokemukset, on tärkeässä roolissa myös työhyvinvointi. Työhyvinvoinnista ovat vastuussa sekä työntekijä että työnantaja. Työhyvinvointiin liittyvät niin ikään fyysinen työympäristö ja sen turvallisuus, yrityksen yleiset arvot ja tavoitteet ja ennen kaikkea työyhteisö. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus s.a.) Ideaali tilanne voisi olla sellainen, jossa työntekijä ja organisaatio ovat symbioosissa toistensa kanssa ja ajattelevat toistensa parasta. Työhyvinvointi tulisi olla työnantajalle itseisarvo, ja työntekijän hyvinvoinnin helpottamisen voisi sanoa olevan jopa moraalinen valinta. On olemassa lainsäädännöllisiä asioita, joita työnantajalta vaaditaan liittyen työntekijän hyvinvointiin, mutta vastuu voi tuntua tunnetasolla paljon merkittävämmältä ja suhde voi olla pakollisia velvoitteita syvempi. (Huhta & Myllyntaus 2022, 120-121.)

Työntekijöistä huolehtiminen kartuttaa myös yrityksen sosiaalista vastuullisuutta. Sosiaalisen vastuullisuuden pohjana on toki ihmisoikeudet, mutta esimerkiksi työntekijän ja työnantajan jakamat samat arvot ja yrityksen läpinäkyvyys kertovat myös vastuullisesta toiminnasta. Sosiaalinen vastuullisuus käytännössä tarkoittaa yrityksen suhdetta työntekijöiden lisäksi myös yhteiskuntaan, eli sitä ympäröivään maailmaan. Tasavertaisuus, monimuotoisuus, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja osallistava työskentely ovat hyviä esimerkkejä sosiaalisesti vastuullisesta liiketoiminnasta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023.)

2.3 Palkitseminen ja motivointi

Lähtökohtaisesti kaikkia organisaatioita johdetaan tuloksellisesti ja tavoitteellisesti, olipa kyseessä julkinen tai yksityinen sektori. Tämä ajatus perustuu siihen, että tehokas johtaminen on keskeistä organisaation menestykselle. Esihenkilön rooli on tässä prosessissa merkittävä, sillä hän luo työpaikalla ilmapiiriä, joka vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon ja suorituskykyyn. Esihenkilön valtuudet ulottuvat myös palkitsemiseen, joka voi olla sekä aineellista että aineetonta. Tämä tarkoittaa, että esihenkilö ei ainoastaan arvioi alaistensa suoriutumista, vaan myös löytää kullekin työntekijälle parhaan tavan tukea heidän kehitystään. Esihenkilöorganisaatiossa vaatii läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja perusteltua toimintaa (Kauhanen 2015, 141-142).

Palkitsemisen tavoitteista puhuttaessa, täytyy olla selvillä yrityksen tavoitteista, jonka takia palkitsemista tehdään. Jos työpaikalla arvostetaan ja ajetaan yksilön vahvuutta ja menestystä henkilökohtaisesti, on parempi asettaa tavoitteet myös tukemaan tätä lopputulosta. Tällöin palkitseminen koskee vain yksittäistä henkilöä. Jos halutaan esimerkiksi parantaa työpaikan kulttuuria tai muuten yhteistyötä työntekijöiden välillä, on tällöin asetettava niin kutsuttuja ryhmätavoitteita. Tällöin palkitseminen tapahtuu siinä vaiheessa, kun työntekijät ryhmänä toimivat halutulla tavalla. Mielivaltainen palkitseminen ei siis aina toimi, vaan se vaatii ajatustyötä ja palkitsemisen kohdistamista tiettyihin tavoitteisiin. Palkitsemisen tulisi myös olla omalta osaltaan henkilökohtaista, eikä niinkään ennalta arvattavaa. Jos jokainen työntekijä saa esimerkiksi saman palkinnon, voi se tuntua persoonattomalta, eikä lainkaan loppuun mietityltä. Myös työelämän ulkopuolisten asioiden, esimerkiksi syntymäpäivien juhlistaminen nähdään tärkeänä, sillä silloin työntekijä kokee tuleensa jälleen henkilökohtaisemmin muistetuksi. (Luukka 2020, 370-372.)

Kun puhutaan työntekijän palkitsemisesta liittyen asiakasmittauksiin, on otettava huomioon muutama seikka. Ensinnäkin täytyy huomioida, millainen on yrityksen sisäinen palkitsemisjärjestelmä, ja millaisia palkitsemismenetelmiä on hyvä käyttää. Täytyy myös kartoittaa, millaisista onnistumisista palkitaan, ja millä tavoin. Palkitseminen voi olla aineetonta, esimerkiksi kehumista, tai aineellista, kuten rahapalkkiot. Asiakastytyväisyyden hyödyntämistä palkitsemisjärjestelyssä voidaan pitää jokseenkin myös kyseenalaisena ja riskialttiina, sillä se voi pahimmassa tapauksessa johtaa väärin tuloksiin. On tärkeää tarkastella asiakastytyväisyyttä laajasti ja koko asiakasryhmän näkökulmasta, ja muuttaa tulokset mitattavaan muotoon. Asiakastytyväisyyden mittaaminen muutoin onkin hyvin tärkeää, mutta palkitsemisstrategiassa sen tulosten luotettavuus tulee ottaa tarkoin huomioon. (Kauhanen 2015, 97-100.)

Palkitsemisjärjestelyissä tulee ottaa huomioon myös oikeudenmukaisuus, jota työntekijä kokee työpaikalla tapahtuvasta palkitsemisesta. Oikeudenmukaisuuden tunne on yhteydessä työntekijän suorituskykyyn ja esimerkiksi työnantajan luotettavuuteen. Jos työntekijä kokee, että hänen kanssaan työskentelevät ihmiset eivät anna yhtä suurta panosta, mutta saavat työstään saman palkkion, on kyseessä ristiriita. Tällöin työntekijä voi kokea, ettei häntä arvosteta tai että palkitseminen on epäoikeudenmukaista. (Hakonen, A & Nylander, m. 2015, 123-125.) Tämä kuitenkin luo myös pienen ristiriidan Luukan (2020) ja Hakosen sekä Nylanderin (2015) välillä. Siinä missä osa on sitä mieltä, että on olemassa kulttuuria kehittävää ryhmäpalkitsemista, varoittavat osa sen mahdollisesti lisäävän epäoikeudenmukaisuutta työpaikalla. Voidaankin tehdä johtopäätös, että erilaiset palkitsemisstrategiat eivät välttämättä palvele kaikki työyhteisöjä samalla tavalla.

3 Asiakaskokemus

Luvussa käsitellään asiakaskokemusta, sekä paneudutaan siihen, mitä asiakaspalvelija voi omalla toiminnallaan tehdä kokemuksen ohjaamiseksi. Asiakaskokemuksen perusta on se, miten työntekijä kokee yrityskulttuurin ja halun tehdä tuloksellista työtä. Luvussa paneudutaan neljään pääkohtaan, jotka Fischerin ja Vainion (2015) mukaan vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen.

3.1 Asiakaskokemuksen kehitys

Asiakaskokemus summaa kaiken sen kanssakäymisen, mikä asiakkaalla on yrityksen tai palveluntarjoajan kanssa. Asiakaskokemus alkaa paljon kauempaa kuin siitä hetkestä, jolloin asiakas astuu ravintolaan. Kokemus kasvaa mielikuvista, ennako-odotuksista ja yleisestä tunteesta siihen, miten hyvin yritys ottaa asiakkaan tarpeet huomioon. Pelkkä ravintolakokemus ja maksutilanne ovat siis vain murto-osa siitä, miten asiakaskokemus loppupeleissä muodostuu. (Holma, Laasio, Ruusu-vuori, Seppä & Tanner 2021, 24-25.)

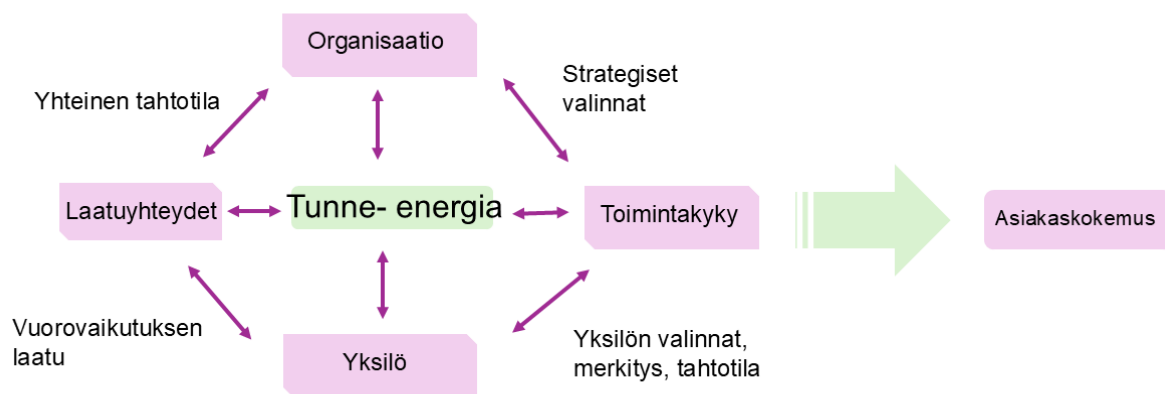
Kun puhutaan asiakaskokemuksen kehittämisestä, on tärkeää tietää, mikä saa asiakkaan tulemaan paikalle uudelleen. Kun aiemmin puhuttiin työntekijän sitouttamisesta, on asiakkaan sitouttaminen myös tärkeää. Palveluntarjoajan täytyy olla niin sanotusti aallon harjalla siitä, mitä asiakas odottaa ja minkälainen on hänen määrittelemänsä palvelun laatu. On olemassa ravintoloita, joissa samat toimintatavat pitävät sitkeästi pintansa, eikä asiakaskokemuksen kehittämiseen niinkään kiinnitetä huomiota. Nykypäivänä digitalisoituminen tuo kuitenkin eteen sen, että asiakkaan odotukset muuttuvat hyvinkin nopeasti esimerkiksi sosiaalisen median myötä. (Gerdt, B & Eskelinen, S 2018, 70.72.)

Kuvassa 3. huomataan, että asiakaskokemuksen keskiössä on työntekijän tunne-energia. Positiivista tunne-energiaa kerryttää merkityksellisyyden tunne, joka työntekijällä on omasta työstään. Tunne-energian ympärillä on neljä elementtiä: Yksilö, laatuhyteydet, organisaatio ja toimintakyky. Jokainen näistä ovat yksinään sidoksissa tunne-energiaan ja voivat vaikuttaa siihen, kerryttääkö se negatiivista vai positiivista kokemusta. (Fischer & Vainio 2015, 12-13.) Kun keskiössä on tunne-energia, on yksi elementeistä yksilö ja tämän valinnat, sekä tahtotila tehdä merkityksellistä työtä. Yksilö voi toiminnallaan vaikuttaa asiakaskokemukseen johtamalla itseään ja kehittämällä vuorovaikutusta muiden työyhteisössä olevien kanssa. Kun vuorovaikutus työntekijöiden välillä on toimiva, vaikuttaa se suoraan myös asiakaskokemukseen (Fischer & Vainio 2015, 16.)

Yksilön omien valintojen ja voimavarojen lisäksi kyse on laatuhyteyksistä (kuva 3), jotka kiinnittävät yksilön osaksi organisaation toimintaa. Laatuhyteys on kahden ihmisen välinen vuorovaikutus, joka luo molemmille positiivisen vaikutuksen ja lisää energiaa työskentelyyn. Hyvä laatuhyteys luo

suurempaa hyvinvointia, ja edesauttaa myös työn tuottavuutta. (Fischer & Vainio 2015, 61-63.) Asiakas voi myös synnyttää laatu yhteyksiä ja olla vastuussa siitä, onko kokemus positiivinen vai negatiivinen. Asiakas päättää itse, onko hän auttavassa roolissa onnistuneen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi, vai haluaako hän kenties vaihtaa palveluntarjoajaa ensimmäisen vastoinkäymisen jälkeen. (Fischer & Vainio 2015, 90.)

Yksilön ja laatu yhteyksien lisäksi on hyvä tarkastella tunne-energiaa organisaation näkökulmasta (kuva 3), ja sitä miten se vaikuttaa asiakaskokemukseen. Organisaation ja laatu yhteyden välillä on yhteinen tahtotila, joka käytännössä tarkoittaa yhteisön samaa ajattelua yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kun organisaatiossa on saatu kerrytettyä yhteistä tunne-energiaa, se tukee tahtotilaa ja visiota esimerkiksi tietynlaisen asiakaskokemuksen muodostamisesta. Kun kaikki organisaation jäsenet hyödyntävät psykologista pääomaansa ja erityisesti toivoa, luo se uskoa tulevaan ja ratkaisukeskeistä tekemistä. (Fischer & Vainio 2015, 118-119.)



Kuva 3. Asiakaskokemus (Mukaiillen Fischer & Vainio 2015,12)

Kari Korkiakoski (2019, 17-18) haastaa asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välistä suhdetta todeten, ettei yhteys ole aina niin suorasukainen. Otetaan esimerkiksi kaksi eri ravintolaa, joissa toisessa on huomattavasti uudemmat ja paremmat laitteet ruuan valmistukseen, tai jonka sisustus on miellyttävämpi. Tässä tilanteessa asiakas perustaa kokemustaan näiden asioiden ympärille, vaikka ravintolan henkilökunta tekisi mitä. Ei siis voida olettaa, että henkilöstöllä on yksinomaan kaikki vaikutusvalta siihen, mitä asiakas viimekädessä kokee. (Korkiakoski 2019, 17-18.) On kuitenkin tutkittu, että ravintolan henkilökunta voi vaikuttaa asiakaskokemukseen peräti 45%. (Customer strategy 2019.)

Asiakaskokemuksen kehitykseen liittyy myös yrityksen strategiset valinnat. Jos asiakaskokemus tuodaan ilmi yrityksen liiketoimintaan liittyvässä strategiassa, voidaan odottaa sen olevan myös

kilpailuetu. Asiakaskokemuksen kautta toimiminen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että strategia olisi välttämättä asiakaslähtöistä vaan se vaatii yritykseltä muutakin. Strategisten valintojen täytyy keskittyä tällöin asiakkaan tarpeen huomioimiseen ja asiakkaan kuuntelemiseen, sekä tämän antaman palautteen seurantaan ja toimien rakentamiseen sen mukaan. Kun kyseessä on tuotetta- tai tuotantoa tarjoava yritys, syntyy liiketoiminta pääsääntöisesti itse tuotteen ympärille. Asiakaskeskeisessä yrityksessä taas tuote rakennetaan asiakkaan ympärille. Asiakaskokemuksen avainasemassa on siis näin ollen myös segmentti eli kohdeyleisö, jolle tuotetta tai palvelua tarjotaan. Suomalaisessa yhteiskunnassa segmentin määrittäminen pienemmille ihmisryhmille voi kuitenkin olla hankalaa, jos yrityksen liiketoiminta on vain suomen sisäistä. (Holma ym. 2021, 59-61.)

Nykypäivänä myös digitalisaatio tuo oman haasteensa asiakaskokemuksen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Kun esimerkiksi maksamiseen tai pöytävarauksen tekemiseen liittyvät digitaaliset ominaisuudet kehittyvät, luottaa asiakas näissä asioissa mieluummin koneeseen kuin ihmiseen. Belinda Gerdt ja Sanna Eskelinen (2018) kertovat kirjassaan, että ihmiset kokevat esimerkiksi verkko-kaupan tai muun vastaavan alustan palvelevan heidän tarpeitaan paremmin. Prosentuaalisesti ihmiset luottavat digitaalisiin ominaisuuksiin peräti 99 prosenttisesti, ennen kuin luottamus alkaa järkyä. Toiseen ihmiseen luottaminen jää kuitenkin vain 68 prosenttiin, eli odotukset ovat jo valmiiksi alhaisemmat. (Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018, 72-73.)

3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

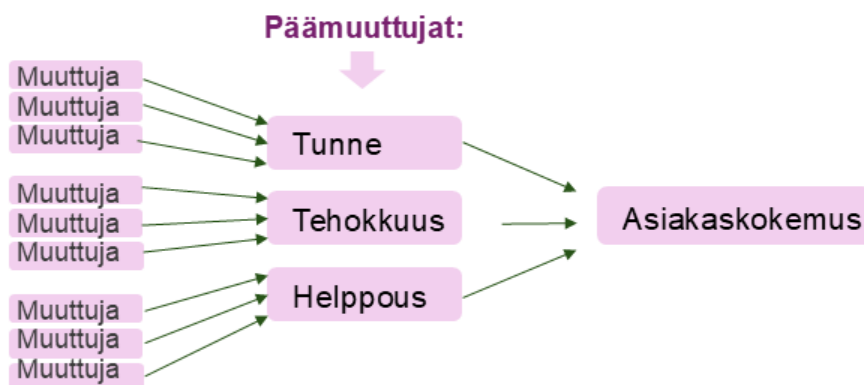
Puhuttaessa asiakaskokemuksen kehityksestä ja mittaamisesta, nousevat Korkiakosken (2019, 42-51) mukaan esiin kolme pääelementtiä; tehokkuus, helppous ja tunne. Tehokkuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tuote tekee sen mitä luvataan, ja asiakkaalle se näkyy lisäarvon tuottamisena. Helppous näyttäytyy saavutettavuuden näkökulmasta, eli onko yritykseen helppo ottaa yhteyttä monista eri kanavissa, tai onko yhteydenpitokanavan vaihtaminen helppoa. Myös henkilökohtainen palvelu ja asiakkaan muistaminen siten, ettei tämän tarvitse toistaa itseään, on osa helppoutta. Tehokkuus ja helppous ovat yleisiä kehityskohteita asiakaskokemuksen näkökulmasta, mutta tunne muodostaa peräti kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksesta. Tunne kaikessa yksinkertaisuudessaan mittaa sitä, miltä asiakkaasta tuntuu vierailun aikana ja sen jälkeen. Tunne muodostuu myös osittain henkilökohtaisesta palvelusta ja siitä, ylittyvätkö asiakkaan odotukset. Asiakkaan tunnekokemuksen kehittäminen esihenkilön näkökulmasta tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön kouluttamista siihen, millainen on mahdollisimman henkilökohtainen asiakaskohtaaminen ja miten asiakkaan saappaisiin voi astua. (Korkiakoski 2019, 42-51.)

Myös asiakaskokemuksen mittaamisessa on hyvä ottaa huomioon samat kolme elementtiä kuin kokemuksen kehittämisessä. Asiakaskokemusta usein mitataan laadullisilla mittareilla, ja niissä voi yhdistyä esimerkiksi helppous ja vaivattomuus, tai kaikki kolme näkökulmaa; Helppous, tehokkuus

ja tunne. Helppouden ja vaivattomuuden mittarina esitetään Customer Effort Score, jota mitataan asteikolla 1-5. Mittarin pääpointtina on selvittää esimerkiksi sovelluksen helppokäyttöisyyttä tai yrityksen kanssa mahdollisimman vaivaton kanssakäyminen. (Korkiakoski 2019, 67.)

Siinä missä CES eli Customer Effort Score mittaa vaivattomuutta yrityksen ja asiakkaan välillä, on olemassa myös CSAT eli Customer Satisfaction Score, joka mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä esimerkiksi vierailun tai ostotapahtuman jälkeen. Asteikolla 1-5 asiakkaalta kysytään tämän tyytyväisyyttä kyseisen yrityksen toimintaan. Kun kartoitus tehdään nopealla aikataululla, voidaan palautteeseen reagoida nopeammin ja tarpeen vaatiessa asiakastakin kontaktoida negatiivisen palautteen tiimoilta. Näin asiakkaalle tulee jälleen huomioon otettu olo yrityksen toiminnasta. (DialOk 2023.)

Futurelab Finland on kehittänyt CX3D- mallin, jossa voidaan suoraan mitata asiakaskokemusta tehokkuuden, tunteen ja helppouden näkökulmia apuna käyttäen. Kuvassa 4. huomataan, että yksi teema on yksi päämuuttuja, jolloin niitä on yhteensä kolme. Jokaisesta päämuuttujasta kysytään kolme eri kysymystä, joiden avulla päämuuttujista saadaan luotua keskiarvo. Keskiarvon avulla voidaan reflektoida asiakaskokemuksen suuntaa, ja sitä voidaan verrata myös NPS, eli net promoters scoren kehitykseen. (Korkiakoski 2019, 68.)

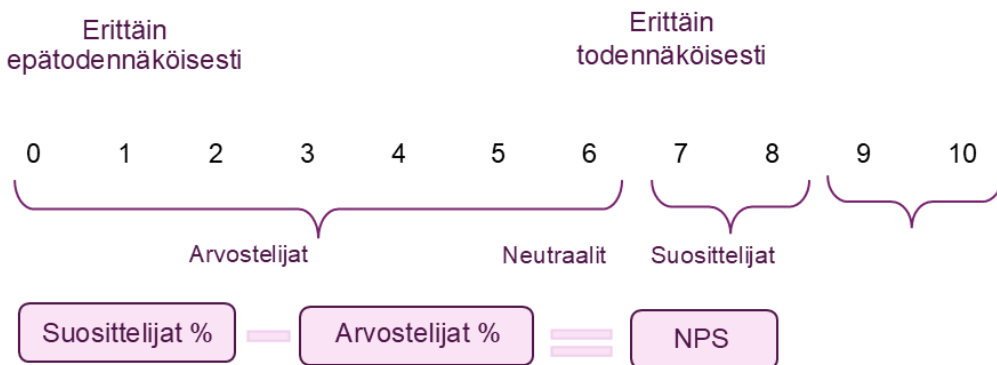


Kuva 4. CX3D- malli (Mukaillen Korkiakoski 2019,68)

Asiakaskokemusta mitataan usein NPS- periaatteella, eli net promoter scorella. Kuvasta 5. selviää, että NPS perustuu kymmenen asteikon mittariin. Asteikon avulla mitataan sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelun tarjoajaa, tässä tilanteessa ravintolaa. luvut 9 ja 10 ovat erittäin todennäköisiä suosittelijoita, ja 7 ja 8 neutraaleja. 6 ja siitä alaspäin ovat arvostelijoita, eli erittäin

epätodennäköisiä suosittelijoita. Lopullinen NPS- tulos lasketaan siten, että suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä vähennetään taas arvostelijoiden prosenttimäärä, jolloin saadaan aikaan asiakastytyväisyyden luku. (qualtrics. s.a.)

Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit kyseistä ravintolaa?



Kuva 5. Net promoter score (Mukaiillen Korkiakoski 2019, 66)

NPS- tuloksia luetaan kutakuinkin niin, että kaikki luvut yli nollan ovat jo hyväksyttäviä. Yli 20- ylittävä luku on suhteellisen hyvä, kun taas yli 50 on jo erinomainen. Yli 80-saatu tulos on taas ensiluokkainen, ja sen saavuttamiseksi vaaditaan paljon työtä. (qualtrics. s.a.)

NPS- mallin käyttöä on myös kritisoitu, sillä se ei anna oikeastaan konkreettisia kehitysehdotuksia, vaan ainoastaan numeraalisen arvon siitä, suosittelisivatko asiakkaat esimerkiksi ruokaravintolaa. On kuitenkin sanottu, että NPS toimii niin sanottuna kuumemittarina, kun avoimet kysymykset kertovat kuumeen juurisyyn. NPS antaa siis arvokasta tietoa, mutta kehitysehdotusten aikaansaamiseksi kaivataan avoimia kysymyksiä kertomaan lisää palvelun kokemuksesta. (Futurelab. s.a.)

4 Tutkimus

Luvussa avataan tutkimuksen rajausta ja tutkimusmenetelmää, sekä tutkimuksen kulkua ja tulosten analysointia. Yleisimmät tutkimustyytit ovat joko laadullinen eli kvalitatiivinen, tai kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, ja niiden välillä on eroavia pääpiirteitä. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna se on ymmärtävä tutkimus, kun määrällinen tutkimus on selittävä tutkimus. Laadullinen tutkimus on usein myös ihmistieteellinen tutkimus, ja määrällinen taas tutkii luonnontieteellisestä näkökulmasta. Siinä missä laadulliseen tutkimukseen käytetään kriittistä teoriaa, hyödynnetään määrällisessä traditionaalista tiedettä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.)

4.1 Tutkimuksen rajaus ja tutkimusmenetelmä

Koska tutkittava kohde on yrityskulttuuri ja ravintolan asiakaspalautteen vaikutus yksilön tuntemuksiin työskentelystä, täytyi aiheen rajauksen käytännössä yhdistää nämä kaksi asiaa keskenään. Aihe rajautui kahteen alaongelmaan, käsitellen ravintolan liiketoiminnan kehitystä asiakaspalautteiden pohjalta, ja työntekijöiden omaa kokemusta yrityskulttuurista. Tutkimuksen selkeyttämiseksi asiakaspalautteita tutkittiin käsitteenä, riippumatta siitä ovatko ne negatiivisia vai positiivisia. Asiakaspalautteen hyvyys tai huonous on siis täysin neutraali, eikä sillä ole merkitystä. Tutkimuksen kysely toki sivuaa kysymyksiä siitä, millainen olo työntekijälle tulee esimerkiksi negatiivisesta palautteesta, mutta nämä ovat välttämättömiä yrityskulttuurin tutkimisen kannalta. Pääongelman vastauksen saamiseksi ei tutkita itse palautteita, vaan keinoja niiden hyödyntämiseen.

Tutkimusmenetelmä pitää sisällään sekä kvalitatiivisen- että kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkittavan työyhteisön koko on suhteellisen pieni, joten kvantitatiivisen tutkimuksen toteutus olisi ollut hankalaa, sillä numeraalisten arvojen analysointi vaatisi useamman vastauksen kuin työpäivällä on työntekijöitä. Täysin kvalitatiivinenkään tutkimus ei voi olla, sillä kerättyä dataa on kirjallisenä tekstinä niin vähän, ettei se oikeastaan täytä kvalitatiivisen tutkimuksen pääpiirteitä.

Tutkimus toteutettiin kyselynä, joka oli täysin anonymi. Anonyymin kyselyn luomisen voisi kuvitella tuovan enemmän rohkeutta ja rehellisyyttä kyselyyn vastaamiseen. Vastaajien henkilötiedot eivät myöskään ole tarpeellista tietoa tutkimuksen lopputuloksen kannalta. Tällä tavoin tutkimus saa myös vastuullisuuden näkökulmaa, sillä kaikkia vastaajia kohdellaan saman arvoisesti, riippumatta heidän asemastaan ravintolassa.

4.2 Tutkimuksen kuvaus

Tutkimuksen konkreettinen toteutus alkoi kesäkuussa 2024, noin kolme kuukautta suunniteltua myöhemmin. Myöhästymisen johtuen osa potentiaalisista vastaajista olivat kesälomalla, joten tutkimuksen suorittaminen hankaloitui hieman, ja vaikutti kyselyn vastausten määrään. Kysely

julkaistiin 11.6.2024 ja vastausaikaa annettiin neljä viikkoa. Tähän aikaan päädyttiin siksi, että tämän ajankohdan jälkeen kirjoittaja olisi itse kesälomalla, ja se aika oli suunniteltu vastausten analysointiin. Neljän viikon vastausaika valikoitui myös sen takia, että kirjoittaja koki helpommaksi pitää yllä intensiivistä ja motivoivaa puhetta liittyen kyselyyn ja sen toteutukseen, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon.

Kun kysely julkaistiin, siitä tehtiin ilmoitus työryhmän yhteiseen viestintäryhmään, johon liitettiin myös nettilinkki. Kysely oli alun perin luotu qr- koodin muotoon, jotta jokaisen vastaajan olisi helppompaa vastata esimerkiksi matkapuhelimella tai tietokoneella. Sähköiseen kyselyyn päädyttiin myös sen takia, että datan säilyttäminen on helpompaa ja kyselyyn vastaaminen on nopeampaa ja vaivattomampaa. Kyselyyn otettiin vastaajiksi koko henkilökunta, sisältäen keittiöhenkilökunnan. Mukana oli myös muutama vakituinen vuokrafirman työntekijä, joilla koettiin olevan tarpeeksi tietoa yrityksen kulttuurista ja sen toimintamalleista.

Ensimmäisen julkaisuviestin jälkeen kului noin kaksi viikkoa, jolloin vastauksia oli kertynyt kuusi kappaletta. Tämän jälkeen julkaistiin muistutusviesti, jolla saataisiin vastaajat niin sanotusti hereille asian tiimoilta. Kirjallisten muistutusviestien ohella vastaajia muistutettiin myös kasvotusten. Loppujenlopuksi vastauksia kerättiin yksitoista kappaletta, kun potentiaalisia vastaajia oli kaiken kaikkiaan noin 15. Näin ollen vastausprosenttina voidaan pitää n. 73,33%. Täydellisen vastausprosentin saavuttaminen olisi ollut mahdotonta paristakin syystä. Aiemmin mainitut kesälomat ja muut poisolot aiheuttivat sen, että osa henkilökunnasta oli poissa kyselyn toteuttamisen aikaan. Toinen syy on se, että kysely toteutettiin ainoastaan suomeksi. Työpaikalla on muutamia työntekijöitä, joiden äidinkieli on muu kuin suomi, jolloin he käytännössä tahattomasti rajautuivat tutkimuksen ulkopuolelle.

4.3 Tutkimustulosten käsittely

Koska kyseessä ei ole suoranaisesti kvantitatiivinen- tai kvalitatiivinen tutkimus, tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia voidaan käyttää silloin, kun halutaan systemaattisesti tai objektiivisesti tutkia dokumenttia. Dokumentin virkaa tässä tilanteessa toimittaa kysely, joka on analysoitu kirjoitettavaan muotoon. Syy miksi sisällönanalyysia ainoastaan sivutaan ja hyödynnetään opinnäytetyössä, on se, että usein sisällönanalyysi tuottaa ainoastaan johtopäätöksiä, ei niinkään suoria tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Tulosten varsinainen analysointi aloitettiin sillä, että vastaajien arvo muutettiin prosentuaalisesta numeraaliseksi. Tämä sen takia, että vastaajia oli niin vähän, jolloin numeraalista arvoa olisi helppompaa ymmärtää. Tutkimuksessa haluttiin säilyttää enemmän laadullisen tutkimuksen piirteitä, joten siksi ennen vastausten analysointia tuli tehdä muutoksia niin, että analysointi sivuten laadullista

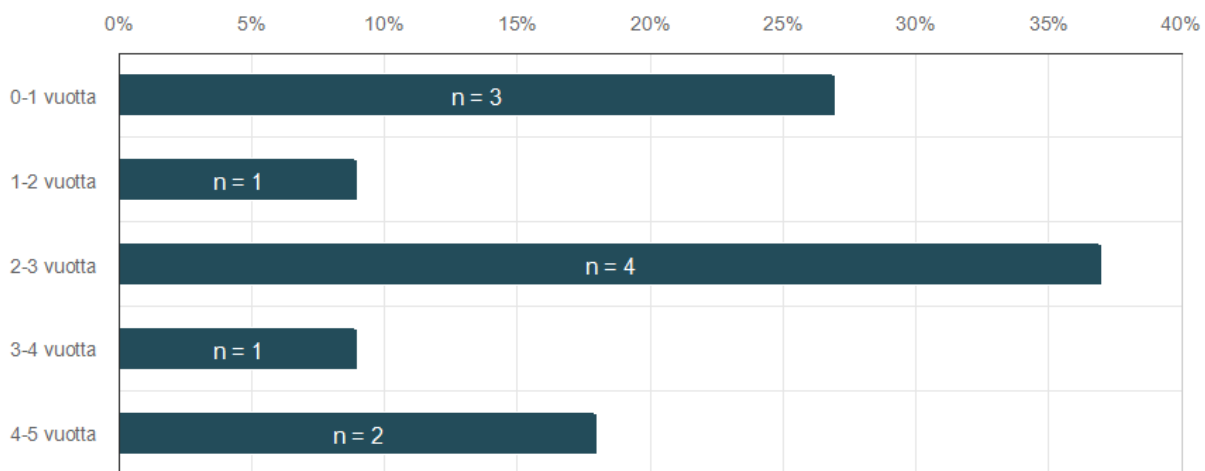
tutkimusta olisi hieman helpompaa. Koska kysely tuotettiin webropol- ohjelmaa käyttäen, kaikki raportin tiedot siirrettiin word- tiedostoon, jolloin kaikki vastaukset olivat helpommin luettavissa. Nopeasti kyselyn päätyttyä kävi selväksi, että vastausmäärä sekä niiden laajuus on varsin suppea. Vaikka dataa saatiin kerättyä, täytyi pohtia tarkoin sitä, vastaavatko kyselyn tulokset haluttuihin kysymyksiin. Tässä kohtaa oli myös selkeää, ettei tutkimus oikeastaan palvele täydellisesti kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteitä, koska kirjallista litteroitavaa tekstiä on liian vähän.

5 Tutkimuksen tulokset

Luvussa analysoin kyselyn tuomia tuloksia. Vastaukset analysoin siinä järjestyksessä, missä ne ovat olleet kyselylomakkeessa. Vastausten läpikäyntiin hyödynnetään kyselyn kaavioita ja avoimia vastauksia, jotta kokonaisvaltaista tulosta olisi helpompi saada selville. Kaksi ensimmäistä kysymystä ovat lähinnä vastaajien kartoitusta varten, ei niinkään yksilölle suunnattuja henkilökohtaisia kysymyksiä.

5.1 Taustakysymykset

Koska yrityskulttuuriin pääseminen vaatii työskentelyä työyhteisössä tietyn aikaa, oli tärkeää kartoittaa ensimmäisessä kysymyksessä vastaajien työsuhteen kestoa. Pidempään työskennelleet ihmiset voivat kokea yrityskulttuurin eri tavalla kuin he, jotka ovat työskennelleet esimerkiksi alle vuoden. Kuvassa 6. voidaan huomata, että vastaajista kolme on työskennellyt ravintolassa 0-1 vuotta, yksi henkilö 1-2 vuotta, neljä vastaajaa 2-3, yksi henkilö 3-4 ja kaksi henkilöä vastasi 4-5 vuotta. Suurin osa vastaajista on työskennellyt 2-3 vuotta, joten voidaan todeta yrityskulttuurin olevan suhteellisen vakiintunut, koska kyseessä ei ole enää pelkkiä lyhytkestoisia työsuhteita.



Kuva 6. Vastaajien työsuhteen kesto ravintolassa

Seuraava kysymys kartoittaa vastaajien käsitystä yrityskulttuurista. On tärkeää tietää, ovatko vastaajat tietoisia kyselyn sisällöstä tai sen tarkoituksista. Suurin osa, peräti 8/11 vastaajista vastasi tietävänsä mitä yrityskulttuuri tarkoittaa. Kysymystä seurasi pieni selvitys yrityskulttuurista, siltä varalta ettei vastaaja ollutkaan tietoinen yrityskulttuurista käsitteenä. Näin ollen niitä vastaajia, jotka eivät tiedä mitä yrityskulttuuri tarkoittaa, ei välttämättä tarvitse sulkea pois vastanneiden joukosta. Kolme vastaajista kertookin, etteivät tiedä mitä palvelukulttuuri tarkoittaa.

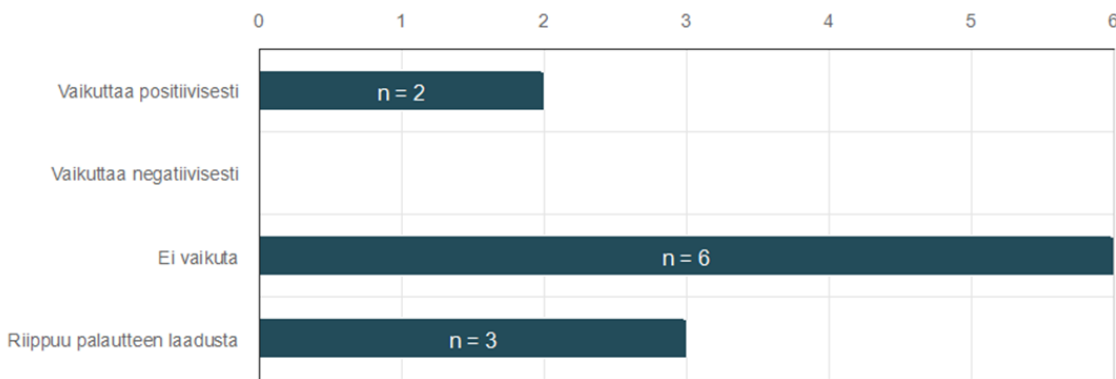
5.2 Palvelun vaikutus asiakkaaseen

Seuraavat kysymykset käsittelevät vastaajan omaa kokemusta itsestään ja omasta toiminnastaan työpaikalla. Vastaajilta kysytään, ovatko he muuttanut toimintatapojaan nykyisessä työpaikassa, verrattuna edelliseen. Kysymys suuntaa suoraan myös toimintatavan muutokseen asiakaspalvelun takia. 7 vastaajaa on muuttanut toimintatapojaan, kun taas 4 kokee, ettei ole. Kysymyksessä oli avoin vastauslaatikko, johon oli pakollista vastata, miten vastaaja on muuttanut toimintatapojaan. Vastauksista käy ilmi, että työntekijät kokevat kehittyneensä positiivisesti asiakaspalautteiden johdosta. Yksi vastaa myös, että on kehittänyt ja muokannut toimintatapojaan oman työyhteisön mukaisesti. Yksi on sitä mieltä, että on ottanut aktiivisen roolin asiakkaan vastaanotossa.

Koska opinnäytetyö käsittelee asiakaspalautteita ja niiden vaikutusta palvelukulttuuriin, koskevat seuraavat kysymykset asiakaspalvelua ja asiakkaan kokemukseen vaikuttamista. Neljäs kyselyn kysymys on, kiinnittävätkö vastaajat työssään huomiota siihen, millainen olo asiakkaalla on hänen antamastaan palvelusta. Kymmenen on vastannut kyllä, ja yksi vastaa ei. Seuraava eli viides kysymys jatkaa samaa aihetta kysyen, kiinnostako vastaajaa asiakkaan mielipide saamastaan palvelusta, johon vastausmäärät jakautuvat samalla tavalla; kymmenen vastaajaa on sitä mieltä että asiakkaan mielipide kiinnostaa, kun yksi on jälleen sitä mieltä että ei kiinnosta. On kuitenkin mahdollista selvittää, onko yksi vastaaja sama kysymyksissä neljä ja viisi, joissa palvelun laatu ja asiakkaan mielipide eivät niinkään kiinnosta. Kuitenkin kysymys kuusi kuuluu seuraavasti: Koetko että pystyt itse vaikuttamaan siihen, millainen olo asiakkaalle tulee ravintolassa vierailun aikana tai sen jälkeen? Tähän kysymykseen kaikki ovat vastanneet yksimielisesti kyllä, joten jopa vastaaja, jota ei kiinnosta antamansa palvelun laatu tai asiakkaan mielipide, tiedostaa kuitenkin voivansa itse vaikuttaa asiakaskokemukseen.

5.3 Asiakaspalautteiden vaikutus työyhteisöön

Seuraavat kysymykset kartoittavat vastaajan kokemusta siitä, vaikuttavatko asiakaspalautteet työskentelyyn muiden kanssa. Seuraava ja seitsemäs kysymys onkin se, vaikuttavatko asiakaspalautteet työskentelyyn työkavereiden kanssa. Kuvasta 7. huomataan, että enemmistö eli kuusi henkilöä on vastannut, että vaikutusta ei ole, kun taas kaksi on sitä mieltä, että asiakaspalautteet vaikuttavat positiivisesti työskentelyyn työkavereiden kanssa. Kolme vastaajaa on sitä mieltä, että työskentelyn vaikutus riippuu asiakaspalautteen laadusta, jonka jälkeen on annettu avoin tekstilaatikko.



Kuva 7. Asiakaspalautteen vaikutus työskentelyyn

Vastauksista käy ilmi esimerkiksi se, että on ikävää jos työkaveri ei suoriudu ja saakin huonoa asiakaspalautetta. Vastaaja on myös suoraan sitä mieltä, että kyseiset työntekijät pitäisi suoranaisesti vaihtaa. Toinen vastaaja kertoo, että hyvästä palautteesta kannatetaan ja kartoitetaan työntekijän fiilistä, kun taas huonoa fiilistä käydään läpi jälkikäteen. Henkilö myös lisää, että monesti asiakkaan ja henkilökunnan näkemyksissä voi olla eroja, jolloin tulee miettiä, miten tilanteessa olisi voinut toimia toisin. Joskus myös palautteet ovat epäselviä, joita on hieman hankala käydä läpi. Selkeästi avoimet vastaukset eivät suoranaisesti vastaa kysymykseen siitä, miten palautteet vaikuttavat työskentelyyn työkavereiden kanssa, joten dataa voi olla hieman vaikeaa analysoida.

Kahdeksas kysymys koskee henkilökohtaisemmin sitä, vaikuttavatko asiakaspalautteet positiivisesti tai negatiivisesti itse vastaajan työskentelyyn työpaikalla. Hajonta on tässäkin pientä, kun kahdeksan vastaajaa on sitä mieltä, että palautteet vaikuttavat työskentelyyn positiivisesti, ja loput kolme ovat sitä mieltä, että ne vaikuttavat negatiivisesti. Syyksi positiiviseen vaikutukseen on annettu esimerkiksi ne, että positiivisuus tuo iloa ravintolaan, palaute tukee kasvua, jokainen voi oppia palautteista ja että palaute on aina hyvästä, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Yksi on myös vastannut, positiivisen vaikutuksen johtuvan siitä, että palautteiden saaminen on palkitsevaa ja toinen kertoo, että niistä saa motivaatiota. Negatiivista vaikutuksista mainitaan esimerkiksi se, että palautteet ovat useimmiten negatiivisia, ja vastaaja kokee että niitä vääristellään. Toinen vastaaja kertoo, että vaikka palautteet vaikuttavatkin negatiivisesti työskentelyyn, niistä kuitenkin oppii. Kolmas vastaaja kertoo negatiivisen vaikutuksen tulevan siitä syystä, että vaikka asiakkaat sanovat antavansa positiivista palautetta, vain negatiiviset usein päätyvät kirjalliseksi asiakaspalautteeksi. Koska positiivista palautetta tulee vähemmän, vastaaja kokee negatiivisten palautteiden saavan enemmän huomiota.

Yhdeksäntenä vastaajilta kysytään, jännittääkö henkilökohtaisen asiakaspalautteiden saaminen, miksi, tai miksi ei. Vastaustapa on avoin kirjoitusmuoto, joten vastauksia ei voi suoranaisesti

analysoida kyllä/ei- menetelmällä. Kuitenkin neljä vastaajaa on suoraan kirjoittanut ensimmäisenä, etteivät he jännitä palautteen saamista. Yksi jatkaa kirjoittamalla seuraavaa:

”Ei jännitä. Olen aina ajatellut, että toivottavasti jokainen joka meillä työskentelee, pyrkii parhaimpaansa, kuten myös minäkin. Toisaalta, on rauhoittavaa myös ajatella, että ihmisiä tässä vain ollaan. Ajattelen, että pieni moka ja loka silloin tällöin kehittää ja rakentaa, kun taas jos palautetta ei koskaan tulisi, voisi se olla murskaava jos sellainen sitten tulisi.”

Muut, jotka suoraan eivät jännitä, vastaavat että kokemusta on niin paljon, ja että palautteen kautta voi kehittää itseään, jolloin niitä ei tarvitse jännittää. Yksi vastaaja uskoo saavansa ainoastaan positiivista palautetta, ja toinen taas kertoo, että jännityksen tuo se, jos kokee itse mokanneensa työssään.

5.4 Asiakaspalautteiden saatavuus ja läpikäyminen

Seuraavat kysymykset liittyvät asiakaspalautteiden näkyvyyteen työpaikalla ja vastaajan omaan kokemukseen siitä, vaikuttaako hänen asemansa työpaikalla tuleviin palautteisiin. Kymmenentenä vastaajilta kysytään, onko heillä mielestään tarvittava pääsy asiakaspalautteisiin. Seitsemän on vastannut, että saa riittävän tiedon tulleista asiakaspalautteista ja lukee niitä, kun taas kaksi on vastannut, että haluaisi päästä lukemaan palautteita useammin. Kaksi viimeistä vastaajaa haluaisivat, että palautteet olisivat helpommin saatavilla, jotta he jaksaisivat lukea niitä. Voidaan siis todeta, että vaikka enemmistö on sitä mieltä, että tarvittava pääsy on, voisi saatavuutta myös hieman kehittää. Kukaan ei ole kuitenkaan vastannut, ettei tietäisi mistä palautteita voisi lukea, tai ettei heitä kiinnostaisi palautteet. Siihen nähden tilanne ei siis sinänsä vaikuta kriittiseltä.

Koska työpaikalla on erilaisissa vastuutehtävissä olevia ihmisiä, esimerkiksi vuorovastaavia ja ravintolajohtajaa tehtävässään avustava liikeideapääällikkö, halusin selvittää, kokevatko vastaajat oman asemansa vaikuttavan tulevaan asiakaspalautteeseen. Kuusi vastaajista kertoo, etteivät he koe oman asemansa vaikuttavan, kun viisi vastaa, ettei osaa sanoa. Kukaan ei siis suoranaisesti vastaa, että asemalla työyhteisössä olisi merkitystä sille, millaista asiakaspalautetta kukakin työntekijä saa. Vastaukset eivät itsessään kerrytä arvokasta tietoa, vaan lähinnä ne vastausvaihtoehdot, joihin ei ole vastattu, muodostavat johtopäätöksen.

Kun vastaajilta kysytään, onko työpaikalla keskustelua asiakaspalautteista, hajontaa mielipiteistä on jonkin verran. Kysymys on monivalinta, ja tähän vastauksia onkin tullut yhdentoista sijaan kolmetoista. Kahdeksan on vastannut, että keskustelua on, kun yksi vastaa ettei osaa sanoa. Kaksi kertoo, että keskustelua on, mutta he eivät osallistu siihen, ja samaten kaksi vastaajaa on kertonut, että keskustelu asiakaspalautteista on liian avointa. Voidaan siis todeta, että osa voi olla sitä mieltä, että keskustelua on kyllä, mutta he eivät joko haluaisi ottaa osaa siihen, tai heidän mielestään keskustelua on jopa liikaa tai se käydään liian avoimesti.

Seuraavaksi halutaan selvittää, millaisiin asiakaspalautteisiin huomio kiinnittyy eniten. Kuten aiemmin vastauksista voimme analysoida, negatiivisia palautteita tulee vastaajien mielestä enemmän kuin positiivisia. Kolmannentoista kysymyksen vastaukset selkeästi korreloivat tämän johtopäätöksen kanssa, kun enemmistö, eli kuusi on vastannut, että palautteiden läpikäynti painottuu enemmän negatiivisiin palautteisiin. Kaksi on sitä mieltä, että läpikäynti on enemmän positiivisiin palautteisiin painottuvaa, ja kolmen mielestä se keskittyy molempiin yhtä paljon. Kuitenkin enemmistön ollessa sitä mieltä, että vain negatiivisiin palautteisiin kiinnitetään huomiota, voisi sen olettaa vaikuttavan työyhteisön toimintaan ja mielialaan. Kun taas seuraavana kysytään, vaikuttavatko asiakaspalautteet positiivisesti tai negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin, vain yksi vastaa, että vaikutus on negatiivinen. Jälleen kaksi ovat sitä mieltä, että positiivinen vaikutus on suurempi, ja loput kahdeksan vastaavat, etteivät osaa sanoa. On mielenkiintoista huomata, miten kaksi edellistä kysymystä selvästi sivuavat, mutta eivät ainakaan suoranaisesti tue toisiaan.

5.5 Henkilökohtainen kokemus ja palkitseminen

Viimeiset viisi kysymystä paneutuvat enemmän siihen, miten vastaaja kokee asiakaspalautteiden läpikäymisen henkilökohtaisella tasolla, ja haluaisiko tämä muutosta joihinkin asioihin. Lopuksi karotetaan vielä palkitsemiseen liittyvää näkökulmaa, johon vastaajat ovat saaneet vastata avoimien kysymyslaatikoiden avulla.

Seuraava kysymys koskee vastaajan kokemusta siitä, osallistuuko esihenkilö tarpeeksi asiakaspalautteiden läpikäyntiin. Ravintolassa asiakaspalautteisiin vastaavat vuoropäälliköt, liikeideapäällikkö tai ravintolajohtaja. Tästä syystä halusin selvittää, kokevatko vastaajat riittävää niin sanottua läpinäkyvyyttä liittyen tulleisiin palautteisiin. Seitsemän vastaajista kokee, että palautteita käydään riittävästi läpi esihenkilön toimesta, kun taas kaksi vastaa, että ei käydä riittävästi. Loput kaksi henkilöä vastaavat, että läpikäynti on vaihtelevaa, joihin he ovat perustelleet esimerkiksi sen, että nykyään läpikäynti on vähäisempää kuin aiemmin. Toinen vastaaja ei osaa sanoa, koska on itse esihenkilön roolissa.

Kun edellinen kysymys koski palautteiden riittävää läpikäyntiä, seuraavaksi halusin tietää, tulisiko palautteita käydä enemmän läpi henkilökohtaisesti vai työyhteisön kesken. Kysymyksessä on avoin vastauslaatikko, jolloin vastaajan täytyy itse perustella mielipiteensä. Suurin osa on selkeästi sitä mieltä, että palautteiden läpikäynti yleisesti on suotavaa, jos työntekijää ei voida tunnistaa. Henkilökohtaisempaa läpikäyntiä toivotaan niissä tilanteissa, joissa palaute on negatiivista, ja tarjoiija on tunnistettavissa tästä. On tilanteita, joissa asiakaspalautteissa mainitaan työntekijöitä nimeltä tai muuten tuntomerkein, jolloin tunnistaminen on helpompaa. Selkeästi vastauksista käy ilmi, että syyllistäminen tai nöyryyttäminen ovat asioita, joita vastaajat eivät halua kohdata yleisesti käytävissä asiakaspalautteissa.

Seuraavassa kysymyksessä ihmiset saivat vastata olevansa joko samaa mieltä tai eri mieltä. Heille esitetään väittämä, jonka mukaan esihenkilö antaa tarpeeksi palautetta työskentelystä, jos vastaaja on saanut häneen itseensä liittyvää asiakaspalautetta. Samaa mieltä on suurin osa, seitsemän vastaajista. Neljä on eri mieltä, eli he kokevat, etteivät saa riittävästi palautetta työskentelystä. Koska suurin osa vastasi aiemmin, että esihenkilö osallistuu riittävästi asiakaspalautteiden läpikäyntiin, tämän kysymyksen vastaukset tukevat sitä. Sama määrä ihmisiä kokee siis saavansa henkilökohtaista palautetta myös.

Seuraava kysymys sivuaa aika paljon edeltäjänsä, kun vastaajilta kysytään, saavatko he tarpeeksi kiitosta esihenkilöltä, jos he saavat positiivista asiakaspalautetta. Neljä vastaajista kokee saavansa riittävästi kiitosta, kun kaksi kertovat, etteivät koe saavansa riittävästi kiitosta. Viisi vastaavat, etteivät osaa sanoa. Vastaajia on pyydetty perustelemaan vastauksiaan avoimin vastauslaatikoin, joissa selkeitä seikkoja ovat esimerkiksi se, että positiivinen palaute tulee harvoin kirjallisena. Tällöin ihmiset kokevat, ettei kiitosta tule riittävästi, koska ei ole konkreettista näyttöä positiivisista palautteista. Toinen selkeä teema on se, että jokaisesta hyvästä palautteesta kiitetään, ja palaute on aina suullista. Ne, jotka vastaavat, etteivät osaa sanoa, kertovat etteivät joko saa palautetta tai eivät tiedä siitä, tai vastaavasti kokevat, ettei esihenkilö kommunikoi heidän kanssaan asiaan liittyen.

Viimeinen kysymys käsittelee työpaikan palkitsemiskäytäntöjä. Vastaajilta kysytään, haluaisivatko he, että työpaikalla olisi erikseen palkitsemiskäytäntö, jos työntekijä saa positiivista palautetta. Vastaukset jakautuvat aika selkeästi puoliksi, joista toiset ovat sitä mieltä, että pelkkä suullinen kiitos on riittävä palkkio. Yksi vastaaja kertookin olevansa sitä mieltä, että työ pitäisi hoitaa hyvin ilman jatkuvaa palkitsemistakin. Muut vastaajat kertovat esimerkeiksi lahjakortit, joita kertaluontoisesti saakin työpaikalla myöntää positiivisesta palautteesta tai onnistuneesta asiakaskokemuksesta. Yksi vastaaja on sitä mieltä, että palkankorotus olisi kohtuullinen palkkio, ja toinen kertookin, että työpaikalla on palkitsemiskäytäntö jo käytössä. On siis selkeää, että puolet eivät niinkään kaipaa esimerkiksi rahallista tai muuta aineellista palkkiota, vaan pelkkä tsemppaaminen ja verbaalinen kiitos riittää.

6 Pohdinta

Viimeinen luku käsittelee tutkimuksen johtopäätöksiä, joita kyselyn perusteella voidaan tehdä. Johtopäätösten rinnalla käsitellään myös tutkimustulosten vastuullista näkökulmaa. Tämän jälkeen esitän kehitysehdotuksia, ja peilaan niitä pää- ja alaongelmiin, jota seuraa vielä pohdinta. Pohdinta-osiossa käyn läpi kyselyn kulkua, sen toteuttamista ja omaa onnistumista.

6.1 Tutkimuksen tulosten johtopäätökset

Vastaustulosten ensimmäisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että suurin osa vastaajista on sisällä yrityksen kulttuurissa enemmän tai vähemmän, koska vain kolme vastaajista on ollut työsuhteessa alle vuoden. Kuten teoreettisessa osassa käy ilmi, vaaditaan yrityskulttuurin havainnointiin hieman aikaa työpaikalla työskentelyyn. Kun kahdeksan vastaajaa on ollut pidempään työsuhteessa, voidaan heidän kokemukstaan pitää varsin luotettavana. Myös sama määrä vastaajista tunnistaa yrityskulttuurin käsitteenä, joka lisää luotettavuutta. Tämän voisi myös kuvitella lisäävän sosiaalista vastuullisuutta työntekijän näkökulmasta, kun työntekijät ovat tietoisia siitä, mistä toimiva yrityskulttuuri koostuu ja noudattavat sen tunnuspiirteitä.

Kun puhutaan asiakaskohtaamisista, käy ilmi, että vastaajat ovat aidosti kiinnostuneita sekä antamastaan palvelusta, että asiakkaalle jäävästä tunteuksesta. Kaikki vastaajat myös kokevat olevansa tietyllä tavalla vastuussa siitä, millainen olo asiakkaalle tulee vierailun aikana tai sen jälkeen. Tämä seikan voi todeta suoranaisesti vaikuttavan yrityskulttuuriin työntekijän henkilökohtaisella tasolla. Kun asiakas jättää palautetta, suurin osa vastaajista on kiinnostuneita asiasta, jolloin se vaikuttaa heihin joko negatiivisesti tai positiivisesti. Voidaan siis todeta, että ylipäätään asiakaspalautteiden läpinäkyvyys on tärkeää, jotta palvelukulttuuria työntekijöiden avulla voidaan kehittää. Tutkimuksen aihetta tarkastellen, työntekijän käsitys palvelun laadusta ja halusta toteuttaa sitä on suoraan liitännäisenä siihen, millaista mahdollista palautetta asiakas palvelusta antaa.

Suurin osa on myös sitä mieltä, etteivät asiakaspalautteet vaikuta työskentelyyn muiden kanssa, tai että palautteet vaikuttavat positiivisesti työskentelyyn. Tämä tukee edellistä väittämää siitä, että palautteiden läpi käyminen vaikuttaa niin henkilökohtaisesti kuin työyhteisön kesken työntekijän mielikuvaan työpaikasta. Kun ainoastaan kaksi vastaajaa kokee, että palautteet vaikuttavat negatiivisesti, voisi kuvitella tilanteen olevan palvelukulttuurin näkökulmasta suhteellisen hyvä. Positiivista ilmapiiriä tukee jälleen se, etteivät suurin osa vastaajista koe jännittävänsä henkilökohtaisen palautteen vastaanottamista.

Toimipaikan läpinäkyvyydestä kertoo myös se, että suurin osaa sanoo työpaikalla olevan tarpeeksi keskustelua tulleista palautteista. Toki siltikin suurin osa vastaajista kokee, että palautteiden

läpikäynti keskittyy pääsääntöisesti vain negatiivisiin palautteisiin. Voidaan siis vetää johtopäätös, että työntekijät saavat positiivista palautetta enemmän suullisesti, ja negatiivinen palaute tuntuu tulevan useammin niin sanotusti virallista reittiä pitkin. Kysyttäessä, vaikuttavatko palautteet työpäivän ilmapiiriin positiivisesti vai negatiivisesti, suurin osa eli kahdeksan vastaa, etteivät he osaa sanoa. Johtopäätöksenä tästä, joko palvelukulttuurin käsite jäi liian häilyväksi, tai sitten palautteiden painoarvo ei ole niin suuri mitä tulee palvelukulttuurin käsittelyyn.

Koska vastaajat kokevat esihenkilön osallistuvan riittävästi palautteiden läpikäyntiin, mutta kokevat edellisessä kysymyksessä palautteiden olevan suurimmilta osin negatiivista, voidaan havaita tietynlainen ristiriita. Kukaan ei suoriltaan koe, että palautteet vaikuttavat negatiivisesti ilmapiiriin, mutta yhteys näillä kahdella kysymyksellä voi olla hyvinkin selkeä. Positiivista toki on se, ettei kukaan koe esihenkilön olevan suoranaisesti vastuussa ainoastaan negatiivisen palautteen tuomisesta työntekijän korviin. Siinä missä seitsemän vastaa, että esihenkilö antaa riittävää palautetta työskentelystä, jos työntekijä on palautetta saanut, vain neljä vastaa saavansa riittävää kiitosta. Näin ollen osa vastaajista kokee saavansa riittävästi henkilökohtaista palautetta, mutta ajattelevat sen olevan vain negatiivisessa mielessä. Vaikka palautteiden koetaan pääsääntöisesti keskittyvän negatiivisiin asioihin, vastaajat selvästi kokevat yrityksen olevan läpinäkyvä, mitä tulee palautteiden läpikäyntiin. Voidaan siis todeta, että vähintään tästä näkökulmasta yritys toimii vastuullisesti, ajatellen työntekijöitään, sekä kohdellen heitä tasa-arvoisesti.

6.2 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Päällimmäisenä kyselyn johtopäätöksistä voidaan esittää kehitysehdotus, jossa asiakaspalautteiden läpikäymisessä löydettäisiin parempi tasapaino negatiivisen ja positiivisen palautteen välillä. Vastaajat selkeästi kokevat, että negatiivinen asiakaspalaute saa usein enemmän painoarvoa, jolloin tietenkin työntekijälle voi jäädä ikävä kokemus tai riittämättömyyden tunne omasta työstä. Näin ollen olisi erityisen tärkeää, että kritiikkiä tukisi jonkinlainen positiivinen kokemus. Tietenkin kritiikki on aina kritiikkiä, eikä sitä voi kuorruttaa positiivisilla asioilla liiaksi, mutta tasapainon löytäminen voisi olla yksi ratkaisusta palvelukulttuurin kehittämisessä varsinkin työntekijän ja esihenkilön välillä.

Kun puhutaan työntekijöiden välisestä kulttuurista, voisi työntekijöitä kannustaa lukemaan omatoimisesti palautteita ja kehottaa heitä keskustelemaan näistä keskenään. Tämä mahdollistaisi niin sanotun turvallisen ympäristön sille, että jokaisella saa olla oma näkemys ja ymmärrys siitä, miten erilaisia asiakastilanteita voidaan korjata. Kun lisätään asiakaspalautteiden saatavuutta, auttaa se työntekijöitä sisäistämään paremmin mahdollisia ongelmakohtia liittyen asiakaskokemukseen tai saatuun palvelun laatuun. Työntekijöiden kannustaminen negatiivisten palautteiden läpikäyntiin voi olla myös positiivinen asia, sillä näin ollen jokainen voi oppia ja parantaa suoritusta ensi kertaa

ajatellen. Tämä kehitysehdotus mahdollistaisi palvelukulttuurin kehittämisen työpaikalla, kun jokainen kokee tulevansa kuulluksi, ja saa vapaasti keskustella omista tuntemuksistaan.

Asiakkaita voidaan myös ohjata antamaan palautetta tietyistä asioista. Työntekijöitä voidaan kehoittaa keskustelemaan asiakkaan kanssa vaikkapa uudesta viinistä, joka ravintolaan on tullut. Kun kysytään asiakkaan mielipidettä yhdestä tai useasta asiasta, saadaan henkilökohtaisempaa dataa ja suurempaa palautetta, johon on helpompaa reagoida joko lyhyellä tai pidemmällä tähtäimellä. Kannustetaan siis työntekijää rennompaan otteeseen niissä tilanteissa, kun asiakas antaa mahdollisesti myös huonoa palautetta.

Koska työpaikalla on käytössä viikkoinfo, jossa käydään läpi edellisen viikon keskeisimmät asiat, voisi asiakaspalautteita liittää myös tähän. Jos tehdään esimerkiksi muutoksia ruokalistaan tai luodaan uusia kampanjoita, voidaan asiakaspalautteiden perusteella käydä läpi, mitä mieltä asiakkaat ovat muutoksista. Näin ollen asiaan saadaan reagoitua nopeammin, ja kaikki työyhteisön jäsenet ovat tietoisia samoista asioista. Tämän kehitysehdotuksen myötä voidaan kuvitella, että se vaikuttaa osittain myös yrityksen liiketoimintaan. Jos epäkohtia tulee esiin tehdyistä muutoksista, voidaan käytäntöä joko muuttaa tai pohtia, miten se saataisiin muilla tavoin taklattia. Kun työntekijät kiinnostuvat asiakkaan kulutustottumuksista, voidaan heidän kuvitella tekevän myös taloudellisesti vastuullista työtä yritykselle.

Muutama vastaaja olikin sitä mieltä, että negatiivinen palaute vahvistaa ja antaa paloa parantaa omaa työpanosta. Olisi siis tärkeää saada kaikki työntekijät samalle viivalle siitä, miten negatiiviseen palautteeseen on mahdollista reagoida henkilökohtaisella tasolla. Kun saadaan työyhteisöön visio, jossa kaikki palaute on arvokasta, voisi kuvitella sen parantavan niin työntekijän kuin työyhteisön tunnetta työn teosta.

6.3 Oman onnistumisen ja oppimisen pohdinta

Onnistumisen näkökulmasta ensimmäisenä voin itse todeta, että valmistuminen piti tapahtua toukokuussa, ja tätä kirjoittaessani on lokakuu. Syitä tähän on tietenkin monia, mutta oikeita syitä ovat oman motivaation puute ja asennoituminen kirjoittamiseen. Aikataulu on siis yksi asioista, joka meni heittämällä eri tavalla kuin suunniteltu. Itse tekstissä huomasin olevan vaikeinta lähteiden keskenään keskustelu. Jäin helposti roikkumaan tiettyihin lähteisiin ja unohdin hakea niille haastavia näkökulmia. Lähteitä sain kuitenkin kerättyä ja tekstiä paranneltua aina sieltä täältä opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa.

Mitä tulee itse kyselyyn, jälkikäteen ajateltuna testikysely olisi ollut enemmän kuin hyvä asia. Julkaisin kyselyn heti virallisena, enkä kokeillut sen toimivuutta oikeastaan muulla kuin oman kokemuksen perusteella. Huomasinkin pian, että olisin halunnut jälkikäteen kysyä muutakin. Yksi esimerkeistä on kuvassa 1. Jossa käy ilmi, että hyvän yrityskulttuurin perustana on se, kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelisi omaa työpaikkaansa muille. Tätä olisin halunnut kysyä kyselyssä, sillä se olisi antanut erinomaista tietoa työpaikan kulttuurin sisäisistä tuntemuksista, joita työntekijöillä on. Toinen seikka kyselyyn liittyen on se, että sen julkaisu- ja vastausajankohta oli kesälomasesongin keskellä, jolloin välttämättä kaikki vastaajat eivät olleet tavoitettavissa. Tämä ei kuitenkaan täysin kaatanut kyselyn toteutumista, ja jos kysely olisi julkaistu myöhemmin, myös työn valmistuminen olisi saattanut kärsiä.

Työn valmistumista ajatellen myös tutkimusmenetelmä muuttui matkan varrella. Kuten huomataan, tutkimuksessa on piirteitä niin kvalitatiivisesta- kuin kvantitatiivisesta tutkimustyyppistä. En pidä tätä missään nimessä ennenkuulumattomana tai huonona asiana, vaan pidin ajatuksesta, että pääsen hyödyntämään niin sanotusti hybridinä molempia menetelmiä.

Sain kyselyn perusteella kuitenkin hyvin vastauksia sekä pää- että alaongelmiin. Pystyin vastausten perusteella saamaan hyviä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia toimeksiantajalle, jolloin työtä voidaan hyödyntää käytännössä. Tämä oli myös yksi henkilökohtaisista tavoitteistani, että pystyn antamaan konkreettisia esimerkkejä niin liiketoimintaan kuin työntekijöiden välisten yhteyksien parantamiseen. Loppujen lopuksi voin todeta, että olen oppinut itse aiheesta paljon, ja toimeksiantajan kanssa keskustelu jätti minulle kuvan, että työ on varsin onnistunut.

Lähteet

Customer strategy. 2019. Do happy employees bring you happy customers? (Answer in general-no!). Luettavissa: <https://customerstrategy.net/?s=happy+employees>. Luettu: 15.4.2024.

DialOk 2023. CSAT, CES vai NPS? Asiakaskokemuksen mittarit selitettynä. Luettu: 16.10.2024. Luettavissa: <https://www.dialok.fi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-mittarit-selitettyna/>.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2023. Mitä tarkoittaa sosiaalinen vastuullisuus?. Luettu: 5.11.2024. Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/mita-tarκοittaa-sosiaalinen-vastuullisuus/>.

Fischer M. & Vainio S. 2015. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaspalvelukokemus luodaan yhdessä. 2. painos. Talentum. Helsinki.

Futurelab Finland pikaopas. s.a. asiakaskokemuksen mittaaminen ja mittarit. Futurelab Finland. Helsinki. Luettu: 15.10.2024. Luettavissa: <https://www.futurelab.fi/wp-content/uploads/2021/02/Asiakaskokemuksen-mittarit-ja-mittaaminen.pdf>.

Gerdt, B & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Alma Talent. Helsinki.

Hakonen, A & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johtajan opas. Alma Talent. Helsinki.

Huhta M. & Myllyntaus V. 2022. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. 2. painos. Alma Talent. Helsinki.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Waasa Graphics. Vaasa.

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

Kurittu, K. & Rankinen, L. 2023. Menesty kestävästi. Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. Alma talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.11.2024.

Luukka, P. 2020. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki.

Raflaamo 2024. Fredde's. Luettavissa: <https://www.raflaamo.fi/fi/ravintola/helsinki/freddes>. Luettu: 1.10.2024.

Roidu. s.a. Työntekijäkokemus on yhtä tärkeä kuin asiakaskokemus. Luettavissa: <https://roidu.com/blogi/tyontekijakokemus-on-yhta-tarkea-kuin-asiakaskokemus/>. Luettu: 23.2.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö. s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 23.2.2024.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. 2. uudistettu painos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

qualtrics. s.a. What is a NPS? The ultimate guide to boosting your Net Promoter Score. Luettu: 15.10.2024. Luettavissa: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/net-promoter-score/>.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kysely on täysin anonyymi, ja sen vastauksia hyödynnetään tutkimustyyppisen opinnäytetyön toteuttamiseen.

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Työsuhteeni ravintolassa on kestänyt *

- 0-1 vuotta
 1-2 vuotta
 2-3 vuotta
 3-4 vuotta
 4-5 vuotta

Tiedätkö mitä yrityskulttuuri käsitteenä tarkoittaa? *

- Kyllä
 En

Yrityskulttuuri tarkoittaa kaikkien työyhteisössä työskentelevien ihmisten luomaa ilmapiiriä ja arvomaailmaa, jota työpaikalla noudatetaan. Yrityskulttuuri muodostuu tiettyjen toimintatapojen tai normien perusteella, ja sitä voi olla vaikeaa muuttaa. Yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi se, miten tiettyjä asiakastilanteita hoidetaan tai miten on totuttu puhumaan asiakkaille. Yrityskulttuuri on työntekijöiden välinen asia, ja he yhdessä kehittävät sitä tiedostetusti tai tiedostamattaan.

Oletko muuttanut työskentelytapojasi nykyisessä työpaikassasi, verrattuna aiempaan työskentelyysi? (Asiakaspalautteiden takia) Jos ei, miksi? Jos kyllä, miten? *

- En ole muuttanut toimintatapojani
 Olen muuttanut toimintatapojani _____

Kiinnitätkö työssäsi huomiota siihen, millainen olo asiakkaalla on antamastasi palvelusta? *

- Kyllä
 En

Kiinnostaako sinua asiakkaan mielipide saamastaan palvelusta? *

- Ei kiinnosta
 Kyllä kiinnostaa

Koetko että pystyt itse vaikuttamaan siihen, millainen olo asiakkaalle tulee ravintolassa vierailun aikana tai sen jälkeen? *

- Kyllä
 En

Vaikuttavatko asiakaspalautteet työskentelyysi työkavereiden kanssa? *

- Vaikuttaa positiivisesti
 Vaikuttaa negatiivisesti
 Ei vaikuta
 Riippuu palautteen laadusta

Koetko että asiakaspalautteet vaikuttavat työskentelyysi: *

- Positiivisesti
 Negatiivisesti

Jännittääkö sinua henkilökohtaisen asiakaspalautteen saaminen? Miksi, miksi ei?

*

Koetko että sinulla on tarvittava pääsy asiakaspalautteisiin? Voit valita useita. *

- Saan riittävän tiedon tulleista asiakaspalautteista ja luen niitä
- Haluaisin päästä lukemaan asiakaspalautteita useammin
- Minua ei kiinnosta tulleet asiakaspalautteet enkä halua lukea niitä
- Haluaisin, että asiakaspalautteet olisivat helpommin saatavilla, jotta jaksaisin lukea niitä
- En tiedä mistä voin lukea asiakaspalautteita

Koetko että asemasi työpaikalla (Tarjoilija, vuoropäällikkö, liikeideapäällikkö, ravintolajohtaja) vaikuttaa siihen, millaista asiakaspalautetta saat? *

- Kyllä vaikuttaa, anna esimerkki _____
- Ei vaikuta
- En osaa sanoa

Onko työpaikalla keskustelua liittyen tulleisiin asiakaspalautteisiin? Voit valita useita. *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa
- Keskustelua on, mutta en osallistu siihen
- Keskustelu on liian avointa

Keskittykö asiakaspalautteiden läpi käyminen mielestäsi vain positiivisiin tai negatiivisiin palautteisiin? *

- Enemmän positiivisiin
 Enemmän negatiivisiin
 Molempiin yhtä paljon

Vaikuttavatko asiakaspalautteet positiivisesti tai negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin? *

- Vaikuttaa positiivisesti _____
 Vaikuttaa negatiivisesti _____
 En osaa sanoa

Osallistuuko esihenkilö (Vuoropäällikkö, liikeideapäällikkö, ravintojanjohtaja) mielestäsi tarpeeksi asiakaspalautteiden läpikäyntiin? *

- Kyllä
 Ei
 Vaihtelevasti _____

Oletko sitä mieltä, että asiakaspalautteita tulisi käydä enemmän läpi työyhteisön kesken vai henkilökohtaisesti? Perustele. *

Esihenkilö antaa tarpeeksi palautetta työskentelystäni, jos olen saanut minuun liittyvää asiakaspalautetta. *

- Samaa mieltä
 Eri mieltä

Koen saavani tarpeeksi kiitosta esihenkilöltä, jos saan positiivista asiakaspalautetta. Millaista? *

- Saan tarpeeksi kiitosta _____
 En saa tarpeeksi kiitosta _____

-
- En osaa sanoa _____

Haluaisitko, että työpaikalla olisi erikseen palkitsemiskäytäntö, jos työntekijä saa positiivista palautetta? Jos kyllä, millaista palkitsemista toivoisit? *

Lopuksi arvostan palautetta kyselyn ulkoasusta ja sen toteutuksesta. Anna kehitysehdotuksia, risuja tai ruusuja. Kiitos kun vastasit, äänesi on tärkeä!

