



# Työhyvinvoinnin rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa

## Case Yritys X

Alisa Kansanaho

Opinnäytetyö, AMK

Kesäkuu 2025

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK)

**Kansanaho Alisa**

## **Työhyvinvoinnin rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2025, 58 sivua

Liiketalouden ala, Tradenomin tutkinto-ohjelma, Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Työhyvinvoinnin merkitys asiakaspalvelukokemuksessa on noussut yhä tärkeämmäksi, kun kuluttajakäyttäytyminen muuttui ja asiakkaat alkoivat arvostaa yhä enemmän yksilöllistä ja tunnetasolta puhuttelevaa palvelua. Tarpeena oli selvittää, miten työntekijöiden työhyvinvointi vaikuttaa asiakaskokemukseen ja millaisiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin organisaation kehittämistoimia kannattaa kohdentaa. Tavoitteena oli löytää työhyvinvointiin liittyviä käytännön tekijöitä, jotka heijastuvat asiakaspalvelutilanteen sujuvuuteen ja asiakkaan kokeman palvelun laatuun.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella lähestymistavalla sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselyyn vastasi 91 asiakasta, joista osa oli asioinut kasvatustien myymälässä tai tapahtumissa. Kysely sisälsi Likert-asteikollisia väittämiä ja avoimia kysymyksiä, joiden avulla kartoitettiin asiakkaiden kokemia palvelutilanteita, sekä niissä näkyviä työhyvinvoinnin piirteitä.

Tulokset osoittivat, että työilmapiirillä ja sisäisellä motivaatiolla oli selkeä yhteys asiakaspalvelun laatuun. Asiakkaat kokivat työntekijät ystävällisinä, aidosti läsnä olevina ja työstä innostuneina. Erityisesti henkilökohtainen kohtaaminen ja empaattinen vuorovaikutus nousivat esiin tärkeinä kokemuksina. Vaikka suurin osa palautteista oli positiivisia, messu- ja pop-up-tapahtumien yhteydessä mainittiin myös kiireen tunne ja ohikiitävä palvelu, mikä viittasi kuormittavuuteen.

Johtopäätöksissä tunnistettiin työhyvinvoinnin kehittämisen painopisteiksi työilmapiirin vahvistaminen, työntekijöiden motivaation tukeminen ja asiakaspalautteiden systemaattinen hyödyntäminen. Yhteisöllisyyttä tukevat arkikäytännöt, kuten aamupalahetket ja vapaa palaute nähtiin tärkeinä ilmapiirin ylläpitämisessä. Asiakaspalvelun inhimillinen laatu nousi keskiöön, ja sitä pidettiin erottautumistekijänä, jonka taustalla työhyvinvointi toimii hiljaisena voimavarana.

### **Avainsanat (asiasanat)**

työhyvinvointi, motivaatio, työilmapiiri, asiakaspalvelu, asiakaskokemus, kvantitatiivinen tutkimus

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

Liitteenä kyselylomake

**The role of employee well-being in the formation of customer experience**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2025, 58 pages

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

The significance of employee well-being in customer service experiences has become increasingly important as consumer behavior has shifted and customers now value more personalized and emotionally resonant service. The aim of this study was to examine how employee well-being affects customer experience, which areas of well-being organizations should prioritize in their development efforts. The goal was to identify practical factors related to well-being that influence the smoothness of service interactions and the perceived quality of service.

The research was conducted using a quantitative approach with an electronic questionnaire. A total of 91 customers responded, some of whom had interacted with staff face-to-face at stores or events. The survey included Likert-scale statements and open-ended questions to explore customer experiences and how elements of employee well-being were reflected in them.

The results showed a clear link between workplace atmosphere, intrinsic motivation, and the quality of customer service. Customers perceived employees as friendly, genuinely present, and enthusiastic about their work. Personal interaction and empathetic communication were highlighted as particularly valuable experiences. While most feedback was positive, some respondents who interacted with staff at trade fairs and pop-up events mentioned a sense of rush and fleeting service, suggesting signs of employee strain.

The conclusions identified key areas for developing employee well-being: strengthening workplace atmosphere, supporting staff motivation, and systematically utilizing customer feedback. Everyday practices that foster community, such as shared breakfast moments and open feedback, were seen as essential for maintaining a positive atmosphere. The human quality of customer service emerged as a central theme and was considered a differentiating factor—underpinned quietly, yet powerfully, by employee well-being.

**Keywords/tags (subjects)**

employee well-being, motivation, workplace atmosphere, customer service, customer experience, quantitative research

**Miscellaneous (Confidential information)**

The questionnaire is included an appendix

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Asiakaskokemus</b> .....	<b>4</b>
2.1	Asiakaskokemus ja tunneyhteys .....	5
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	6
2.3	Avain sujuvaan asiakaskokemukseen .....	8
2.3.1	Kosketuspisteet .....	9
2.3.2	Asiakaspolku .....	9
2.4	Asiakaspalvelun rooli asiakaskokemuksessa.....	10
<b>3</b>	<b>Työhyvinvointi</b> .....	<b>12</b>
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä .....	12
3.2	Työilmapiiri .....	14
3.3	Työmotivaatio .....	16
<b>4</b>	<b>Työhyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen yhteys</b> .....	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimus</b> .....	<b>20</b>
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	21
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	22
5.3	Aineistonkeruumenetelmät.....	24
5.4	Analyysimenetelmät .....	26
5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	28
<b>6</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>29</b>
6.1	Vastaajien taustatiedot.....	30
6.2	Asiakaspalvelu.....	32
6.3	Työilmapiiri .....	34
6.4	Työmotivaatio .....	36
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>39</b>
7.1	Luotettavuus .....	39
7.2	Keskeiset tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.....	42
7.3	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset .....	45
7.3.1	Johtopäätökset.....	45
7.3.2	Kehitysehdotukset.....	48
	<b>Lähteet</b> .....	<b>51</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>55</b>
	Liite 1. Kyselylomake.....	55

## Kuviot

Kuvio 1. Hyvän kierteen havainnollistaminen .....	20
---	----

## Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien ensisijainen tapa asioida.....	31
Taulukko 2. Vastaajien sukupuolijakauma.....	31
Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma.....	32
Taulukko 4. Mitä vastaajat ostavat ensisijaisesti.....	32
Taulukko 5. Likert-asteikko väittämät asiakaspalvelusta.....	33
Taulukko 6. Ristiintaulukointi asiakaspalvelun tyytyväisyydestä suhteessa asiointiympäristöön	33
Taulukko 7. Likert-asteikko väittämät ilmapiiristä.....	34
Taulukko 8. Ristiintaulukointi työntekijöiden viihtyvyyden ilmenemisestä .....	35
Taulukko 9. Tekijät, jotka vaikuttivat työilmapiirin kokemukseen .....	35
Taulukko 10. Likert-asteikko väittämät työmotivaatiosta .....	36
Taulukko 11. Ristiintaulukointi työntekijän kiinnostuksesta asiakkaan tarpeisiin.....	37
Taulukko 12. Tekijät, jotka loivat kokoonaisvaikutelman työntekijästä .....	38
Taulukko 13. Vastaajien vapaa sana .....	38

# 1 Johdanto

Työhyvinvoinnin merkitys on noussut viime vuosina keskiöön suomalaisessa työelämässä sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Hyvinvoiva henkilöstö ei ainoastaan jaksaa paremmin työssään, vaan pystyy tuottamaan laadukkaampaa asiakaspalvelua, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Aihe korostuu erityisesti palvelualoilla, joissa työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus muodostaa palvelukokemuksen ytimen. Työterveyslaitoksen tutkijat Hakanen ja Kaltialainen (2023) kertovat mediatiedotteessaan, että suomalaisten työhyvinvointi ei ole palautunut koronapandemiaa edeltävälle tasolle Miten Suomi voi? - tutkimuksen perusteella. Tutkimus osoittaa, että työkuormitus, riittämätön palautuminen ja kiire vaikuttavat merkittävästi jaksamiseen. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että työhyvinvoinnista on tullut strateginen menestystekijä, joka vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvoinnin ilmenemistä asiakaskokemuksessa, keskityen erityisesti kahteen keskeiseen osa-alueeseen työmotivaatioon ja työilmapiiriin. Nämä kaksi tekijää näkyvät konkreettisesti työntekijän tavassa kohdata asiakas ja vaikuttavat suoraan palvelun laatuun sekä asiakkaan kokemukseen. Tämä näkökulma ei ainoastaan tue asiakaskokemuksen kehittämistä. Aiheella on myös selkeä yhteys kestävän kehityksen tavoitteisiin. Haltia, Hanhike, Kyrkkö, Lyly-Yrjänäinen, Närhinen, Orsila, Ranki, Varje ja Ylikännö (2024, 32–34) toteavat, että sosiaalisesti kestävä työyhteisö tukee työntekijöiden hyvinvointia, oppimista ja yhteisöllisyyttä, kun taas taloudellisesti hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö rakentaa organisaation inhimillistä pääomaa, mikä vaikuttaa tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Työhyvinvointi ei ole siten vain eettinen tavoite, vaan strateginen voimavara, joka tukee yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä ja kestäväää kasvua.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten työilmapiiri ja työmotivaatio heijastuvat asiakaskokemukseen palvelualan yrityksessä. Rajaus perustuu siihen, että nämä kaksi tekijää ovat asiakaskohtaamisissa näkyvimpiä ja organisaation kannalta käytännössä johdettavissa olevia osa-alueita. Työilmapiiri vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja yhteistyön sujumuuteen, kun taas työmotivaatio näkyy työntekijän aktiivisuudessa, palveluasenteessa ja läsnäolossa asiakkaan kanssa. Työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle ajankohtaista ja käytännönläheistä tietoa

siitä, miten asiakkaat kokevat nämä työhyvinvoinnin ulottuvuudet ja miten ne vaikuttavat koettuun palvelun laatuun.

Toimeksiantajayritys Yritys X haluaa ymmärtää, miten heidän henkilöstönsä hyvinvointi ilmenee asiakaspalvelussa ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän asiakaskokemuksensa eniten. Tämän tiedon avulla Yritys X voi kohdentaa kehitystoimiaan juuri niihin osa-alueisiin, joilla on suurin vaikutus palvelun laatuun ja asiakastyytyvyyteen. Tutkimus perustuu asiakaskyselyyn, jonka avulla pyritään muodostamaan syvälinen käsitys Yritys X:n nykytilanteesta. Tulosten avulla voidaan tunnistaa konkreettisia kehityskohteita ja tukea asiakaskokemuksen parantamista henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta kestävästi ja pitkäjänteisesti.

## 2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on ollut olemassa jo 1800-luvulta asti, jolloin ihmiset ovat toteuttaneet taloudellista toimintaa vaihdannan avulla. Tällöin maatalon isäntä osti puuta rakentaakseen ladon. Puutavaratoimittajaa valittaessa myyjän maine, huhupuheet sekä hintaan liittyvät muutokset vaikuttivat asiakaskokemukseen. Taloudessa ovat korostuneet erilaiset tekijät eri aikakausina ja tällä hetkellä elämme aikakautta jolloin organisaatiot pitävät asiakaskokemusta yhtenä tärkeimpänä kilpailukeinona. (Saarijärvi & Puustinen 2022, 20–21.)

Tänä päivänä erinomainen tuote tai palvelu hyvään hintaan ei enää riitä. Ne luetaan nykyään vain kilpailukytekijöiksi. Suoranainen kilpailuetu rakennetaan asiakkaan kokemusten avulla. Asiakaskokemus on asiakkaan yksittäisten tulkintojen summa. Ihminen tekee tulkintoja tunteidensa avulla sekä myös alitajuntaisesti. Sen seurauksena yritysten on mahdotonta päättää, millaisen asiakaskokemuksen kukin asiakas saa. Yritys voi vaikuttaa kuitenkin siihen, millaisen asiakaskokemuksen he haluavat luoda. (Kurvinen & Seppä 2016, 100–102.) Myös Löytänä ja Kortesus (2011) ovat samaa mieltä siitä, että pelkkä palveluiden tuottaminen ei enää riitä. Yritysten on siirryttävä kohti asiakaskokemusten rakentamista. Tämä tarkoittaa, että yrityksen täytyy ensin asettaa asiakas toimintansa keskiöön ja sen jälkeen muotoilla oma tekemisensä asiakkaan näkökulmasta käsin. Kun yritys keskittyy luomaan asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, se voi erottautua kilpailijoista ja nostaa toimintansa ainutlaatuiselle tasolle. Kun palvelu on uniikkia, asiakkaan on vaikea vertailla sitä hinnan perusteella, koska vastaavaa ei ole tarjolla muualta.

Korkiakoski & Gerdt (2016, 71) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan kohtaamisia, mielikuvia ja tunteita. Korkiakoski (2019, 20) määrittelee toisessa teoksessaan asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaan käsityksestä yrityksestä, joka rakentuu vuorovaikutuksessa eri kosketuspisteissä, yrityksen herättämien tunteiden, sekä aiempien ja uusien mielikuvien pohjalta. Pine ja Gilmore (1998) esittelivät jo kauan aikaa sitten artikkelissaan ajatuksen, että yritykset jotka keskittyvät kokemusten tuottamiseen, voivat erottua kilpailijoistaan ja luoda syvemmän asiakassuhteen. Heidän mukaansa taloudessa menestyvät ne, jotka ymmärtävät, että asiakkaat eivät maksa vain tuotteista tai palveluista. Asiakkaat maksavat muistettavista ja tunteisiin vaikuttavista kokemuksista.

## **2.1 Asiakaskokemus ja tunneyhteys**

Asiakaskokemus koostuu yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta koko asiakassuhteen aikana. Ensikosketus johtaa tuotteen tai palvelun käyttöön ja täten on muodostunut asiakassuhde, jota yritys haluaa ylläpitää. Asiakaskokemus perustuu asiakkaaseen syntyvään tunneyhteyteen. Koska kokemus on pohjimmiltaan tunneperäinen, sitä voidaan tarkastella sen syntymekanismien kautta. Tunneyhteys muodostuu vuorovaikutuksessa siinä, miten johdamme organisaatiotamme, toteutamme käytännön toimenpiteitä, viestimme ja millaisen vaikutelman toimintamme jättää. Koska asiakaskokemus on tunne, voimme aktiivisesti muokata sitä vaikuttamalla sen taustalla oleviin tekijöihin. (Kurvinen & Seppä 2016, 103.) Ihmiset eivät aina muista yksittäisiä tekoja tai sanottuja asioita, mutta heille jää mieleen se, millaisia tunteita se ovat kokeneet vuorovaikutustilanteissa. Tunteilla ja emootioilla on merkittävä rooli asiakaskokemuksessa, sillä ne eivät häviä hetkessä, vaan voivat vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan yrityksestä pitkällä aikavälillä. Positiiviset ja negatiiviset tunnetilat muokkaavat asiakaskokemusta ja voivat joko vahvistaa tai heikentää asiakassuhdetta. (Saarijärvi & Puustinen 2022, 106.)

Artikkelissa, joka käsittelee tutkimusta asiakaskokemuksesta ja tunteiden yhteydestä, todettiin, että asiakkaiden tunteet vaikuttavat heidän ostopäätöksiinsä. Tutkimus osoittaa, että emootiot voivat vaikuttaa jopa enemmän kuin rationaaliset tekijät, kuten hinta ja laatu. Asiakkaiden emotionaalinen yhteys brändiin voi olla merkittävä kilpailuetu. Asiakkaiden tunteiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen voi johtaa siihen, että asiakkaat valitsevat brändin toistuvasti. (Magdis, Zorfas & Leemon 2015.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokekus on summa niistä kohtaamisista, tunteista ja mielikuvista jotka asiakas muodostaa. Koska asiakaskokemus muodostuu tunteiden ja mielikuvien yhdistelmästä, sen rakentamisessa on tärkeää huomioida psykologiset tekijät. Asiakas tuo ostoprosessiin aina mukanaan oman minäkuvansa, identiteettinsä ja arvonsa. Positiivisen asiakaskokemuksen luomiseksi asiakkaalle tulisi tarjota myönteisiä yllätyksiä ja voimakkaita positiivisia tunnekokemuksia- eli elämyksiä. Yritysten on erotuttava ja jäätävä asiakkaan mieleen. Kun asiakas kokee mielihyvää tuotteen tai palvelun käytöstä, hän todennäköisesti palaa ostamaan uudelleen, mikä taas tukee yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. (Löytänä & Kortesus 2011, 43-45.)

## **2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen**

Yritykset tavoittelvat voittoa ja suuria myyntimääriä. Organisaatioiden tulisi rakentaa strategiansa niin, että asiakaskokemuksen muodostuminen ei lopu, kun raha vaihtaa omistajaa. Harvoin asiakaskokemus muodostuu itse kaupantekohetkellä. Todellisesti se muodostuu silloin, kun tuotetta tai palvelua käytetään. Panostamalla nykyisiin asiakkaisiin ja tarjoamalla heille lisäpalveluita sekä apua, saadaan luotua tyytyväisiä ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 132.)

Ihmisen aivot hakeutuvat luontaisesti mielihyvän lähteille. Kun tapaamme kiinnostavan ihmisen tai maistamme herkullista ruokaa, haluamme kokea saman uudelleen, koska palkitsemisjärjestelmämme vapauttaa serotoniinia ja dopamiinia. Samaa ilmiötä voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen rakentamisessa, jos yritys onnistuu tuottamaan asiakkaalle aidosti miellyttävän kokemuksen, asiakas palaa hakemaan lisää. Siksi asiakaskokemuksen tulisi herättää positiivinen tunne, yllättää, helpottaa tai viihdyttää. Kun näin tapahtuu, asiakas etsii yrityksen luo oma-aloitteisesti, eikä yrityksen tarvitse metsästä uusia asiakkaita, koska hyvä kokemus ruokkii kysyntää luonnollisesti. (Löytänä & Kortesus 2011)

Asiakaskokemus on matka, joka koostuu monista kohtaamisista eri kanavissa ja eri vaiheissa. Näiden kohtaamispisteiden kokonaisuus ratkaisee sen, miten asiakas kokee yrityksen. Alihankkijat, sidosryhmät ja HR vaikuttavat kaikki asiakaskokemukseen. Tämän takia on tärkeä ymmärtää, että asiakaskokemus on enemmän kuin yksittäinen tilanne. Se on jatkumo, jossa jokainen kohtaaminen yrityksen kanssa muokkaa asiakkaan kokemusta ja suhdetta yritykseen. (Ahvenainen, Gyllin & Leino 2017, 68-70.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa suuresti aikaisemmat kokemukset. Näitä kokemuksia voi olla verkossa nähty mainonta tai toisen henkilön kokemukset yrityksen palvelusta tai tuotteesta. Muiden negatiiviset kokemukset yrityksestä voivat vaikuttaa syvästi asenteisiin ja tuleviin ostopäätöksiin. Vastakohtana toisen positiivinen kokemus saa ihmisen kiinnostumaan ja käyttämään yrityksen palveluja. Tämän seurauksena on tärkeää kohdata jokainen asiakas yksilönä. Jos asiakas on saanut hyvää palvelua ja kokemus on positiivinen, hän todennäköisesti palaa ostamaan uudelleen. (Schwager & Meyer 2007.)

Kuluttajille on muodostunut vakio odotustaso arkisista kokemuksista. Sen seurauksena yleensä asiakastyytyväisyys säilyy tasaisena. Ihmisen toimintaa ohjaa rutiinit ja opittu käyttäytyminen. Tämä on seurausta aivojen toiminnasta, koska opimme käyttämään rutiineihin vähemmän kognitiivisia resursseja ja energiaa. Siten aivoissa on käytössä enemmän tilaa vaativimpien asioiden prosessointiin. Nämä rutiinit voidaan kuitenkin rikkoa pienin yllätyksin. Myyjän iloinen tervehdys tai kehu voi jäädä mieleen erityisenä kokemuksena. Ei ole tärkeää mitä saamme, vaan miten saamme ja miltä se tuntuu. Tämä on asiakaskokemuksen ydin idea. (Saarijärvi & Puustinen, 2020.) Suomalainen miesten alushousuja myyvä yritys ”The Other Danish Guy” on panostanut pieniin yllätyksiin asiakaskokemuksessaan. Heidän lähetyksensä sisältävät personoidun terveisen paketin saajalle. Saarijärven & Puustisen (2020) mukaan juuri tallainen toiminta voi toimia asiakaskokemusta edistävänä tekijänä.

Ostopäätökset eivät perustu pelkästään järkipäätöksiin syihin, vaan niihin vaikuttavat myös tunteet. Yritysten on tärkeää keskittyä tunteiden herättämiseen ja kuluttajan emootiotarpeiden täyttämiseen. Tavoitteena on herättää kuluttajassa mielihyvää, joka johtaa positiiviseen ostopäätökseen. Mielihyvä syntyy, kun tunteet, mielikuvat ja aistit yhdistyvät positiiviseksi kokemukseksi tuotteesta tai palvelusta. Vahva tunneside brändin ja asiakkaan välillä mahdollistaa sen, että asiakas tekee ostopäätöksen nopeasti ja positiivisesti. Tämä vaatii syvällistä ymmärrystä siitä, miten asiakasta voidaan koskettaa tunnetasolla. Kyse on eräänlaisen yrityksen ja asiakkaan välisestä ”romanssin” luomisesta. Tunneäly voi vaikuttaa pehmeältä käsitteeltä, mutta se on kovaa liiketoiminnan ydintä. Kansainväliset tutkimukset osoittavat, että tunneälykkäät organisaatiot menestyvät jopa 20 % paremmin, kuin niiden vertailukohteet, jotka eivät hyödynnä tunneälyä. (Jalonen, Vuolle & Heinonen 2016.) Tunteet ovat aina läsnä tuotteissa myös Juutin (2015, 48) mukaan. Jo pelkkä tuotteen näkeminen hänen mukaansa herättää asiakkaassa mielikuvia, jotka voivat synnyttää joko positiivia tai

negatiivisia tunteita. Tuotteen käyttö voi puolestaan tuottaa mielihyvää, mielihäpeä tai näiden yhdistelmän. Lisäksi tuotteella voi olla symbolinen merkitys ja sen omistaminen voi luoda ylpeyden tunteen tai vahvistaa käyttäjän itsetuntoa. Positiivisen ensivaikutelman lisäksi on tärkeä rakentaa muita myönteisiä kokemuksia, jotka liittyvät asiakkaan ja organisaation väliseen vuorovaikutukseen sekä organisaation herättämiin mielikuviin. (Juuti 2015, 48–49.)

Asiakaskokemus on lopputulos siitä, millaisen matkan hän yrityksen kanssa kulkee. Onnistunut asiakaskokemus muodostuu yrityksen ja asiakkaan välillä käydyn vuorovaikutuksen kautta. Kun tavoitellaan laadukasta asiakaskokemusta, on tärkeä tietää missä vaiheessa ja mitä kautta asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa. Yrityksen asiakaspolkua pohdittaessa on tärkeää huomioida, mitkä pisteet voidaan jättää asiakkaan itse hoidettavaksi ja missä tilanteissa asiakkaalle tarjotaan apua. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 47–52.) Juuti kertoo myös kirjassaan ”Johda Henkilöstö asiakastyytyväisyyteen” (2015, 41) asiakaskokemuksen muodostuvan kaikista vuorovaikutustilanteista asiakkaan ja organisaation tai sen tuotteiden välillä. Se voi syntyä suoraan asiakkaan omista kokemuksista tai välillisesti muiden antaman tiedon kautta. Asiakkaan ennakkokäsitys joko vahvistuu, heikkenee tai muuttuu sen perusteella, millaisen vaikutuksen hänen ja organisaation väliset kohtaamiset jättävät häneen. (Juuti 2015, 41–42.)

### **2.3 Avain sujuvaan asiakaskokemukseen**

Asiakaskokemuksen kannalta on eduksi, jos yritys ymmärtää ja huomioi asiakkaansa kokonaisvaltaisesti. Asiakaslähtöinen yritys ohjaa toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja hyödyntää asiakasdataa systemaattisesti. Se tarkoittaa asiakkaaseen liittyvän tiedon keräämistä, analysointia sekä soveltamista liiketoiminnassa. Asiakaskeskeinen yritys tunnistaa oman roolinsa asiakkaan elämässä ja mukautuu asiakkaan elinkaaren vaiheisiin. Yritys, joka tunnistaa asiakaspolun kriittiset kohdat, joissa asiakasarvoa luodaan tai menetetään, tekee jatkuvasti pieniä parannuksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Pennington 2016, 20–22.)

### 2.3.1 Kosketuspisteet

Kosketuspiste viittaa tilanteeseen, jossa asiakas tulee tietoiseksi tai on vuorovaikutuksessa brändin tai tuotteen kanssa. Kohtaaminen voi tapahtua esim. markkinoinnin välityksellä, omakohtaisen kokemuksen myötä tai pelkästään seuraamalla ja havainnoimalla yrityksen toimintaa. (Kotler & Keller 2016, 167.)

Asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamisia tapahtuu kosketuspisteissä, joissa kohdataan yrityksen toimintoja. Kohtaamiset voidaan laittaa peräkkäin ja täten kohtaamisista muodostuu polkuja. (Löytänä & Korteso 2011, 113.) Kosketuspistepolut mahdollistavat yrityksille konkreettisen havainnollistamisen asiakkaan kanssa käydyistä kohtaamisista. Täten saadaan tietoa myös siitä, miten ne vaikuttavat asiakaskokemukseen. Kosketuspistepolussa kannattaa huomioida ne pisteet, joita ei vielä ole, mutta olisi hyvä olla olemassa. Kehittäessä kosketuspisteitä on tärkeä painottaa niitä pisteitä, jotka luovat asiakkaalle eniten kokemusta yrityksestä. (Löytänä & Korteso 2011, 115–117.) Asiakaspolun kontaktipisteet kuvaavat asiakkaan etenemistä eri vaiheiden läpi ennen ostopäätöstä, sen aikana ja jälkeen. Kosketuspisteet voivat olla suoria, kuten vuorovaikutus myyjän kanssa tai epäsuoria, kuten sosiaalisen median julkaisut, asiakasarviot tai suositukset. (Komulainen 2018, 57–58.)

Kosketuspisteitä tutkinut psykologi Daniel Kahneman on kehittänyt käsitteen Peak-End Rule. Tämän käsitteen mukaan muistot kokemuksista perustuvat huippuhetkeen (peak) ja sen loppuhetkeen (end), eivätkä niinkään kokemuksen kokonaisuuteen vaan painotetaan eniten näitä kahta tekijää. Huipun hetkessä kokemus on ollut jollain tavalla erityinen ja lopun hetkessä kokemus päättyy positiivisesti tai negatiivisesti ja tämä viimeinen hetki vaikuttaa suuresti siihen, kuinka kokemus muistetaan. Tämä tarkoittaa, että yritykset voivat parantaa asiakaskokemustaan keskittymällä erityisesti näihin hetkiin. (Kahneman 1999, 6–8.)

### 2.3.2 Asiakaspolku

Asiakaspolku kuvastaa asiakkaan matkaa yrityksen kanssa ja auttaa ymmärtämään hänen tarpeensa, toiveensa ja odotuksensa eri vaiheissa. Asiakaspolku tuo esiin, miten asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa eri kosketuspisteissä asiakassuhteen aikana. Asiakaspolun hahmottaminen auttaa tunnistamaan kriittiset hetket, joissa asiakaskokemus muodostuu sekä kehittämään

palveluitaan vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia. (Pennington 2016, 83.) Komulaisen (2018, 62) mukaan asiakaspolun hahmottamisen tavoitteena on saada syvälinen käsitys siitä, mitä asiakas kokee ja kokee tekevänsä käyttäessään tuotetta tai palvelua. Se auttaa kokoamaan selkeän kokonaiskuvan asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta kaikissa vaiheissa.

Asiakaskokemuksen kannalta yrityksen on tärkeää tiedostaa, milloin asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa. Ensiluokkainen asiakaskokemuksen luominen alkaa asiakkaan ostopolun ymmärtämisestä. Ostopolku harvoin noudattaa yrityksen sisäisiä funktioita, joten on tärkeää asettua asiakkaan näkökulmaan. Asiakaspolku on hyvä peilikuva siitä, millaista on olla yrityksen asiakas. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 50.) Asiakaskokemus koostuu Komulaisen (2018, 27) mukaan palvelupolusta ja kontaktipisteistä. Asiakas etenee näillä poluilla kohti ostotapahtumaa, ja taustalla yrityksen toimet etenevät näkymättömästi (Komulainen 2018, 58).

Asiakaspolku kattaa koko ostoprosessin, joka käynnistyy jo ennen varsinaista kontaktia yrityksen tai myyjän kanssa. Aluksi asiakkaalla on epämääräinen tarve, joka ohjaa häntä etsimään tietoa. Tämän prosessin myötä asiakas hahmottaa todellisen tarpeensa ja jatkaa tiedon keräämistä eri vaihtoehtoista. Lopulta asiakas tekee ostopäätöksen, ja useimmiten yritykseen otetaan yhteyttä vasta siinä vaiheessa, kun vaihtoehdot on jo rajattu muutamaan potentiaaliseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 132.)

## **2.4 Asiakaspalvelun rooli asiakaskokemuksessa**

Aiemmin asiakaspalvelua on pidetty lähinnä kustannuseränä, ja sen ulkoistaminen mahdollisimman edulliselle toimijalle on ollut yleinen käytäntö. Viime vuosina sen rooli on kuitenkin muuttunut merkittävästi ja asiakaspalvelusta on tullut keskeinen osa yritysten strategioita. Nykyään se nähdään tärkeänä asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä. Digitalisaation myötä yhtä useampi osa asiakaskohtamisista tapahtuu digitaalisissa kanavissa, jolloin henkilökohtaisten kontaktien määrä vähenee. Tämä tekee jokaisesta ihmisten välisestä kohtaamisesta entistä merkittävämmän asiakaskokemuksen kannalta. Vaikka asiakaspalvelun merkitys on kasvanut, pelkästään sen kehittäminen ei riitä. Asiakaskokemusta on siis tarkasteltava kokonaisvaltaisesti kaikissa yrityksen toiminnoissa. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 44.)

Asiakaskokemus ja asiakaspalvelu ovat keskeisiä liiketoiminnan osa-alueita, koska ne muodostavat suoran yhteyden asiakkaisiin. Viime vuosien aikana muuttuneet kulutustottumukset ovat kuitenkin haastaneet perinteisen asiakaspalvelun. Nykykuluttajat ovat entistä valveutuneempia ja odottavat palvelulta korkeaa laatua sekä vaikuttamismahdollisuuksia. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja sen huomioiminen osana yrityksen strategiaa on entistä tärkeämpää. (Asiakaskokemus ja asiakaspalvelu 2025.)

Asiakkaalla on jo ennen palvelun käyttämistä mielikuva siitä, millaista palvelua hän odottaa saavansa. Nämä ennako-odotukset vaikuttavat merkittävästi siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun. Asiakas vertaa saamanaasa palvelua omiin odotuksiinsa, jos palvelu vastaa tai ylittää ne, kokemus on positiivinen, mutta jos odotukset eivät täyty, laatu koetaan heikoksi. Hyvää palvelua pidetään arvokkaana ja tavoiteltavana. Se syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, sillä palveluntarjoajan ja asiakkaan käsitys palvelun onnistumisesta voi erota toisistaan. (Rissanen 2005, 16–17.) Asiakaspalvelijan kyky kohdata asiakas on asiakaspalvelun keskeisin ja näkyvin osa. Vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevassa roolissa, kun pyritään rakentamaan asiakaspalvelua, joka tuottaa kilpailuetua. Laadukkaan palvelun tarjoaminen edellyttää, että asiakaspalvelijalla on hyvät valmiudet toimia erilaisissa tilanteissa. Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden nopea tunnistaminen sekä sopivan ratkaisun löytäminen ilman kiireen vaikutelmaa on tärkeää, jotta asiakas kokee saavansa yksilöllistä ja aitoa palvelua. (Asiakaskokemus ja asiakaspalvelu 2025.)

Asiakkaan ja yrityksen näkemykset asiakaspalvelusta voivat erota toisistaan. Asiakas ei ole tietoinen yrityksen markkinointistrategiasta tai liiketoiminnantavoitteista. Hänelle merkityksellistä on vain se, mitä hän kokee ja havaitsee asioidessaan yrityksen kanssa. Ensivaikutelma on ratkaiseva, sillä se määrittää palaako asiakas uudelleen vai jääkö asiointi kertaluontoiseksi. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 60.) Juuti (2015, 44) mukaan Bean ja Tyne (2012, 3–8) käyttävät hyvänä esimerkkinä ensiluokkaisesta asiakaskokemuksen luomisesta teknologiajätti Applea. Alkuun Applella ei ollut kokemusta teknologiatuotteista tai markkinoista. Uuden innovatiivisen tuotteen avulla Apple onnistui muokkaamaan asiakkaiden näkemystä siitä, millainen älypuhelimien tulisi olla. Tässä onnistuttiin keskittymällä vahvasti käyttäjäkokemukseen. (Juuti 2015, 44.)

Asiakaspalvelu on asiakkaan kannalta onnistunutta silloin, kun se on asiantuntevaa, luotettavaa ja sujuvaa sekä vastaa hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa tai ongelmiinsa. Asiakaspalvelun tärkein taito on

osata asettua asiakkaan asemaan, sillä asiakkaan kokemukset ja tuntemukset muodostavat hänen todellisuutensa, johon hän perustaa päätöksensä. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 60.) Asiakaskeskeisen kulttuurin luominen edellyttää johdolta huomiota organisaation sisäisiin toimintoihin, sillä asiakaskokemuksen laatu riippuu työntekijöiden tavasta kommunikoida asiakkaiden kanssa. Liiallinen tuloskeskeisyys ja kiire voivat heikentää asiakaspalvelun laatua. Sen sijaan, jos työntekijät kuuntelevat asiakkaita herkällä korvalla ja reagoivat joustavasti heidän tarpeisiinsa, asiakaspalvelu on huomattavasti laadukkaampaa. (Juuti 2015, 44.)

### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja käsite, joka kattaa useita eri ulottuvuuksia. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin tarkastelu on rajattu työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Tämä rajaus perustuu Bakkerin ja Demeroutin (2024) artikkeliin Job Demands-Resources teoriasta. Teoriassa korostetaan, että työntekijöiden hyvinvointi ja työssä suoriutuminen ovat seurausta tasapainosta työvaatimusten (job demands) ja työresurssien välillä (job resources) välillä. Bakker ja Demerouti (2024) viittaavat siihen, että positiivinen työilmapiiri voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja suoriutumiseen. Tämä tukee käsitystä, että hyvä työilmapiiri on keskeinen tekijä asiakaskokemuksen parantamisessa, sillä työntekijöiden tyytyväisyys ja hyvinvointi heijastuvat suoraan heidän vuorovaikutukseensa asiakkaiden kanssa. Työmotivaatio puolestaan liittyy työntekijöiden kykyyn käyttää ja kehittää omia resurssejaan työnteossa. Bakkerin ja Demeroutin (2024) mukaan korkea työmotivaatio edistää työntekijöiden itsensä ylittämistä ja tuottavuutta, mikä puolestaan parantaa asiakaspalvelun laatua.

Tämän vuoksi työilmapiirin ja työmotivaation valinta työhyvinvoinnin keskeisiksi tekijöiksi on perusteltua, sillä ne molemmat resurssit vaikuttavat suoraan työntekijöiden hyvinvointiin ja suoriutumiseen. Bakkerin ja Demeroutin (2024) teoria tukee tätä, sillä he korostavat sitä, että nämä tekijät ovat keskeisiä työntekijöiden hyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen kannalta.

#### 3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työterveyslaitos (n.d) määrittelee työhyvinvoinnin syntyvän työn fyysisten ja psyykkisten vaatimusten sekä työntekijän oman voimavarojen tasapainosta. Se tarkoittaa työntekijän kokemusta

siitä, että hänellä on riittävästi tai jopa enemmän resursseja kuin mitä työ häneltä edellyttää. Työhyvinvointi ei ole merkityksellistä ainoastaan työntekijän itsensä kannalta, vaan se vaikuttaa suoraan myös organisaation toimintaan. Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu tehtävistään tehokkaammin, mikä tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Työhyvinvointia tarkastellaan usein ongelmälähtöisesti, mutta tärkeämpää olisi panostaa edistämiseen ja ennaltaehkäisyyn. (Mts.)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on työnantajan sekä työntekijöiden yhteinen velvollisuus. Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää, että työnantajan on varmistettava työntekijöidensä turvallisuus ja terveys työssä, huomioiden työolosuhteet sekä muut työympäristöön liittyvät tekijät. Tämä edellyttää työympäristön, työyhteisön tilan ja työtapojen turvallisuuden jatkuvaa seurantaa ja kehittämistä. Työntekijöillä on myös keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Heidän vastuullansa on huolehtia omasta sekä työkavereidensa turvallisuudesta ja terveydestä ammattitaitonsa sekä saamansa koulutuksen ja ohjeistuksen avulla. Työntekijöiden tulee omalta osaltaan edistää turvallisia ja terveellisiä työskentelytapoja parhaiden mahdollisten käytettävissä olevien keinojen avulla. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työhyvinvointi on suomalaisessa työelämässä kehitetty käsite, joka kattaa työterveyden ja työkyvyn lisäksi myös työnsujuvuuden päivittäisessä arjessa. Sen muodostumiseen vaikuttavat organisaation toimintakulttuuri, johtamistapa, työilmapiiri ja työn luonne sekä työntekijän omat näkemykset ja kokemukset. (Manka & Manka 2023, 109.) Yksilön työhyvinvointi muodostuu keskeisistä tekijöistä. Kun työn vaatimukset ovat korkeat mutta hallinnan tunne on vahva, työntekijä sitoutuu työhönsä ja poissaolot vähenevät. Jatkuva halu kehittää itseään ja oppia uutta vahvistaa ammatillista osaamista. Yhteisöllinen ja kannustava ilmapiiri, osallistava ja tavoitteellinen esihenkilötyö sekä joustava organisaatorakenne luovat edellytykset sujuvalle ja motivoivalle työskentelylle. (Manka & Manka 2023, 108.)

Rauramon (2012, 157) mukaan turvaise ja avoin työilmapiiri on perusedellytys työhyvinvoinnille. Tällä hän tarkoittaa sitä, että on oltava lupa tehdä virheitä, tietoa jaetaan avoimesti eikä vain pidetä itsellä ja työhön liittyvistä haasteista on tärkeää voida käydä avointa keskustelua. Hyvän työn ja tehokkaan työssäoppimisen perustana ovat turvallinen ja terveellinen työympäristö, ergonomiset kalusteet, asianmukaiset työvälineet sekä huolellinen perehdytys. Työkykyä ja oppimista tukee terveyden ylläpito sekä sopivat vaihtelu vaativien ja kevyempien työtehtävien välillä. Lisäksi työssä

jaksamiseen vaikuttaa työn ulkopuoliset tekijät, kuten riittävä uni ja lepo, jotka mahdollistavat palautumiseen sekä mielekkäät harrastukset, jotka edistävät kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Mts. 157.)

### 3.2 Työilmapiiri

Työilmapiiri tarkoittaa työntekijän henkilökohtaista kokemusta työympäristöstään. Se ei ole tarkasti mitattavissa oleva objektiivinen ilmiö, vaan pikemminkin yhteisössä jaettu käsitys työpaikan sosiaalisesta ilmapiiristä. Työilmapiiri on seuraus, ei syy. Täten työilmapiirin taustatekijöiden ymmärtäminen on olennaista, sillä sitä ei voida parantaa, jos keskitytään ainoastaan työilmapiiriin. (Aro 2018, 39–41.) Tutkimusten mukaan työilmapiirin muutokset vaikuttavat merkittävästi taloudelliseen menestykseen ja jopa yli 30 prosenttia sen vaihteluista voidaan selittää työyhteisön ilmapiirillä. On ilmeistä, että työssään viihtyvä ja tyytyväinen työntekijä heijastaa positiivista asennetta asiakkaille sekä työtovereille, mikä vahvistaa näitä yhteyksiä entisestään. (Sinokki 2016, 191–192.) Yleinen työilmapiiri kertoo paljon yhteisön yleisestä luottamuksesta ja asenteesta työtä tai työpaikkaa kohtaan. Tähän viitataan usein puhekielessä sellaisilla sanoilla, kuten ”fiilis”, ”henki” tai ”pössi”. Yleinen työilmapiiri on helposti aistittavissa jo lyhyenkin vierailun aikana ja se vaikuttaa myös asiakaspalveluun sekä vuorovaikutukseen muiden sidosryhmien kanssa. (Aro 2018, 40.)

Hyvän ilmapiirin merkitys ihmisen hyvinvoinnille liittyy pitkälti evoluutiopsykologiaan, jossa yhteistyö on ollut lajimme kehitykselle keskeistä. Aivomme ovat sopeutuneet tähän ja antavat positiivista hormonaalista palautetta vuorovaikutustilanteista. Mielihyvähormoni oksitosiini, joka tuottaa mielihyvää ja vähentää stressiä on hyvä esimerkki hormonista, jota erittyy onnistuneissa vuorovaikutustilanteissa. Hyvän työilmapiirin luominen perustuu myös organisaatiokansalaisuuteen (organizational citizenship behavior, OCB), jossa työntekijät ovat valmiita tekemään ylimääräistä organisaation hyväksi. Tämä parantaa tuottavuutta ja yhteishenkeä. Ihmiset ovat myös herkkiä sille, kokevatko he kuuluvansa joukkoon ja yhteenkuuluvuuden tunteen vaaliminen onkin keskeinen osa hyvää työilmapiiriä. Tämä ajatus ei ole uusi. Olemme jo lapsena oppineet, että ”kaikki otetaan mukaan”. (Aro 2018, 52–54.)

Työ itsessään vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin ja itse asiassa se on yksi tärkeimmistä työntekijöistä. Työhyvinvoinnin saavuttaminen pitkällä aikavälillä edellyttää työn ja työprosessien paranta-

mista. Tällöin on tärkeä ymmärtää psykologisesti, miten työ tulisi organisoida, jotta se tukisi ihmisen luonnollista suorituskykyä ja hyvinvointia. Työhyvinvointia edistävät toimet, jotka eivät liity suoraan työn kehittämiseen ovat lähinnä lisäarvoa tuottavaa ja eivät tuo pysyvää muutosta. Tämä on todistettu Harvardin palvelutuottoketjussa (Service-Profit-Chain), joka perustuu empiirisiin havaintoihin menestyvien palveluyritysten käytännöistä. Mallin mukaan menestys alkaa siitä, että asiakaspalvelu toimii hyvin ja organisaation rakenteet ja toiminnot tukevat tätä onnistumista. (Aro 2018, 87–88.)

Hyvän työn perusedellytyksiä ovat selkeät ja realistiset tavoitteet sekä hyvä organisointi. Hyvin suunniteltu ja sujuvasti toimiva työ vähentää häiriötä ja kuormitusta, mikä puolestaan parantaa työilmapiiriä. Kun työ on organisoitu oikein, se edistää työntekijöiden hyvinvointia ja luo positiivista ilmapiiriä työpaikalle. Vaikka työn aiheuttama kuormitus itsessään on usein kestettävissä, häiriöt, kuten huonosti toimivat prosessit tai jatkuvat keskeytykset voivat nopeasti aiheuttaa stressiä ja heikentää työilmapiiriä. Tämä lisää riskiä konflikteille ja tyytymättömyydelle työpaikalla. Myös huonosti johdettu työ ja huono ergonomia eivät vain kuormita kehoa, vaan voivat luoda myös turhautumista ja heikentää työilmapiiriä. Pitkällä aikavälillä tällaiset epäedulliset olosuhteet tekevät työstä vähemmän mielekästä ja kuormittavat työntekijöitä niin fyysisesti kuin henkisesti. Hyvin organisoitu työ, jossa työntekijöillä on riittävät säätelymahdollisuudet puolestaan lisäävät työniloa. Se parantaa työn laatua kuin myös tuloksia. Tämä luo positiivisen työilmapiirin, joka tukee organisaation kokonaismenestystä. (Aro 2018, 92 & 99.)

Hyvä työilmapiiri parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja uskollisuutta organisaatiota kohtaan. Sitoutuneet ja uskolliset työntekijät ovat tuottavampia, mikä puolestaan lisää asiakasarvoa. Kun asiakkaat kokevat saavansa suurta arvoa, heidän tyytyväisyytensä kasvaa. Tyytyväiset asiakkaat pysyvät yritykselle uskollisina, mikä vahvistaa liiketoiminnan kannattavuutta ja kasvua. Hyvä kannattavuus ja kasvu mahdollistavat uusia panostuksia sisäisen laadun kehittämiseen, luoden positiivisen kehän organisaation sisällä. (Aro 2018, 89.) Scneider, Macey ja Ehrhart (2009) toteuttivat tutkimuksen, jossa tutkittiin organisaation ilmapiirin vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointi, joka ilmenee positiivisena työilmapiirinä, parantaa työntekijöiden asennetta asiakaspalveluun ja tämä puolestaan parantaa asiakaskokemusta.

Amy Edmondson kertoo podcastissaan (2019) kuinka psykologisesti turvallisissa työpaikoissa työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja jakaa ideoitaan. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa ilmapiiriä, jossa työntekijät uskaltavat olla avoimia, myöntää virheitä ja pyytää apua ilman pelkoa rangaistuksesta tai häpeästä. Esimerkiksi Edmondsonin tutkimuksessa havaittiin, että sairaalayksiköt, joissa raportoitiin enemmän virheitä, eivät välttämättä tehneet enemmän virheitä, vaan niissä oli kulttuuri, jossa virheistä uskallettiin puhua avoimesti. Tällainen avoimuus ei synny itsestään, vaan vaatii tietoista johtamista ja luottamuksen rakentamista. (Edmondson 2019.) Psykologinen turvallisuus on erityisen tärkeää nykypäivän työelämässä, jossa tiimityö, jatkuva oppiminen ja muutos ovat arkipäivää.

### 3.3 Työmotivaatio

Työmotivaatio on työntekijän toiminnan moottori, joka ohjaa hänen ponnistelujensa suuntaa, voimakkuutta ja kestoja. Se vaikuttaa merkittävästi työn laatuun, tuottavuuteen, työntekijän innostukseen sekä hyvinvointiin. Hyvä työmotivaatio syntyy työstä, joka on osa suurempaa kokonaisuutta, koetaan mielekkääksi ja johon voidaan sitoutua. Se liittyy myös kokemukseen työn hallinnasta, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja johtamisesta. (Sinokki 2017.) Kirjassaan Sinokki (2016, 81) kertoo, että työmotivaatio on Vartian ja Nummelan mukaan (2002) mukaan kokonaisvaltainen tila, joka käynnistää, vahvistaa, ohjaa ja ylläpitää yksilön työskentelyä. Sinokin (2016, 81) mukaan tutkija Juho Wiskari (2009) määrittelee työmotivaation syntyvän motiivien vaikutuksesta ja perustuu sekä ylpeyteen että velvollisuuteen, jotka luovat emotionaalisen sitoutumisen työtehtävään (Sinokki 2016, 81).

Rochesterin yliopiston tutkijat Ryan ja Deci (2000, 1) ovat tutkimuksissaan tunnistaneet kolme keskeistä psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat ihmisten motivaatioon ja hyvinvointiin. Tämä tunnetaan paremmin itseohjautuvuusteorian (Self-determination theory) ja se korostaa autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä motivaation lähteenä. Hiltunen (2015, 95) kuvaa näitä tarpeita perusteellisesti ja hänen mukaansa autonomia tarkoittaa kokemusta siitä, että yksilö voi itse vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja olosuhteisiin, mikä puolestaan lisää työn mielekkyyttä ja sitoutumista. Kyvykkyys viittaa siihen, että ihminen haluaa kehittää osaamistaan ja tuntea itsensä päteväksi työssään. Sopivan haastavat tehtävät voivat johtaa flow-tilaan, jossa työ sujuu vaivattomasti

ja työntekijä kokee innostusta. Kolmas perustarve on yhteisöllisyys ja se liittyy ihmisen haluun kokea työnsä merkitykselliseksi vuorovaikutuksen ja muiden auttamisen kautta. Yhteisöllisyys vahvistaa työn mielekkyyttä ja sitoutumista työyhteisöön.

Työmotivaatioon vaikuttavat sekä ulkoiset tekijät, kuten työnpiirteet ja palkkaus, että sisäiset tekijät kuten persoonallisuus ja omat asenteet. Työmotivaatioon vaikuttavat monet henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten työntekijän asenne, kehittymishalukkuus, tunneäly, mielenkiinnonkohteet, terve itseluottamus sekä ammatillinen identiteetti. Myös elämänvaihe vaikuttaa siihen, kuinka motivoituneena työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. (Sinokki, 2017.) Berlin (2019, 237) määrittelee puolestaan motivaation olevan sisäisestä voimasta kumpuava energia, joka auttaa tekemään nykyisestä työstä entistä inspiroivampaa. Ajatus mielekkäästä työstä liittyy sekä sisäiseen, että ulkoiseen motivaatioon.

Motivaatio voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa työntekijä saa tyydytystä itse työn tekemisestä, erityisesti sen sisällöstä, sen mielekkyydestä ja haastavuudesta sekä mahdollisuuksista kehittyä. Työn hallinnan tunne, osaaminen ja positiiviset suhteet vahvistavat sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio on yleensä pitkäkestoista ja se kytkeytyy tunteisiin, sillä sisäisesti motivoitunut henkilö haluaa jatkuvasti suoriutua paremmin työssään. (Sinokki, 2017.) Sisäinen motivaatio syntyy Berlinin (2019, 237) mukaan siitä, kun ihminen pääsee tekemään asioita, jotka tuntuvat oikeilta ja herättävät luonnollista kiinnostusta.

Sisäinen motivaatio heijastuu työntekijän tunnetasolla vahvana sitoutumisena ja henkilökohtaisena merkityksen kokemuksena. Työn tekeminen ei perustu pelkästään ulkoisiin palkkioihin, vaan siihen, että työntekijä kokee työnä itsessään mielekkääksi, kiinnostavaksi ja palkitsevaksi. Tällainen sisäinen motivaatio synnyttää positiivisia tunteita, kuten innostusta, ylpeyttä ja työn imua, jotka lisäävät työniloa ja jaksamista. Nämä tunteet eivät jää yksilötasolle, vaan ne heijastuvat koko työyhteisöön ja asiakaskohtaamisiin, lisäten palvelun laatua ja asiakkaan kokemaa arvoa. Kun työntekijä toimii sisäisen motivaation ajamana, hänen vuorovaikutuksensa on aidompaa ja osallistavampaa, mikä tukee positiivista asiakaskokemusta ja vahvistaa organisaation mainetta. (Juuti 2015, 122–124.)

Salmela-Aron, Nurmen sekä Feldtin (2019) mukaan sisäinen eli autonominen motivaatio syntyy siinä vuorovaikutuksessa, joka tapahtuu yksilön ja hänen työnsä välillä. Toisin sanoen motivaatio ei ole pelkästään henkilön ominaisuus, vaan sitä voi syntyä silloin, kun henkilön vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja arvot kohtaavat työn ja organisaation tarjoamat mahdollisuudet. Tällöin sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa oikeanlaisten johtamiskäytäntöjen avulla. Pelkät johtamiskäytännöt eivät kuitenkaan riitä. Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen, kuten palkitsemisjärjestelmien ja johtamishierarkian on tuettava samoja tavoitteita, jotta vaikutus olisi merkittävä.

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa palkkioita, rangaistuksia tai osallistumismahdollisuuksia. Työyhteisön motivaatio vaikuttaa suoraan organisaation toimintaan, tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Motivaatio heijastuu myös työyhteisön vuorovaikutuksen laatuun ja ilmapiiriin, joka puolestaan ohjaa henkilöstön toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. (Sinokki 2017.) Myös Berlinin (2019, 236) mukaan ulkoinen motivaatio on tärkeää. Palkka tai tavoiteltu ammattinimike voivat vahvistaa työntekijän työmotivaatiota. Kunnianhimo kulkeekin käsi kädessä motivaation kanssa.

Utahin yliopiston professorin Fredrick Herzbergin luoma kaksifaktioteoria, joka esiteltiin yli 20 vuotta sitten, on yksi tunnetuimpia tarveteorioita Maslow'n tarvehierarkiateorian ohella. Teoriaa kutsutaan myös nimellä motivaatio- ja hygienia-teoria. Herzberg kutsuu ulkoisia tekijöitä hygienia-tekijöiksi ja tarkoittaa näillä palkkaa, turvallisuutta ja työolosuhteita. Hygienia-tekijät voivat aiheuttaa teorian mukaan paljon tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuina niillä ei ole juuri vaikutusta suuresti tyytyväisyyteen. Motivaatiotekijät, kuten työn sisältö, vastuullisuus, henkilökohtainen kehittyminen ja saavutukset lisäävät tyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Sinokki 2016, 104–107.)

John Raun (2023) Forbes-artikkelin mukaan Herzbergin teoria on tänä päivänäkin ajankohtainen. Raun mukaan työnantajien tulisi tehdä työntekijöidensä työtehtävistä mielenkiintoisempia motivaation lisäämiseksi. Rau korostaa artikkelissa, että vaikka työelämä on muuttunut Herzbergin periaatteet pätevät yhä. Työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys paranevat, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja haastavaksi. (Rau 2023.) Puolestaan David McClellandin mukaan motivaatio rakentuu vallanhalusta, suoriutumisen tarpeesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. McClelland korosti, että työntekijöitä motivoivat erityisesti haastavat tehtävät, palaute ja vastuu. Vaikka palkit-

seminen on tärkeää, suoriutuminen ja saavutukset merkitsevät usein enemmän. Suoritusmotivaatio vaihtelee yksilöittäin. Korkean suoritusmotivaation omaavat työntekijät pyrkivät menestymään ja matalamman suoriutumistarpeen omaaville riittää työpaikan ja palkan tuoma turva. Noin 10 % ihmisistä kuuluu korkean suoriutumistarpeen ryhmään ja heillä on usein yrittäjämäinen asenne. (Sinokki 2016, 108–109.)

## 4 Työhyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen yhteys

Työhyvinvointi on keskeinen osa asiakaskokemusta ja kilpailuedun ylläpitämistä yrityksessä. Kilpailuetu ei ole pelkästään yrityksen tuote tai palvelu, vaan se syntyy monesta tekijästä kuten asiakaspalvelusta, organisaation toimintamalleista ja prosesseista. Nämä kaikki tekijät ovat puolestaan riippuvaisia siitä, kuinka motivoituneita ja hyvinvoivia yrityksen työntekijät ovat. Hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö on tehokkaampi, innovatiivisempi ja kykenee hyödyntämään resursseja. (Aro, 2018, 145.)

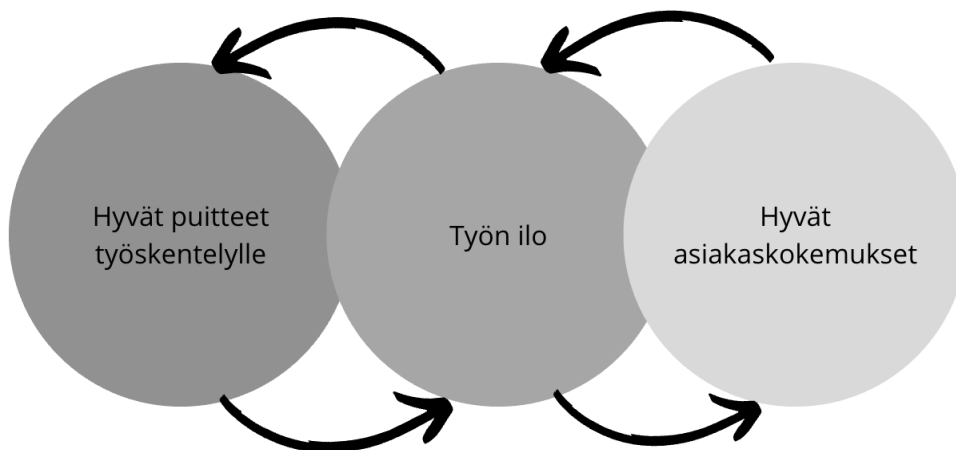
Kun yritys panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin, se ei ainoastaan paranna työilmapiiriä ja tuottavuutta, vaan luo pohjan erinomaiselle asiakaspalvelulle, joka puolestaan parantaa asiakaskokemusta. Hyvinvoivat työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi, mikä vahvistaa heidän sitoutuneisuuttaan ja motivaatiotaan suoriutua työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä näkyy asiakkaille laadukkaana ja huolehtivana asiakaspalveluna, joka edistää pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Mts. 145.)

Työhyvinvointi on siis olennainen osa asiakaskokemusta, sillä se vaikuttaa suoraan siihen, miten työntekijät pystyvät tarjoamaan asiakkailleen hyvää palvelua. Kun yritys panostaa henkilöstön hyvinvointiin, se tukee myös asiakastyytyväisyyttä ja luo positiivista vuorovaikutusta, joka on keskeistä asiakaskokemuksen parantamisessa. (Mts. 146.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden hyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka hyvinvoivat, motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun ja positiivisten asiakaskokemusten syntymiseen. Tämä yhteys on vahvasti sidoksissa palvelu-tuottoketjuun (Service-Profit Chain), joka on liiketoimintamalli, jonka Heskett, Sasser ja Schlesinger kehittivät 1990-luvulla. Mallin keskeinen ajatus on,

että työntekijöiden hyvinvointi, motivaatio ja sitoutuminen heijastuvat suoraan heidän tarjoamaansa palveluun. Tämä puolestaan parantaa asiakaskokemusta ja asiakastyytyvää, joka voi johtaa liiketoiminnan taloudelliseen menestymiseen. Malli havainnollistaa, kuinka työntekijöiden hyvinvointi ja asiakastyytyväisyys muodostavat kiinteän ja käänteisen yhteyden, joka tukee yrityksen kokonaistuloksia. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr & Schlringer, 2008.)

Myös Juuti (2015, 136) (ks kuvio 1) osoittaa, että hyvät työskentelyolosuhteet, työnilo ja asiakaskokemus muodostavat toisiinsa kytkeytyvän ja toisiaan vahvistavan kokonaisuuden. Kun työntekijöillä on selkeät tavoitteet, toimivat työvälineet ja kannustava työilmapiiri, työ sujuu häiriömättömästi ja kuormitus pysyy hallittavana. Tämä luo pohjan työn ilolle eli kokemukselle mielekkästä ja motivoivasta työstä. Se lisää sitoutumista ja työtehoa. Työn iloa kokevat työntekijät kohtaavat asiakkaat usein myönteisellä ja energisellä asenteella, mikä heijastuu suoraan asiakaskokemuksen laatuun. Hyvät asiakaskokemukset voivat puolestaan vahvistaa työn merkityksellisyyden tunnetta ja lisätä työn iloa entisestään. (Juuti 2015, 135–137.)



Kuvio 1. Hyvän kierteen havainnollistaminen (Juuti 2015, 136, muokattu)

## 5 Tutkimus

Vaikka Yritys X:ssä on tällä hetkellä hyvä työhyvinvoinnin taso, se ei takaa, että tilanne säilyy sellaisenaan. Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa työhyvinvointiin ja sen seurauksena myös asiakaspalvelun laatu voi heikentyä, mikä näkyy asiakaskokemuksessa (Bakker & Demerouti 2017). Hyvä työhyvinvointi tarjoaa pohjan kehittymiselle, jonka tavoitteena on luoda entistä parempi työympä-

ristö ja asiakaskokemus. Tämä tutkimus tarjoaa mahdollisuuden syventää Yritys X:n asiakaskokemuksen kehittämistä ja sen pohjalta voidaan havaita piileviä kehityskohteita. Asiakaspalvelutilanteet ovat usein intensiivisiä ja perustuvat vahvasti vuorovaikutukseen, jossa työntekijän jaksaminen ja asenne heijastuvat suoraan asiakkaan kokemukseen.

Työhyvinvointi ja asiakaskokemus ovat nousseet strategisesti tärkeiksi teemoiksi suomalaisessa työelämässä. Muuttunut työympäristö, lisääntynyt kuormitus ja kasvava asiakaslähtöisyyden vaatimus korostavat tarvetta ymmärtää, miten työntekijöiden hyvinvointi heijastuu asiakaspalvelun laatuun. Työhyvinvointia on tutkittu kuitenkin monessa opinnäytetyössä. Kilpinen (2016) tutki kuinka työhyvinvointi vaikuttaa asiakaspalvelun tasoon. Hän tutki aihetta työntekijöiden näkökulmasta ja löysi selkeän yhteyden työntekijän hyvinvoinnin ja asiakaspalvelun tason välillä. Kallatsan (2020) opinnäytetyö osoitti myös, että työntekijöiden hyvinvointi parantaa asiakaskokemusta hotelli- ja ravintola-alalla. Aiempi tutkimusmateriaali on usein tarkastellut työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta, kun taas tämän työn tavoitteena on tuoda esiin asiakkaiden kokemuksia ja havaintoja palvelutilanteissa. Toimeksiantajayrityksellä ei ole aiemmin ollut käytössään asiakasperustaista tietoa työhyvinvoinnin vaikutuksesta palvelukokemukseen, minkä vuoksi tutkimus vastaa selkeään käytännön tarpeeseen ja tarjoaa arvokasta tietoa kehittämistyön tueksi.

Tämän opinnäytetyön tutkimus tarjoaakin uuden näkökulman tarkastelemalla työhyvinvointia suoraan asiakkaan näkökulmasta. Monet työhyvinvointitutkimukset perustuvat henkilöstön omaan kokemukseen. Tässä tutkimuksessa perehdytään asiakkaiden vastauksiin ja siihen, miten he kokevat työntekijöiden ilmapiirin sekä motivaation, eli miten työhyvinvointi näkyy ulospäin. Työhyvinvoinnin tarkastelu tästä näkökulmasta ei ole ainoastaan eettisesti perusteltua, vaan myös strategisesti tärkeää. Tämä opinnäytetyö pyrkii tuomaan esiin, kuinka työilmapiiri ja motivaatio voivat toimia palvelun laadun ja asiakaskokemuksen taustalla vaikuttavina tekijöinä ja samalla tukea yrityksen kestävästä kehityksestä sekä sosiaalisesti että taloudellisesti.

## **5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Asiakaskokemus on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi erityisesti palvelualoilla, joissa vuorovaikutus työntekijän ja asiakkaan välillä muodostaa koko palvelun ytimen. Samaan aikaan työhyvinvointi on tunnistettu merkittäväksi tekijäksi, joka vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen, palveluhalukkuu-

teen ja vuorovaikutustaitoihin. Erityisesti palvelutilanteissa työntekijän sisäinen motivaatio ja työilmapiiri näkyvät suoraan asiakkaalle, sillä palvelu joko koetaan aidoksi ja myönteiseksi tai mekaaniseksi ja välinpitämättömäksi. Toimeksiantajaryitykselle on tärkeää ymmärtää, mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet vaikuttavat asiakaskokemukseen konkreettisimmin, jotta kehittämistoimet voidaan kohdentaa mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mihin työhyvinvoinnin tekijöihin kannattaa kohdentaa kehittämistoimiaan asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tarkoituksena on tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat suoraan asiakaspalvelutilanteen sujuvuuteen ja asiakkaiden saamien kokemusten laatuun. Täten toimeksiantajaryitys voi kohdentaa työhyvinvointiin liittyviä kehitystoimiaan juuri niihin osa-alueisiin, joilla on suurin vaikutus palvelun laatuun ja asiakastytyväisyyteen. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muotoutui ”Miten työntekijöiden työhyvinvointi ilmenee asiakaspalvelukokemuksessa?”. Tähän kysymykseen haettiin vastauksia alakysymyksillä ”Miten työilmapiiri vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja asiakkaiden kokemuksiin?” sekä ”Miten työntekijöiden motivaatio vaikuttaa asiakaspalvelun tehokkuuteen ja laatuun?”.

Työhyvinvointiin panostaminen ei ole ainoastaan yksilön jaksamiseen liittyvä tekijä, vaan sillä on selkeitä vaikutuksia koko organisaation menestykseen. Professori Guy Ahonen kertoo Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010) kirjassa, että työhyvinvointiin tehdyt panostukset voivat tuottaa jopa 10–20 kertaisen taloudellisen hyödyn. Esimerkiksi Dragsfjärdin kunnassa toteutettu hanke osoitti 46 %:n vuosittaisen tuoton sijoitetulle pääomalle työhyvinvointia parantavien toimien ansiosta. Suurin osa tästä hyödystä syntyi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden vähentymisenä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010.) Voidaan siis todeta, että työhyvinvoinnilla on kiistattomia vaikutuksia yrityksen menestykseen. Tämän tutkimuksen painopiste on rajattu asiakaspalvelukokemukseen, työmotivaatioon sekä työilmapiiriin ja sitä käsitellään vain siltä osin kuin se heijastuu asiakkaan kokemuksiin ja havaintoihin työntekijöiden toiminnasta. Työhyvinvoinnin tarkempi tutkiminen vaatisi syvällisempää henkilöstölähtöistä tarkastelua, kuten yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja henkilöstödataa ja se puolestaan ylittää tämän tutkimuksen rajauksen.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä on kyse kehittämistutkimuksesta. Kanasen (2012, 12–13) mukaan kehittämistutkimus on prosessi, jossa pyritään kehittämään ja parantamaan tietyn ilmiön tai prosessin

käytäntöjä. Kehittämistutkimuksessa keskeistä on, että tutkimus ei vain tarkastele ilmiötä ja prosesseja teoreettisesti, vaan myös tuottaa käytännön ratkaisuja ja parannuksia. (Kananen 2012, 12–13.) Kehittämistutkimus tarjoaa mahdollisuuden tuottaa käytännönläheisiä ratkaisuja, jotka voivat parantaa organisaation sisäisiä prosesseja, kuten asiakaskokemusta. Tämän tyyppinen tutkimus toimii silloin, kun halutaan tuottaa konkreettisia suosituksia tai toimintatapoja, joita voidaan soveltaa organisaatiossa suoraan. (Kananen 2012, 42–43.)

Opinnäytetyön tavoitteet ratkaistaan kvantitatiivisesti eli määrällisen tutkimusotteen avulla. Vilkan (2007) mukaan kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillistä on, että tutkittavia asioita kuvataan numeraalisesti. Tällöin tutkimustieto saadaan numeroina ja se ryhmitellään, jolloin tulokset voidaan esittää esim. tunnuslukuina. Numeroiden avulla tulosten selittäminen onnistuu sanallisesti, joka auttaa ymmärtämään niiden merkitystä. (Vilka 2007, 14–15.) Määrällinen tutkimus tuottaa vastaukset lukuina strukturoituihin kysymyksiin, joiden avulla saadaan muodostettua ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2012, 32).

Sukamolsonin (2007) mukaan määrällinen tutkimus soveltuu esimerkiksi asenteiden ja niiden yleisyyden mittaamiseen. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden hyvinvoinnin ja sen yhteyden asiakaskokemukseen selvittäminen edellytti laajamittaista tiedonkeruuta useilta vastaajilta. Määrällinen lähestymistapa mahdollisti mielipiteiden ja kokemusten kokoamisen rakenteellisten väittämien kautta, mikä helpotti tulosten tilastollista tarkastelua (Sukamolson 2007, 11). Menetelmä valittiin myös siksi, että sen avulla voidaan hahmottaa yleisiä ilmiöitä ja tehdä vertailuja vastaajaryhmien välillä. Tämä valinta tukee tutkimuksen tavoitetta ymmärtää työntekijöiden hyvinvoinnin vaikutusta asiakaskokemukseen asiakkaan näkökulmasta.

Määrällinen tutkimus edellyttää riittävän laajaa ja edustavaa vastaajajoukkoa, jotta tutkimukset olisivat luotettavia ja yleistettävissä. Tällaisessa tutkimuksessa ilmiötä kuvataan usein numeroiden avulla ja tuloksia esitetään havainnollistavasti esimerkiksi taulukoiden muodossa. Kvantitatiivinen tutkimustapa soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa pyritään selvittämään asioiden välisiä yhteyksiä tai seuraamaan ilmiön muutoksia ajan myötä. Tutkimus voidaan toteuttaa joko kohdistamalla se koko perusjoukkoon tai tutkia siitä valittua osaa (Heikkilä 2008, 14–16.) Tässä tutkimuksessa määrällinen lähestymistapa oli luonteva valinta myös siksi, että tavoiteltiin suurta vastaajamäärää.

Otannan suhteen tutkimuksessa käytettiin kokonaistutkimuksen menetelmää. Kyselylomake lähetettiin kaikille yrityksen uutiskirjeen tilaajille. Kysely jaettiin sähköpostitse uutiskirjeen mukana ja se tavoitti noin 20 000 asiakasta. Näin ollen tutkimus ei perustunut otantaan, vaan kaikki kohde-ryhmän jäsenet saivat mahdollisuuden osallistua kyselyyn. Menetelmän etuna on, että se mahdollistaa laajan ja kattavan aineiston keräämisen (Jyväskylän Yliopisto, n.d.). Tässä tutkimuksessa ei ollut perusteltua rajata otantaa, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava ja monipuolinen kuva Yritys X:n asiakaskokemuksesta ja sen yhteydestä työhyvinvointiin.

Koska kysely kohdistui yrityksen kaikille uutiskirjeen tilaajille, oli luontevaa toteuttaa kokonaistutkimus. Näin varmistettiin, että kaikilla asiakkailla oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua kyselyyn, mikä tukee aineiston edustavuutta ja lisää tulosten luotettavuutta. Lisäksi otannan rajaaminen ei olisi tuonut lisäarvoa tutkimuksen tavoitteiden kannalta, sillä tarkoitus ei ollut vertailla eri asiakasryhmiä, vaan tunnistaa yleisiä yhteyksiä ja ilmiöitä työhyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen välillä. Kyselyssä kuitenkin haluttiin rajata vastaajiksi vain ne henkilöt, jotka ovat asioineet Yritys X:n työntekijöiden kanssa kasvotusten. Tämä rajaus oli helpoin toteuttaa kyselyn ensimmäisen kysymyksen avulla, mikä erotteli vain verkkokaupassa asioineet siirtymään suoraan kysymyksen loppuun. Täten he eivät päässeet väristämään kyselyn tuloksia.

### **5.3 Aineistonkeruumenetelmät**

Tutkimuksessa valittiin aineistonkeruumenetelmäksi kyselylomake, joka on tyypillinen menetelmä määrälliselle tutkimukselle. Vilkan (2007) mukaan, jos kyselylomake on strukturoitu tällöin kaikki vastaajat saavat samat kysymykset ja ne esitetään samassa järjestyksessä. Kyselylomake on sopiva menetelmä mukaan, kun halutaan kerätä tietoa mielipiteistä, asenteista ja käyttäytymisestä. Vastaaja voi itse täyttää kyselyn lukemalla kysymykset ja vastaamalla niihin verkossa. Tämä tekee kyselystä helpon ja joustavan, joka mahdollistaa suuren vastaajajoukon tavoittamisen. (Vilka 2007, 27.)

Kyselylomake valittiin aineistonkeruumenetelmäksi sen nopeuden ja helppouden vuoksi vastaajille. Tavoitteena oli tavoittaa mahdollisimman suuri vastaajajoukko ja täten kyselylomakkeen avulla oli mahdollista saavuttaa laajempi joukko vastaajia. Koska tutkimus keskittyy työntekijöiden hyvinvointiin ja asiakaskokemukseen, kyselylomake oli tehokas keino kerätä tietoa erityisesti tässä

tapauksessa, kun tutkittavat olivat maantieteellisesti hajallaan. Toimeksiantajayrityksessä on aikaisemmin hyödynnetty vastaavia kyselytutkimuksia, joten vastaajille tämä menetelmä oli tuttu ja täten luotettava.

Kananen (2010) tuo esiin, että kyselylomakkeen tulisi rakentua selkeään ja loogiseen rakenteeseen mukaisesti. Ennen varsinaista kyselyä liitetään usein saatekirje, jossa kerrotaan vastaajalle tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Kysely itsessään jakautuu yleensä kahteen osaan, jotka ovat taustatiedot ja varsinaiset kysymykset. Taustatiedot auttavat vertaamaan otosta perusjoukkoon ja tukevat tulosten luokittelua, kun taas kysymysten tarkoituksena on tuottaa tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Taustatietoja hyödynnetään myös ristiintaulukoinneissa taustamuuttujina. (Kananen 2010, 93.)

Kyselylomakkeen valinta perustui myös siihen, että se mahdollistaa suurten vastaajajoukkojen tavoittamisen ja aineiston keräämisen suhteellisen lyhyessä ajassa. Haastattelut olisivat olleet aikarajoitteiden vuoksi hankalia toteuttaa, koska tutkimus keskittyi laajojen ilmiöiden selvittämiseen ja tilastollisen aineiston keräämiseen, kyselylomake oli optimaalisin väline.

Aineiston keruu suoritettiin Yritys X:n kautta, heidän asiakasrekisteriänsä hyödyntäen. Kysely toteutettiin Webropol-työkalulla, jonka kautta kysely lähetettiin internetlinkkinä vastaajille uutiskirjeen mukana. Uutiskirjeeseen kirjoitettiin saatekirje, jossa avattiin opinnäytetyön tarkoitusta sekä merkityksellisyyttä. Kirjeen lopussa oli tieto viimeisestä vastauspäivästä, sekä tutkijan yhteystiedot. Tarkempi tutkimuksellinen tieto ilmaistiin kyselyn alussa ensimmäisellä sivulla.

Kyselyn ensimmäinen kysymys eritteli heti vastaajat toisistaan sen suhteen, ovatko he asioineet kasvatusten Yritys X:n työntekijöiden kanssa vai ainoastaan verkkokaupan kautta. Tavoitteena oli kerätä vain heidän vastauksensa, joilla on kokemusta Yritys X:n työntekijöiden kanssa asioimisesta. He, joilla oli kokemusta ainoastaan verkkokaupassa asioimisesta, ohjattiin suoraan kyselyn kiitossivulle ja vastaaminen heidän osaltaan päättyi siihen. Ensimmäinen varsinainen vastaussivu sisälsi kaksi lisäkysymystä, joilla selvitettiin taustamuuttujia. Taustamuuttujia kartoitettiin kysymysten avulla, joissa selvitettiin vastaajan ikä sekä sukupuoli. Lisäksi selvitettiin mitä tuotteita vastaaja yleensä ostaa. Yritys X tarjoaa erilaisia palveluja sekä tuotteita ja näiden välillä voi olla eroja, millaista palvelua odotetaan.

Aiemmin määriteltyihin tutkimuskysymyksiin haettiin ratkaisua kolmella eri teemalla, joiden alla oli kolmesta viiteen samaa aihetta käsittelevää kysymystä, joihin vastattiin Likert asteikolla. Kahden teeman lopussa oli toimeksiantajayrityksen pyynnöstä avoimet kysymykset, jolloin vastaaja pystyi kertomaan omin sanoin, mikä muodosti hänen kokemuksensa liittyen työntekijöiden motivaatioon sekä ilmapiiriin. Täten saatiin lisäarvoa ja tarkennusta kysymyksille. Likert asteikko kysymykset olivat pakollisia ja avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia.

Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään usein erilaisia asteikkomuotoisia mittareita tiedonkeruussa. Yksi yleisimmin käytetyistä on Likert-asteikko, jota käytetään esimerkiksi asenteiden, mielipiteiden tai kokemusten arviointiin. Likert-asteikossa on nimetty valmiit vastausvaihtoehdot. Likert-asteikolle tyypillistä on neutraali vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”. Tämän avulla on mahdollista sulkea pois pakkovastaamisen ongelma, eli vastaajan ei tarvitse valita sellaista vaihtoehtoa, johon hänellä ei ole mielipidettä. (Valli 2015.) Kyselylomakkeen väittämät on muotoiltu operationalisoinnin avulla. Väittämien laadinnassa on pohdittu, miten arkikieliset ilmaukset voivat parhaiten kuvata määriteltyjä teemoja, niin että vastaajalle on selkeää valita Likert-asteikolta itselleen sopivin ja mielipidettään parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto kunkin väittämän kohdalla. (Valli 2007, 28.)

Kyselytutkimuksessa kukaan ei pääse vaikuttamaan läsnäolollaan vastaajan mielipiteeseen, kuten esim. teemahaastattelussa. Tutkimustulosten luotettavuutta parantaa, se että vastaukseen eivät pääse vaikuttamaan tutkijan ilmeet, äänenpainotukset tai eleet. Kyselytutkimuksen vastauksia varten ei tarvitse matkustaa minnekään, joten tutkimusalue on paljon laajempi. Vastaajalla on vapaus valita, milloin hän vastaa kyselyyn ja hänellä on mahdollisuus pohtia vastauksia rauhassa. Haittapuoli kyselytutkimuksessa on väärinymmärtämisen mahdollisuus. Se voidaan välttää selkeällä vastausohjeella sekä kyselylomakkeen esitestauksella. (Valli 2015.)

## **5.4 Analysointimenetelmät**

Sukamolsonin (2007) mukaan on olemassa monia tutkimuksen kohteita, kuten kokemuksia, tunteita ja mielipiteitä, joita halutaan tarkastella, mutta joita ei voida suoraan mitata numeerisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin kerätä tietoa, joka ei alun perin ole kvantitatiivista. Tämän tiedon voi muuttaa mitattavaan muotoon esimerkiksi kyselyiden avulla ja sitten ana-

lysoida tilastollisesti. Hyviä esimerkkejä tästä ovat asenteiden ja uskomusten mittaaminen (Sukamolson 2007, 4.) Tässä opinnäytetyössä tutkittiin juuri tällaisia tietoa, joka muutettiin kyselylomakkeen avulla kvantitatiiviseen muotoon.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysimenetelmät valitaan tutkimuskohteen mukaan. Menetelmien valintaan vaikuttaa merkittävästi se, tutkitaanko yksittäistä muuttujaa vai useiden muuttujien välisiä riippuvuuksia ja niiden välisiä vaikutuksia toisiinsa. (Vilka 2007, 119.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään kuvailevia analyysimenetelmiä, kuten keskiarvoa, mediaania ja keskihajontaa. Näiden saadaan yleiskuva tutkimusaineistosta ja sen vaihteluista. Nämä menetelmät sopivat hyvin Likert-asteikollisten kysymysten analysointiin. Keskiarvo kuvaa havaintojen aritmeettista keskikohtaa ja kertoo, mikä on vastauksien keskimääräinen arvo. Se auttaa ymmärtämään, miten vastaajat yleisesti suhtautuvat tutkittavaan ilmiöön. Mediaani puolestaan kuvaa muuttujan keskimäistä arvoa. Tämä analyysimenetelmä on hyödyllinen silloin, kun aineistossa on poikkeavia ääripäitä. Keskihajonta mittaa vastausten hajontaa eli sitä, kuinka paljon yksittäiset havainnot poikkeavat keskiarvosta. Pienikeskihajonta viittaa siihen, että vastaajien näkemykset ovat melko yhtenäisiä, kun taas suuri hajonta osoittaa, että näkemykset vaihtelevat. (Kananen 2012, 82–86.)

Tässä tutkimuksessa kyselyaineistoa käsiteltiin sekä sanallisesti kuvailleen että visuaalisesti esittäen taulukoiden muodossa. Strukturoiduista ja suljetuista kysymyksistä tuotettiin suoria prosenttijakaumia, jotka esitettiin selkeinä taulukoina. Muuttujien välistä yhteyttä tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla, hyödyntäen erityisesti vastaajien asiointipaikkaa. Tärkeimpänä tunnuslukuna käytettiin keskiarvoa, koska se vastasi parhaiten tutkimuksen tavoitteita. Avoimet vastaukset analysoitiin määrällisesti. Vastaukset avoimiin kysymyksiin luokiteltiin käsin ja niistä laskettiin jakaumat Excelin avulla. Analysointi työkaluna käytettiin Webropolin omaa Survey & Reportin -ominaisuutta sekä Exceliä.

Tässä tutkimuksessa kyselyn vastausvaihto ”en osaa sanoa” jätettiin huomioimatta keskiarvossa, koska sitä ei voida tulkita selkeäksi kannanotoksi suuntaan tai toiseen. Tämä vastaus ei sovi mukaan numeeriseen analyysiin samalla tavalla kuin muut asteikolla annetut arviot. Tällaisen epävarman vastauksen jättäminen pois auttaa säilyttämään keskiarvojen tulkittavuuden ja estää vääristymät, jotka voisivat syntyä, jos vastaus tulkittaisiin virheellisesti esimerkiksi neutraalina mielipiteenä.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistutkimusta ei pidetä Kanasen (2012) mukaan itsenäisenä tutkimusotteena, vaan se nähdään strategiana, jonka avulla pyritään parantamaan käytäntöjä tai ratkaisemaan jokin havaittu ongelma. Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuus arvioidaan käytettyjen menetelmien mukaisesti. Jos tutkimuksessa hyödynnetään määrällisiä menetelmiä, täten luotettavuuden arviointi perustuu kahteen keskeiseen arviointikriteeriin. Nämä arviointikriteerit ovat validiteetti, eli tutkimuksen pätevyys sekä reliabiliteetti eli tulosten tarkkuus ja toistettavuus. (Kananen 2012, 166.)

Tutkimuksen validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin käytetyt mittarit mittaavat juuri niitä ilmiöitä, joita on tarkoitus tutkia. Validin tutkimuksen tulokset eivät vääristy esimerkiksi epäselvien kysymysten, huonosti määritellyn kohderyhmän tai epäyhtenäisten vastausvaihtoehtojen vuoksi (Kananen, 2012, 167–169). Validiteetti paranee, kun tutkimus suunnitellaan huolellisesti, kysymykset perustuvat aiempaan tutkimukseen ja kohderyhmä vastaa tutkimuskysymysten tavoitteita. Tässä tutkimuksessa validiteettia tukee se, että kyselylomake rakennettiin työhyvinvointia ja asiakaskokemusta käsittelevän teoriapohjan perusteella, ja sen sisältö tarkastettiin etukäteen selkeyden ja tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi. Lisäksi useat väittämät mittasivat samoja aihepiirejä eri näkökulmista, mikä parantaa sisällöllistä kattavuutta.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus viittaa siihen, kuinka johdonmukaisia ja toistettavia tulokset ovat eli saataisiinko samankaltaisissa olosuhteissa samankaltaiset tulokset uudelleen tehtynä tutkimuksena (Heikkilä 2007; Kananen 2012). Reliabiliteetti edellyttää selkeitä ja yksiselitteisiä kysymyksiä, samanlaisten kysymysten systemaattista käyttöä sekä huolellista aineiston keruuta ja analysointia. Tässä tutkimuksessa käytetty strukturoitu kysely tukee reliabiliteettia, sillä sen vastausvaihtoehdot olivat yhtenäisiä ja väittämät johdonmukaisesti muotoiltuja. Lisäksi kokonaistutkimus, jossa kysely lähetettiin koko uutiskirjeen tilaajakunnalle, vähentää otantavirhettä ja vahvistaa tulosten yleistettävyyttä.

Tämä tutkimus on toteutettu eettisesti perustuen Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) perusperiaatteisiin. Näihin periaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, vastuullisuus sekä toisten työn arvostaminen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Opinnäytetyössä on kiinnitetty erityistä huomiota tieteellisen toiminnan laatuun tutkimuksissa kai-

kissa vaiheissa, kuten suunnittelussa, menetelmien valinnassa ja aineiston analysoinnissa. Tutkimusprosessi on toteutettu oikeudenmukaisesti ja kaikkia osapuolia kunnioittaen. Aineiston käsittelyssä on huolehdittu vastuullisuudesta. Työssä on merkitty tarkasti käytettyjen lähteiden alkuperä osoittaen kunnioitusta alkuperäisiä tekijöitä kohtaan. Tieteellinen tutkimus on laadittu, toteutettu ja raportoitu avoimen tieteen periaatteiden mukaisesti.

Tutkimukseen osallistuminen ei ole pakollista ja osallistujalla on oikeus lopettaa vastaaminen millä hetkellä tahansa ilman, että siitä aiheutuu seuraamuksia. Ennen kyselyn vastaamisen aloittamista vastaajille on kerrottu tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Heille kerrotaan aineiston käytöstä ja vastausten anonymiteetistä. Täten varmistetaan, että vastaaja tekee tietoisien päätösten osallistumisestaan. Tutkittavien motivointia varten on tärkeä kertoa, mitä uutta tietoa tutkimuksella halutaan. (Kuula 2015.)

Toimeksiantajayrityksen kanssa on sovittu yhteisymmärryksessä, että yritys pysyy tunnistamattomana, joten yrityksen nimeä, tietoa yrityksen ja henkilöstön koosta tai tietoa sijainnista ei tulla mainitsemaan opinnäytetyöprosessissa. Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus toteutettiin täysin anonymisti, joten vastaajien henkilötietoja ei ole kerätty tutkimusta varten ja täten henkilöllisyyttä ei ole tunnistettu. Toimeksiantajayrityksen sähköisessä uutiskirjeessä lähetettiin mukana Webropol-kysely ja sen yhteydessä vastaajia informoitiin siitä, mitä ollaan tekemässä ja mitä varten tietoa kerätään sekä mihin sitä käytetään. Samalla ilmoitettiin kyselyn olevan anonymi, jolloin vastaajilla oli tiedossa, ettei heidän henkilötietojansa kerätä tutkimusta varten. Vastaajilla oli kuitenkin mahdollisuus erillisen linkin kautta jättää yhteystietonsa, jolloin he pystyivät osallistumaan yrityksen lahjakorttien arvontaan. Tämän arvonnin toivottiin motivoivan uutiskirjeen saaneita vastaamaan verkkokyselyyn. Tutkimuksen aikana kerätty tieto on säilytetty tutkijan omalla henkilökohtaisella tietokoneella. Tutkimusaineistot poistetaan opinnäytetyön valmistuttua, sillä niitä ei ole enää tarpeellista säilyttää. Arvontaan osallistuneiden yhteystiedot jaetaan toimeksiantajan kanssa, jotta he voivat arvonnin suorittaa ja olla yhteydessä voittajiin. Henkilötietoja käsitellään EU:n tietosuojasetuksen mukaisesti, eikä tietoja levitetä tutkimuksen ulkopuolisille tahoille.

## 6 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Aineisto kerättiin kvantitatiivisen verkkokyselyn avulla, joka toteutettiin Webropol-kyselyllä (ks. liite 1). Tutkimuksen kohteena oli Yritys

X:n uutiskirjeen tilaajat ja heitä oli noin 20 000. Kyselyyn oli aikaa vastata kahdeksan päivää ja kysely lähti jakoon 2.5.2025. Vastauksia saatiin yhteensä 144. Kohderyhmään suhteutettuna vastaajamäärä oli hyvin matala. Ensimmäinen kysymys karsi myös osan vastaajista pois, sillä merkittävä osa vastaajista oli asioinut ainoastaan verkkokaupassa. Täten tutkimuksen tärkeimpiin kysymyksiin saatiin vain 91 vastaajan mielipide.

Ensimmäiseksi tässä luvussa käydään läpi taustatietojen tulokset, kuten kyselyyn vastanneiden ikä, sukupuoli ja ensisijainen tuotekategoria, jota vastaajat ostavat. Muissa alaluvuissa käsitellään Likert-asteikon sekä avoimien kysymysten tuloksia kvantitatiivisesti.

Tutkimustuloksissa sekä kyselylomakkeessa (ks. liite 1.) toimeksiantajayrityksen oikea nimi on vaihdettu Yritys X:ään. Vastaajille on käytetty Yritys X:n oikeaa nimeä kyselylomakkeessa.

## **6.1 Vastaajien taustatiedot**

Kyselyn ensimmäinen sivu sisälsi neljä kysymystä, joiden avulla selvitettiin taustamuuttujat. Tämän tutkimuksen taustamuuttujat olivat yleisin asiointi muoto, sukupuoli, ikäryhmä sekä ensisijainen tuote, mitä vastaaja ostaa. Taustamuuttujat valikoituivat yhteisymmärryksessä toimeksiantajayrityksen kanssa, jotta aineisto mahdollistaisi vastaajien tarkastelun eri asiakasprofiilien näkökulmasta. Taustatietojen kerääminen oli olennainen osa kyselyn kokonaisuutta ja niihin vastaaminen oli edellytys kyselyn jatkamiselle. Ensin selvitettiin miten vastaaja yleensä asioi Yritys X:n kanssa (ks. taulukko 1). Vastaajista noin puolet (41,7 %) asioi Yritys X:n myymälässä paikan päällä. Reilu kolmas osa vastaajista (36,8 %) oli asioinut ainoastaan verkkokaupassa ja täten heidän kyselynsä ohjautui kiitossivulle. Yritys X:n pop-up-tapahtumissa asioi pääasiassa seitsemäs osa vastaajista (13,9 %). Messutapahtumissa vastaajista asioi alle kymmenesosa (7,6 %). Suurin osa asiakkaista asioi Yritys X:n kivijalkamyymälässä tai verkkokaupassa ja tämä kertoo niiden vahvuudesta. Pop-up-tapahtumat ja messut tavoittavat pienemmän, mutta merkittävän asiakasryhmän.

Taulukko 1. Vastaajien ensisijainen tapa asioida

	N	%
Myymälässä	60	41,70
Messuilla	11	7,60
Pop-up-tapahtumissa	20	13,90
Ainoastaan verkkokaupassa	53	36,80
<b>Yhteensä</b>	<b>144</b>	<b>100 %</b>

Toinen kysymys koski sukupuolta (ks. taulukko 2). Kaikki vastanneet olivat naisia (100 %), mikä heijastelee Yritys X:n selkeästi naisvaltaista asiakaskuntaa. Vastaajia oli vain 90, sillä kysymyksen pakollisuuden kohdalla tapahtui virhe, jota käsitellään tarkemmin luvussa 7.1.

Taulukko 2. Vastaajien sukupuolijakauma

	N	%
Nainen	90	100
Mies	0	0
En halua kertoa	0	0
Muu	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Kolmannessa taustakysymyksessä selvitettiin vastaajien ikäjakauma (ks. taulukko 3). Vastaajista suurin osa oli yli 30-vuotiaita, merkittävä osa vastaajista oli 41–50-vuotiaiden ryhmässä (32,9 %). Toiseksi suurin ikäryhmä oli +61-vuotiaat (27,5 %). 31–40-vuotiaita vastaajista oli 22 %. Alle viides osa (17,6 %) vastaajista oli 51–60-vuotiaita. Nuoria alle 30-vuotiaita ei ollut vastaajien joukossa lainkaan.

Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma

	N	%
18–30 v	0	0
31–40 v	20	22
41–50 v	30	32,9
51–60 v	16	17,6
+ 61 v	25	27,5
<b>Yhteensä</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Viimeinen taustakysymys käsitteli minkälaisia tuotteita vastaaja ensisijaisesti ostaa (ks. taulukko 4). Yritys X:n asiakaskunta jakautuu kahteen pääryhmään. Valmiita tuotteita ostavia henkilöitä on 56 % ja tee-se-itse-asiakkaita oli 44 %.

Taulukko 4. Mitä vastaajat ostavat ensisijaisesti

	N	%
Valmiita tuotteita	51	56
Tee se itse materiaalit	40	44
<b>Yhteensä</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

## 6.2 Asiakaspalvelu

Seuraavana tarkastellaan kyselyn osiota, joka painottuu asiakaspalvelukokemukseen (ks. taulukko 5). Aluksi käydään läpi prosenttijakaumia sekä keskiarvoja, jotka ovat mitattu Likert-asteikolla. Nämä kysymykset, jotka olivat strukturoituja ovat olleet pakollisia, joten vastauksia on maksimimäärä (N=91). Kaikkien väittämien keskiarvot olivat 3,7 tai enemmän. Vahva enemmistö (75 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelutilanteessa heitä kuunneltiin. Väittämä ”palvelukokemus herätti minussa positiivisia tunteita” sai 3,8 keskiarvon, mikä osoittaa asiakaskohtaamisten olevan myös emotionaalisesti vaikuttavia. Kuitenkin väittämä ”Työntekijä kuunteli minua aidosti” sai hiukan alempia arvosanoja ja jokseenkin erimieltä oli 3,3 %.



### 6.3 Työilmapiiri

Tämä luku tarkastelee tässä opinnäytetyössä määritellyn työhyvinvoinnin toista osa-aluetta. Aluksi esitellään kysymysten prosentuaalisia jakaumia sekä keskiarvoa, jota mitattiin Likert-asteikolla (ks. taulukko 7). Taulukkoa tutkiessa voidaan todeta, että yli 80 % oli täysin samaa mieltä siitä, että palvelutilanne oli myönteinen ja työntekijät näyttävät viihtyvän työssään. Väittämässä ”hyvä työilmapiiri välittyi asiakaspalveluun” ei ollut yhtään kielteistä vastausta (täysin tai jokseenkin eri mieltä). Persoonallinen työskentelytapa erottuu vastausjakaumasta hieman. Se sai myös myönteisiä arvioita, mutta täysin samaa mieltä oli vain hieman alle 70 % vastaajista.

Taulukko 7. Likert-asteikko väittämät ilmapiiristä

Väittämät	N	Täysin	Jokseenkin	Jokseenkin	Täysin	En	Keskiarvo
		samaa mieltä (4)	samaa mieltä (3)	eri mieltä (2)	eri mieltä (1)	osaa sanoa (0)	
Palvelutilanne oli myönteinen	91	83,5 %	15,4 %	1,1 %	0,0 %	0,0 %	3,8
Työntekijät vaikuttivat viihtyvän työssään	91	82,4 %	12,1 %	2,2 %	0,0 %	3,3 %	3,8
Hyvä työilmapiiri välittyi asiakaspalveluun	91	75,8 %	17,6 %	0,0 %	0,0 %	6,6 %	3,8
Työskentelytapa vaikutti persoonalliselta	91	65,9 %	29,7 %	0,0 %	0,0 %	4,4 %	3,7
<b>Yhteensä</b>	<b>91</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3,8</b>

Taulukko 8 kuvaa vastaajien eroavaisuutta myymälässä ja pop-up sekä messuilla asioineiden asiakkaiden mielipiteitä taulukko 7 väittämään ”työntekijät vaikuttivat viihtyvän työssään”. Pop-upeissa asioineet asiakkaat kokivat kaikki (100 %), että työntekijä viihtyi työssään. Messuilla asioineet asiakkaat ovat olleet eniten (18,2 %) jokseenkin eri mieltä. Myymälässä asioineiden asiakkaiden kesken pieni osa (5,0 %) ei osannut kertoa mielipidettään. Kaikista vastaajista reilusti yli puolet olivat kuitenkin täysin samaa mieltä sen suhteen, että työntekijä vaikutti viihtyvän työssään.

Taulukko 8. Ristiintaulukointi työntekijöiden viihtyvyyden ilmenemisestä

Työntekijät vaikuttivat viihtyvän työssään	N	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa (0)	Keskiarvo
Messut	11	63,6 %	18,2 %	18,2 %	0,0 %	0,0 %	3,5
Myymä	60	80,0 %	15,0 %	0,0 %	0,0 %	5,0 %	3,8
Pop-up	20	100 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,0
<b>Yhteensä</b>	<b>91</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3,8</b>

Seuraavana vastaajaa pyydettiin kuvailemaan, mitkä tekijät muodostivat kokemuksen työntekijöiden ilmapiiiristä (ks. taulukko 9). Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä haluttiin antaa vastaajalle mahdollisuus sanallistaa kokemustaan. Avoimeen kysymykseen työilmapiiiristä saatiin yhteensä 63 vastaajan mielipide. Asiakkaiden avoimissa vastauksissa korostui erityisesti iloisuus (28,3 %) sekä työntekijät koettiin ammattitaitoiseksi (17,2 %). Osa vastaajista (6,1 %) nosti esiin negatiivisia mielipiteitä.

Taulukko 9. Tekijät, jotka vaikuttivat työilmapiiirin kokemukseen

Iloisuus	28,3 %
Aitous	22,2 %
Tiimihenki	14,1 %
Ammattitaito	17,2 %
Kiireettömyys	12,1 %
Negatiiviset kokemukset	6,1 %
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>

## 6.4 Työmotivaatio

Työmotivaation ilmenemistä vastaajien kokemuksissa ja mielipiteissä analysoidaan tässä luvussa.

Ylivoimainen enemmistö vastaajista koki, että heidät kohdattiin aidosti asiakaspalvelutilanteessa (ks. taulukko 10). Yhteensä 94,5 % vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämässä ”palvelussa korostui ammattimaisuus” oli 94,5 % myönteisiä vastauksia, mutta siinä oli hieman korkeampi eri mielisyyttä (4,4 %) verrattuna muihin väittämiin. Kolmas väittäminen ”kohtaaminen antoi kuvan, että työ tehtiin sydämellä” ei saanut lainkaan negatiivisia ääriarvoja.

Taulukko 10. Likert-asteikko väittämät työmotivaatiosta

Väittämät	N	Täysin	Jokseenkin	Jokseenkin	Täysin	En	Keskiarvo
		samaa mieltä (4)	samaa mieltä (3)	eri mieltä (2)	eri mieltä (1)	osaa sanoa (0)	
Työntekijä vaikutti tekevän työtä innostuneesti	91	81,3 %	17,6 %	1,1 %	0,0 %	0,0 %	3,8
Palvelussa korostui ammattimaisuus	91	76,9 %	17,6 %	4,4 %	0,0 %	1,1 %	3,7
Kohtaaminen antoi kuvan, että työ tehtiin sydämellä	91	82,4 %	15,4 %	2,2 %	0,0 %	0,0 %	3,8
Työntekijä oli aidosti kiinnostunut tarpeistani	91	71,4 %	24,2 %	2,2 %	1,1 %	1,1 %	3,7
Tyytyväisyyteni oli tärkeää asiakaspalvelutilanteessa	91	76,9 %	16,5 %	1,1 %	1,1 %	4,4 %	3,8
<b>Yhteensä</b>	<b>91</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3,8</b>

Taulukko 11 kuvastaa eri paikoissa asioineiden asiakkaiden mielipiteitä taulukko 10 väittämään ”työntekijä oli aidosti kiinnostunut tarpeistani”. Taulukon perusteella pop-up asiakkaat ovat kokeneet eniten positiivisia tunteita väittämän kohdalla. Messuilla asioineista osa vastaajista (9,1 %) on

ollut täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä on ollut vain reilu puolet (54,5 %) vastaajista. Myymälässä asiointien vastaajien mielipide on pääasiassa positiivinen, sillä vain pieni osa (3,3 %) on ollut jokseenkin eri mieltä.

Taulukko 11. Ristiintaulukointi työntekijän kiinnostuksesta asiakkaan tarpeisiin

Työntekijä		Täysin	Jokseenkin	Jokseenkin	Täysin	En	Keskiarvo
oli aidosti kiinnostunut tarpeistani	N	samaa mieltä (4)	samaa mieltä (3)	eri mieltä (2)	eri mieltä (1)	osaa sanoa (0)	
Messut	11	54,5 %	27,3 %	0,0 %	9,1 %	9,1 %	3,4
Myymälä	60	70,0 %	26,7 %	3,3 %	0,0 %	0,0 %	3,7
Pop-up	20	85,0 %	15,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,9
Yhteensä	91	-	-	-	-	-	3,6

Myös työmotivaatio teeman jälkeen vastaajilla oli mahdollisuus jättää avoimeen kysymykseen “Kuvaile, millainen kokonaisvaikutelma sinulle jäi myyjästä” vastaus. Avoin kysymys oli vapaaehtoinen, mutta vastauksia tuli 66 eri vastaajalta. Tämä tarkoittaa, että 72,5 % vastaajista halusi jättää kirjallisen mielipiteensä myyjän vaikutelmasta (ks. taulukko 12). Melkein kolmasosa (30,3 %) kuvasivat työntekijän palveluvarmaksi. Vastaajat kuvailivat työntekijöitä luotettaviksi (15,9 %) sekä lämminhenkisiksi (14,5 %). Kuitenkin muutama vastaajista (4,3 %) koki epäselvyyttä asioidessaan työntekijän kanssa.

Taulukko 12. Tekijät, jotka loivat kokoaanisvaikutelman työntekijästä

Palveluvarmuus	30,3 %
Iloinen asenne	18,8 %
Luotettavuus	15,9 %
Lämminhenkisyys	14,5 %
Valmius auttaa	7,2 %
Motivoitunut ote	5,8 %
Epäselvyys	4,3 %
Yhteensä	100

Pääasiallisten tutkimuskysymysten lisäksi kyselyssä haluttiin antaa vapaa sana ja kuulla vastaajien mieleenpainuvimpia kokemuksia (ks. taulukko 13). Näistä vastauksista erityisesti toimeksiantajiritys saa arvokasta tietoa. Oman vapaa muotoisen palautteen halusi antaa 38 vastaajaa. Pääosin palaute oli positiivista ja erityisesti palvelun ystävällisyys ilmeni lähes viides osassa (18,4 %) vastauksista. Myönteinen ilmapiiri ja palvelutilanteiden merkitys nousi esiin monessa vastauksessa (13,2 %). Myös kriittistä palautetta annettiin suhteellisen merkittävä määrä (15,8 %) verrattuna muihin vastauksista nousseisiin teemoihin.

Taulukko 13. Vastaajien vapaa sana

Henkilökohtainen kohtaaminen	7,9 %
Myönteinen ilmapiiri	13,2 %
Palvelun ystävällisyys	18,4 %
Työntekijän asiantuntemus	5,3 %
Kotimaisuus	7,9 %
Valikoimaan liittyvät toiveet	10,5 %
Palvelutilanteiden merkitys	13,2 %
Kokemus laadukkaista tuotteista	7,9 %
Kriittinen palaute	15,8 %
Yhteensä	100

## 7 Pohdinta

### 7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä arvoitiin järjestelmällisesti koko tutkimusprosessin ajan. Työ toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusasetelma palveli tarkoitustaan hyvin, kun tavoitteena oli saada yleiskuva asiakkaiden kokemuksista ja havaita laajoja ilmiöitä liittyen työhyvinvoinnin ilmenemiseen asiakaspalvelussa. Kanasen (2015, 340–341) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen vahvuus on juuri siinä, että tutkija ei voi aineistonkeruuvaiheessa juuri vaikuttaa tuloksiin, mikä lisää tutkimuksen objektiivisuutta. Ei voida kuitenkaan sanoa, että saavutettiin täysi objektiivisyys, sillä vastaajat saattoivat ymmärtää kysymyksiä eri tavoin tai vastata epärehellisesti. Tätä riskiä pyrittiin vähentämään laatimalla kysymykset mahdollisimman selkeiksi ja sisällyttämällä vastausvaihtoehdoksi myös ”en osaa sanoa”. Tämä vastausvaihtoehto haluttiin tarjota, jottei vastaaja valitse vastausvaihtoehtoa, jota hän ei tarkoita ja täten vääristä tutkimustuloksia.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka jaettiin Yritys X:n uutiskirjeen tilaajille. Vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja anonyymiä, mikä on keskeinen osa eettisesti kestävästä tutkimusmenettelyä. Anonymiteetin takaamiseksi kysely ei kerännyt mitään henkilötietoja, kuten nimiä, sähköpostiosoitetta tai IP-osoitteita. Vastauksia ei ollut mahdollista yhdistää yksittäiseen henkilöön myöhemmässä vaiheessa. Kyselyn toteuttamiseen käytetty Webropol-alusta mahdollisti vastausten tallentamisen ilman jäljitettäviä tunnistetietoja, mikä vahvisti vastaajien tietosuojaa. Toimeksiantajayrityksen kanssa kyselyyn osallistuneille haluttiin tarjota mahdollisuus osallistua lahjakorttien arvontaan. Tämän toivottiin motivoivan uutiskirjeen tilaajia vastaavan kyselyyn. Heidän yhteystietonsa kerätiin erillisellä kyselylomakkeella, johon se saivat linkin kyselyyn vastattuaan.

Kyselyyn vastaamiseen annettiin kohtuullinen aikaikkuna, jonka puitteissa vastaajat saattoivat palata kyselyyn useita kertoja. Tämä mahdollisti harkitun vastaamisen ja saattoi lisätä vastausten luotettavuutta. Vastausprosentti ei kuitenkaan ollut sitä mitä odotettiin. Kyselyn sisältäneen uutiskirjeen tavoitti 20 000 ihmistä ja 91 vastaajaa antoi mielipiteensä tutkimukseen. Vastausprosentti jäi näin ollen todella alhaiseksi. Toisaalta vastausprosentin laskeminen on haastavaa, koska ei ole tie-

dossa, kuinka moni uutiskirjeen vastaanottajista on todellisuudessa ollut Yritys X:n asiakas fyysisessä ympäristössä ja kuinka moni heistä jätti vastaamatta. Vaikka vastaajamäärä ei mahdollista tilastollisesti yleistettäviä johtopäätöksiä koko asiakaskunnasta, voidaan aineistoa silti pitää arvokkaana ilmiöpohjaisen tarkastelun näkökulmasta. Avoimista vastauksista saatiin runsaasti syvällistä ja monipuolista tietoa ja Likert-asteikon väittämien jakaumat tarjosivat suuntaa antavan kuvan asiakaskokemusten yleisistä piirteistä. Tilastollisten analysointimenetelmien kautta voitiin tunnistaa sekä vahvoja enemmistön näkemyksiä, että vastausten hajontaa, joka antoi viitteitä ilmiön moniulotteisuudesta.

Tutkimuksen aineistonkeruu suunniteltiin huolellisesti vastaamaan tutkimuskysymystä ja sen alakysymyksiä. Kyselylomake rakennettiin useassa vaiheessa siten, että kysymysten muotoilu oli selkeää ja johdonmukaista. Kysymyksiä testattiin ja muotoiltiin huolella, jotta väärinymmärrysten riskiä voitiin minimoida. Kysymysten sanamuodot pyrittiin pitämään mahdollisimman yksiselitteisenä ja useissa väittämissä käytettiin Likert-asteikkoa, joka mahdollisti vastaajien kokemusten arvioimisen asteittain.

Vastaajille esitettiin kyselyn alussa saatekirje, jossa selvennettiin tutkimuksen tavoite, vastaamisen vapaaehtoisuus, anonymiteetin toteutuminen sekä tietojen käsittelyn periaatteet. Näin osallistujille annettiin riittävä informaatio päätöksenteon tueksi. Lisäksi korostettiin, että yksittäisiä vastauksia ei raportoida tunnistettavassa muodossa, eikä tuloksia käytetä kenenkään henkilökohtaisen suorituksen arviointiin. Tämä saattoi madaltaa vastauskynnystä ja lisätä henkilökohtaisten kokemusten jakamista erityisesti avoimissa kysymyksissä.

Kyselyn alussa esitettiin myös suodattava taustakysymys, jolla ohjattiin pois vastaajat, joilla ei ollut kokemusta kasvokkaisesta asiakaspalvelusta. Tämä rajausta esti sellaisten henkilöiden osallistumisen, joilla ei olisi ollut mahdollisuutta arvioida kyselyn kohteena olevaa ilmiötä luotettavasti. Tämä vahvisti sisällöllistä validiteettia ja tuki tulosten käyttökelpoisuutta toimeksiantajan näkökulmasta.

Tutkimustuloksia analysoidessa todettiin virhe, joka ilmeni kyselyn kysymyksessä kaksi. Taustamuuttuja kysymys, joka selvitti vastaajan sukupuolijakaumaa, sai vain 90 vastausta, vaikka vastaajia oli 91. Tämä tarkoittaa, että sukupuolijakaumaa tarkastellut kysymys ei ollut pakollinen. Jälkikäteen tarkasteltuna olisi ollut perusteltua asettaa kaikki taustakysymykset pakollisiksi, jotta

vastaajien taustaprofiileista olisi saatu yhdenmukainen kokonaiskuva. Vaikka vastaajamäärä kyselyssä jäi vain yhden vajaaksi, vapaaehtoisuus jätti avoimeksi mahdollisuuden taustatietojen puuttumisen muissakin vastauksissa. Tämä ei merkittävästi heikennä tutkimuksen kokonaisluotettavuutta kysymyksen kaksi osalta, sillä 100 % vastaajista oli naisia. Tilanne toimii kuitenkin muistutuksena siitä, kuinka tärkeää on suunnitella ja määrittää, mitkä kysymykset ovat pakollisia.

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan arvioida erityisesti sen toteutuksen ja tiedonkeruun näkökulmasta. Eettisyyden kannalta keskeistä oli varmistaa, että kaikki vastaajat osallistuivat kyselyyn vapaaehtoisesti ja anonymisti, ilman painostusta tai tunnistettavuutta. Tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja, ja vastaajat tiesivät, että vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja vain tutkimustarkoituksessa. Kyselyssä käytetty kieli oli neutraalia ja asiallista, eikä siinä esitetty johdattelevia tai epäreiluja väittämiä. Eettisyys toteutui myös siinä, että tuloksia tarkasteltiin kunnioittaen vastaajien näkemyksiä. Positiivisia sekä kriittisiä palautteita käsiteltiin tasapuolisesti ja rakentavasti. Lisäksi tutkimusraportissa pyrittiin avoimuuteen sekä menetelmien että tulosten raportoinnissa, mikä tukee läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Toimeksiantajan anonymiteetti säilytettiin koko prosessin ajan, mikä turvasi sekä yrityksen että työntekijöiden ja asiakkaiden suoja. Eettisyys ilmeni myös siinä, ettei tutkimusta tehty yksittäisiä henkilöitä arvioiden, vaan ilmiöitä ja kokemuksia tarkastellen. Näin tutkimuksen toteutus täytti hyvän tieteellisen käytännön mukaiset eettiset periaatteet.

Tutkimuksen tietoperusta rakennettiin huolellisesti ja sen laadinnassa painotettiin ajankohtaisuutta, tieteellisyttä ja lähdekritiikkiä. Lähdeaineistona käytettiin sekä kotimaisia, että kansainvälisiä tieteellisiä julkaisuja, artikkeleita ja alan asiantuntijateoksia. Tavoitteena oli muodostaa monipuolinen ja tutkittavaan ilmiöön sopiva viitekehys, joka tarjoaisi riittävän syvyyden työhyvinvoinnin, motivaation ja asiakaskokemuksen käsitteiden tarkasteluun. Lähdevalinnoissa on käytetty klassikkoteoksia 1990-luvulta sekä melkein puolet lähteistä on julkaistu vuoden 2020 jälkeen. Lähdevalinnoissa noudatettiin Hirvijärven ym. (2007, 109) esittämää lähdekritiikin periaatetta, joten käytettyä kirjallisuutta arvioitiin kriittisesti sekä sisällön luotettavuuden että kirjoittajien asiantuntemuksen perusteella.

## 7.2 Keskeiset tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehukseen

Ostopäätökset eivät perustu ainoastaan rationaaliseen harkintaan, vaan ne ovat usein voimakkaasti tunteisiin sidottuja. Asiakaskokemukseen vaikuttavat mielikuvat, emootiot ja vuorovaikutus, jotka yhdessä muodostavat käsityksen yrityksestä ja sen arvolupauksesta. Jalonen, Vuolle ja Heinonen (2016) korostavat, että yritysten tulisi aktiivisesti pyrkiä herättämään asiakkaissa mielihyvää, sillä positiivinen tunne lisää ostopäätöksen todennäköisyyttä. Tämä vaatii yritykseltä tunneälyä, kykyä kuunnella asiakasta, reagoida empaattisesti ja kohdata ihminen yksilönä ei pelkkänä kuluttajana. Tätä korostaa tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä Likert-asteikollisessa väittämässä ”Olin tyytyväinen saamaani asiakaspalveluun” jopa 81,3 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, ja 17,6 % jokseenkin samaa mieltä. Tämä tarkoittaa, että lähes 99 % vastaajista oli ainakin jossain määrin tyytyväisiä saamaansa asiakaspalveluun. Vastaajien vastaukset viittaavat siihen, että Yritys X:n asiakaspalvelu ei ainoastaan täyttänyt asiakkaiden odotuksia. Se loi vahvan, positiivisen tunnepohjaisen yhteyden asiakkaan ja yrityksen välille.

Tämä on linjassa Juutin (2015) näkemyksen kanssa, jonka mukaan tunteet ovat aina mukana tuotteissa ja palveluissa, ja niiden merkitys korostuu juuri palvelutilanteissa. Asiakaspalvelu toimii usein ”ensikosketuksena” yrityksen brändiin, ja se voi joko vahvistaa tai horjuttaa asiakkaan aiempia mielikuvia. Kun asiakas kokee tullessa kuulluksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi, syntyy tunne siitä, että yrityksellä on hänen kanssaan ”suhde”, ei pelkkä kaupallinen transaktio.

Tutkimuksessa esiin noussut korkea tyytyväisyysprosentti kertoo onnistuneista vuorovaikutustilanteista juuri niistä, joita Korkiakoski ja Gerdt (2016) pitävät laadukkaan asiakaspolun kivijalkana. Asiakaskokemus ei muodostu yhdestä hetkestä vaan on seurausta koko matkasta, jonka asiakas kulkee yrityksen kanssa. Ensimmäinen kontaktipiste kuten asiakaspalvelukohtaaminen kivijalkamyymälässä tai messuilla voi jättää pysyvän muistijäljen, jonka vaikutus ulottuu paljon pidemmälle kuin itse ostotilanteeseen.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat myös teoriaan perustuvan näkemyksen siitä, että asiakaspalvelulla on ratkaiseva rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakkaat eivät arvioi palvelua pelkästään järkipäisesti, vaan he vertaavat kokemustaan aiempiin odotuksiinsa, tunnetiloihinsa ja vuorovaikutuksen laatuun (Rissanen 2005, 16–17). Tämä näkyi selkeästi tutkimuksen ensimmäisen Likert-asteikon väittämässä ”Olin tyytyväinen saamaani asiakaspalveluun”, jossa lähes 99 % vastaajista oli tyytyväisiä joko täysin (81,3 %) tai jokseenkin (17,6 %). Tulokset osoittavat, että Yritys

X:n asiakaspalvelu ei ainoastaan täyttänyt asiakkaiden odotuksia, vaan monessa tapauksessa ylitti ne, mikä loi vahvan positiivisen tunnejäljen ja vahvasti asiakasuskollisuutta. Teorian mukaan asiakas ei ole kiinnostunut yrityksen strategioista tai operatiivisista tavoitteista, vaan pelkästään siitä, miten hänet kohdataan (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 60). Tämä tuli esiin myös tutkimuksen avoimissa vastauksissa, joissa toistui kuvauksia siitä, kuinka myyjät olivat “aidosti läsnä”, “innostuneita” ja “kiinnostuneita asiakkaan tarpeista”. Näissä kommentteissa asiakas arvioi nimenomaan kohtaamista, ei tuotetta tai yrityksen sisäistä toimintaa.

Kuluttajakäyttäytymisen muutos näkyy siinä, että asiakkaat odottavat palvelulta yksilöllisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia. Tämä tutkimus osoitti, että kun työntekijät kykenivät reagoimaan asiakkaan tarpeisiin yksilöllisesti esimerkiksi hakemalla oikean kokoisen tuotteen varastosta tai antamalla räätälöityjä vinkkejä asiakaskokemus nousi erityisen positiiviseksi. Tämä tukee Juutin (2015, 44) esittämää näkemystä siitä, että asiakaskokemus rakentuu vuorovaikutuksessa, ei pelkästään tuotteen tai palvelun ominaisuuksien pohjalta. Tutkimustuloksista voidaan myös päätellä, että ensivaikutelmalla on keskeinen merkitys. Palautteista käy ilmi, että monet asiakkaat olivat vaikuttuneita jo ensimmäisestä kohtamisesta, mikä sai heidät palaamaan uudelleen. Tämä tukee myös Applen esimerkkiä, jossa ensiluokkainen käyttäjäkokemus on rakennettu nimenomaan asiakkaan kokeman arvon ympärille (Juuti 2015, 44).

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että asiakkaat kokevat työilmapiirin vaikutukset asiakaspalvelutilanteissa suoraan. Likert-asteikon väittämässä “Palvelussa korostui ammattimaisuus” jopa 94,5 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Samoin väittämässä “Työntekijä vaikutti tekevänsä työtä innostuneesti” yli 98 % vastaajista oli positiivisella kannalla. Avoimissa vastauksissa korostui toistuvasti tunne siitä, että työntekijä oli “iloinen”, “työstään nauttiva” ja “aidosti läsnä”. Tällaiset havainnot viittaavat siihen, että työilmapiiri oli asiakkaan näkökulmasta aistittavissa ja sillä oli suora vaikutus palvelukokemukseen. Tämä tukee Aroa (2018), jonka mukaan työilmapiiri ei ole yksittäinen mitattavissa oleva ilmiö, vaan yhteisöllisesti koettu tunneilmasto, joka välittyy muille myös asiakkaille vuorovaikutuksen kautta.

Aro (2018, 54) viittaa myös organisaatiokansalaisuuteen (OCB), jonka mukaan hyvä ilmapiiri saa työntekijät tekemään enemmän kuin mitä heiltä odotetaan. Tämä näkyi myös tutkimuksen avoimissa vastauksissa, joissa asiakkaat kertoivat, kuinka myyjä oli esimerkiksi noutanut tuotteen varastosta asiakkaan puolesta tai etsinyt vaihtoehtoja asiakkaan toiveiden mukaan. Tällainen “ylimääräinen ponnistus” ei ole seurausta ohjeistuksesta, vaan heijastus myönteisestä ja

osallistavasta työilmapiiristä, jossa työntekijä kokee kuuluvansa yhteisöön ja toimivansa sen hyväksi. Aro (2018, 87–88) korostaa myös sitä, että hyvä työilmapiiri ei synny itsestään, vaan se on seurausta organisaation rakenteista ja työn organisoinnista. Kun työ on selkeästi jäsennettyä, häiriöitä on vähän ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, syntyy tila, jossa työilmapiiri voi kehittyä myönteisesti (Aro 2018, 87–88). Vaikka tutkimuksessa ei mitattu suoraan organisaation sisäisiä rakenteita, asiakaspalautteista käy ilmi, että työntekijöillä oli aikaa ja halua kohdata asiakas kiireettömästi, mikä puolestaan viittaa toimivaan työn organisointiin ja työtilanteen hallintaan.

Tutkimuksen tulokset tukevat psykologisen turvallisuuden merkitystä asiakaskokemukseen. Kyseilyssä korostuivat työntekijöiden ystävällisyys, läsnäolo ja aitous vuorovaikutuksessa ovat tekijöitä, jotka edellyttävät luottamuksellista ja kannustavaa työilmapiiriä. Psykologisesti turvallinen työyhteisö mahdollistaa sen, että työntekijät uskaltavat olla omia itsejään myös asiakastilanteissa, mikä näkyy aidompana kohtaamisena ja parempana palvelun laatuna. Tämä vahvistaa Edmondsonin (2019) näkemystä siitä, että sisäinen turvallisuus heijastuu ulospäin, asiakkaan kokemuksena.

Tutkimuksen tulokset tukevat vahvasti näkemystä siitä, että työmotivaatiolla on keskeinen rooli asiakaspalvelun laadussa. Likert-asteikon väittämässä ”Työntekijä vaikutti tekevän työtä innostuneesti” peräti 98,9 % vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Tämä on huomionarvoista, sillä se viittaa siihen, että asiakkaat pystyvät selvästi aistimaan työntekijän motivaation – ja että se välittyy heille palvelukokemuksen kautta. Avoimissa palautteissa asiakkaat kuvasivat työntekijöitä muun muassa ”iloisiksi”, ”auttavaisiksi”, ”työstään nauttiviksi” ja ”innostuneiksi”.

Moni korosti sitä, kuinka työntekijä halusi aidosti auttaa, etsi vaihtoehtoja ja käytti aikaa asiakkaan tilanteeseen paneutumiseen. Tämä ei ole tyypillistä silloin, kun työ perustuu vain ulkoisiin motiiveihin, kuten palkan saamiseen vaan viittaa sisäisen motivaation läsnäoloon. Itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan 2000) selittää tämän hyvin. Teorian mukaan sisäinen motivaatio rakentuu kolmen psykologisen perustarpeen ympärille: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n työntekijät ovat saaneet mahdollisuuden toteuttaa itseään työssään. He ovat kokeneet voivansa vaikuttaa palvelutilanteisiin (autonomia), ovat olleet osaavia ja tietoisia tuotteista (kyvykkyys), ja ovat toimineet vahvasti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (yhteisöllisyys). Tämä yhdistelmä synnyttää työn mielekkyyttä ja sitoutumista tekijöitä, jotka näkyvät asiakaspalvelussa myönteisenä energiana ja yksilöllisenä kohtaamisena.

Sinokki (2016, 81) korostaa, että työmotivaatio ei ole hetkellinen tila, vaan kokonaisvaltainen ilmiö, joka ohjaa työn tekemistä. Se liittyy kokemukseen työn hallinnasta, oikeudenmukaisuudesta ja siitä, että työ on merkityksellistä osana suurempaa kokonaisuutta. Tutkimuksen avoimista vastauksista käy ilmi, että asiakkaat näkivät työntekijät työhönsä sitoutuneina, ylpeinä siitä, mitä tekevät ja motivoituneina palvelemaan. Tämä on merkittävä havainto, joka kertoo työntekijöiden sisäisestä kokemuksesta, vaikka tutkimus tehtiin asiakkaiden näkökulmasta.

## **7.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset**

### **7.3.1 Johtopäätökset**

Yritys X:n työhyvinvoinnin ja sen ilmentyminen asiakaskokemuksessa voidaan määritellä tutkimustulosten avulla. Tämä luku tulkitsee tutkimustuloksia ja niiden pohjalta määritetään johtopäätöksiä. Tavoitteena oli saada vastaukset opinnäytetyön tavoitteeseen, joka oli: tuottaa tietoa siitä, mihin työhyvinvoinnin tekijöihin kannattaa kohdentaa kehittämistoimiaan asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tarkoituksena on tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat suoraan asiakaspalvelutilanteen sujuvuuteen ja asiakkaiden saamien kokemusten laatuun. Tutkimuksen tavoitetta lähdettiin ratkaisemaan päätutkimuskysymyksen avulla: “miten työntekijöiden työhyvinvointi ilmenee asiakaspalvelukokemuksessa?”. Päätutkimuskysymystä tutkittiin kahdella alatutkimuskysymyksellä: “miten työilmapiiri vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja asiakkaiden kokemuksiin?” sekä “miten työntekijöiden motivaatio vaikuttaa asiakaspalvelun tehokkuuteen ja laatuun?”. Tulokset osoittavat, että asiakkaat tunnistavat ja tulkitsevat työntekijöiden työhyvinvointia erityisesti kolmen keskeisen ulottuvuuden kautta, jotka ovat emotionaalinen läsnäolo, työn sisäinen motivaatio ja palveluhenkisyys jatkuminen.

Tulokset osoittavat selvästi, että asiakkaat havaitsevat työilmapiirin ja työntekijöiden motivaation asiakaskohtaamisissa. Valtaosa vastaajista koki tullessa kohdatuksi ystävällisesti, aidosti ja motivoituneesti. Erityisen merkitykselliseksi nousivat henkilökohtainen kohtaaminen ja myönteinen ilmapiiri ja asiakkaat kertoivat arvostavansa työntekijöiden läsnäoloa, iloista asennetta ja palvelualttiutta. Vaikka valtaosa palautteesta oli positiivista, muutamissa tapauksissa nousi esiin kokemuksia kiireestä tai välinpitämättömyydestä. Tämä osoittaa, että työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se voi hetkellisesti horjua esimerkiksi kuormituksen tai henkilöstövajeen seurauksena.

Ristiintaulukoinnin tulokset syvensivät tuloksia entisestään (ks. taulukko 8 & 11). Niiden avulla verrattiin asiakaskokemusta eri palveluympäristöissä, jotka olivat kivijalkamyymälä, messut ja pop-up-tapahtumat. Ristiintaulukoinnin tuloksissa oli havaittavissa selkeitä eroja siinä, kuinka asiakkaat kokivat työntekijän aidon kiinnostuksen heitä kohtaan eri palveluympäristöissä. Tulokset viittaavat siihen, että erilaiset palveluympäristöt vaikuttavat siihen, miten työhyvinvoinnin osa-alueet, kuten läsnäolo ja asiakkaan tarpeiden huomiointi välittyvät asiakaskohtaamisessa. Pop-up-tapahtumissa asiakkaiden kokemukset työntekijän aidosta kiinnostuksesta olivat selvästi myönteisimpiä. Vastauksista välittyi kuva rauhallisista ja henkilökohtaisista kohtaamisista, joissa työntekijä oli keskittynyt asiakkaaseen ja tämän tarpeisiin. Myymäläympäristössä asiakkaiden asiakaspalvelukokemukset olivat pääosin myönteisiä. Vastaajat kuvasivat työntekijöitä pääosin ystävällisiksi, läsnä oleviksi ja asiakaspalveluun paneutuviksi. Tämä viittaa siihen, että rauhallinen, pysyvä ja ennakoitavampi palveluympäristö tarjoaa työntekijälle paremmat mahdollisuudet keskittyä yksittäiseen asiakkaaseen ja osoittaa aitoa kiinnostusta. On kuitenkin huomionarvoista, että myös myymäläpalvelussa esiintyi muutamia yksittäisiä vastauksia, joissa työntekijän kiinnostus tai vuorovaikutus ei ollut vakuuttavaa. Nämä kommentit voivat liittyä esimerkiksi henkilöstöresurssien tilapäiseen riittämättömyyteen tai yksittäisiin poikkeustilanteisiin, jotka vaikuttavat asiakaskohtaamiseen.

Sen sijaan messuympäristöstä saadut ristiintaulukoinnin tulokset olivat selvästi hajanaisemmat. Osa asiakkaista koki saavansa erinomaista, henkilökohtaista ja välittävää palvelua myös vilkkaassa tapahtumaympäristössä. Tämä osoittaa, että yksittäisillä työntekijöillä voi olla hyvät valmiudet säilyttää asiakaslähtöisyys myös hektisissä olosuhteissa. Toisaalta osa vastaajista ilmaisi jääneensä vaille henkilökohtaista huomiota tai kokeneensa vuorovaikutuksen pinnalliseksi. Erityisesti esiintyi epävarmuutta siitä, oliko työntekijä aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista. Tämä saattaa viitata siihen, että kiire, asiakasvolyymien suuruus tai tilaratkaisujen rajallisuus estivät syvemmän kontaktin syntymisen.

Nämä tulokset havainnollistavat sitä, kuinka tärkeää on suunnitella palveluresurssit ja työvuorot tilanteen vaatimalla tavalla, sillä työhyvinvoinnin haavoittuvuus tietyissä ympäristöissä voi vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemukseen. Palvelun intensiteetti, vuorovaikutuksen laatu ja työn kuormittavuus vaihtelevat palvelukanavan mukaan, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin työhyvinvointi ilmenee asiakkaalle. Pop-up-ympäristöissä syntyy otollisempi tila aidolle

vuorovaikutukselle, kun taas messujen kiire ja häly voivat haastaa työntekijän kykyä keskittyä asiakkaaseen yksilöllisesti. Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin ilmeneminen asiakaspalvelussa ei ole itsestäänselvyys. Se rakentuu vuorovaikutuksessa, jota voivat häiritä ulkoiset tekijät, kuten ympäristön hektisyys tai henkilöstön riittämättömyys. Tämä asettaa organisaatiolle kehittämissaasteen: miten varmistaa, että työntekijällä on edellytykset kohdata asiakas aidosti kaikissa palvelutilanteissa. Huomioimalla työhyvinvoinnin ylläpito erityisesti kiireisissä tilanteissa, organisaatio voi tukea palvelun laatua ja varmistaa asiakaskokemuksen johdonmukaisuuden.

Tutkimusprosessin aikana nousi esiin, että työhyvinvointi ei ole vain sisäinen asia vaan se heijastuu ulospäin ja vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Tämä tukee ajatusta, että työhyvinvointi toimii organisaation sisäisenä kilpailuetuna, joka ilmenee asiakkaille inhimillisenä ja laadukkaana palveluna. Tällöin työhyvinvointi ei ole ainoastaan henkilöstöhallinnon vastuulla, vaan sen kehittäminen palvelee koko liiketoiminnan tavoitteita.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin organisaation kannattaa kohdentaa kehitystoimiaan asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tarkoituksena oli tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat suoraan asiakaspalvelun sujuvuuteen. Pää tutkimuskysymyksen ”Miten työntekijöiden työhyvinvointi ilmenee asiakaspalvelukokemuksessa?” pohjalta voidaan todeta, että työhyvinvointi välittyy asiakkaalle erityisesti myönteisenä asenteena, läsnäolona ja haluna auttaa. Tutkimustuloksista nousi esiin vahva yhteys työntekijän hyvinvoinnin ja asiakaspalvelutilanteen laadun välillä.

Työ onnistui erityisesti siinä, että se tarjosi toimeksiantajalle konkreettista ja käytännönläheistä tietoa asiakaspalvelun kehittämiseen, vaikka tutkimustulokset olivatkin poikkeuksellisen positiivisia. Tutkimus rajattiin onnistuneesti vain kahteen työhyvinvoinnin osa-alueeseen, mikä mahdollisti syvällisemmän tarkastelun. Haasteena oli rajallinen otoskoko tietyissä asiakaskanavissa, kuten messuvastaajien määrässä, mikä vaikuttaa yksittäisten tulosten yleistettävyyteen. Lisäksi kysely toteutettiin ainoastaan asiakkaille, joten näkökulma jäi yksisuuntaiseksi. Tutkimus toi näkyväksi sen, että työhyvinvointi ja asiakaskokemus eivät ole erillisiä teemoja, vaan tiiviisti kytkeytyviä osia palvelun laadun muodostumisessa. Jatkokehittämisen kannalta olisi hyödyllistä tarkastella työnte-

kijöiden näkökulmaa samasta teemasta, jolloin syntyisi kaksisuuntainen kokonaiskuva asiakaspalvelun laadun taustatekijöistä. Lisäksi tutkimusta voisi laajentaa muihin asiakaskohtaamisen kanaviin, kuten verkkokauppaan.

Tutkimuksen tulokset vastasivat selkeästi määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Työntekijöiden hyvinvointi ilmeni asiakaspalvelukokemuksissa muun muassa iloisena, ystävällisenä ja läsnä olevana palveluna, jonka taustalla oli havaittavissa aito kiinnostus työtä ja asiakasta kohtaan. Hyvä työilmapiiri tuki tätä kokemusta mahdollistamalla kiireettömiä, empaattisia kohtaamisia, joissa asiakas koki tullessa kuulluksi ja arvostetuksi. Myös työntekijöiden motivaatio näkyi vahvasti palvelun laadussa ja tehokkuudessa. Oma-aloitteinen, ratkaisukeskeinen toiminta ja halu ylittää asiakkaan odotukset olivat yleisiä. Työhyvinvoinnin, ilmapiirin ja motivaation yhteys asiakaskokemukseen oli tutkimusaineiston perusteella kiistaton. Työntekijän hyvinvointi heijastui suoraan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Alatutkimuskysymysten kautta tarkasteltiin työilmapiirin ja motivaation vaikutuksia. Työilmapiiri loi perustan kiireettömälle ja empaattiselle asiakaspalvelulle. Vastaavasti työntekijöiden sisäinen motivaatio näkyi aloitteellisuutena ja yksilöllisenä palveluna, joka ylitti asiakkaan odotukset. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa työhyvinvoinnin tukemisesta ja erityisesti työilmapiirin vahvistamisesta ja työntekijöiden sisäisen motivaation vaalimisesta. Näihin tekijöihin kohdistuvat toimet voivat vaikuttaa suoraan palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen.

### **7.3.2 Kehittämisehdotukset**

Tutkimustulosten ja niistä tehdyn analyysin perusteella voidaan esittää useita kehittämisehdotuksia, joilla toimeksiantajayritys voi vahvistaa työhyvinvoinnin ilmenemistä asiakaskohtaamisissa ja parantaa asiakaskokemuksen laatua eri palveluympäristöissä. Vaikka tutkimuksen tulokset osoittivat, että asiakaskokemukset Yritys X:n palvelussa olivat pääosin erittäin positiivisia, esiin nousi myös yksittäisiä palautteita, joissa mainittiin kiireen tunne tai henkilökunnan poissaolevuus erityisesti messu- ja pop-up-tapahtumissa. Näissä tilaisuuksissa asiakasvirrat voivat olla ennakoimattomia ja kuormittavia työntekijöille, mikä voi heijastua asiakaspalvelun laatuun. Ensinnäkin messuilla havaittu työhyvinvoinnin haavoittuvuus viittaa siihen, että henkilöstöressurssien riittävyys ja tautotus tulee suunnitella huolellisesti erityisesti kiireisissä ja kuormittavissa työympäristöissä. Tapah- tumien hektisyys voi heikentää työntekijän mahdollisuutta kohdata asiakas aidosti ja rauhassa,

mikä puolestaan vaikuttaa kielteisesti asiakkaan kokemukseen. Siksi on tärkeää mitoittaa henkilöstö oikein, huolehtia palautumismahdollisuuksista ja jakaa työtehtäviä tasaisesti.

On tärkeää ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia myös liikkuvassa ja tilapäisessä työssä, kuten pop-up-tapahtumissa, joissa asiakkaat kokivat työntekijän aidon kiinnostuksen kaikkein vahvimmin. Tämä osoittaa, että hyvin suunniteltu ja rajattu työympäristö voi tukea onnistunutta asiakaskohtaamista, kun työntekijällä on tilaa ja aikaa keskittyä yksittäiseen asiakkaaseen. Näihin voi sisältyä mm. selkeä työnjako tapahtumatiimin kesken, lisäresurssien varaaminen ruuhkahuippujen ajaksi sekä asiakasvirran ohjaamiseen soveltuvien käytäntöjen suunnittelu. Näin voidaan varmistaa, että yksilöllinen ja laadukas asiakaspalvelu säilyy myös kiireisissä tilanteissa ja työntekijöiden jaksaminen pysyy yllä.

Samalla yrityksen olisi hyödyllistä ottaa asiakaspalautteet systemaattisesti osaksi kehittämisprosessia. Tutkimuksen avoimet vastaukset osoittivat, että asiakkailla on runsaasti sekä kiitosta että kehitysehdotuksia tarjottavanaan ja tämä palaute on arvokasta tietoa suoraan asiakasrajapinnasta. Yritys voisi harkita säännöllisen palautekyselyn käyttöönottoa, esimerkiksi lyhyen Net Promoter Score (NPS) -mittarin tai tunnepohjaisen asiakastyytyväisyyskyselyn muodossa. Palautetiedon avulla voidaan reagoida nopeasti mahdollisiin epäkohtiin ja samalla vahvistaa onnistuneita toimintatapoja. Lisäksi palautteen hyödyntäminen henkilöstön kanssa käytävissä keskusteluissa voi toimia motivoivana tekijänä ja lisätä työn merkityksellisyyttä.

E erityisen keskeistä asiakaskokemuksessa on ollut henkilökohtainen ja lämmin kohtaaminen, jota asiakkaat tutkimuksessa toistuvasti ylistivät. Tätä vahvuutta kannattaa tietoisesti vaalia ja kehittää edelleen. Yritys voisi panostaa henkilöstön koulutukseen tunneällyn, asiakaskohtaamisen ja vuorovaikutustaitojen saralla. Ei ainoastaan myynnin teknisessä mielessä, vaan inhimillisenä, empaattisena palveluna. Kun työntekijä osaa tunnistaa asiakkaan tarpeet ja vastata niihin aidosti ja henkilökohtaisesti, syntyy pysyvä positiivinen mielikuva ja tunne yhteydestä. Tällainen asiakaskokemus rakentaa uskollisuutta ja erottaa yrityksen kilpailijoista tavalla, jota pelkät tuotteet eivät voi saavuttaa.

Yritys X:n lämmin ja perhemäinen ilmapiiri on selkeä vahvuus, jota kannattaa vaalia myös arjen pienillä teoilla. Työilmapiirin tukemiseksi voitaisiin ottaa käyttöön konkreettisia keinoja, kuten anonyymi kehuboksi tai kiitosseinä, jossa työntekijät voivat antaa toisilleen positiivista palautetta. Lisäksi kuukausittainen "arjen sankari" -palkinto tai tiimitilassa pidettävä kiitospäiväkirja voisivat

tuoda esiin onnistumisia ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisiä aamupalahetkiä voisi jatkaa teemallisesti, ja henkilöstön tunnelmia voisi seurata kevyillä, anonyymeillä kyselyillä. Tällaiset pienet mutta merkitykselliset käytännöt vahvistavat yhteisöllisyyttä ja ylläpitävät hyvää ilmapiiriä myös arjen kiireissä.

Yritys X:n asiakaspalveluhenkilöstö osoitti tutkimuksen mukaan vahvaa sisäistä motivaatiota, joka näkyi työssä ilona, oma-aloitteisuutena ja aitoina asiakaskohtauksina. Tämän arvokkaan voimavaran ylläpitäminen ja vahvistaminen edellyttää työntekijän kolmen psykologisen perustarpeen eli autonomian, pätevyyden ja yhteisöllisyyden tukemista. Työnantaja voi vahvistaa autonomiaa esimerkiksi antamalla työntekijöille enemmän vaikutusmahdollisuuksia asiakaspalvelun toteutustapoihin tai tapahtumien järjestämiseen. Pätevyyden kokemusta voidaan lisätä tarjoamalla säännöllisesti mahdollisuuksia oppia uutta, kuten osallistamalla tuotekoulutuksiin tai vertaisoppimiseen. On myös tärkeää antaa palautetta onnistumisista sekä arjessa että näkyvästi. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan vahvistaa luomalla tilaisuuksia yhteistyöhön ja osallistumiseen. Esimerkiksi ”kehitysiltapäivä” tai tiimipäivä, jossa työntekijät saavat itse ideoida ja kehittää työhönsä liittyviä asioita, lisää työn merkityksellisyyden kokemusta. Tärkeää on myös, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi, sillä avoimet keskustelut, palautteen kysyminen ja aidot vuorovaikutustilanteet johdon kanssa lisäävät luottamusta ja sitoutumista. Kun työntekijä kokee työnsä tärkeäksi ja tuntee vaikuttavansa siihen, sisäinen motivaatio vahvistuu ja sen vaikutukset näkyvät lopulta asiakaskokemuksessa, työn laadussa ja koko työyhteisön hyvinvoinnissa.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi fanneja. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 3.3.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993269544806251?sid=5013379370>.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 13.3.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993340804806251?sid=4960818352>.

Asiakaskokemus ja asiakaspalvelu. 2025. Balentor. Viitattu 6.5.2025. <https://www.balentor.fi/palvelut/asiakaskokemus-ja-asiakaspalvelu>.

Bakker, A & Demerouti, E. 2024. Job Demands-Resources Theory: Frequently Asked Questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188-200. Viitattu 8.4.2025. [https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/338329586/ocp\\_29\\_3\\_188.pdf](https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/338329586/ocp_29_3_188.pdf)

Bakker, A. & Demerouti, E. 2017. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. Viitattu 4.4.2025. [https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_1835380134?sid=4985989237](https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_miscellaneous_1835380134?sid=4985989237).

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. 1. painos. [Helsinki]: Kauppakamari. Viitattu 25.3.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993579694806251?sid=4976122084#toc>.

Edmondson, A. 2019. Creating Psychological Safety in the Workplace. Harvard Business School Podcast. Viitattu 19.5.2025. <https://hbr.org/podcast/2019/01/creating-psychological-safety-in-the-workplace>.

Hakanen, J. & Kaltialainen, J. 2023. Suomalaisten työhyvinvointi jämahti koronan heikentämälle tasolle. Mediatiedote. Työterveyslaitos. Viitattu 19.5.2025. [https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle?utm_source=chatgpt.com).

Haltiala, P., Hanhike T., Kyrkkö, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A., Orsila, R., Ranki, S., Varje, P. & Ylikännö, M. 2024. Työelämän tilannekuvia. Työterveyslaitos. Viitattu 30.5.2025. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149164/TTL\\_978-952-391-171-0.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149164/TTL_978-952-391-171-0.pdf?sequence=5&isAllowed=y).

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud.p. Helsinki: Edita.

Heskett, J.L., Jones, T. O., Loveman, G.W., Sasser Jr, W.E. & Schlesinger, L.A. 2008. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. 7/8 2008. Viitattu 26.3.2025. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>.

Hiltunen, A., 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 25.3.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993384534806251?sid=4976166178>.

Jalonen, H., Vuolle, M., Heinonen, L. 2016. Negatiiviset tunteet-positiivinen bisnes. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 3.3.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993384764806251?sid=5013379817>.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus.

Jyväskylän Yliopisto. (n.d.). Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. Menetelmäpolku. Viitattu 4.4.2025. <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-nyyte>.

Kallatsa, S-M. 2020. Henkilöstötyytyväisyyden vaikutus asiakaskokemukseen hotelli- ja majoitusliiketoiminnassa. Opinnäytetyö, LAB. Hotelli- ja ravintola-ala. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343001/Kallatsa\\_Salla-Maria.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343001/Kallatsa_Salla-Maria.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Viitattu 30.5.2025

Kahneman, D. 1999. Evaluation by Moments: Past and Future. Chapter 38 in Choices, Values and Frames. Princeton University. Viitattu 15.3.2025. <https://web.archive.org/web/20161009151025/http://www.vwl.tuwien.ac.at/hanappi/TEI/momentsfull.pdf>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kilpinen, A. 2016. Työhyvinvoinnin kokemukset asiakaspalvelussa. Opinnäytetyö, Lamk. Liiketalouden ala. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113493/Kilpinen\\_Annika.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113493/Kilpinen_Annika.pdf?sequence=1). Viitattu 30.5.2025

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 19.5.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993499594806251?sid=5027142790>.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. [Helsinki]: Talentum Pro. Viitattu 27.2.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993385254806251?sid=4945306745>.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Almatalent. Viitattu 12.3.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993648140806251?sid=4959758677>.

Kotler, P. & Keller, K. L. 2016. Marketing management. 15 painos. Boston: Pearson.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 1. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 27.2.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993340754806251?sid=5013381131>.

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 11.3.2025. [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738#chp\\_1\\_heading](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738#chp_1_heading).

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Magids, S., Sorf, A. & Leemon, D. 2015. The New Science of Customer Emotions. Harvard Business Review. Viitattu 15.3.2025. <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua -työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 4.4.2025. <https://research.tuni.fi/tyohyvinvointi/julkaisut/>.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS- kustannus.

Pine, B. & Gilmore, J-H. 1998. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review. Viitattu 16.3.2025. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Rau, J. 2023. After 20 Years Is Frederick Herzberg Still Right About Work?. Forbes. Viitattu 25.3.2025. <https://www.forbes.com/sites/johnrau/2023/11/29/after-20-years-is-frederick-herzberg-still-right-about-work/>.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester. Viitattu 25.3.2025. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2022. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 19.5.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993571274806251/TOC?sid=5025944749&imgid=1>.

Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, W. Organizational Climate and Culture. 2012. San Diego State University. Viitattu 22.3.2025. [https://www.researchgate.net/publication/230628709\\_Organizational\\_Climate\\_and\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture).

Schwager, A. & Meyer, C. 2007. Understanding customer experience. Harvard Business Review. Viitattu 3.3.2025. <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>.

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Artikkel. Viitattu 13.3.2025. <https://www-laa-karilehti-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/>.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Sukamolson, S. 2007. Fundamentals of quantitative research. Chulalongkornin yliopisto. Viitattu 16.4.2025. [https://www.iicseonline.org/Quantitative\\_MethodsII.pdf](https://www.iicseonline.org/Quantitative_MethodsII.pdf).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 24.3.2025. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).

Työterveyslaitos. (n.d.). Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Viitattu 24.3.2025. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516761>.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 16.4.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993323824806251?sid=5013381797>.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

#### Miten työhyvinvointi heijastuu asiakaskokemukseen? Yritys X

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

🌸 Moikka 🌸

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työilmapiirin merkityksestä asiakaspalvelun laatuun. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä ja asiakaspalveluprosessien parantamisessa.

Tutkimus on osa liiketalouden opinnäytetyötä, joka suoritetaan Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa.

Kysely on täysin anonyymi. Emme kerää henkilökohtaisia tietoja, eikä vastaajia voida tunnistaa kyselyn perusteella. Halutessasi osallistua arvontaan yhteystiedot kerätään erillisellä lomakkeella. Täten voidaan varmistaa, ettei vastaajien henkilöllisyyttä voida yhdistää kyselyn vastauksiin.

Kiitos, jos käytät aikaasi kyselyyn vastaamiseen ❤️  
Vastaaminen vie aikaa muutaman minuutin.

Jos jokin alkaa askarruttaa, ota yhteyttä opinnäytetyön tekijään  
Alisa Kansanaho  
ad7159@student.jamk.fi

#### 1. Miten yleensä asioit Yritys X:n kanssa? Valitse yksi vaihtoehto. \*

- Myymälässä
- Messuilla
- PopUp -tapahtumissa
- Ainoastaan verkkokaupassa

#### 2. Mikä on sukupuolesi?

- Nainen
- Mies
- En halua kertoa
- Muu

### 3. Mihin ikäryhmään kuulut?

- 18-30v  
 31-40v  
 41-50v  
 51-60v  
 + 61v

### 4. Mitä ostat ensijaisesti?

- Valmiita tuotteita  
 Tee se itse -materiaaleja

### 5. Ilmaise näkemyksesi seuraavien väittämien avulla. Arvioi viimeisintä tai mieleenpainuvinta asiakaskokemustasi. \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Olin tyytyväinen saamaani asiakaspalveluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunsin itseni arvostetuksi asiakkaana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä kuunteli minua aidosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelukokemus herätti minussa positiivisia tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. Ilmaise näkemyksesi seuraavien väittämien avulla. Arvioi viimeisintä tai mieleenpainuvinta asiakaskokemustasi. \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Palvelutilanne oli myönteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työntekijät vaikuttivat viihtyvän työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri välittyi asiakaspalveluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelytapa vaikutti persoonalliselta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7. Kuvaile, mitkä tekijät muodostivat kokemuksesi työntekijöiden ilmapiiristä

---



---



---



---

### 8. Ilmaise näkemyksesi seuraavien väittämien avulla. Arvioi viimeisintä tai mieleenpainuvinta asiakaskokemustasi. \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työntekijä vaikutti tekevän työtä innostuneesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelussa korostui ammattimaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtaaminen antoi kuvan, että työ tehtiin sydämellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä oli aidosti kiinnostunut tarpeistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyytyväisyyteni oli tärkeää asiakaspalvelutilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9. Kuvaile, millainen kokonaisvaikutelma sinulle jäi myyjästä

---



---

---

---

---

**10. Tuleeko sinulle mieleen muita asioita viimeisimpään/mieleepainuvimpaan kokemukseesi liittyen, joita haluaisit jakaa meille?**

---

---

---

---

Kopioimalla alla olevan osoitteen pääset jättämään yhteystietosi lahjakorttien arvontaa varten ❤️

Muista kuitenkin lähettää vastauksesi. Osoitteen löydät uudelleen kiitossivulta lähettämisen jälkeen ☺

<https://link.webropol.com/s/lahjakorttienarvonta>