

# Asiakaskokemuksen parantaminen yhteistyötä ja tiimityötä lisäämällä

Satu Lähdetniemi

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2020

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutus

LÄHDETNIEMI, SATU

Asiakaskokemuksen parantaminen yhteistyötä ja tiimityötä lisäämällä

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Huhtikuu 2020

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee yhteistyön ja tiimityön merkitystä asiakaskokemuksen parantamisen keinona. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä varuskuntaravintolan työntekijöiden yhteistyötä ja tiimityötä eri työntekijäryhmien välillä. Työn tarkoituksena oli asiakastyytyväisyyden parantaminen varuskuntaravintolassa. Tutkimusongelmaa lähdettiin pohtimaan ravintolan toimintasuunnitelmassa olevien kehittämiskohteiden kautta. Opinnäytetyön julkisesta versiosta luottamukselliset tiedot, tulokset ja johtopäätökset sekä liitteet, on poistettu.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Laadulliset tutkimusmenetelmät olivat benchmarking ja haastattelut. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää, millaisilla yhteistyön keinoilla saman organisaation ravintolat saavuttivat hyviä asiakastyytyväisyystuloksia.

Tutkimuksesta kävi ilmi tekijöitä, joilla oli merkitystä hyvän asiakaskokemuksen luomisessa. Asiakkaan asettaminen kaiken toiminnan keskiöön ja yhdessä tekemisen merkitys tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi olivat tärkeimmät havainnot. Työpaikan kulttuuri ja johtaminen vaikuttivat työilmapiiriin ja työntekijöiden yhteistyöhalukkuuteen. Hyvä työilmapiiri luo hyvän tekemisen kierteen, joka näkyy asiakkaalle. Työntekijöiden osallistaminen työntekemiseen liittyvissä päätöksenteoissa lisäävät työn mielekkyyttä. Yhteistyön saavuttamiseksi työyhteisössä on laitettava asiakkaan etu kaiken muun edelle. Oman edun tavoittelu, eri työntekijäryhmien keskinäiset valtataistelut ja liian tarkkaan määritellyt työtehtävät estivät yhteistyön tekemistä. Yhteisten tavoitteiden selkiyttäminen ja muiden työn ymmärtäminen auttoivat hahmottamaan kokonaisuutta ja millaista yhteistyötä tulee tehdä.

Asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii asiakkaan kuuntelua ja toiveisiin vastaamista. Asiakkaalle tulee luoda tunne siitä, että hän tärkeä.

---

Asiasanat: yhteistyö, asiakaskokemus, johtaminen

## **ABSTRACT**

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

LÄHDETNIEMI, SATU:

Improving Customer Experience by Increasing Collaboration and Teamwork

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 5 pages  
April 2020

---

This thesis concerns collaboration and teamwork and how it improves customer experience. The objective of the thesis was to increase joint work and teamwork between different groups of employees in a garrison restaurant. The purpose of this thesis was to increase customer satisfaction. The research problem was explored based on the restaurant's action plan. Confidential information from the public version of the thesis was deleted.

Thesis was carried out as a case study. Qualitative methods were benchmarking and interviews. In the thesis the aim was to find out what types of teamwork other restaurants of the same organization have used to gain excellent customer satisfaction results.

The results showed factors that created great customer experience. Most important findings were setting the customer in the center of actions and the importance of collaboration when seeking effective actions. Working culture, management, great work atmosphere were things that inspired workers for better collaboration. Self-interest, power struggles between worker groups and too exact tasks prevented collaboration. Clarified common objectives and understanding other workers' jobs helped to see the big picture and what kind of collaboration should be done.

Producing customer experience requires listening to customers and meeting expectations. The client should have a feeling that he/she is important.

---

Key words: customer experience, collaboration, management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TYÖN TAUSTAA .....	7
	2.1 Toimeksiantajan esittely .....	7
	2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma.....	8
3	ASIAKASKOKEMUS.....	9
	3.1 Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus .....	9
	3.2 Asiakaskeskeisyyden johtaminen.....	14
	3.3 Asiakastyytyväisyyskysely .....	16
4	YHTEISTYÖ .....	17
	4.1 Tiimityö.....	17
	4.1.1 Huipputiimi.....	19
	4.1.2 Tiimityöskentelyn hyödyt .....	20
	4.2 Yhteistyön johtaminen.....	21
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	26
	5.1 Benchmarking .....	26
	5.2 Haastattelut.....	29
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
	6.1 Kysely .....	31
	6.2 Benchmarking .....	32
	6.3 Haastattelut.....	33
	6.4 Johtopäätökset.....	33
7	POHDINTA .....	34
	LÄHTEET .....	35
	LIITTEET .....	37
	Liite 1. Niinisalon asiakastyytyväisyyskyselyn tulos .....	37
	Liite 2. Avoimen palautteen poiminnat palveluun liittyen .....	38
	Liite 3. Hoikanhovin asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset .....	40
	Liite 4. Falkonetin onnistumiset ja kehityskohteet .....	41

## 1 JOHDANTO

Tällä hetkellä kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja monet toimialat kärsivät työntekijäpulasta sijainnista riippumatta. Työntekijöiden odotukset työnantajista ovat muuttuneet. Työntekijät valitsevat yrityksiä, jotka osoittavat välittävänsä työntekijöistään ja luovat edellytyksiä hyvälle henkilöstökokemukselle.

Työelämässä on nykyään vallalla jatkuva tehokkuuden etsiminen ja kiristyvä taloudellinen tilanne pakottaa yritykset etsimään erilaisia tehostamisen malleja ja tapoja. Monissa työpaikoissa ja organisaatioissa seurataan työn tehokkuutta tunnuslukuna. Valitettavan usein tehostaminen ja tehokkuus näkyvät työntekijöiden vähentämisenä ja työmäärän lisäämisenä, ikään kuin näillä toimilla automaattisesti saavutettaisiin tehokasta liiketoimintaa. Yhtälö on kuitenkin kestävä, miten työntekeminen voi olla tehokkaampaa, kun samat työt tehdään vähemmällä henkilöstöllä. Tehokkuutta tulisikin etsiä yhteistyöstä, tiimityöstä. Työpaikoilla on jatkuvasti haasteita, jotka ovat lisääntymässä ja kasvamassa sellaisiksi, joista yksilö ei selviä yksin. Nykyisessä työelämässä on entistä tärkeämpää tehdä yhteistyötä. (Salminen 2017, 15.)

Kiire on yksi nykyisen työelämän normaalitila. Kiireen tunne työelämässä voi lähteä myös työyhteisöstä, mikäli työilmapiiri korostaa kiireen tunnetta ja siihen vedotaan. Kiire syntyy resurssien puutteesta, työmäärästä, heikoista työjärjestelyistä tai siitä, että työntekijällä ei ole vielä tarpeeksi kokemusta tietystä työtehtävästä. Tiimi voi myös yhdessä päättää toimintatavoista, jotka vähentävät kiirettä. Kiireetön ilmapiiri rauhoittaa työyhteisöä. Jatkuva kiire vähentää suorituskykyä ja työn nautittavuutta, jolloin seurauksena on työuupumus. Hyvän tiimin tulisi tämän vuoksi yhdessä kehittää tehokkaampia työtapoja. (Salminen 2017, 152-154.)

Samanaikaisesti painotetaan asiakaskokemusta ja sitä, kuinka asiakas otetaan kaiken toiminnan keskiöön. Asiakkaan saama kokemus ja tunne palvelusta sekä siitä, että asiakas otetaan yksilönä huomioon, saavat asiakkaat palaamaan yhä uudestaan saman yrityksen palvelujen piiriin. Yksittäinen työntekijä

asiakasrajapinnassa on tietenkin tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen tuottajana, mutta organisaatioissa on huomioitava kaikkien organisaation palveluksessa olevien merkitys asiakaskeskeisen toiminnan mahdollistajina.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakaskokemusta ja henkilöstökokemusta sekä yhteistyön ja tiimityön merkitystä. Opinnäytetyö on toteutettu Leijona Catering Oy:n toimeksiannosta varuskuntaravintola Falkonettiin, ravintolan toimintasuunnitelman pohjalta. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Menetelmänä on käytetty benchmarkingia saman organisaation varuskuntaravintolassa ja opiskelijaravintolassa sekä erilaisia haastatteluja. Teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskokemuksesta, henkilöstökokemuksesta sekä tiimityön merkityksestä ja näiden johtamisesta. Opinnäytetyön sisältämät tulokset, johtopäätökset sekä liitteet on salattu.

## 2 TYÖN TAUSTAA

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Leijona Catering Oy. Leijona Catering Oy on syntynyt vuonna 2012 Puolustusvoimien ruokapalvelujen yhtiöittämisen myötä. Se on suomalainen ruokapalveluja tarjoava yritys, jonka asiakkaina ovat turvallisuuskriittiset organisaatiot. Leijona Catering Oy:n suurin asiakas on Puolustusvoimat ja toinen merkittävä asiakas on Rikosseuraamuslaitos. (Leijona Catering Oy.)

Leijona Catering Oy valmistaa asiakkailleen ateriat puhtaista ja huolella valikoiduista raaka-aineista ja ateriat ovat terveellisiä ja maistuvia. Leijona Catering Oy:n toimintatapa on vastuullinen, mikä tarkoittaa sitä, että yritys tuntee vastuunsa asiakkaiden hyvinvoinnista. Vastuullisuusnäkökohtien huomioon ottaminen näkyy hyvinvointia edistävänä toimintana, niin ruoka-alan osaajana kuin kumppaninakin. Vastuullisuuden merkitystä korostetaan myös hyvinvointia edistävänä työyhteisönä. (Leijona Catering Oy.)

Leijona Catering Oy:n palveluksessa on noin 500 työntekijää ympäri Suomen yli viidessäkymmenessä toimipisteessä. Aterioita valmistetaan päivittäin yli 70 000. Leijona Catering Oy on valtion 100% omistama yhtiö. (Leijona Catering Oy.)

Opinnäytetyö on tilattu varuskuntaravintola Falkonettiin, joka toimii ison joukko-osaston varuskuntaravintolana. Asiakkaille tarjotaan neljä ateriaa päivässä. Ruokailuja on myös varuskuntaravintolan ulkopuolella maasto-olosuhteissa, jonne ruoka viedään joko varuskuntaravintolasta tai se valmistetaan maastossa. Varuskuntaravintolassa ruokailee sekä henkilökuntaa että asevelvollisia. Ravintolassa työskentelee ravintolapäällikkö, vuoropäälliköt, kokit ja ravintolatyöntekijät sekä satunnaisesti vuokratyöntekijöitä. Opinnäytetyöntekijä työskentelee itse varuskuntaravintola Falkonetissa ravintolatyöntekijänä.

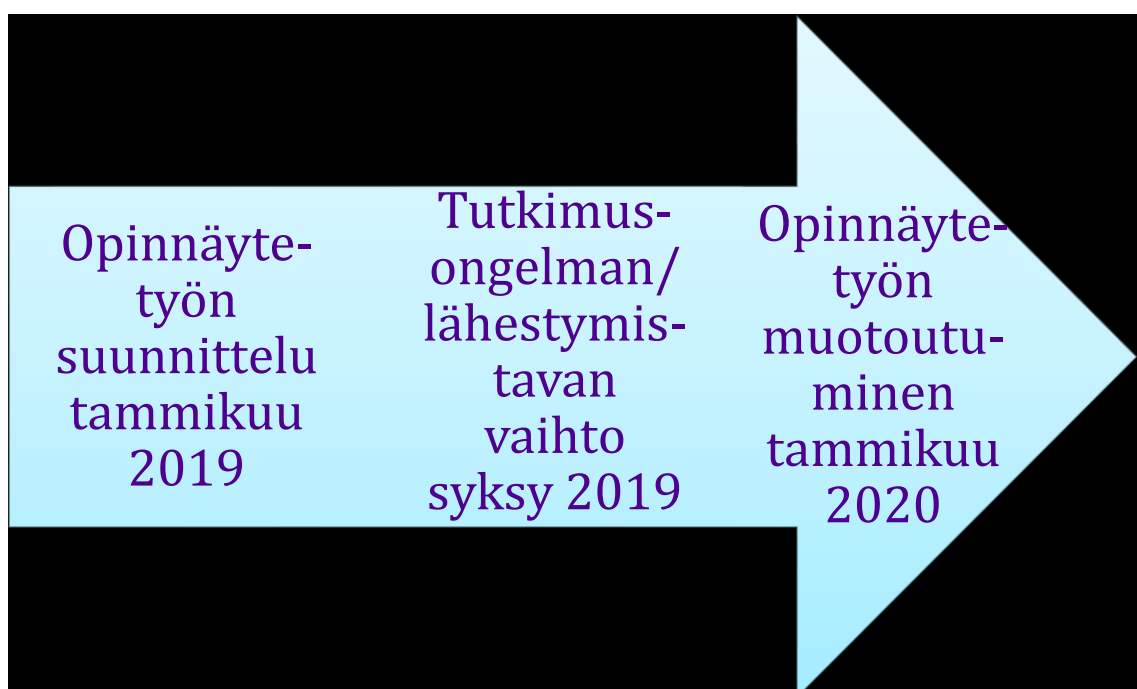
## 2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena oli yhteistyön ja tiimityön avulla lisätä asiakastytyvääisyyttä varuskuntaravintola Falkonetissa. Opinnäytetyö oli pitkä prosessi, johon liittyi monenlaisia tekijöitä ja vaihteita, niin myös tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tavoitetta ja lähestymistapaa muutettiin alkuperäisestä ja tämä vaihe kuvataan tarkemmin aikajanalla (kuvio 1).

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli, millä keinoilla asiakastytyvääisyyttä voidaan parantaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli asiakastytyvääisyyden parantaminen, joka pohjautuu ravintolan toimintasuunnitelmaan. Monet ilmiöt, tapahtumat ja tilanteet liittyvät asiakkaan kokemukseen asiakaspalvelusta sekä ruoan ulkonäöstä ja mausta.

Lähestymistapa opinnäytetyössä oli tapaustudkimus, jossa tarkastellaan jotain ilmiötä tai tapausta. Tapaustudkimuksen tavoitteena voi olla jonkin tapauksen ymmärtäminen, tarkan kuvauksen tuottaminen, monimutkaisten ilmiöiden ja tapahtumien selittäminen tai uusien teorioiden tuottaminen (Eriksson & Koistinen 2005, 5). Opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua ja benchmarkingia.

KUVIO 1. Opinnäytetyön aikajana





### 3 ASIAKASKOKEMUS

#### 3.1 Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus

Asiakaskokemuksen luomisessa pidetään tärkeänä henkilöstön hyvinvointia ja ajatellaan, että hyvä henkilöstökokemus on yhtä kuin hyvä asiakaskokemus. Ajatuksena on, että kun yritys panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja luo henkilöstölle erinomaiset työskentelyolosuhteet ja hyvän tekemisen meiningin, niin se automaattisesti siirtyy asiakkaille hyvänä asiakaskokemuksena. Ihan niin suoraviivaista asia ei ole, mutta yhteys ja merkitys hyvän asiakaskokemuksen luomisessa toki henkilöstökokemuksella on. (Korkiakoski 2019, 15.)

Asiakaskokemus on sitä, millaisen käsityksen asiakas muodostaa yrityksestä digimaailmassa, eri kosketuspisteissä palvelun tuottamisen aikana sekä millaisia tunteita palvelu asiakkaassa herättää. Tähän kaikkeen sekoittuu myös asiakkaan mielikuvat, joita hänellä on entuudestaan tai jotka asiakas saa palvelun aikana yrityksestä. (Korkiakoski 2019, 16-19.) Asiakaskokemus on vuorovaikutusta asiakkaan ja organisaation välillä. Se voi olla henkilökohtaista kanssakäymistä tai se voi syntyä erilaisten viestimien avulla. Asiakkaalla on yleensä myös ennakkokäsitys yrityksestä, joka on syntynyt joko omasta kokemuksesta tai muiden kokemuksesta. Ennakkokäsitys vaihtelee sen mukaan, miten omat kokemukset organisaation kanssa vaikuttavat hänen omaan elämäänsä. Tähän vaikuttavat ennen kaikkea asiakkaan kohtaaminen asiakasrajapinnassa työskentelevän kanssa. (Juuti 2015, 41.)

Asiakaskokemus muodostuu kolmesta eri tasosta; toiminnasta, tunteesta ja merkityksestä. Toiminnan tasolla asiakkaan toiminnalliset tarpeet täyttyvät ja se mahdollistaa asioiden toteutumisen. Tunnetasolla asiakkaalle syntyy tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia palvelusta. Merkitystaso on asiakaskokemuksen ylin taso. Asiakas kokee palvelun osana identiteettiään ja palvelulla on henkilökohtaista merkitystä. Merkitystasolla mahdollistetaan asioita asiakkaalle. (Tuulaniemi 2016, 74-75.) Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan ja yritetään ymmärtää asiakkaan tilanne. Yhteydenpito asiakkaan kanssa ja kysymyksiin nopea vastaaminen ovat osa

positiivista asiakaskokemusta. Asiakkaalle annetut lupaukset on pidettävä ja palvelun laatu tulee olla korkea. (Fischer & Vainio 2014, 11.)

Henkilöstökokemuksen vaikutus asiakaskokemuksen luomisessa on olemassa, mutta henkilöstökokemus on kuitenkin eri asia. Henkilöstökokemus on sitä, millaisen mielikuvan yrityksestä työntekijä on muodostanut omien kokemuksiansa ja tunteiden perustella. Palkkaus ei enää riitä, sillä työntekijöiden kokemukset työnantajastaan ovat nyt keskiössä ja yrityksen arvoilla ja yrityskulttuurilla on iso merkitys. Työntekijät, joiden mielestä oma työnantaja tuottaa asiakkailleen positiivisia asiakaskokemuksia, kuvailevat omaa työnantajaansa positiivisilla ja arvostavilla adjektiiveilla. Sen sijaan keskimääräistä heikompaa asiakaskokemusta tuottavan yrityksen työntekijät suhtautuvat vihaisesti omaan työnantajaansa ja ovat häpeissään. (Korkiakoski 2019, 21-28.)

Kannattavuutta palveluliiketoimintaan saadaan positiivisen palvelukokemuksen kokeneella asiakkaalla. Tällainen asiakas kertoo kokemuksistaan muillekin ja haluaa kokea saman uudelleen. Asiakaspalveluhenkilöstön tuottavuutta voidaan lisätä ottamalla asiakas mukaan motivaation ylläpitämiseen. Asiakkaalle tuotetun ilon tai hyvän palvelun tuominen näkyväksi työyhteisöön voidaan toteuttaa ottamalla asiakas mukaan työyhteisössä järjestettäviin tilaisuuksiin. Asiakkaan antamaa suoraa tarinaa, kertomusta tai palautetta hyvästä palvelusta voidaan käyttää. Näissä tavoissa on kuitenkin tärkeintä näyttää se, millaista arvoa on asiakkaalle tuotettu. Se tuottaa työntekijöille merkityksellisyyttä heidän tekemässään työssä. (Fischer & Vainio 2014, 107-113.) Juuti (2015,117) esittää Thysin näkemyksen pohjalta asiakkaiden tutustuttamista arkipäiväiseen työhön, jolloin jokainen työntekijä pääsee vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan kanssa. Menestynyt yritys on sellainen, jonka asiakas- ja henkilöstökokemus ovat onnistuneita (Korkiakoski 2019, 29).

Hyvä asiakaskokemus ja henkilöstökokemus perustuu välittömään reagointiin. Yleensä palautteita kerätään kerran tai kaksi vuodessa, niin henkilöstöltä kuin asiakkaaltakin. Asiakkaiden ja henkilöstön odotukset muuttuvat jatkuvasti, joten kerran vuodessa tapahtuva palautteen kerääminen on liian hidasta nykyisessä muuttuvassa maailmassa. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehittä-

täminen tulee tapahtua saumattomasti. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja palautteiden saaminen tulee linkittää osaksi sekä asiakaskokemuksen että henkilöstökokemuksen johtamista. Asiakkaiden antama palaute tulee olla tärkein ohjaava elementti asiakaskeskeisyyden rakentamisessa ja henkilöstökokemuksen kehittämisessä. Niitä ei voi kehittää erillään toisistaan, vaikka ne ovatkin omia osa-alueitaan. Asiakkailta saadun palautteen pohjalta ohjataan henkilöstökokemuksen johtamista. Tämä vaatii myös uudenlaista johtamista ja prosessien muuttamista. (Korkiakoski 2019, 30.)

Asiakkaan palvelukokemuksen tulee olla tehokas, helppo ja siitä tulee jäädä tunne, että hänestä ollaan kiinnostuneita, asiakas on huomioitu henkilökohtaisesti ja että odotukset on ylitetty. Näistä kolmesta osa-alueesta tunne on kaikkein merkityksellisin ja haastavin. Tunne on yksilöllistä ja tilannekohtaista. (Korkiakoski 2019, 51.)

Asiakas hakee asiakaspalvelijan kohtaamiselta aina asiakaskokemusta. Se, miten asiakas kokee kohtaamisen ja asiakaspalvelutapahtuman on subjektiivista. Jokainen asiakas kokee asiat omalla tavallaan. Silloin kun palvelu on ylittänyt asiakkaan odotukset, hän arvottaa palvelun korkeammalle, kuin tapauksessa, jossa palvelu on ollut odotusarvon mukaista. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös asiakas itse. Palvelu on tilanne, joka tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan, sitä ei varastoida. Asiakas on palvelun kohde, mutta osallistuu myös itse omaan palvelutapahtumaansa. Se, kuinka hyvin asiakas osaa kertoa toiveistaan, haluistaan ja tarpeistaan vaikuttaa palvelutapahtumaan positiivisesti. Asiakas voi myös saada asiakaspalvelijan tuntemaan positiivisemmin omaa työtänsä kohtaan, jolloin asiakas loppujen lopuksi kokee palvelun parempana. (Fischer & Vainio 2014, 132-133.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata erilaisilla mittareilla. NPS (Net Promoter Score), jolla mitataan suositteluhalukkuutta, CES (Customer Effort Score), asiainnin helppouden mittari, suomalainen CX3D- malli, joka yhdistelee tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta tai perinteinen asiakastyytyväisyyskysely. Tunneiden mittaamisessa käytetään esimerkiksi Happy or Not- järjestelmää. Oli asiakaskokemuksen mittaamisessa käytetty mittari mikä hyvänsä, tärkeintä on kuitenkin se, mitä tuloksilla tehdään. Ne eivät saa jäädä pelkäksi tiedoksi, vaan

niitä tulee hyödyntää mahdollisimman nopeasti asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Korkiakoski 2019, 66-71.) Asiakkaalta tullut palaute pitää käsitellä palavereissa ja palautteiden tulisi toimia toiminnan kehittämisen suuntina (Alroth & Havunen 2017, 48).

Asiakastyytyväisyydenkin mittaaminen organisaatioissa on toki tärkeää, kun halutaan saada tietoa siitä, kuinka suuri osa asiakkaista on tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Asiakaspalvelu ei kuitenkaan välttämättä parane näillä toimilla, sillä se lähinnä johtaa itsetyytyväisyyteen ja siihen, että ihmetellään, miksi kaikki eivät ole tyytyväisiä, vaikka tuotteet ja palvelut ovat hyviä. Asiakaskokemuksen merkitys kilpailutekijänä korostuu nykyajassa, jossa tekniikka tuo asiakkaiden luo muiden kokemuksia yrityksistä. Tuotteet tai palvelut tulee olla helppoja käyttää, jotta ne ratkaisevat asiakkaan ongelman. (Juuti 2015, 40-41.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä vertaillaan kehittämideoita niiden arvon tuotosta sekä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Yritys voi luoda asiakkaalle arvoa sekä säästöjen että arvonluonnin pohjalta. Säästöjä voidaan saada toimintojen tehostamisella ja silloja purkamalla, mutta harvemmin toimilla, jotka lisäävät kustannuksia asiakkaalle. Yritykselle arvoa luovat myynti- ja palveluvalikoiman lisääminen eivät välttämättä lisää asiakkaan tyytyväisyyttä, elleivät ne vastaa asiakkaan odotukseen ja tarpeeseen. Parhaat kehittämisideat sekä lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä että luovat arvoa yritykselle. Asiakaskokemuksen kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja esteitä poistavaa. Investointien pitää olla järkeviä ja asiakasrajapinnassa työskentelevien tunnistaa ongelmat ja kehittää ideoita niiden poistamiseksi. (Korkiakoski 2019, 101-104.) Asiakasrajapinnassa työskenteleviä tulee kuunnella ja heidän pitää olla motivoituneita keskustelemaan ideoista ja ongelmista, jotta asiakaskokemusta on mahdollista kehittää (Alroth & Havunen 2017, 50).

### **Henkilöstökokemus**

Se, miten eri yksilöt kokevat työyhteisön vuorovaikutuksen, johtamisen ja sitoutumisensa työyhteisöön, vaikuttaa asiakaskokemukseen. Kun työntekijät kokevat työniloa, se välittyy positiivisena energiana muille työyhteisön jäsenille ja asiakkaille. Asiakaskokemus muodostuu monesta eri tekijästä ja työyhteisön ko-

kemuksilla luodaan asiakaskokemus. Työyhteisössä kaikkien työelämän elementtien tulee tukea positiivisen tunne-energian syntymistä. Positiivinen tunne-energia luo toimintakyvyn luoda yliveraisen asiakaskokemuksen. Yksilön positiiviset kokemukset tulevat muiden työyhteisön jäsenten arvostuksesta sekä siitä, kuinka merkityksellistä yksilön tekemä työ on ja kuinka merkitykselliseksi yksilö työnsä kokee. Työntekijöiden omilla työhön liittyvillä kokemuksilla on merkitystä asiakaskokemuksen laatuun. Niillä valinnoilla, joita yksilö tekee sekä työssään että henkilökohtaisessa elämässään ovat merkityksellisiä positiivisen tunne-energian syntyemisessä (Fischer & Vainio 2014, 13).

Kun yksilö ymmärtää, miten hänen työnsä tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita, hän kokee työnsä merkitykselliseksi (Fischer & Vainio 2014, 97-100).

Työntekijöiden on oltava sitoutuneita työnantajaansa, jotta asiakkaalle annetut lupaukset voidaan täyttää. Työntekijän kokemus omasta roolistaan ja tehtävästään heijastuu asiakkaalle. Mikäli työntekijä ei koe luottamusta, hän käyttää aikansa oman paikkansa suojelemiseen. Yritys saattaa myös itse olla esteenä asiakkaiden kokemuksen luomisessa, mikäli aikaa ei jää asiakastyöhön tai asiakkaan tarpeita ei voida hoitaa laaja-alaisesti. (Korkiakoski 2019, 118-121.)

Yrityksen toimintakykyyn vaikuttavat kaikki työyhteisön elementit, esimerkiksi työntekijöiden positiivinen suhtautuminen asioihin. Ne yhdessä muodostavat toimintakykyisen yrityksen, joka voi tuottaa positiivisen asiakaskokemuksen. Organisaation toimintakykyä on myös kyky toimia muutoksissa ja tiukoissa tilanteissa. (Fischer & Vainio 2014, 117.)

Henkilöstökokemusta on mitattava useammin kuin kerran vuodessa. Mittaamisessa on huomioitava erilaiset tilanteet ja tapahtumat. Mittaamisessa on valittava kyseiseen hetkeen sopivat kanavat. Arkisia hetkiä (normaali työpäivä, tauot, palaverit) mitattaessa on kiinnitettävä huomiota palautteen antamisen helppouteen. Arkisien hetkien mittaaminen osoittaa työntekijälle, että hänen hyvinvointinsa on tärkeää. Arkisten hetkien mittaaminen on tärkeää, jotta johto pysyy kiinni työntekijän arjessa. Palautteen antaminen on voitava tehdä nimettömänä. (Korkiakoski 2019, 136-139.)

Henkilöstökokemuksen mittaamisen tulokset on analysoitava samalla tavalla kuin asiakaskokemuksenkin kehittämisessä. Henkilöstökokemukseen panostavat yritykset menestyvät paremmin, vaikka henkilöstökokemukseen investointi maksaa. Henkilöstökokemuksen analysointi suhteessa asiakaskokemukseen vaatii yritykseltä analytiikkaosaamista. Asiakaskokemuksen analysoinnin kehittäminen on pidemmällä ja siihen on myös yleensä enemmän resursseja. Henkilöstön kokemuksia ja henkilöstöä analysoimalla saadaan tietoa siitä, miksi toiset onnistuvat asiakaskokemuksen tuottamisessa paremmin kuin toiset. (Kor-kiakoski 2019, 140-144.)

Yrityksen kilpailukyky on niissä yhteyksissä, joita luodaan yrityksen ja asiakkaan välillä sekä myös yrityksen sisällä. Yrityksen työntekijöiden tulee arvostaa ja kunnioittaa sekä toisiaan että asiakasta. Hyvään kierteeseen päästyään asiat vahvistuvat ja luovat hyvät yhteydet ihmisten välille. Laatu yhteydet ovat sellaisia tuottavuutta ja toimintakykyä lisääviä tekijöitä, joita on vaikea kopioida. Asiakaskokemus luodaan yhdessä ja siihen tarvitaan koko organisaatiota, jonka eri osaamisalueet muodostavat arvoketjun, jonka lopullinen käyttäjä on asiakas. (Fischer & Vainio 2014, 132-133.)

### **3.2 Asiakaskeskeisyyden johtaminen**

Yrityksen muuttuminen asiakaskeskeisempään suuntaan vaatii kulttuurimuutoksen. Organisaatiot ja yritykset, jotka tähän ovat kyenneet, ovat saavuttaneet kilpailuetua luomalla asiakasystävällisiä palveluja ja tuotteita sekä muuttamalla toimintaansa niin, että asiakkaan kokemukset yrityksestä ovat myönteisiä vuorovaikutustilanteissa. Merkittävin ero muihin yrityksiin on se, että asiakas nostetaan kaiken toiminnan keskiöön. (Juuti 2015, 13-16.) Asiakkaiden tyyliä kohtelua on asiakkaiden tarpeen huomiotta jättäminen sen perusteella, ettei asia tietyille työntekijäryhmälle kuulu. Työkulttuurissamme muutosta vaatisi liiallinen ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen. Spontaanius, ilo ja asiakkaan näkemyksen kautta ohjautuminen ovat suuntauksia, joihin toivoisi työnteon menevän. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa kaikkien organisaatiossa työskentelevien, työtehtävästä tai asemasta riippumatta, tulisi omaksua olevansa asiakkaita varten.

Asiakkaiden kanssa tehdään yhteistyötä organisaation tarjoamien palveluiden parissa. (Juuti 2015, 23-24.)

Organisaation kulttuurin muuttaminen asiakaskeskeisempään suuntaan tapahtuu omia tekemisiä kriittisesti tarkastelemalla. Organisaatioissa toistetaan toimintatapoja, joilla merkitys nykyajassa vähenee koko ajan. Organisaatioissa on paljon hyvää ja arvokasta toimintaa ja organisaation on kyettävä uudistamaan toimintaansa niin, että vanhasta jää jäljelle se, millä tuotetaan arvoa asiakkaalle ja siihen liitetään uutta, asiakkaan tarpeet huomioon ottavaa toimintaa. Asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemus ja tekeminen ovat avainasemassa siinä, mitkä ovat toimintatapojen vahvuudet ja heikkoudet. Asiakaskeskeisyyteen kuuluu luovuus, innovatiivisuus ja joustavuus. Asiakaspalveluhenkilöstöllä tulee olla valtuutus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja toisaalta, heitä on valmennettava niin, että heidän päätöksensä ovat hyviä organisaation ja asiakkaan kannalta. Esi- miesten ja henkilöstöjohtoon rooli on työntekijöiden tukemisessa, jotta heillä olisi edellytykset parhaalla mahdollisella tavalla palvella asiakkaita. Toimintoja on kehitettävä niin, että asiakaskeskeinen ajattelu on organisaation vallitseva ajatusmalli. (Juuti 2015, 28-32.) Organisaation ja johtamisen tavoitteena oleva myönteinen asiakaskokemus tukee asiakasrajapinnassa työskentelevien työtä (Alroth & Havunen 2017, 49).

Asiakaskokemuksen johtamisessa huomiota kiinnitetään asiakkailta saatuun palautteeseen. Palautteen huomiotta jättämisen este, eli mielikuva oman organisaation erinomaisuudesta, tulisi unohtaa. (Juuti 2015, 42.)

Asiakaskeskeisen johtamisen tarkoituksena on saavuttaa hyviä asiakaskokemuksia. Tämä asettaa haasteita organisaation mittareille, sillä laatu on keskeisin mittari. Asiakkaita tulee palvella koko organisaatiossa, ei vain tietyissä palvelupisteissä. Asiakaspalvelun tehokkuus tulee ajatella eri tavalla, sillä määrä pitää korvata laadulla asiakaskohtaamisissa. Tämän saavuttamiseksi tulisi lisätä resursseja paljon, mikä harvemmin on mahdollista organisaatioissa. Jotta asiakaskohtaamisten laatu ja palvelun monipuolisuus on saavutettavissa, henkilöstöresurssien suunnittelussa edellytetään toimenpiteitä, jotka tähtäävät siihen, että muiden töiden ohella osallistutaan enenevässä määrin asiakaspalveluun. (Juuti 2015, 64,137; Alroth & Havunen 2017, 44.)

### 3.3 Asiakastyytyväisyyskysely

Varuskuntaravintoloiden asiakkaille tehdään kaksi kertaa vuodessa asiakastyytyväisyyskysely. Opinnäytetyössä käytetään asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia johtopäätösten tekemisessä. Asiakastyytyväisyyskysely toteutetaan kyselylomakkeena. Kyselylomakkeet tulevat varuskuntaravintolaan pihvilaatikoissa, joissa on myös palautuskuoret. Kyselylomake on tehty organisaation ulkopuolella, sisältö on kuitenkin päätetty organisaatiossa. Varuskuntaravintolan esimies pitää kyselyyn osallistujille ensin lyhyen alustuksen, jonka jälkeen osallistujat täyttävät kyselylomakkeen itsenäisesti. Varuskuntaravintolan esimies valvoo kyselylomakkeen täyttämistä.

Lomakkeessa on monivalintakysymyksiä. Kyselylomakkeessa on mahdollisuus esittää avoin palaute varuskuntaravintolan toiminnasta. Kyselyn jälkeen lomakkeet kerätään tai osallistujat palauttavat lomakkeet ennalta sovittuun paikkaan. Lomakkeet lähetetään palautuskuorissa kyselyn analysointiyritykseen. Kyselyn tulosten valmistuttua ne lähetetään sähköisessä muodossa Leijona Catering Oy:lle, jonka jälkeen tulokset käydään läpi ravintolapäälliköiden kanssa yhteisessä skype- tapaamisessa kyselyn toteuttajan kanssa. Tämän jälkeen ravintolapäälliköt käyvät tulokset läpi oman ravintolansa henkilöstön kanssa.

Asiakastyytyväisyystuloksien mukaan Falkonetin tulokset ovat organisaation keskiarvoa alemmat (liite 1). Toisaalta varuskuntaravintolan hyvät tulokset liittyvät palvelun ympäristöön ja henkilökunnan toimintaan (liite 1). Avoimen palautteen perusteella varusmiehet ovat tyytyväisiä palveluun ja henkilökunnan toimintaan, mutta ruoka ei vastaa heidän odotuksiaan (liite 2). Ruokaan liittyviä avoimen palautteen kommentteja ei ole huomioitu, sillä opinnäytetyössä ei tarkastella ruoan teknistä laatua.



## 4 YHTEISTYÖ

### 4.1 Tiimityö

Tiimityö sanana merkitsee eri ihmisille eri asioita. Toiset voivat ajatella kuuluvansa tiimiin automaattisesti, kun työskennellään samalla työpaikalla. Toisten mielestä omaa työyhteisöään on kiva kutsua tiimiksi ja sitä käytetään usein yleisilmauksena omalle työyhteisölle. Tiimi ei kuitenkaan ole mikä tahansa porukka, jolla on hauskaa työpaikalla. Tiimi on sellainen työyhteisö, joka on sitoutunut toimimaan yhdessä jonkin yhteisen tavoitteen eteen. (Salminen 2017, 21.) Tiimin on myös tärkeää pitää kiinni yhdessä hyväksytyistä toimintatavoista ja periaatteista koko tiimin olemassa oloajan (Tamminen 2012, 17).

Tiimityötä ei tule aloittaa ilman kunnollista keskustelua asiasta. Keskusteluun tulee osallistua kaikki, joita asia koskettaa. Jokaisen tulee ymmärtää oma osuutensa tiimityössä ja mihin tiimityöllä pyritään. Näin annetaan jokaiselle mahdollisuus sitoutua tulevaan tiimityöskentelyyn. (Ylikoski 2005, 40.)

Tiimityöskentelylle voidaan asettaa erilaisia tavoitteita. Yleensä organisaatiolähtöiseen tiimityöskentelyyn ryhtymisellä tavoitellaan toiminnan tehostamista sekä parempien tuloksien aikaansaamista. Tiimityö tehostaa toimintaa paremman yhteistyön kautta, joka vähentää työpaikalla työtehtävien tekemisessä tapahtuvaa sekoilua. (Salminen 2017, 25.)

Esimies luo omalla esimerkillään työyhteisölle vaikutelman siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mistä asioista ei tingitä. Tavoitteena on luoda positiivinen työilmapiiri. Tämä positiivisuus synnyttää positiivisen asiakaskokemuksen sekä synnyttää tuloksellisuutta. Esimiehen tulee kannustaa jokaista omien vahvuksiensa löytämiseen. Esimiehen tulee luoda ilmapiiriä, jossa luottamus, auttaminen ja läsnäolo ovat mukana. Keskittymällä hyvän työyhteisökokemuksen luomiseen, syntyy positiivista tunne-energiaa, joka puolestaan lisää toimintakykyä ja näin ollen positiivisen asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2014, 106.)

Tiimityöskentelyä harjoittavalla työpaikalla työntekijöiden tulisi olla itseohjautuvia. Työntekijöiden tulisi ymmärtää merkityksensä työyhteisössä ja sen, ettei esimiehen tarvitse aina olla antamassa työtehtäviä, vaan ammattilaisen ja kokeneen työntekijän tulisi ymmärtää, mitä asioita kulloinkin on tärkeää tehdä. Suurin syy epäitseohjautuvuuteen saattaa olla siinä, että työyhteisö on ollut esimiesvetoinen organisaatio liian kauan. Työntekijät ovat passiivisia, eivätkä ajattele luovasti. Passiivisuutta on saatettu lisätä esimiestyöllä, jolloin esimiehellä on ollut ratkaisut valmiina, eikä työntekijöiden ole tarvinnut itse miettiä ratkaisuja. Työntekijät kokevat, ettei heidän mielipiteillään ole väliä, sillä esimies päättää lopulta kaikesta. Työntekijöiden ajatusmaailmaksi muodostuu se, ettei omaan ajatteluun ole tarvetta. (Alroth & Havunen 2017, 74.)

Tiimiälyllä tarkoitetaan tiimin kykyä suoriutua ongelmatilanteista ja tiimin sisäisestä ongelmanratkaisukyvyistä, jossa korostuu tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys. Hyvä tiimi osaa hyödyntää tiimin jäsenten ominaisuuksia ja taitoja erilaisten ongelmien ratkaisuisissa. Hyvä tiimiäly ei tarkoita sitä, että kaikki tiimin jäsenet ovat huippuammattilaisia, sillä se johtaa todennäköisesti riitelyyn, kun huippuyksilö haluaa pitää kiinni vain omista tavoitteistaan. Tiimiälykäs tiimi ottaa huomioon jäsenten erilaisuuden ja sen, mitkä ovat kunkin yksilön hyvät puolet. Kutakin yksilöä kuunnellaan ja hänen mielipiteitään pidetään tärkeinä ja jokainen saa äänensä kuuluviin. Jokaisella yksilöllä tulisi myös olla mahdollisuus loistaa tiimissä omilla vahvuuksillaan. Tiimiälykäs tiimi kiinnittää huomiota yksilön vahvuuksiin heikkouksien sijaan. (Salminen 2017, 27.) Tiimiäly auttaa tiimiä kestävämmän työelämän muutoksia paremmin ja luomaan turvaa muutoksien keskellä (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019).

Yksilön positiiviset kokemukset lähtevät työyhteisön jäsenten arvostuksesta sekä siitä, kuinka merkitykselliseksi yksilö työnsä kokee. Työntekijöiden omilla työhön liittyvillä kokemuksilla on merkitystä asiakaskokemuksen laatuun. Niillä valinnoilla, joita yksilö tekee sekä työssään, että henkilökohtaisessa elämässään, luodaan positiivista tunne-energiaa. (Fischer & Vainio 2014, 13.)

Palapeliorganisaatiomalli on kiinnostava tiimityön toimintamalli. Toimintamallissa toimitaan päinvastoin kuin perinteisessä organisaatiomallissa, jossa etsi-

tään valmiisiin toimenkuviin sopivia työntekijöitä. Palapeliorganisaatiossa halutaan hyödyntää yksilön kokemusta ja osaamista ja näiden osaamisalueiden tehokkaampaa hyödyntämistä. Mallissa etsitään yhdessä näille yksilöille tiimin kesken sopivat toimenkuvat. Palapeliorganisaatiomalli lisää työhyvinvointia, sillä yksilö on tyytyväisempi työhönsä, kun hän saa tuoda esiin osaamistaan ja kiinnostustaan. (Salminen 2017, 30.) Työyhteisössä voidaan myös päättää nykyisten toimenkuvien purkamisesta ja uusien toimenkuvien tekemisestä yhdessä tiimin ja koko työyhteisön kesken (Hellstrand 2019).

Työelämässä mennään liiaksi CV edellä, eli painotetaan teknistä ja ammatillista osaamista henkilökohtaisten ominaisuuksien kustannuksella. Ammattitaito ja toimialaosaaminen ovat tärkeitä asioita työelämässä, eikä niitä sovi väheksyä, sillä työskentely on sujuvampaa ja varmempaa, mitä parempi koulutus ja kokemus yksilöllä on. Rekrytinnissa tulisi silti huomioida yksilön soveltuvuus tiettyyn työyhteisöön. Vuorovaikutustaidot ovat yhtä tärkeitä tiimityöskentelyssä kuin monialainen työkokemus. (Korkiakoski 2019, 14.)

#### **4.1.1 Huipputiimi**

Työpaikoilla saattaa muodostua myös huipputiimejä, joilla on muuhun organisaatioon nähden hyvät tulokset. Tällainen huipputiimi herättää ihailua, mutta myös kateuttakin, ja heidän toiminnastaan ollaan kiinnostuneita. Huipputiimin suorituksia saatetaan myös analysoida siten, että epäillään huipputiimin keinoja ja sitä, millä toimilla he ovat tulokseensa päässeet. Huipputiimiä tulisi kuitenkin käyttää vertailukohteena ja heidän toimintaansa tutustumalla poimia omaan työyhteisöön sopivat vinkit. Huipputiimin toimintaa epäilevät voisivat keskittää resursseja mieluummin oman tiimityöskentelynsä parantamiseen ja analysoimiseen, kuin huipputiimin toiminnan arvosteluun. Huipputiimin ominaisuuksia ovat yhteen hiileen puhaltaminen, töiden sujuva eteneminen, ristiriitojen ratkaisukyky sekä henkilöitymisen puute. (Salminen 2017, 35.)

Vaikka huipputiimissä tulee olla ymmärrystä toisen osaamisesta ja työstä ja siitä, mikä merkitys omalla tai toisen työllä on kokonaisuuden kannalta, silti kaikkien ei tarvitse osata eikä tehdä kaikkea. Tiimityöskentelyssä on myös tärkeää,

että on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Huipputiimi uskaltaa myös käsitellä erilaisia näkemyseroja ja keskustella niistä rakentavasti ja tehdä päätöksiä yhdessä. Huipputiimissä jäsenen on oltava avoin ja tuoda esiin omaa tietoutta sekä omalla toiminnallaan myötävaikuttaa tiimin hyvään toimintaan. Huipputiimin ominaisuuksiin kuuluu tehokkuus työssä, mutta myös tehokkuus esimerkiksi kokouksissa ja palavereissa. Huipputiimi ei tuhlaa kenenkään työaikaa huonosti valmisteltuihin kokouksiin tai siihen, että kokouksessa keskitytään muihin asioihin. Palavereissa tulisi olla mahdollisuus osallistamiseen, jotta jokaisen osallistujan mielenkiinto säilyisi. Palavereista tulisi jokaisen saada uutta omaan tekemiseensä. Yhteisissä palavereissa tulisi myös käsitellä yhteisiä asioita, jotka koskettavat suurinta osaa osallistujia, kahdenkeskiset asiat tulisi käsitellä muulla tavoin. Huipputiimi osaa arvioida omaa toimintaansa ja osaa antaa muille rakentavaa ja kehittävää palautetta. Palautetta tulee kuitenkin antaa taiten, jotta vastapuoli ei ymmärrä sitä väärin. Huipputiimi myös viestii omista saavutuksistaan muille. (Salminen 2017, 38-47, 129.)

#### **4.1.2 Tiimityöskentelyn hyödyt**

Jotta yksilö hyväksyy ja ymmärtää tiimityöskentelyn hyödyt, siitä tulee olla myös jotain henkilökohtaista hyötyä. Tiimityöskentelyn avulla selviydytään paremmin tehokkuusvaatimuksista, kun asioita tehdään yhdessä. Aidosti yhdessä tekeminen motivoi yksilöä, mikä puolestaan tuottaa hyvää toimintaenergiaa ja luo hyvän tekemisen kierteen. Tiimin yhteinen käsitys ja näkemys asioissa on painoarvoltaan suurempi kuin yksittäisen työntekijän. Tiimin tulisi myös hyödyntää kirjallisten, asiallisten ja hyvin perusteltujen esitysten vaikutusta omissa asioissaan. Näin tiimillä yhdessä on suurempi vaikutusvalta organisaation tai yrityksen johtoon. (Salminen 2017, 72-73.)

Muutostilanteissa tiimi auttaa yksilöä kohtaamaan paremmin muutokset, kun tiimin sisällä on hyvä keskusteluyhteys ja luottamus. Tiimissä autetaan toista, opitaan toisilta sekä jaetaan oppittuja asioita. Nuoret oppivat ja omaksuvat asioita nopeammin ja kokeneemmat jäsenet tuovat oppimiseen syvällisyyttä ja kokemusta. Tiimin onnistumisia ja epäonnistumisia voidaan puida koko tiimin kesken ja keskustella niistä, kenenkään ei tarvitse jäädä yksin epäonnistumisten

kanssa. Hyvästä tiimityöstä saa toimintaenergiaa koko päiväksi, se lisää luovuutta ja työniloa. Tiimityöskentelyn palkitsevuus tulee siitä, että kokee kuuluvansa hyvään tiimiin, jossa työllä on merkitystä. Työn tekeminen on mielekästä ja tärkeää, itsensä sopiva haastaminen ja onnistumisten kokeminen työssä. Hyvällä tiimityöllä nämäkin asiat toteutuvat paremmin. Hyvä tiimin jäsen muistaa oman vastuunsa koko tiimin toiminnasta. Tiimin jäsenen tulee antaa täysi työpanos tiimille. Mikäli kaikki tiimin jäsenet eivät tee työtään kunnolla, se vaikuttaa koko tiimin työn mielekkyyteen ja tätä kautta tuloksiin. Vapaamatkustajia ei voi olla, mikäli tiimi haluaa päästä haluamiinsa tuloksiin. (Salminen 2017, 78-85.)

Tiimin yhteisten pelisääntöjen noudattamisella tavoitellaan hyvää yhteistyötä ja vuorovaikutusta, estetään väärinkäsitykset ja konfliktit ja vältetään tiimin jäsenten välisiä ongelmia. Pelisääntöjen noudattaminen vähentää huonoa tuottavuutta, jota myös sähläämiseksi kutsutaan, joka syntyy aikataulujen pettämisestä, huonosta tehtävien jaosta, virheiden korjaamisesta sekä siitä, että työn laatu on huonoa. Lyhyet ja ytimekkäät pelisäännöt toimivat parhaiten ja ne tulee sijoittaa niin, että ne huomataan, jolloin ne pysyvät mielessä paremmin työtä tehdessä. (Salminen 2017, 92.) Yhteisten pelisääntöjen luominen voi toimia yhteistyön ilmapiirin mahdollistajana (Vaittinen 2016, 80).

Tiimityössä on kyse myös itsensä johtamisesta. Asioita on kyettävä tekemään eri tavalla muuttuvan maailman mukana. Tehottomat toimintatavat on muutettava. Itsensä johtamisessa on kyse valinnoista sekä siitä, että on valmis myös menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Kriittisesti tarkasteltava omia tekemisiään ja rutiinejamme, miksi teemme mitä teemme. Omat tunteet on toisinaan siirrettävä sivuun ja otettava tilanteet järkevästi ja ammattimaisesti. Omia tunteitaan tulee hallita työyhteisössä. (Salminen 2017, 149.)

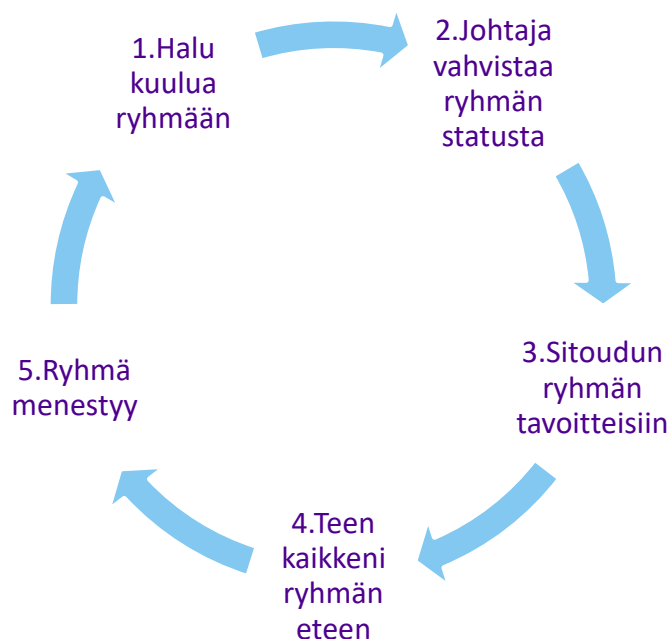
## **4.2 Yhteistyön johtaminen**

Yhteistyötä johdettaessa on otettava huomioon ryhmän sisällä vallitsevat suhteet sekä se, kuinka ryhmä toimii yhdessä ja mitä lainalaisuuksia siihen mahdollisesti liittyy. Perinteisissä johtamismalleissa ei huomioida sitä, millaisia prosesseja ryhmissä on tai sitä, miten ryhmän sisäistä vuorovaikutusta tulisi johtaa.

Perinteisillä johtamistyylin menetelmillä pystytään parantamaan yksilön ja johtajan välistä suhdetta, mutta mikäli halutaan toimivaa yhteistyötä tiimin välillä, mallit eivät toimi. (Koivisto & Ranta 2019, 33-37.)

Perinteinen esimiestyöskentely painottaa yksilön ja esimiehen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Työntekijöillä on harvoin mahdollisuuksia päättää itse omista työhönsä liittyvistä asioista. Sen sijaan tiimivetoisessa työskentelyssä tiimi päättää itse työhönsä liittyvistä asioista yhteistyössä esimiehen kanssa. Tiimivetoinen työskentely ei kuitenkaan tarkoita työskentelyä ilman esimiestä, sillä tiimityöskentelyssä esimiehen roolissa on kuitenkin samaa kuin perinteisessä esimiesvetoisessa organisaatiomallissa. Esimiehellä säilyy päätösvalta, sillä esimiehen tulee vastata resursseista ja siitä, että tiimin tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, jotta tiimityöskentely on perusteltua. Esimiehen johtamisrooli on olla ohjaava ja valmentava johtaen tiimin keskinäistä vuorovaikutusta. (Salminen 2017, 25.)

Yksilöä tarkastellaan sekä henkilökohtaisen että sosiaalisen identiteetin kautta, sillä ne muodostavat yhdessä yksilön minän. Henkilökohtainen identiteetti on se, mitä me kukin yksilönä olemme. Sosiaalinen identiteetti muodostuu omasta roolistamme ja tehtävästämme tietyssä ryhmässä. Johtajan merkitys sosiaalisen identiteetin rakentumisessa ja vahvistamisessa on korostaa ryhmän tärkeyttä ja merkitystä. Siten myös usko omaa ryhmää kohtaan pysyy yllä ja ryhmä pysyy koossa eikä siitä haluta pois. Johtajan tulee ymmärtää ryhmässä tapahtuvat asiat ja sen, että johtaja saa valtansa ryhmältään. Johtajan tavoitteena on luoda hyvä kierre, johon kuuluu viisi vaihetta (kuvio 1). (Koivisto & Ranta 2019, 43-47.)



KUVIO 1. Viisivaiheinen uskomuskierre (Koivisto & Ranta 2019, muokattu)

Jotta yhteistyö olisi sujuvaa, ryhmän tulee ymmärtää me-hengen merkitys. Jäsenet luottavat toisiinsa ja ovat yhdessä sitoutuneet yhteisiin arvoihin ja saavuttamaan tavoitteet ja päämäärät. Myöskään kontrollin ja valvonnan ei tarvitse olla jatkuvaa. Yhteinen identiteetti vähentää ristiriitoja sekä pitää yllä tehokasta ja laadukasta viestintää, se saa yksilöt tekemään töitä yli omien vastualueiden. Yksilöt, jotka kokevat ryhmän identiteetin vahvaksi, ovat muita yksilöitä valmiimpia myös asettamaan ryhmän edun omien etujensa edelle ja tekemään päätöksiä ryhmän etujen mukaisesti. Yksilön tuntiessa aitoa osallisuutta ryhmään, hän toimii itseohjautuvasti. Johtajan on pystyttävä vahvistamaan yksilön kokemusta siitä, että hän on saman ryhmän jäsen. (Koivisto & Ranta 2019, 50-51). Itseohjautuvuus on yhteistyötä edistävä asia, mutta se ei ole mahdollista ilman toimintaa ohjaavia arvoja. (Vaittinen 2016, 80.)

Yhteisen identiteetin rakentaminen lähtee me-hengen luomisesta. Johtajan tehtävänä on yhdistää eri yksilöt ja alaryhmät yhdeksi kokonaisuudeksi, joka tavoittelee samaa asiaa. Mikäli näin ei tehdä, yksilöt keskittyvät omiin tavoitteisiinsa, mikä puolestaan lisää kilpailua, eikä synnytä yhteistyötä. (Koivisto & Ranta 2019, 61.) Seikka, ettei toisen työtä ja siihen liittyviä kriteereitä ja toimintoja tunneta, haittaa yhteistyötä ja lisää väärinkäsityksiä (Vaittinen 2016, 71). Myös historian vaikutus ryhmän identiteettiä määritettäessä tulee huomioida, vaikka tärkeintä onkin se, mitä nyt tapahtuu ja tehdään. On tunnettava ryhmän historia ja

tiedostettava onnistumiset ja epäonnistumiset, uskomukset ja arvot. (Koivisto & Ranta 2019, 65-66.)

Johtajan on jaettava ryhmän valitsema yhteenkuuluvuutta lisäävä me-elementti, jotta hän saa ryhmän työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Jotta yksilöt vakuuttuisivat johtajan esittelemistä asioista tai ideoista ja suunnitelmista, johtajan on edustettava samoja arvoja kuin muu ryhmä. Johtaminen on ryhmäilmiö eli johtaja ilmentää niitä ominaisuuksia, joita ryhmässä on, eikä johtajan omia piirteitä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Puhumalla meistä, johtaja voi myös itse vahvistaa ryhmän tunnetta siitä, että ryhmällä todellakin on yhteiset tavoitteet ja arvot. (Koivisto & Ranta 2019, 101-109.)

Ryhmän puolesta toimiminen on tärkeää, sillä johtajan tulee ajatella ryhmän etua, ei omaa etuaan. Ryhmän johtajan on luotava työntekemisen edellytykset työntekijöilleen. Yhteistyön onnistumiseen ja tahtoon tehdä töitä yhteisten tavoitteiden eteen, vaikuttaa työntekijöiden kokemus johtajan oikeudenmukaisuudesta. Ryhmän puolesta toimimisessa haasteina ovat esimerkiksi organisaation linjaukset ja strategiat suhteessa ryhmän tavoitteisiin ja tärkeinä pitämiin asioihin. Muutokset ovat kuitenkin väistämättömiä ja johtajan on osoitettava, että muutokseen on päädytty oikeista syistä ja oikeudenmukaisesti. Johtajan omilla viestintätaidoilla on iso merkitys siinä, kuinka hän ryhmälle kertoo ne syyt, jotka johtivat muutoksien tekemiseen, jotta arvostus ja kunnioitus ryhmää kohtaan säilyy. Muuten vaarana on tunne siitä, että johtaja ei aja ryhmän etua. (Koivisto & Ranta 2019, 124-134.)

Ryhmän yhteistä merkitystä luotaessa, johtajan on tunnettava ryhmänsä. Johtajan tulee tietää, mitä oma ryhmä arvostaa ja omassa viestinnässään tuotava näitä asioita esiin, kuinka johtaja puhuu ryhmästään. Johtajan luodessa merkitystä ryhmälleen, hänen oma luottamuksensa ja uskonsa ryhmän menestykseen on merkittävä. Johtajan uskoessa oman tiiminsä menestykseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, ryhmäkin uskoo siihen. (Koivisto & Ranta 2019, 140-145.)



Ryhmälle pitää luoda suunta, jota kohti mennä myös tulevaisuudessa. Organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joten omaan tilaansa ei voi tuudittautua. Johtaja luo yhdessä ryhmän kanssa tulevaisuuden tavoitteet, joihin kaikki ovat sitoutuneita. Vision on oltava realistinen, tavoitteiden selkeitä ja toimenpiteiden konkreettisia. (Koivisto & Ranta 2019,155-160.)

Yhteistyön johtamisessa haasteena on menestys. Ryhmän saavuttaessa menestystä, sitä ei tule nähdä ainoastaan johtajan ansiona. Mikäli johtaja nostaa itsensä ryhmän yläpuolelle, johtajaa ei nähdä yhtenä meistä, vaan johtajaryhmän jäsenenä. Johtajaa ei nähdä ajavan yhteisiä etuja eikä yhteistyön innostajana. Tästä seuraa yhteishengen laskeminen. Yhteistyön johtaminen vaatii johtajalta aktiivisuutta sekä ymmärrystä nähdä oman roolinsa merkitys yhteistyön saavuttamiseksi. Ryhmä ja tiimi kohtaavat epäonnistumiset ja onnistumiset yhdessä. (Koivisto & Ranta 2019, 173-175.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Benchmarking

Tutkimusmenetelmään kuuluu todellisten tapahtumien paikan päällä tarkkailu. Siten saadaan hyvää tietoa esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymismalleista sekä henkilöstön käyttäytymisestä tai keskusteluista. Havainnoitsija voi seurata tilanteita ulkopuolisena tai itse osallistua tarkkailemaansa toimintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 42.)

Benchmarking-menetelmässä kehittämisen kohdetta verrataan sellaiseen toiseen kohteeseen, jolla on parhaimmat käytännöt. Vertailukohde voi löytyä myös toiselta toimialalta. Perusidea on toisilta oppimisessa ja siinä, että kyseenalaistaa oman toimintansa. Mikäli menetelmää käytetään oman organisaation ulkopuolella, on oppeja kuitenkin sovellettava omaan organisaation sopivaksi. Se on toisaalta myös uuden tuottamista. Benchmarking-menetelmää voidaan käyttää, kun halutaan kehittää laatua, työtapoja ja prosesseja. Benchmarkingia voidaan toteuttaa vertailemalla eri organisaatioiden tunnuslukuja, tutkimalla muiden julkaisuja lehtiartikkeleista tai internetistä tai vierailulla yritykseen, jota halutaan tutkia. Ennen vierailua tulee kuitenkin olla tarkkaan selvillä mitä halutaan vertailla. (Ojasalo, ym. 2014, 43-44.)

Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella valittiin kaksi ravintolaa, joilla on hyviä kokemuksia me-hengestä ja yhteistyön toimivuudesta. Ensimmäinen kohde oli varuskuntaravintola Hoikanhovi Kajaanista, joka on toimintaltaan samankaltainen kuin Falkonetti, mutta asiakasmäärältään isompi. Hoikanhovissa myös toteutetaan samaa ruokalistaa. Henkilökuntaa Hoikanhovissa on hieman enemmän kuin Falkonetissa. Kyseessä on ravintola, jonka asiakasyytyväisyystulokset ovat parhaimmasta päästä. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa, vuorovastaavan mukaan, on parannettavaa.

Hoikanhovin me-hengestä puhuttiin toimeksiantajan kanssa ja heidän toimintaansa ohjaa asiakkaan tuominen toiminnan keskiöön. Työkaverin auttaminen ajoissa, kaikilla oleva selkeä kokonaiskuvan hallinta ja yhteistyön merkityksen

ymmärtäminen ovat keskeisiä tekijöitä heidän toiminnassaan. (Kajaanissa: Me-yhteisen tavoitteen eteen 2019, 8-9.)

Toisena kohteena oli opiskelijaravintola Miekkaleijona Poliisiammattikorkeakoululta, joka on erityyppinen ravintola sekä toimintatavoiltaan, asiakasmääriltään että ruokalistaltaan kuin Hoikanhovi ja Falkonetti. Kyseinen ravintola päätyi benchmarking-kohteeksi hyvän yhteishengen, asiakastyytyväisyyden sekä henkilöstötyytyväisyyden vuoksi. Miekkaleijonassa on tehty hyviä asioita asiakastyytyväisyydessä sekä henkilöstötyytyväisyydessä.

### **Havainnot Hoikanhovista**

Tutkija työskenteli ravintolassa kolmena arkipäivänä, tiistaista torstaihin aamuvuoroissa. Aamuvuoroihin päädyttiin ravintolan kulkuyhteyksien vuoksi. Tutkimuspäivinä ei ollut täysi varusmiesvahvuus. Tutkimuksen kannalta se olisi ollut hyvä, mutta tutkijalla ei ollut mahdollisuutta mennä muuna ajankohtana havainnointia tekemään oman työtehtävänsä vuoksi. Toisaalta, tutkimuksella haluttiin selvittää yhteistyötä ja me-henkeä sekä mitä asioita ravintolassa tehdään niiden saavuttamiseksi. Näihin asioihin varusmiesvahvuus ei välttämättä vaikuta.

Hoikanhovissa toimitaan kahdessa kerroksessa. Sosiaalitilojen käytävän ilmoitustaululla oli asiakkailta saatuja hyviä palautteita laitettu esille työntekijöiden tsemppaamiseksi. Leijonan tapa toimia-ohjeet olivat sosiaalituloissa näkyvillä kahdessakin eri paikassa.

Keittiön ja salin yhteistyö oli toimivaa, jolloin asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt voivat keskittyä täysin asiakaspalveluun ja ruokasalista huolehtimiseen. Ruokailujen aikana kokkien tehtävänä oli huolehtia ruoan riittävydestä ja salityöntekijät huolehtivat salin ja linjastojen siisteydestä, asiakaspalvelusta ja siitä, että ruokaa oli oikea-aikaisesti tarjolla. Päivinä, jolloin suurin osa asiakkaista oli maastossa, eikä ruokasalissa ollut paljoa tekemistä, salihenkilökunta ehti puolestaan auttaa kokkeja. Työtehtäviä oli järjestelty niin, että työntekijä oli osan aikaa tietystä tehtävässä ja osan aikaa toisessa tehtävässä. Tämä oli tehty siksi, että asiakaspalvelussa oli riittävästi työntekijöitä asiakkaan ruokailun aikana. Työtehtäviä tehtiin yhdessä, esimerkiksi ruokasalin pöydät pestiin yhdessä ja

sämpylöitä leivottiin yhdessä, näihin työtehtäviin oli muodostunut tietty toimintatapa.

Tauot pidettiin taukoina, niiden aikana ei käyty läpi päivän työnkulkua. Työntekijät kävivät itse porukalla syömässä ennen ruokailun alkua, näin työntekijät olivat asiakkaiden käytettävissä ruokailun aikana.

Ravintolassa autettiin toisia ja työtä tehtiin siellä, missä tarve sillä hetkellä oli, riippumatta siitä, mikä oma työtehtävä minäkin päivänä oli. Ravintolapäällikön työtilat olivat keittiön välittömässä läheisyydessä, joten hän on lähellä työntekijöitä. Suoraa näköyhteyttä hänellä ei keittiöön ole, mutta kuulomatkan päässä. Molemmat vuorovastaavat työskentelivät myös keittiön välittömässä läheisyydessä samassa tilassa ravintolapäällikön kanssa ja heillä oli parempi näköyhteys keittiöön.

Ravintolassa toteutettiin monessa asiassa omia toimintatapoja, sillä ison vahvuuden vuoksi heidän oli toimittava omista lähtökohdistaan. Esimiehet toimivat omien työtehtäviensä lisäksi tarvittaessa apuna erilaisissa työtehtävissä. Esimiehet johtivat tiimiään valmentavasti ja ohjaavasti.

Työntekijöillä oli hyvä työskentelyilmapiiri ja mielestäni Hoikanhovissa otettiin outo ihminenkin hyvin vastaan. Hoikanhovin työntekijöiden kanssa oli mukava työskennellä ja työntekijät olivat myös itse kiinnostuneita siitä, millaisia toimintatapoja muissa ravintoloissa on ja kokemuksia vaihdettiin puolin ja toisin.

### **Havainnot Miekkaleijonasta**

Opiskelijaravintola Miekkaleijonassa tutkimusta tehtiin vain yhtenä päivänä ja työntekijöitä haastateltiin työnteon yhteydessä. Ravintolapäällikköä haastateltiin puhelimitse havainnointipäivän aikana.

Miekkaleijona oli hyvin erityyppinen ravintola kuin Falkonetti ja Hoikanhovi, joten toimintaa ei suoraan voitu verrata näihin kahteen ravintolaan.

Ravintolassa työskenneltiin tyyppillisessä ravintolan keittiössä eli tilat olivat pienet eikä varastotiloja paljoa ole. Ravintolan esimiesten toimistotilat olivat aivan keittiön välittömässä yhteydessä ja sijaintinsa puolesta esimiehet olivat mukana arjessa.

Ruokailun aikana Miekkaleijonassa kaikki osallistuivat salityöskentelyyn ja henkilökunnan ruokailu hoidettiin ennen asiakkaiden ruokailua. Ruokailu oli kiireistä aikaa ja asiakkaat tuntuivat olevan kärsimättömiä linjastojen täydentämisen aikana. Linjastojen täydentäminen tehtiin asiakkaan puolelta. Ruokailun aikana havainnot olivat sellaisia, että kaikki osallistuivat siihen, että asiakkailla olisi lounasaika mahdollisimman sujuva ja kaikki työntekijät tekivät töitä sen asian eteen. Ruokailun aikaan oli kiireistä ja kaikki apu oli todellakin tarpeen. Kokit tekivät lisävalmistusta salityöntekijöiden tilausten perusteella. Keittiömestari osallistui ruoanvalmistukseen esimiehenä kuten muutkin ja mikäli tilanne vaati, hän jätti muut tehtävänsä ja siirtyi ruoanvalmistukseen avuksi. Päivälliskokki osallistui myös aluksi ruokasalissa auttamiseen ja aloitti sen jälkeen ruoan valmistuksen.

Havainnointihetkellä ravintolassa työskenteli kaksi työntekijää, jotka kertoivat ravintolan haasteista ja tekijöistä, joilla asiakkaiden luottamus oli saatu takaisin. Ravintolassa oli tehty pitkäjänteistä työtä ansaitakseen asiakkaiden luottamuksen. Miekkaleijonassa työntekijöillä oli hauskaa yhdessä, he auttoivat toisiaan ja tekivät yhdessä töitä asiakkaan hyväksi. Siitä osoituksena ravintola valittiin organisaatiossa vuoden ravintolaksi vuosi sitten. Yhden päivän havaintojen perusteella Miekkaleijonassa oli hyvä työskentelyilmapiiri ja siellä oltiin tyytyväisiä työhön ja johtamiseen.

## **5.2 Haastattelut**

Ryhmähaastattelu on 5-10 hengen keskustelu, joka etenee ennalta määrätyn teeman mukaan ja sillä saadaan kerättyä tietoa yksilöhaastattelua tehokkaammin, kun voidaan haastatella useaa henkilöä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelussa voidaan tarkkailla ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta ja sitä, kuinka ryhmässä

toimitaan. Haastattelija toimii ohjaavassa roolissa ja antaa ryhmän vuorovaikutuksen viedä haastattelutilannetta eteenpäin. Ryhmäkeskustelu sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan tietää enemmän siitä, millä tavalla ihmiset tulkitsevat asioita. Ryhmän koostaminen tulee suunnitella huolellisesti, riippuen siitä, mitä keskustelulla halutaan saavuttaa. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori. 2017, 88-95.) Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluna sekä yksilöhaastatteluina.

Tässä opinnäytetyössä ryhmäkeskustelu muodostettiin ravintola Falkonetin keikeistä, jotka edustavat monipuolisesti kyseistä ammattiryhmää. Ryhmäkeskustelun alkuperäisenä tarkoituksena oli löytää tekijöitä, jotka työntekijöiden mielestä vaikuttavat ruoan ulkonäköön ja makuun. Opinnäytetyön tavoitteen muuttuessa ruoan teknisestä laadusta yhteistyön, tiimityön ja asiakaskokemuksen aihealueisiin, haastattelusta analysoitiin näitä asioita. Kokit tekevät Falkonetissa myös salityöntekijän työtehtäviä. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin.

Yksilöhaastattelut tehtiin Falkonetin vuorovastaavalle sekä yhdelle kokille, jolla ei ollut mahdollisuutta osallistua ryhmähaastatteluun. Näissä haastatteluissa pohjana käytettiin samoja kysymysaihealueita. Vuorovastaavan haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Kokin haastattelusta tehtiin muistiinpanot. Yksilöhaastattelut tehtiin ravintola Hoikanhovin vuorovastaavalle Skypen välityksellä sekä toisen ravintolan ravintolapäällikölle puhelimitse. Hoikanhovin vuorovastaavan haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Puhelimitse haastateltavan ravintolapäällikön haastattelusta tehtiin muistiinpanot.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Kysely

Opinnäytetyössä verrattiin syksyn 2019 asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia varuskuntaravintola Falkonetin, varuskuntaravintola Hoikanhovin ja koko Leijona Catering Oy:n välillä. Opiskelijaravintola Miekkaleijonan ja varuskuntaravintola Falkonetin välillä kyselyn tuloksia ei verrattu, sillä kyseiset ravintolat ovat erilaisia toimintatavoiltaan, asiakasmääriltään ja asiakaskunnaltaan.

[Luottamuksellinen]

[Luottamuksellinen]

## **6.2 Benchmarking**

### **Hoikanhovista saadut tulokset**

[Luottamuksellinen]

### **Miekkaleijonasta saadut tulokset**

[Luottamuksellinen]



### **6.3 Haastattelut**

Haastatteluja tehtiin varuskuntaravintola Hoikanhovissa havainnoinnin yhteydessä, varuskuntaravintola Falkonetissa sekä opiskelijaravintola Miekkaleijonassa. Skypen välityksellä haastateltiin Hoikanhovin vuoropäällikköä ennen tutustumiskäyntiä.

#### **Hoikanhovin tulokset**

[Luottamuksellinen]

#### **Falkonetin tulokset**

[Luottamuksellinen]

#### **Miekkaleijonan tulokset**

Opiskelijaravintola Miekkaleijonassa havainnointikäynnillä haastateltiin ravintolapäällikköä puhelimitse. Hänen kanssaan keskustelussa nousi esiin yhteishenki ja hyviin asiakastytyväisyystuloksiin sekä työtyytyväisyystuloksiin vaikuttavat asiat.

[Luottamuksellinen]

### **6.4 Johtopäätökset**

[Luottamuksellinen]

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe, Asiakaskokemuksen kehittäminen yhteistyötä ja tiimityötä lisäämällä, nousee yhä suurempaan merkitykseen nykyisessä työelämässä. Tehokkuuslukujen seuraaminen ja toimintamallien tehostaminen ovat tulleet jädäkseen. Samaan aikaan asiakaskokemus on kilpailuvaltti joka toimialalla.

Opinnäytetyön tavoitteena on yhteistyön ja tiimityön lisääminen, jonka tarkoituksena on asiakastyytyväisyyden parantaminen. Tutkimuksen aikana kävi varsin nopeasti selväksi se, että havainnointikohteiden yhteistyö ja tiimityö ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Näissä kahdessa kohteessa myös työntekijöiden hyvä yhteishenki ja työilmapiiri vaikuttavat työntekemisen mielekkyyteen ja näin luovat hyvää kierrettä, joka vaikuttaa asiakaspalveluun.

Johtajuus on asia, jota ei voi jättää huomioimatta, sillä johtaja ja esimies luovat omilla esimerkeillään ja päätöksillään työpaikan kulttuurin. Työpaikan kulttuuri näkyy kaikessa toiminnassa ja kulttuuri vaikuttaa myös siihen, mitä asioita yrityksessä tai työyhteisössä pidetään tärkeinä.

Tutkimuksen tekemisen kannalta valitut benchmarking-kohteet olivat tärkeitä oppimisympäristöjä. Opinnäytetyön tekijälle Hoikanhovista ja Miekkaleijonasta muodostui asiakaspalvelunäkemyksiin ja työhön paljon uusia näkökulmia. Tutkimusmenetelmät ovat laadulliseen tutkimukseen sopivia, haastattelut ja havainnoinnit tukevat toisiaan ja kerryttävät ymmärrystä aiheesta. Opinnäytetyön aiheen tarkentuessa ruoan teknisestä ulkonäöstä yhteistyöhön ja asiakaskokemuksiin, haastattelut Falkonetissa olisi voinut uusia. Vaikka aiemmissa haastatteluissa käsiteltiin asiakaskokemustakin, uusilla haastatteluilla olisi voinut vielä tarkentaa yhteistyön ja tiimityön merkitystä. Aikataulullisesti tämä olisi ollut haastavaa, joten se jätettiin tekemättä.

Opinnäytetyön tekemiseen liittyy monesti erilaisia haasteita, niin tässäkin tapauksessa. Opinnäytetyö toi kuitenkin esiin tekijöitä, joita tulee huomioida matkalla kohti asiakaskeskeistä toimintatapaa.

## LÄHTEET

- Alroth, M. Havunen, R. Pomo puun ja kuoren välissä. 2017. Helsinki: Alma Talent.
- Eriksson, P. Koivisto, K. Monenlainen tapaustutkimus. 2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Fischer, M. Vainio, S. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2014. Helsinki: Talentum.
- Hilla, I. Tukiainen, M. Hakola, I. Tiimiäly. 2019. Jyväskylä: Tuuma-kustannus Oy.
- Hellstrand, N. vuorovastaava. 2019. Haastattelu 09/2019. Haastattelija Lähdeniemi, S. Parkano. Litteroitu. Leijona Catering Oy.
- Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. 2017. Tampere: Osuuskunta Vastapaino Oy.
- Jaakkola, R. 2019. Henkilökohtainen tiedonanto. Leijona Catering Oy.
- Juuti, P. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. 2015. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kajaanissa: Me-yhteisen tavoitteen eteen. Makunen 2/19. 8-9. Julkaisematon. Opinnäytetyöntekijän hallussa.
- Koivisto, S. Ranta, R. Näin motivoin yhteistyöhön - ryhmän johtamisen käsikirja. 2019. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Korkiakoski, K. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. 2019. Helsinki: Alma Talent.
- Leijona Catering Oy. Vastuullinen ruoka-alan osaaja. Luettu 13.4.2019 <https://leijonacatering.fi/yritys/>
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. Kehittämistyön menetelmät. 2014. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. 2017. Helsinki: Grano Oy.
- Tuulaniemi, J. Palvelumuotoilu. 2016. Helsinki: Talentum Pro.
- Tamminen, J. Aurinkokuningas – Menesty omassa joukkueessasi. 2012. Juva: Bookwell Oy.
- Vaittinen, S. Onnistuneen yhteistyön johtaminen. 2016. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma.

Ylikoski, S. Tiimityön ongelmien kartoitus. 2005. Johtamistieteiden laitos. Hallintotiede. Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma.

**LIITTEET**

Liite 1. Niinisalon asiakastyytyväisyyskyselyn tulos

[Luottamuksellinen]

Liite 2. Avoimen palautteen poiminnot palveluun liittyen

1(2)

## **POIMINTOJA ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY SYKSY 2019**

[Luottamuksellinen]

2(2)

[Luottamuksellinen]

### Liite 3. Hoikanhovin asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

[Luottamuksellinen]



#### Liite 4. Falkonetin onnistumiset ja kehityskohteet

[Luottamuksellinen]