



Työhyvinvointi etätyössä, vaikutukset asiakaskokemukseen

Minna Latvanen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

LATVANEN MINNA

Työhyvinvointi etätyössä, vaikutukset asiakaskokemukseen

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Toukokuu 2020

Opinnäytetyön tarkoitus on laatia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseen etätyössä, huomioiden asiakaskokemuksen kehittäminen. Etätyö on yleistynyt paljon ja on tärkeää, että työhyvinvointi ja asiakaskokemus säilyvät hyvänä myös silloin, kun työntekijät eivät ole fyysisesti samassa paikassa eikä asiakasta nähdä kasvotusten.

Opinnäytetyön tutkimus on tehty laadullisesti haastatteluilla, koska työssä on tarkoituksena ymmärtää syvällisesti työhyvinvoinnin vaikutukset asiakaskokemukseen. Laadullisen puolistrukturoidun haastattelun etuna voidaan nähdä se, ettei haastateltaville anneta vastausvaihtoehtoja, vaan vastauksista saadaan monipuolisia.

Tutkimuksen tuloksista nousee työhyvinvoinnin merkitys asiakaskokemukseen, koska asiakas pystyy myös etänä kuulemaan onko asiakaspalvelija motivoitunut ja virkeä. Työhyvinvointia pystytään tukemaan muun muassa sosiaalisen tuen avulla, hyvällä esimiestyöllä, riittävällä palautumisella ja osaamisen varmistamisella. Lisäksi tuloksista nousee esille etätyön tuomat edut asiakaskokemukselle, muun muassa ketteryys, keskittyminen ja helppous, varsinkin silloin kun järjestelmät ja prosessit toimivat hyvin.

Johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, työhyvinvointi suuressa merkityksessä hyvään asiakaskokemukseen. Sekä asiakaskokemuksen johtaminen, että työhyvinvoinnin parantaminen etätyössä vaativat jatkuvaa työtä ja avointa ilmapiiriä.

Yhtenä kehitysehdotuksena opinnäytteestä nousee etätyössä korostuva tarve positiivisen vuorovaikutuksen lisäämiseen eri välinein niin kollegoiden kuin esimiehen ja työntekijöiden välillä. Hyvällä vuorovaikutuksella tuetaan hyvinvointia ja varmistetaan, että tuotetaan asiakkaille hyviä kokemuksia.

Asiasanat: asiakaskokemus, työhyvinvointi, etätyö

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

LATVANEN MINNA
Well-being at Telework, Effects on Customer Experience

Bachelor's thesis 68 pages, appendices 1 page
May 2020

The purpose of this thesis was to create development proposals to improve well-being at telework including customer experiences. It is important that well-being and customer experience are satisfactory when the employees work separately and the customer is not encountered face to face.

The data was collected by qualitative interviews, in order to extensively clarify the understanding of well-being at work and its effects on customer experiences. By qualitative semi-structured interviews the responses were comprehensive.

The results of the research showed that well-being is extremely important to customer experience, because the customer can notice if the employee is not focused or motivated. For example social support, good leadership, recovery and professional skills promote the well-being at telework. In addition, if the processes and IT-systems work well, a telework employee can create a new and agile service to the customer. Also, the employees' concentration can increase while working at home.

The findings indicated that the well-being at telework is significant, because emotions effect on the customer experience a lot. Customer experience and well-being at telework require continuous improvement and open interaction.

Key words: customer experience, well-being at work, telework

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tausta & tavoite	6
1.2	Tutkimusongelma	6
1.3	Tutkimuksen toteutus	7
1.4	Rakenne	7
2	ASIAKASKOKEMUS	9
2.1	Asiakkaiden odotukset ja odotusten ylittäminen	10
2.2	Digitalisaation vaikutukset asiakaskokemukseen	14
2.2.1	Kasvu, kannattavuus ja kilpailuhyöty	14
2.2.2	Digitalisaation edellytykset	15
2.2.3	Asiakkaiden käyttäytymisen muutos	16
2.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	18
2.3.1	Asiakassuhteista asiakaskokemuksen johtamiseen	18
2.3.2	Asiakaskokemuksen kehittäminen	20
2.3.3	Asiakaskokemuksen johtamisen mittarit	23
3	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	27
3.1	Työhyvinvointi	27
3.2	Työhyvinvointi etätyössä	30
3.2.1	Etätyön hyödyt ja haasteet hyvinvoinnille	31
3.2.2	Yhteisöllisyys ja tiimin merkitys etätyössä	32
3.2.3	Motivaation ja sitoutumisen tukeminen etätyössä	33
3.2.4	Palautuminen etätyössä	35
3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen	36
3.3.1	Työhyvinvointia parantava johtaminen	36
3.3.2	Etäesimiestyö	38
3.3.3	Työhyvinvointi panostusten talousvaikutukset	39
3.3.4	Tehostamisen vaikutukset työntekijöihin ja asiakkaisiin	41
3.3.5	Työhyvinvoinnin vaikutus asiakaskokemukseen	42
4	TULOKSET	45
4.1	Aihe ja tutkimus	45
4.2	Haastatteluiden toteutus	45
4.3	Asiakaskokemuksen kehittäminen etätyön näkökulmasta	46
4.4	Työhyvinvoinnin tukeminen etätyössä	49
4.5	Työhyvinvoinnin vaikutukset asiakaskokemukseen	53
5	KEHITYSEHDOTUKSET	57
5.1	Asiakaskokemuksen johtamisen parantaminen	57

5.2 Etätyössä työhyvinvoinnin lisääminen	59
5.3 Yhteenveto	62
6 POHDINTA	63
LÄHTEET	66
LIITTEET	68
Liite 1. Haastattelurunko	68

1 JOHDANTO

1.1 Tausta & tavoite

Opinnäytetyö sai alkunsa tekijän kiinnostuksesta sekä työhyvinvointiin, että asiakaskokemukseen. Työn rajaus etätyöhön johtuu siitä, että etätyö yleistyi kerta rysäyksellä keväällä 2020 koronapandemian takia. Koskaan aikaisemmin miljoona suomalaista ei ole tehnyt samaan aikaan etätyötä. Etätyö muuttaa työnte kemistä, asiakkaiden kohtaamista ja hyvinvointi näkökulman huomioimista, joten on tärkeää pohtia keinoja työhyvinvoinnin lisäämiseen ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Etätyö mahdollistaa myös uusia toimintamalleja, joita hyödyntämällä yritys voi parantaa kannattavuuttaan. Asiakaskokemus on tärkeä huomioida liiketoiminnassa muun muassa siksi, että asiakkailla on entistä enemmän vaihtoehtoja tuotteen tai palveluntarjoajaksi.

Opinnäytetyön tavoite on tutkia teorian ja haastatteluiden avulla sitä, miten työhyvinvointi huomioidaan etätyössä, jotta asiakaskokemus voi parantua. Tavoitteena opinnäytetyössä on löytää kehitysideoita työhyvinvoinnin johtamiseen etätyössä, jotta työntekijät voivat hyvin ja jotta asiakaskokemusta saadaan kehitettyä.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma pohjautuu siihen, että etätyötä on tehty Suomessa melko vähän aikaa suuressa mittakaavassa ja etätyön vaikutuksia työhyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen näkökulmasta täytyy tutkia enemmän. Tutkia täytyy esimerkiksi sitä, miten johtamista täytyy muuttaa, jotta työntekijät voivat hyvin etätyössä ja miten asiakkaita voidaan palvella paremmin. Varsinaista pääkysymystä opinnäyteteessä ei ole, mutta kaikki kysymykset pyrkivät tuottamaan ideoita siihen, miten työhyvinvointi liittyy asiakaskokemukseen ja miten työhyvinvointia voidaan kehittää, jotta asiakkaille voidaan tuottaa arvoa.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on valitun ilmiön syvällinen ymmärtäminen ja ilmiön kuvaaminen ilman tilastollisia menetelmiä. Laadullinen tutkimus sopii esimerkiksi tilanteeseen, jossa tarkoituksena on saada valitusta ilmiöstä tarkka kuvaus. Laadullista tutkimusta käyttämällä ei pyritä tekemään yleistyksiä. (Jorma Kananen 2012, 29.) Valitsin laadullisen tutkimuksen siksi, että saan vastauksia kysymyksiin miten ja miksi. Halusin selvittää miten etätyö vaikuttaa hyvinvointiin ja miten asiakaskokemusta saadaan parannettua tukemalla hyvinvointia etänä ollessa.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineiston keruu menetelmät ovat haastattelut ja havainnointi. Haastattelut voidaan jakaa muun muassa avoimiin haastatteluihin, teemahaastatteluihin tai strukturoituihin haastatteluihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Opinnäytetyöhöni valitsin puolistrukturoituhaastattelun. Kun kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, pystyi tuloksia vertaamaan keskenään ja löytämään yhteneväisyyksiä. Haastattelut on myös helpompi pitää asiassa silloin kun kysymykset on mietitty etukäteen. Vaikka haastatteluni ei ollut varsinainen teemahaastattelu, jaoin kysymykset kolmeen eri teemaan. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa aihe jaetaan teemoihin esimerkiksi ranskalaisin viivojen avulla. Haastatteluissa keskustellaan teemoista ilman ennalta määrättyjä kysymyksiä ja tavoitellaan sitä, että saadaan ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullinen tutkimusprosessi ei etene lineaarisesti, vaan teoria ja haastattelut vuorottelevat tutkijan työssä. (Kananen, 2012, 30). Tämä näkyi siinä, että vaikka tutkimusprosessi käynnistyi teorian keräämisestä ja teoriaviitekehityksen kirjoittamisesta, teoria kehittyi vielä haastatteluiden tekemisen jälkeenkin.

1.4 Rakenne

Opinnäytetyön rakenne etenee teoriaviitteestä haastatteluihin. Opinnäytteen toinen luku käsittelee asiakaskokemusta. Luvun alussa on asiakaskokemuksen

määritelmiä, joista päästään asiakkaiden odotuksiin ja digitalisaatioon. Luvun loppupuolella käsittelen asiakaskokemuksen johtamista. Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvät myös asiakaskokemuksen mittarit. Kolmas luku käsittelee työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin osalta rajasin pois työergonomiaan liittyvät asiat. Kappaleen alussa käsittelen työhyvinvointia yleisesti, josta teoria etenee työhyvinvointiin etätyössä. Viimeinen alakappale käsittelee työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvointi osion lopussa on työhyvinvoinnin vaikutukset yrityksen talouteen ja asiakaskokemukseen. Neljäs luku esittää haastatteluiden toteutuksen ja tulokset. Haastattelujen purun jaoin kolmeen teemaan, joiden lopussa on yhteenveto kuvio. Viides luku sisältää kehitysedotukset ja yhteenvedon kuvion avulla. Kehitysedotukset pohjautuvat sekä teoriaan, haastatteluihin kuin omiin ideoihin. Jaoin kehitysedotukset asiakaskokemuksen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin huomioimiseen. Kehitysedotusten jälkeen on lyhyt pohdinta osio. Pohdinta alkaa päätuloksien kertaamisella. Lisäksi arvioin pohdinnassa muun muassa opinnäytetyön etenemistä, valitsemieni menetelmiä, työn luotettavuutta ja tuon ilmi mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan kohtaamispaikoissa yrityksestä muodostamaa kuvaa. Yrityksen asiakkaalle tuottamat tunteet ja asiakkaan mielikuvat vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. Asiakkaan polku alkaa päätöksestä ostaa jokin uusi tuote tai palvelu ja monesti ensimmäiset mielikuvat yrityksestä muodostetaan sosiaalisen median tai tuttavien mielipiteiden perusteella. (Kari Korhonen 2019, 19.) Asiakaskokemukseen vaikuttavat palvelun tehokkuus, helppous ja palvelun synnyttämä tunne. Tehokkuuteen asiakaskokemuksessa vaikuttaa esimerkiksi se, toimivatko yrityksen verkkosivut toivotulla tavalla. Helppouteen vaikuttaa puolestaan se, että asiakas saa palvelun silloin kun haluaa ja siinä kanavassa, jossa haluaa mieluiten asioida. Tunteen vaikutus asiakaskokemukseen on 66%:a. Kun tehokkuuteen ja helppouteen vaikuttaa paljon teknologia, tunteen synnyttää suurimmaksi osaksi ihminen. Tunne voi välittyä asiakkaalle positiivisesti esimerkiksi siten, että asiakas kokee palvelun ylittäneen odotuksensa. (Korhonen 2019, 49-52.)

Janne Löytänä & Katleena Korteso (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen kokemukseksi, joka muodostuu asiakaskohtaamisesta ja johon vaikuttaa mielikuvat sekä tunteet. Jokainen asiakas kokee kohtaamisen omalla tavallaan, mutta yritykset voivat vaikuttaa siihen, minkälaisia kokemuksia he tavoittelevat tuottavansa asiakkaille ja potentiaalisille tuleville asiakkaille. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että yksi ensimmäisistä päätöksistä siihen, minkälaisia mielikuvia yritys haluaa asiakkaille tuottaa, on brändin miettiminen vastaamaan yrityksen tavoitteita. Valittu brändi tulee huomioida asiakaspauksissa, markkinoinnissa, tuotteissa sekä myynnissä ja asiakaspalvelussa.

Asiakassuhteinen johtaminen on toimintatapoja, joita yritys tekee ja asiakaskokemus on sitä, miten asiakas kokee asiointin ja lopputuloksen. Asiakassuhteiden johtaminen liittyy myös kiinteästi asiakkaan kokemaan tunteeseen, koska asiakassuhteita johtamalla opitaan tuntemaan asiakas ja tunnistamaan miten saadaan tuotettua asiakkaille parempia tuotteita ja palveluja. Asiakaskohtaamisen tuottamisessa on tärkeää kiinnittää huomio siihen, miten asiakas kokee saavansa

arvoa tuotteesta tai palvelukanavasta. Esimerkiksi uuden mobiilisovelluksen tarjoaminen asiakkaille vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti silloin kun sovellus helpottaa vuorovaikutusta ja tuottaa lisäarvoa. Vuorovaikutuksen sujuvoittaminen kaikissa kanavissa, joissa asiakas on yhteydessä yritykseen kannattaa huomioida. (Peppers, Rogers & Kotler 2016, 21-22).

2.1 Asiakkaiden odotukset ja odotusten ylittäminen

Eri vaihtoehtojen saatavuuden lisääntyttyä, asiakkaan aikakaudella asiakkaiden vaatimukset tuotteen tai palvelun tuottajaa kohti ovat lisääntyneet. Jos aikaisemmin yrityksen kilpailuetu oli tarjota asiakkaalle tuotetta edullisemmin kuin kilpailijat, eivät asiakkaat enää 2020-luvulla odota pelkästään joko halpaa hintaa tai hyvää palvelua. Yritykset tarvitsevat sekä kilpailukykyiset hinnat, uusia innovatiivisia tuotteita ja odotukset ylittävää asiakaspalvelua. (Belinda Gerdt & Sanna Eskelinen 2018, 54.) Tämä näkyy muun muassa siinä, että hyvällä palvelulla voidaan saada kilpailijan asiakas vaihtamaan palvelun tarjoajaa, varsinkin jos asiakas ei ole tyytyväinen nykyiseen palvelun tasoon tai helppouteen.

Asiakkaat odottavat tasalaatuista palvelua ja luotettavuutta. Kun asiakas on saanut useamman kerran hyvää palvelua, voi yksittäinenkin huono palvelukokemus jossain erillisessä kohtaamispaikassa pilata asiakkaan mielikuvaa yrityksestä. Tasalaatuisuutta voidaan lisätä henkilöstöä kouluttamalla, mutta myös automatisaatiota kehittämällä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 173.) Esimerkiksi chat robottien jatkuva kouluttaminen voi lisätä tasalaatuisuutta. Luotettavuuden tulee ilmentyä muun muassa asiakaspalvelulupauksissa, tietoturvasa ja tuotteiden lupauksien paikkansa pitävyydessä.

Asiakkaat toivovat myös hyvää lähestyttävyyttä, yrityksen prosessien vaivattomuutta ja asioinnin mieleisyyttä, koska tekijät lisäävät asiakkaan kokemaa helppoutta. (Gerdt & Korkiakoski, 2017, 229). Lähestyttävyyttä näkyy esimerkiksi siinä, että monet yritykset ovat laajentaneet palveluaikojaan. Enää klo 8-16 palveluajat eivät ole riittäviä, varsinkaan sähköisessä asiointissa. Hyvin toteutettu etätyö saattaa tuoda lisää mahdollisuuksia lähestyttävyyden parantamiseen. Yrityksen

prosessien vaivattomuuteen vaikuttaa puolestaan muun muassa se, että asiakkaan on helppoa asioida eri kanavien välillä. Asioinnin mieleisyydessä korostuu asiakkaan kuuntelu. Juutin (2015) mukaan asiakaskeskeisyys perustuu asiakkaiden tarpeeseen ja haluun tulla hyväksytyksi ja kunnioitetuksi. Jotta asiakkaan maailmaa voidaan ymmärtää, täytyy asiakasta kuunnella ja eläytyä asiakkaan tilanteeseen. Asiakkaalle tulee myös välittyä tunne, ettei asiakaspalvelijalla ole kiire seuraavaan kohtaamiseen. (Juuti 2015, 110-112.)

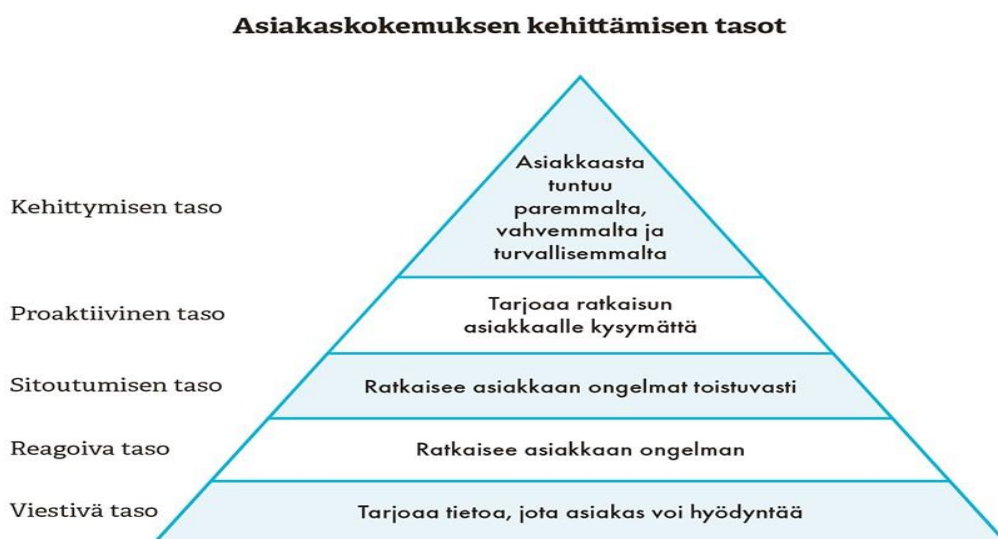
Asiakasrajapinnassa työskentelevien osaaminen oltava kunnossa, jotta voivat tuottaa parempaa asiakaskokemusta ja jotta asiakaspalvelijat voivat ottaa enemmän vastuuta päätöksiin. Vastuun antaminen tuottaa hyvää asiakaskokemusta, koska asiakkaan ongelmat voidaan valtuuttamisen ja osaamisen vuoksi hoitaa kerralla kuntoon. Vastuuttaminen on yksi asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen kulmakivistä. (Juuti 2015, 31-33.) Osaaminen ja asiakasrajapinnan valtuuttaminen vaikuttavat asiakkaan kokemaan asioinnin vaivattomuuteen ja nopeuttavat asiointia.

Asiakkaat odottavat asiakaspalvelijalta tunneälyä ja herkkyyttä tulkita asiakasta, nöyryyttä sekä halua auttaa ja asettua asiakkaan saappaisiin. Tunneälyä tarvitaan, jotta myös asiakkaiden sanattomat viestit tulevat tietoon. (Gerdt & Korhikoski, 2017, 101). Esimerkiksi halu auttaa ja asettuminen asiakkaan tilanteeseen kyselemisen ja kuuntelemisen avulla vaikuttavat tuotettuun asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen positiivisesti. Tunneäly taitoja voi myös opettaa ja parantaa erilaisin koulutuksin.

Yrityksen sisällä sujuva tiedonkulku, tiivis yhteistyö eri toimintojen välillä, innovatiivisuus ja oikea asenne luovat mahdollisuuden hyvälle asiakkaiden palvelemiselle. Positiivinen asiakaskokemus vaatii myös johtoryhmän osallistumista asiakaskokemuksen tuottamiseen. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa korostuvat kekseliäisyys, innovatiivisuus ja sopeutuvuus. (Juuti 2015, 31.) Yhteistyö näkyy esimerkiksi siinä, että tunnetaan henkilöt eri toimintojen välillä. Asiakasta ei välttämättä tarvitse pomotella henkilöltä toiselle, vaan voidaan selvittää asia asiakkaan puolesta kätevästi silloin, kun tehdään sisäistä yhteistyötä eri toimintojen välillä.

Kuten asiakaskokemuksen määrittelyssä kirjoitin, asiakaskokemukseen vaikuttavat tehokkuus, helppous ja tunteet. Korkiakosken (2019) mukaan yritykset ovat aikaisemmin panostaneet eniten tehokkuuden ja helppouden parantamiseen, vaikka tunne vaikuttaa asiakaskokemukseen merkittävimmin. Asiakaskokemusten synnyttämää tunnetta voidaan parantaa esimerkiksi lisäämällä henkilöstön koulutusta ja keskinäistä onnistumisten vaihtoa. (Korkiakoski 2019, 49-51.) Tehokkuutta, tuotteita ja helppoutta voidaan lisätä insinööriosaamisella, mutta tunteiden synnyttämisessä tarvitaan enemmän pehmeitä arvoja ja ymmärrystä ihmisten kognitioista ja käyttäytymisestä.

Asiakaskokemusta ja asiakkaan ongelman ratkaisemista voidaan tarkastella pyramidi muodossa alla olevan kuvio mukaisesti.



Lähde: Gartner Customer Experience Pyramid.

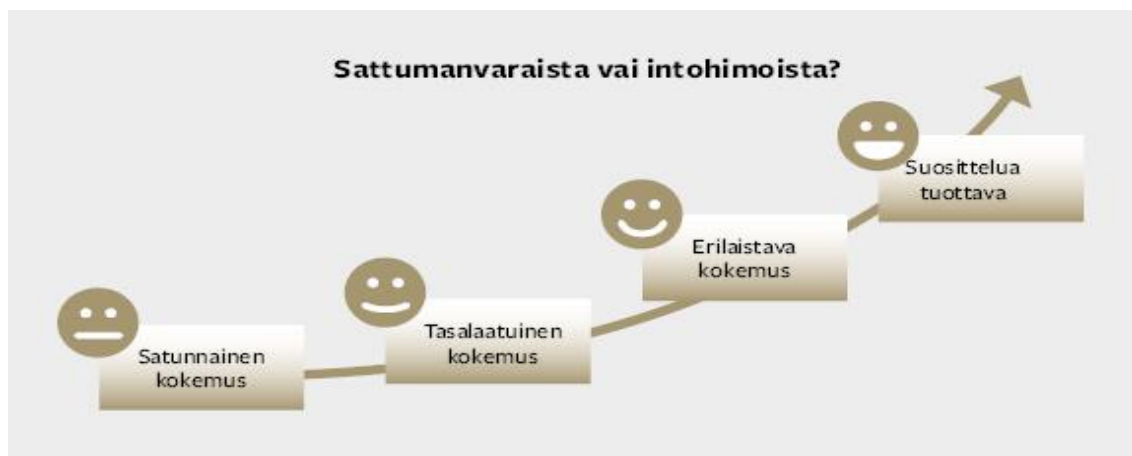
KUVIO 1 Korkiakoski, 2019, 47

Alimmalla tasolla asiakaskokemuksen parantamisessa on viestintä, jolla tuotetaan asiakkaalle tietoa. Keskitasolla asiakkaan ongelmat ratkaistaan säännöllisesti, mutta taso ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. Pyramidin ylimmällä tasolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle ja ylitetään asiakkaan odotuksia. Monesti yritykset keskittyvät alimmille tasoille, vaikka asiakkaan odotukset ylitetään ylimmällä tasolla. Ylin taso vaatii proaktiivisuutta ja tavoitteena on saada asiakas tuntemaan itsensä arvokkaaksi. Kehittymisen taso vaatii osaamista tekoälyn hyödyntämiseen sekä asiakasrajapinnalta hyviä vuorovaikutustaitoja. (Korkiakoski 2019, 47-48.) Ylimmällä tasolla toimiessa myös yrityksen liiketoiminta on taloudellisesti

tuottavampaa, koska pelkkää tietoa asiakkaille tarjoamalla tai asiakkaan ongelman ratkaisemisella ei saavuteta kannattavuutta.

Toinen tapa tarkastella asiakaskokemuksen tuottamista on Löytänän & Kortesuon (2011) tasomalli. Mallissa jaetaan asiakaskokemuksen tuottaminen sen mukaan, kuinka organisoitua ja suunniteltua toiminta on. Matalinta tasoa edustaa satunnainen kokemus. Satunnaista kokemusta kuvastaa se, että palvelun taso ei ole tasalaatuista, vaan palvelu ja asiakaskokemus voi ajoittain olla hyvää ja toisinaan heikkoa. Satunnaiseen tasoon liittyy myös eri henkilöiden vaihteleva osaaminen. (Löytänä & Kortesusuo 2011, 50-52.) Asiakaskokemusta voidaan parantaa lisäämällä koulutusta ja kohdistamalla lisäkoulutusta huonoiten suoriutuville. Satunnaista tasoa voidaan myös parantaa huomioimalla kaikki asiakkaiden käyttämät kohtaamispolut. Löytänän & Kortesuon (2011) mukaan ennalta odotettava kokemus vastaa keskimmäistä tasoa. Keskitasolla asiakkaita palvellaan ennalta sovittujen rutiinimallien mukaisesti ja tasolta puuttuu esimerkiksi luovuus ja asiakkaiden yllättäminen. (Löytänä & Kortesusuo 2011, 52.) Esimerkiksi sähköpostiviestinnässä on totuttu käyttämään samanlaisia aloitus ja lopetus tekstejä, vaikka perustelu niiden käytöstä on vanhanaikainen. Keskimmäisellä tasolla palvelu on tasalaatuisempaa kuin alimmalla, mutta lisäarvon tuottaminen puuttuu. Ylintä tasoa edustaa Löytänän & Kortesuon (2011, 53) mukaan johdettu kokemus, jossa pyritään tarjoamaan asiakkaille ennalta arvaamattomia kokemuksia ja positiivisia yllätyksiä sekä arvoa. Tiimien välinen innovointi sekä halu kehittää toimintaa asiakaslähtöisemmäksi ja persoonallisemmaksi auttavat yritystä pääsemään ylimmälle tasolle, jossa asiakkaiden odotuksia voidaan ylittää.

Lisäksi myös Gerdt & Korhonen (2017) jakavat asiakaskokemuksen tasot satunnaisesta kokemuksesta ylöspäin. Kuvasta näkyy erona edellisen kappaleen malliin se, että tavoitteena on suositeltava taso. Hymynaamat sopivat kuvaamaan tasoja, koska asiakaskokemus on tunteiden tuottamista.



KUVIO 2 Gerdt & Korhonen, 2017, 44

2.2 Digitalisaation vaikutukset asiakaskokemukseen

Nykyisin digitalisaatio vaikuttaa oleellisesti yrityksiin ja asiakaskokemuksen tuottamiseen. Digitalisaatio tulee nähdä mahdollisuutena kehittää liiketoimintaa ja parantaa asiakaskokemusta, mutta yritysten täytyy huolehtia riittävästä digiosaamisesta, jotta kilpailuetua voidaan saavuttaa. Etätyön yleistymisen lisäksi entisestään digitalisaation merkitystä myös toimialoilla, joissa ei olla aikaisemmin vielä panostettu kovin paljon digitaalisiin palveluihin.

2.2.1 Kasvu, kannattavuus ja kilpailuhyöty

Digitalisaatio voidaan nähdä liiketoimintaa parantavana uudistumisen työkaluna. Hyvin hyödynnettynä digitalisaatio mahdollistaa yritykselle nopeamman kasvun, kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantamisen. Digitalisaatiota apuna käyttämällä voidaan esimerkiksi säästää kustannuksissa ja vähentää henkilöstön rutiinityötä automatisaation avulla. Automatisaatiolla saadaan siirrettyä henkilöstö resurssit vaativampaan toimintaan ja henkilöstö voi keskittyä asiakkaiden odotusten ylittämiseen. Digitalisaatio mahdollistaa myös uusien aluevaltausten tekemisen ja uusista liiketoimintamahdollisuuksista voidaan saada kilpailuhyötyä ja kasvua. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tärkeää on myös muistaa se, että digitalisaation avulla voidaan parantaa suhdetta asiakkaisiin ja parantaa asiakkaan

kokemusta lisäämällä palvelukanavia. Kannattavuuden parantamiseen digitalisaatio liittyy esimerkiksi kustannussäästöin. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 2.3.) Kustannussäästöjä yritysten saavat muun muassa siitä, ettei yritysten tarvitse lähettää paperipostia yhtä paljon kuin ennen, koska monet asiakkaat osaavat ja haluavat asioida verkossa. Digitalisaatio helpottaa myös asiakkaiden arkea, koska esimerkiksi asuntolainoja ei tarvitse käydä neuvottelemassa pankissa, vaan lainapäätöksen saa halutessaan nopeasti kotisohvalta käsin. Yritysten on tärkeää huomioida asiakasnäkökulma digitaalisia palveluita kehittäessä. Yritysten on lisäksi tärkeää huomioida se, että vaikka digitalisaation avulla pystytään lisäämään tehokkuutta, ei tehokkuutta kannata lisätä asiakkaiden palvelun heikentämisellä.

2.2.2 Digitalisaation edellytykset

Jotta yritys voi saavuttaa kasvua, parantaa kannattavuutta ja lisätä kilpailukykyä täytyy digitalisaation vaatimien perusasioiden olla kunnossa. Seuraavassa kuviossa näkyvät perusasiat, jotka yrityksen täytyy huomioida, jotta digitalisaatiota voidaan hyödyntää tehokkaasti liiketoiminnan parantamisessa.



KUVIO 3 Ilmarinen & Koskela 2015, luku 9.1

Ensimmäinen digitalisaation luoma perusasia on sukkeluuden ja nopeuden tärkeys niin yrityksen päätöksissä, uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamisessa kuin myös itse asiakaspalvelussa. Nopeassa päätöksenteossa tarvitaan suunnitelmallisuutta, mutta myös vikkellä reagoitua ja intuitiota. Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseksi on hyvä huomioida esimerkiksi asiakkaiden muuttunut odotus siitä, kuinka nopeasti hänen yhteydenottopyyntönsä tai rekla-

maatioon tulee vastata. Asiakkaat eivät halua odottaa enää kolmea päivää ja monesti saattavat olla itse uudestaan yhteydessä, jos puhelinsoittoa ei kuuluu parin päivän odottamisen jälkeen. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 9.1.)

Toiseksi digitalisaatio on lisännyt tarvetta jatkuvalla uudistumiselle. Uudistumiseen tarvitaan innovatiivisuutta ja rohkeutta erilaisille kokeiluille. Kokeiluissa täytyy kuunnella avoimin mielin myös asiakkaiden mielipiteitä, jottei tuoteta palvelua, jota asiakkaat eivät halua tai tarvitse. Myös epäonnistumiset kuuluvat rohkeaan uudistumiseen. (Ilmarinen ja Koskela 2015, luku 9.2.) Uudistumisessa voi käyttää avuksi esimerkiksi nykyisin tuttua palvelumuotoitua. Kolmantena oleellista on myös digiosaamisen parantaminen. Digiosaamista voidaan lisätä esimerkiksi parantamalla data-, ja analytiikkaosaamista, panostamalla digitaaliseen markkinointiin ja monipuolistamalla asiakaskokemuksen kehittämisen kattamaan palvelun ja eri kohtaamispisteiden asiointiin. Digiosaamisen lisäämisessä on oleellista eri toimintojen osaamisen yhdistäminen, esimerkiksi asiakaskokemuksen ja IT-palveluiden. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 9.6.)

2.2.3 Asiakkaiden käyttäytymisen muutos

Ensinnäkin on oleellisen tärkeää tuntea yrityksen kohderyhmän asiakkaat ja heidän toiveensa digitaalisille palveluille, jotta voidaan tuottaa oikeanlaisia palvelukanavia ja asiakkaiden odotusta ylittävää palvelua. Ihmiset voidaan jakaa Ilmarisen & Koskelan (2015) mukaan diginatiiveihin, henkilöihin, jotka ovat opetelleet tietokoneiden käytön vasta aikuisena sekä digitaalisesti orpoihin. Noin kaksi miljoonaa suomalaista käyttää älylaitteita jatkuvasti ja toivoo edistyksellisiä ratkaisuja helpottamaan elämää. Toiset ovat hiukan huonompia käyttämään älylaitteita ja toivovat digitaalisilta palveluilta helppokäyttöisyyttä. Osa ei puolestaan käytä esimerkiksi internettiä juuri ollenkaan ja haluavat asioida kasvotusten. Kuitenkin asiakaskäyttäytyminen on yleisesti ottaen muuttunut siihen, että suurin osa ihmisestä odottaa palvelulta sitä, että palvelu on saatavilla viikonpäivästä tai kellonajasta riippumatta. Palvelulta odotetaan myös nopeutta, vaivattomuutta sekä yhteisöllisyyttä. Asiakkaat ottavat enemmän selvää itse haluamastaan palvelusta tai tuotteesta ja asiakkaan ottaessa yhteyttä vaikkapa asiakaspalveluun odottaa

asiakas monesti vain vahvistusta jo itse selvittämälleen asialle. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.1.) Asiakaspalvelijan ammattitaito ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, koska kun vuorovaikutustaidot ovat kunnossa, asiakaspalvelija pystyy ensin ratkaisemaan asiakkaan akuuttiongelman, jonka jälkeen asiakkaalle voidaan tarjota hänen tarvitsemaansa, palvelua tai tuotetta josta asiakas ei itse ollut tietoinen ottaessaan yhteyttä. Asiakkaan itsepalvelun helpottamiseksi asiakkaalle kannattaa myös kertoa yrityksen palveluista, jotka auttavat jatkossa asiakasta palvelemaan itse itseään. Itsepalveluista kertominen on tärkeää myös sen takia, että monesti itsepalvelu on mahdollista 24/7, vaikkei varsinainen asiakaspalvelu ole avoinna ympäri vuorokauden.

Perinteiset segmentointi jaot esimerkiksi iän, koulutustaustan tai tulotason mukaan eivät enää määritä asiakkaiden arvoja tai käyttäytymistä. Esimerkiksi X ja Y sukupolvien rinnalla voidaan nähdä sukupolvi C. C tulee englannin kielestä *connected customer*, jolla tarkoitetaan verkossa aktiivisesti toimivia ja kokemuksia jakavia asiakkaita. C sukupolvelle kokemukset ovat tärkeitä ja vaikuttavat paljon heidän ostopäätöksiinsä. Jotta kokemuksia jakaville asiakkaille saadaan tuotettua hyvää palvelua, täytyy yritysten tutustua heidän käyttäytymiseensä, kommunikointiinsa ja ennen kaikkea heidän arvoihinsa. (Solis 2013, 32-34.) Yleisestikin yritysten tulee toimia aktiivisesti sosiaalisessa mediassa.

Digiaika ja teknologia tuovat uusia mahdollisuuksia asiakaskokemuksen kehittämiseen, samoin kun vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymisen muutokseen. Asiakkaat odottavat palvelulta myös henkilökohtaisuutta sekä käyttäjiä huomioivaa teknologiaa. Yritysten on teknologiaan keskittyessään helppoa tuottaa henkilökohtaisen tuntuista palvelua, koska asiakkaista on saatavilla paljon hyödynnettävää tietoa. Käyttäjät huomioivaan teknologiaan kuuluu esimerkiksi mobiilisovellusten lisääminen, ääniohjauksen mahdollistaminen ja erilaiset virtuaalitodellisuudet. Asiakkaat myös odottavat enemmän erilaisia teknologioita helpottamaan elämää. (Gerdt & Eskelinen 2018, 56-57.) Virtuaalitodellisuutta voidaan hyödyntää tehokkaasti esimerkiksi lomamatkojen tai hotellien myynnissä ja markkinoinnissa, kun taas ääniohjauksen mahdollistamisella voidaan helpottaa esimerkiksi erilaisten kauneuspalveluiden varaamista tai reitin löytämistä.

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Kun yritys haluaa toimia aidosti asiakaskeskeisesti, täytyy asiakaskokemusten tuottamisen olla keskiössä myös johtamisessa. Asiakaskeskeisessä johtamis- mallissa esimiehet palvelevat henkilöstöä, eivät pelkästään omia esimiehiään. Li- säksi henkilöstö palvelee johtoa sekä muuta henkilöstöä, jotta yritys voi rakentaa asiakaslähtöisempää kulttuuria. Tavoitteena asiakaskeskeisessä johtamisessa on asiakkaille arvon tuottaminen kaikessa yrityksen toiminnassa. (Juuti 2015, 32- 33.)

2.3.1 Asiakassuhteista asiakaskokemuksen johtamiseen

Asiakassuhteinen johtaminen (Customer Relationship Management, CRM) sai alkunsa 1990-luvulla, kun asiakassuhteinen merkitystä alettiin panostamaan myynnissä ja markkinoinnissa. Asiakassuhteiden johtaminen perustuu asiak- kaista saatavan tiedon keruuseen erilaisien tietojärjestelmien avulla ja saadun aineiston analysointiin. (Juuti 2015, 38-39.) Strategisella asiakassuhteiden johta- misella voitiin rakentaa asiakaslähtöistä kulttuuria, jonka avulla pystyttiin tuotta- maan asiakkaille lisäarvoa kilpailijayrityksiä enemmän. Asiakassuhteiden johta- misella saatiin tuotettua arvoa, koska sen avulla siirryttiin pois tuote tai myynti keskeisestä johtamista. (Buttle & Marlan 2015, 5.) Asiakassuhteiden operatiivi- nen johtaminen näkyi siinä, että rakennettiin erilaisia automaatioita markkinoin- tiin, myyntiin ja palveluihin. Varsinkin markkinointi automaatioissa näkyi selvästi segmentointi ja myynnin automaatio liittyi monesti potentiaalisista asiakkaista ke- rätäviin liideihin. (Buttle & Marlan 2015, 7-8.)

Asiakassuhteiden johtaminen ei kuitenkaan enää riitä, vaan yritykset ovat siirty- neet asiakaskokemus johtamiseen (Customer Experience Management, CEM). Asiakaskokemuksen johtamisessa ei tyydytä asiakastyytyväisyyden mittaami- seen asiakas segmenteittäin vaan on siirretty tarkastelemaan yksittäisten asiak- kaiden kognitiivisia ja emotionaalisia kokemuksia. (Juuti 2015, 40-41.) Asiakas- kokemuksen johtamisen tärkeyteen vaikuttaa se, että asiakkaat vaativat yrityksiltä henkilökohtaisen tuntuista palvelua ja haluavat, että ostettu tuote tai palvelu ratkaisee nimenomaan heidän ongelmansa. Asiakaskokemuksen johtamisessa

on kyse myös kulttuurin muutoksesta kohti asiakaskeskeistä organisaatiota, jossa asiakkaista saadaan kumppaneina. Jotta asiakkaat saadaan keskiöön, täytyy johdon miettiä esimerkiksi tehokkuus tavoitteet uudestaan. Asiakaskeskeinen toimintatapa ja verkostojen luonti vaatii asiakkaiden kuuntelemista ilman kiirettä. Toiminnan muutokseen tarvitaan ensisijaisesti halua huomioida asiakkaat. (Juuti 2015, 43-44.)

Korkiakoski (2019, 190) painottaa myös asiakaskeskeisyyden merkitystä yritykselle. Seuraavassa kuviossa asiakaskeskeisyyden elementit.



KUVIO 4 Korkiakoski 2019, 191

Korkiakosken mukaan asiakaskeskeinen yritys muodostuu ensinnäkin syvästä asiakasymmärryksestä. Asiakasymmärrystä voidaan lisätä muun muassa kosketuspisteistä kerättävän palautteen pohjalta. Kosketuspisteillä tarkoitetaan hetkiä, jolloin asiakas on vuorovaikutuksessa yritykseen. Toiseksi asiakaskeskeisyyteen vaikuttaa henkilöstön valtuuttaminen niin, että asiakasrajapinnassa on riittävät resurssit ja oikeudet ratkaista asiakkaan ongelma kerralla kuntoon. Henkilöstön valtuuttaminen vaatii osaamiseen panostamista ja selkeitä pelisääntöjä. Henkilöstön valtuuttamisella saadaan luotua arvoa asiakkaalle, koska asiakkaan odottelu vähenee valtuuttamisen seurauksena. Jatkuva parantaminen liittyy myös asiakaskeskeisyyteen. Jatkovaa parantamista tukee yrityksen kaiken toiminnan läpinäkyvyys ja oikeat mittarit. Nykyisin yleistynyt ilmiö organisaatioiden

hierarkian purkamisesta auttaa jatkuvaa parantamista, koska esimerkiksi keski-johdon vähentäminen luo asiakasrajapinnalle enemmän vastuuta vaikuttaa päätöksiin. (Korkiakoski 2019, 190-192.)

Asiakkaat huomioivassa henkilöstöjohtamisessa pyritään tuottamaan hyvää asiakaskokemusta. Asiakaskeskeiseen johtamiseen kuuluvat muun muassa työntekijöiden sitoutumisen ja osaamisen parantaminen. Hyvään asiakaskokemukseen tarvitaan osaavaa henkilökuntaa, joilla on vahva ammatillinen identiteetti ja jotka ovat sitoutuneet niin yrityksen arvoihin, kuin lisäarvoa tuottavan asiakaskokemuksen tuottamiseen. (Juuti 2015, 64-65.) Toisin sanottuna henkilökunnasta, joka ei ole sitoutunut yritykseen tai jonka arvot ovat ristiriidassa yrityksen vision kanssa ei ole juurikaan hyötyä yritykselle eikä sen asiakkaille. Päinvastoin, mikäli asiakasta palveleva henkilö ei ymmärrä työnsä tavoitteita tai epäilee omaa ammattitaitoaan, on palvelutapahtuma ja asiakaskokemus todennäköisesti huonohko. (Juuti 2015, 127.) Osaamisessa arvostettavat asiat ovat muuttuneet samalla kun on siirrytty tuotantokeskeisyydestä asiakaskokemusten tuottamiseen. Kun tuotantokeskeisenä aikana painotettiin teknistä osaamista ja palvelukeskeisenä myyntitaitoja, tarvitaan asiakaskokemusten tuottamisessa nykyisin kumpaakin näistä taidoista. (Juuti 2015, 96.) Osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeässä roolissa, kun vaatimukset ovat kasvaneet. Asiakaskeskeistä osaamista on myös se, että puhutaan asiakkaan kielellä, eikä käytetä sisäistä ammattikieltä asiakkaan kanssa asioidessa. Jatkovaa oppimista tukee esimerkiksi virheiden salliminen, eli oppimisen näkökulmasta turvallinen työympäristö, jossa uusia ajatuksia etsitään jatkuvasti. (Juuti, 2015,101). Oppimiselle tulee järjestää tarpeeksi aikaa.

2.3.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan aloittaa tekemällä nykytila-analyysi. Lähtötilanteen selvittämisessä tulee keskittyä sisäisten kyvykkyyksien tarkasteluun, asiakkaisiin ja kilpailuympäristön tuntemiseen. Sisäisten kyvykkyyksien tarkasteluun liittyy muun muassa yrityksen strategia, kulttuuri, mittarit sekä asiakaskokemuksen nykyisen johtamisen tila. (Gerdt & Korkiakoski 2017, 32-34.) Asiakaskokemusta kehittävässä yrityskulttuurissa johdon tulee näyttää esimerkkiä,

koska johto antaa suunnan strategiatyölle ja johdon tehtävä on jalkauttaa haluttu kulttuuri ja toimintamallit koko yritykseen. Gerdtin & Korkiakosken (2017, 37) mukaan asiakasymmärrystä voidaan lisätä esimerkiksi haastatteluilla, joissa selvitetään asiakkaiden ostopolkua ja tekijöitä, jotka vaikuttavat ostopäätöksiin. Asiakasymmärrystä on hyvä kasata sekä nykyisiltä asiakkailta, että halutuilta potentiaalisilta asiakkailta. Kilpailuympäristön tarkastellulla voidaan löytää myös uudet toimijat, jotka ovat tulleet alalle esimerkiksi digitalisaatiota hyödyntäen. (Gerd & Korkiakoski, 2017, 38).

Kun olennaiset asiakaskokemukseen vaikuttavat toiminnot on tunnistettu, voidaan seuraavaksi tehdä kehityssuunnitelma ja rakentaa kehityssuunnitelmaan sopivat tavoitteet. Suunnittelun punaisena lankana on oltava se, minkälaisena kuvitellaan haluttu asiakaskokemus tulevaisuudessa. Suunnittelussa on myös päätettävä se, minkälaista taloudellista hyötyä asiakaskokemuksen kehittämällä tavoitellaan. (Gerdt & Korkiakoski 2017, 41-42.) Suunnittelun tulee olla järjestelmällistä ja asiakkaiden ostopolut on tunnettava. Suunnittelussa tulee myös huomioida aikaisemmin todettu asia, että asiakaskokemuksen taso ei voi tulevaisuudessa riippua henkilöstä tai asiointikanavasta, vaan palvelun tulee olla tasa-laatuista ja mieluiten suosittelua herättävää. (Gerdt & Korkiakoski, 2017, 44-45.) Jos asiakas tottuu hyvään palveluun, hän saattaa pettyä, mikäli saa myöhemmin odotuksiaan huonompaa palvelua joko toisesta kanavasta tai toiselta henkilöltä.

Asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan kuvata myös johtamisen porrasmallilla. Ensimmäisenä tehtävänä on tavoitteiden selkeyttäminen. Asiakaskokemus tulee löytyä myös yrityksen strategiasta, mutta yksityiskohtaiset ja realistiset tavoitteet halutun asiakaskokemuksen saavuttamiseksi tehdään kehitystyön alkajaiseksi. (Löytänä & Korteso 2011, 166.) Kehittymistä ei voida myöhemmin mitata, ellei tiedetä mitä tarkalleen ottaen halutaan saavuttaa. Seuraavana portaana on varsinaisen kehityssuunnitelman tekeminen ja kehityssuunnitelmassa on hyvä huomioida kaikki asiakkaan polun tuntemisesta saadut kosketuspisteet. (Löytänä & Korteso, 2011, 167). Kolmantena portaana on yrityksen henkilökunnan sopivanlainen organisointi, jotta henkilöstö voi tuottaa tavoitteiden muotoista asiakaskokemusta. Organisointiin liittyvät työntekijöiden palkkaaminen, henkilöstön kouluttaminen, palkitseminen ja esimiesten toiminta. (Löytänä & Korteso 2011,

170.) Asiakaskokemukseen liittyen rekrytoinnissa kannattaa painottaa esimerkiksi vuorovaikutustaitoja ja palkitsemisessa voi miettiä asiakaskokemuksen tuottamisessa onnistumista. Löytänän & Kortesuon (2011, 175-176) mukaan neljäntenä johtamisen porrasmallissa on itse suunnitelman käytäntöönpano, johon vaikuttaa suurimmaksi osaksi yrityksessä tehtävät joka päivittäiset toimet ja valinnat. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa esimerkiksi omalla motivaatiollaan siihen, mikälaista asiakaskokemusta tavoittelee tuottavansa. Mittaaminen liittyy myös porrasmalliin, mutta koska mittaaminen on erittäin tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta, käsittelen mittaamista ja mittareita tarkemmin seuraavana luvussa 2.3.3. Ylimpänä johtamisen porrasmallissa on tavoitteiden tarkastelu ja uudelleen määrittely. Yrityksen tulee seurata esimerkiksi lähtökohtaolettamuksien toteutumista ja muuttaa niiden pohjalta tavoitteita. Tavoitteiden uudelleen määrittämiseksi on tärkeä pohtia yrityksen asiakkaille tuottamia arvoa. (Löytänä & Kortesuon 2011, 178-179.)

Asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseen liittyy myös johtamismalli. Tasot ovat johtoryhmä, ohjausryhmä, projektiryhmä ja operatiivinen ryhmä. Ryhmillä on omat tehtävät ja vastuunjaot. Johtoryhmä toimii muutoksessa ja kehittämisessä sponsorina, ikään kuin hallituksen roolissa. Ohjausryhmän koostuu puolestaan sekä johtoryhmän jäsenistä, että keskeisten liiketoimintojen edustajista. Ohjausryhmän laatii muun muassa tavoitteet ja varmistaa resurssit. Projektiryhmä vastaa muutoksen suunnittelusta ja aikataulutuksesta. Projektiryhmän muodostamiseen tarvitaan edustajia kaikista keskeisistä liiketoiminta osastoista. Operatiivinen ryhmä vastaa siitä, että suunnitelma jalkautetaan ja toteuttaminen etenee. Johtamismalli selkeyttää asiakaskokemuksen kehittämistä ja valtuuttaa koko organisaatiota. (Korkiakoski 2019, 183-184.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä täytyy tehdä päätöksiä siitä, mitä kohtaamispolkuja kannattaa kehittää ensimmäisenä ja mistä kehittämistoimista saadaan parasta hyötyä. Päätöksien tekemisessä voidaan käyttää apuna esimerkiksi pohdintaa siitä, mitkä asiat parantavat asiakaskokemusta tai, miten toimenpiteet liittyvät asiakaslupauksiin. (Korkiakoski, 2019, 101). Valittavat toimenpiteet saadaan päätettyä esimerkiksi siten, että verrataan kehitysehdotuksia arvontuottamisen, asiakkaan näkökulman kannalta. Asiakkaan näkökulmaan liittyy saatava lisäarvo ja tyytyväisyys. Yritykselle arvoa tuottavat esimerkiksi kustannussäästöt,

mutta myös parantunut asiakastyytyväisyys ja esimerkiksi asiakkuuksien arvon nousu. (Korkiakoski 2019, 102.) Valittavissa toimenpiteissä on hyvä huomioida myös se, tuotetaanko samalla arvoa myös työntekijöille.

Asiakaslupauksen käyttämisen tarkoitus on antaa suunta kehitystyölle. Kun onnistutaan hyvin, asiakaslupaukset innostavat niin asiakkaita kuin työntekijöitä. (Korkiakoski 2019, 108.) Asiakaslupaus on epäonnistunut esimerkiksi silloin, jos yrityksen chat palvelussa luvataan vastata minuutissa, mutta vastausta ei saa edes kymmenen minuutin odottamisen jälkeen. Asiakaskokemuksen parantamiseksi yritysten on helppo muuttaa puutetta joko poistamalla epärealistinen lupaus tai lisäämällä henkilökuntaa toteuttamaan valittua asiakaslupaus. Korkiakosken (2019, 108) mukaan asiakaslupaus huomioi asiakkaat ja henkilöstön sisältäen selkeät ohjeet toiminnalle.

Asiakaskokemuksen johtamisessa vaatii säännöllistä ja jatkuvaa toiminnan parantamista. Kehittämistyöhön liittyy toimialan erityispiirteiden huomioiminen, mutta asiakasnäkökulman on oltava keskiössä päätöksiä tehdessä. (Gerdt & Korkiakoski 2017, 93-94). Lisäksi asiakaskokemuksen kehittämisessä oleellista on myös sitoutuminen ja vahva halu palvella asiakkaita hyvin eri kanavissa, jotta voidaan saada kilpailuetua. (Gerdt & Korkiakoski, 2017, 97). Tärkeää on myös muistaa, että kuten kaikki kehitystyö, myös asiakaskokemuksen kehittäminen on kestävyysurheilua ja pikavoitoilla ei saavuteta parasta lopputulosta.

2.3.3 Asiakaskokemuksen johtamisen mittarit

Mittaaminen on asiakaskokemuksen johtamisen tärkeä työkalu ja ilman mittaamista ei voida tietää yrityksen kehityskohteita tai sitä, missä jo onnistutaan asiakkaiden mielestä parhaiten. Mittaamisessa oleellista on kuitenkin valita mittarit sen mukaan, että ne helpottavat yritystä tekemään päätöksiä liiketoiminnan kehittämiseksi. (Löytänä & Korteso, 2011, 187). Kun yritystä johdetaan asiakas huomioiden ei mittaamistakaan saa tehdä siksi, että mittaaminen koetaan pakolliseksi, vaan jotta mittaamisen avulla voitaisiin tuottaa parempaa asiakaskokemusta. Mittaamiseen käytetty aika ja oikeat mittarit täytyy tuntea, jotta vältetään

turhalta työltä. Mittarit voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin mittareihin. Spontaani palaute on passiivista, koska yrityksen ei tarvitse tehdä muuta kuin reagoida asiakkaan palautteeseen. Toistuvasti tehtävät kyselyt asiakaskohtaamisen jälkeen ovat puolestaan aktiivista asiakaskokemuksen mittaamista. (Löytänä & Korteso 2011, 188.) Seuraavaksi erilaisia aktiivisia tapoja mitata asiakaskokemusta asiakkaan kohtaamispisteissä.

Mittaus vaihtoehtoja on paljon ja mittausmallin suunnittelun on hyvä pohjautua asiakkaan ostopolkuun ja kohtaamispisteisiin. Asiakkaan ostopolku ja kohtaamispisteet tuntemalla pystytään varmistamaan, että mittaamista tapahtuu tärkeimmissä kohtaamispisteissä. (Gerdt & Korkiakoski 2017, 163.) Mittareiden valintaan vaikuttaa se, minkälaisia tuloksia yritys toivoo saavansa. Asiakaskokemuksen mittaamiseen tarvitaan toiminnan, kokemuksen sekä tuloksen mittareita. Yrityksen tulosta voidaan mitata esimerkiksi asiakkaiden poistumalla tai asiakkuuden arvolla. Asiakaskokemuksen mittarit voidaan jakaa tehokkuuden, helppouden ja tunteen mittareihin. Esimerkiksi tukitoiminnot vaikuttavat tehokkuuteen ja helppouteen, mutta tunteeseen vaikuttaa eniten asiakaspalvelu ja myynti, koska ihminen on niitä tuottamassa. Toiminnan mittareilla voidaan saada tarkemmin selville esimerkiksi keskimääräiset jonotusajat, joiden pohjalta voidaan parantaa palvelua lisäämällä resursseja ruuhka aikoihin. (Gerdt & Korkiakoski 2017, 164-165.)

Net Promoter Score, eli NPS-mittari on yksi eniten käytetyimmistä mittareista. Mittarin tarkoitus on saada tieto asiakkaiden suositteluhalukkuudesta. NPS-mallin etuna on yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys. Mallissa asiakkaat jaetaan vastausten perusteella suosittelijoihin (9-10), neutraaleihin (7-8) ja tyytymättömiin (0-6). (Löytänä & Korteso 2011, 202-203). Kun NPS-mittaria käytetään yksittäisessä kosketuspisteessä, on tärkeää esittää suositteluhalukkuutta kuvaava kysymys mitattavaan kohtaamiseen liittyvänä. NPS-mittarit sopivat esimerkiksi yritysasiakkaiden vuosittaiseen tyytyväisyyden mittaamiseen asiakkuustasolla. (Gerdt & Korteso 2017, 166-167).

Customer Effort Score, eli CES-mittari on toinen yleisesti käytetty mittari. CES-mittarin etu on se, että mittaria on kätevä muokata yrityksen tarpeisiin ja mittari sopii NPS-mittaria paremmin lyhyiden kontaktien jälkeen. Mittarin kysymyksen

asettelun voi myös asettaa kuhunkin kosketuspisteeseen parhaiten soveltuvaksi. CES-mittarilla voi selvittää esimerkiksi palvelun helppoutta, kysymällä yksinkertaisesti ”Kuinka helppoa palvelu mielestäsi oli?”. (Gerdt & Korhikoski 2017, 168-169). CES-mittari kysymyksissä olisi kuitenkin hyvä hyödyntää yrityksen arvolupauksia ja tehdä kysymyksistä persoonallisempia. Jos yrityksen arvoissa on esimerkiksi ketteryys, kannattaa kysymys asettaa ”Kuinka ketterästi asiointisi sujui?”. Asiakkaalle henkilökohtaisemmaksi kysymyksen saa silloin, jos lisää kysymykseen asiakkaan etunimen, esimerkiksi näin: ”Kuinka ketterästi asiointisi sujui tänään, Alviira?” CES-mittarin kysymyksiä on helppo muokata persoonallisemmiksi teknologiaa hyödyntäen.

Korhikosken (2019, 64) mukaan mittareita tarvitaan yrityksen tehokkuuden kasvattamiseen, asiakaspääoman parantamiseen sekä laadullisen toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi klikkausprosentti ja ratkaisuaste mittaavat tehokkuutta. Asiakkaiden keskittämisen ja asiakkuuden arvon mittaaminen kuuluvat puolestaan asiakaspääoman mittaamiseen. Asiakaspääoman mittaaminen helpottaa ymmärtämään sitä, kuinka asiakaskokemukseen panostaminen vaikuttaa yksittäisen asiakkaan kohdalla asiakkuuden arvon lisääntymiseen. (Korhikoski 2019, 72-73.)

Laadullisten mittareiden tarkoitus on selvittää palvelun asiakkaalle tuottamaa tunnetta. Edellä esitellyt NPS -, ja CES - mittarit ovat laadullisia mittareita. Futurelabin CX3D-malli on kolmas esimerkki laadullisesta mittarista. Futurelabin CX3D-malli pohjautuu päämuuttuun, tehokkuuteen, helppouteen ja tunteeseen. Mallissa mitataan päämuuttujien keskiarvo yhdeksän apukysymyksen avulla. Kaikille päämuuttujille tulee näin kolme apukysymystä. Apukysymyksiä avulla tehokkuuden, helppouden ja tunteen kehittymistä voidaan ristiintaulukoida. Mallin tarkoitus on selvittää yrityksen ongelmakohtia ja riippuvuussuhteita tarkemmin. Ei riitä, että pelkästään tehokkuus toimii, myös helppouden ja tunteen täytyy olla kunnossa. Tehokkuuden apukysymyksenä voi olla esimerkiksi se, miten nopeasti chat palveluun vastataan. Helppoutta voidaan selvittää kysymällä palvelun sujuvuudesta ja tunnetta voidaan selvittää esimerkiksi sillä, tuliko asiakkaalle olo, että häntä on kuunneltu. (Korhikoski 2019, 68-69.)

Korkiakosken (2019, 71) mukaan tunteiden mittaamisessa voidaan käyttää myös helppoa happy or not mallia. Malli onkin käytössä esimerkiksi kuntosaleilla sekä ruokaloissa. Mallin etuna voidaan nähdä se, että palautetta saadaan paljon, koska vastaaminen ei vie asiakkaan aikaa juurikaan. Happy or not on myös edullinen tapa mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelukokemukseen. Puute mallissa on se, ettei huonon palautteen antajaa voida tavoittaa kyselyn jälkeen ja selvittää tarkempaa syytä huonolle kokemukselle.

Asiakkaalle synnytettyä tunnetta voidaan mitata myös joko kartoittavasti, tavoitteellisesti käyttämällä emojiä tai yhteisöllisesti. Kartoittavassa mittaamisessa asiakas voi kuvata itse tunnetilaansa kohtaamisen jälkeen yhdellä adjektiivilla. Jos puolestaan yrityksen tavoitteena on vaikkapa reiluus, voi tavoitteellisessa mallissa olla kysymyksenä ”Kuinka reilulta palvelu tuntui?” ja vastaksen voi antaa tunnetta kuvaavalla emojiä. Yhteisöllisesti mittaamalla saatu sanarypäs voisi olla vaikka yrityksen nettisivuilla. Asiakaskokemuksen tuloksena saadun palautteen näyttäminen kaikille lisää läpinäkyvyyttä. (Korkiakoski 2019, 71.)

Asiakaskokemuksen ja tunteiden mittaaminen ei yksinään riitä vaan mittaamisesta saatuun palautteeseen tulee myös reagoida. Ilman reagointia mittaaminen on yrityksen resurssien, rahan ja ajan tuhlausta. Lisäksi, jos palautteeseen reagoidaan vasta viikon tai kuukauden kuluttua, ollaan liian myöhässä. Asiakkailta saatuun palautteeseen tulee vastata 48 tunnin kuluessa siitä, kun asiakas on käyttänyt aikaa palautteen antamiseen. Koska aika palautteeseen reagoinnille on lyhyt, täytyy palautteiden tuottaa hälytykset henkilöille, jotka ovat yhteydessä palautteen antajiin. (Korkiakoski 2019, 89-91.) Monet yritykset reagoivat palautteeseen, jossa asiakas antaa esimerkiksi NPS kyselyssä vastaukseksi 0-3. Kuitenkin, hyötyä saataisiin siitä, että yrityksistä oltaisiin yhteydessä kaikkiin 0-6 palautteen antajiin. 4-6 palautteen antajista on hyvällä yhteydenpidolla mahdollista saada neutraaleja, jopa yrityksen suosittelijoita ja keskittävämpiä asiakkaita. (Korkiakoski 2019, 86.) Reagointi antaa vastauksia muun muassa siihen, mistä arvostelu tarkasti ottaen johtuu ja minkälaisia toimia asiakaskokemuksen parantaminen vaatii.

3 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan jakaa yksilön hyvinvointiin ja työyhteisön hyvinvointiin. Yksilön työhyvinvointiin ja suorituskykyyn vaikuttavat Maslowinkin tarvehierarkiasta tutut fyysinen-, sosiaalinen-, psyykinen-, ja henkinen terveys. Töistä suoriutumiseen vaikuttavat lisäksi myös osaaminen, tiedot, taidot ja asenne. (Leena-maija Ojala & Guy Ahonen 2003, 29-31.) Itsensä johtaminen on tärkeässä roolissa yksilön työhyvinvoinnin tukemisessa. Esimerkiksi liikkumalla parantaa sekä fyysistä terveyttä ja suorituskykyä, mutta samalla saa lisää psyykkisiä ja henkisiä voimavaroja. Osaamista, tietoja ja taitoja voidaan parantaa työpaikoilla sopivalla ja riittävällä koulutuksella ja tuella. Sosiaaliseen terveyteen vaikuttavat työyhteisön ilmapiiri, sekä yksilön omat vuorovaikutus ja työyhteisötaidot. (Ojala & Ahonen 2003, 30-32.)

Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa parempaa tulosta ja asiakaskokemusta kuin epä-terve työyhteisö. Työyhteisön hyvinvointia ohjaavat yrityksen arvot. Arvot luovat pohjan myös työhyvinvointi johtamiselle. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat se, miten hyvinvointia tuetaan, miten osaamista kehitetään ja minkälaisia odotuksia yritykselle tulee sidosryhmiltä. Hyvinvoivassa työyhteisössä yhteishenki on hyvä ja liiketoimintaa tukevat toiminnot ovat kunnossa. (Ojala & Ahonen 2003, 33-34.) Tämä näkyy esimerkiksi siinä, ettei hyvinvoivassa työpaikassa seurata työhyvinvointia pelkästään kerran vuodessa tehtävillä henkilöstökyselyillä. Hyvinvoivassa työyhteisössä arvostetaan työntekijöiden erilaisuutta ja pidetään nolla toleranssi kiusaamisessa.

Työhyvinvointi voidaan katsoa koostuvan neljästä osa-alueesta. Työhyvinvointiin tarvitaan hyvinvoinnin mahdollistavat olosuhteet, työyhteisö, josta on saatavissa tukea, mukava työ sekä oikeanlainen, tasapuolinen johtaminen. (Kirsti Kehusmaa 2011, 121.) Työhyvinvoinnin tukevat olosuhteet luovat puitteet hyvinvoivalla työyhteisölle. Hyvien työskentely olosuhteiden perusta on turvallisuuden ja terveyden huomioiminen. Olosuhteisiin luetaan myös toimivat työvälineiden ja palautu-

misen mahdollistaminen. (Kehusmaa 2011, 121.) Esimerkiksi tietokoneella tehtävässä asiakaspalvelutyössä tulee varmistaa verkon toimivuus, jotta asiakaskokemus ei vaarannu. Verkon toimimattomuus heikentää työn sujuvuutta ja työn imua. Työyhteisöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin ja työpaikan me-henkeä kannattaa kehittää. Kehusmaan (2011, 116) mukaan me-henkeen vaikuttaa muun muassa se, että ilmapiiri vaalii luottamusta ja ratkaisuja etsitään yhdessä eteen tulevien haasteiden selvittämiseksi. Työn mukavuutta lisää yksilön kokemus siitä, että työstä saa sopivasti iloa ja merkityksen tunnetta, sekä se, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tasapuolisessa johtamisessa työntekijöitä kohdellaan reilusti ja arvostetaan. (Kehusmaa 2011, 121.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työyhteisön näkökulmasta. Ensimmäiseksi hyvässä työpaikassa on turvallista olla töissä. (Kehusmaa 2011, 23.) Työturvallisuus on laissakin määrättyä ja yritysten on lakia pakollista noudattaa. Toisekseen työpaikan tulee tarjota työtä, jota henkilöstön on mukava tehdä. Työn tulee tarjota esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia, työstä on saatava iloa ja työn tavoitteiden on oltava selvät. Työniloa voi lisätä esimerkiksi hyvällä palautteenantamis taidolla tai työnkierrolla. Kolmanneksi myös kuormituksen täytyy olla sopivassa suhteessa työntekijöiden määrään ja heidän taitoihinsa. Jos koulutusta on liian vähän, työ voi tuntua kuormittavalta puutteellisen osaamisen vuoksi. (Kehusmaa 2011, 24.) Kuormitus lisää työntekijöiden stressiä ja vaikuttaa suoraan myös asiakkaaseen. Kuormitukseen liittyy myös palautumisen mahdollistaminen. Työnantajien tulisi olla tietoisia siitä, onko henkilöstöllä riittävät resurssit palautua työstä tarpeeksi, jotta välttyään esimerkiksi uupumuksilta. Muut toimivan työyhteisön peruspiirteet ovat ammatillinen osaaminen, yhteistyö ja toimiva sosiaalinen verkosto. (Kehusmaa, 2011, 24).

Työelämässä tarvittavat edellytykset voidaan jakaa yleiseen elämänhallintaan, johtamiseen, muutoskykyyn ja sosiaalisiin taitoihin. Yksilön elämänhallintaa parantavat omien vahvuuksien ja puutteiden tunteminen, itsensä johtaminen sekä taito ratkaista ongelmia luovasti. (Marja-Liisa Manka 2008, 36-37.) Hyvä elämänhallinta näkyy esimerkiksi siinä, että yksilö ei koe elämäänsä hallittavan ulkopuolelta vaan on sisäisesti motivoitunut ja itseohjautuva. Johtamisessa on tärkeä huomioida tunneäly ja ihmisten johtaminen, koska esimiehillä on huomattava vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja työntekijöiden kehittymiseen. (Manka, 2008,

36,38). Esimerkiksi esimiesten valinnassa on hyvä painottaa entistä enemmän sosiaalisia taitoja. Koska työelämä muuttuu jatkuvasti, tarvitaan työpaikoilla joustavuutta ja luovuutta. Työpaikan on oltava muutos positiivinen, mutta työntekijöitä tulee myös tukea muutosten keskellä. Sosiaalisista taidoista korostuu muun muassa työyhteisötaidot ja kuuntelu. (Manka 2008, 36.) Monet työelämän edellytykset ovat tärkeitä hyvinvoinnin lisäksi asiakaskohtaamisissa.

Koska hyvät sosiaaliset taidot ovat paikoin jopa asiaosaamista tärkeämpiä, tulee jokaisen huolehtia siitä, että kohtelee toisia hyvin. Työelämätaitoja ovat muun muassa aktiivisuus passiivisuuden sijaan, itse reflektio, optimistinen ja kehittävä asenne sekä toisten huomioiminen. (Kehusmaa, 2011, 179). Työyhteisö voi tukea työelämätaitoja ja jokainen työyhteisössä on vastuussa siitä, että työpaikalla on hyvä olla. Esimerkiksi toisten auttamiseen kannustavan kulttuurin luontiin saattaisi auttaa se, että nostetaan tiimin tulokset yksilöiden tuloksia tärkeämmiksi. Itse reflektoinnissa voi myös arvioida oman työnsä laadun lisäksi sitä, kuinka omat työyhteisötaidot ovat kehittyneet, kuinka on tukenut muita saavuttamaan tiimin yhteisiä päämääriä ja kuinka itse on kannustanut muita positiivisessa mielessä.

Työhyvinvoinnin tavoitteena on hyvä olla työn ilon mahdollistaminen. Työpsykologiassa

korostuvat innostus, innovatiivisuus ja aloitekykyisyys. (Manka & Manka 2016, 69.) Alla kuvio, joka pohjautuu positiiviseen psykologiaan.



KUVIO 6 Manka & Manka, 2016, 70, Christensen ym. 2008 voimavaramalli

Mallin lähtökohta on siinä, että työn voimavarat ja yksilöiden voimavarat vaikuttavat siihen, miten hyvin työntekijät voivat sitoutua yritykseen tai työtehtäviinsä. Sitoutuminen ja innostuneisuus vaikuttavat puolestaan työn tuloksellisuuteen, koettuun terveyteen ja asiakaskokemukseen. Yksilöiden voimavaroissa korostuu myönteisyys. Yksilön voimavarat, itsevarmuus, optimismi, toiveikkuus ja sitkeys suojelevat työntekijää muun muassa huonolta stressiltä silloin kun työn voimavarat ovat kunnossa. (Manka & Manka 2016, 70-71.)

Psyykinen terveys ja muilta oppiminen vaikuttavat yksilön itseluottamukseen. Itseluottamus on uskoa omaan kykyihin ja siihen, miten yksilö kokee omaksuvansa opettavat asiat. Optimisti ajattelee selviävänsä vaikeuksista hyvin ja luo positiivisia odotuksia itselleen ja muille. Toiveikkuutta voidaan kehittää realististen tavoitteiden suunnittelulla ja sitkeyttä voidaan lisätä puolestaan esimerkiksi tarvittavien voimavarojen kasvattamisella. (Manka 2012, 163.) Henkilökohtaisia voimavaroja kannattaa kehittää, koska pessimistisyydellä vaikuttaa negatiivisesti niin itseensä, työtovereihin, kuin asiakkaaseen. Myös itseluottamuksen puute välittyy asiakaskokemukseen huonontuen asiakkaalle välittyvää kokemusta. Myönteisyyttä voidaan lisätä työyhteisössä muun muassa huomioimalla yrityksessä tai tiimissä tapahtuvia positiivisia asioita ja varmistamalla se, että kaikki saavat tarpeeksi sosiaalista tukea työpaikalla. Jokaiselle kannattaa myös antaa tilaa kehittää työhön liittyviä käytäntöjä. (Manka & Manka 2016, 70.) Lisäksi myös läsnäolotaitojen parantamisella on vaikutusta positiivisten voimavarojen lisäämiseen työyhteisössä. (Manka & Manka, 2016, 73). Tämä näkyy siinä, että monet organisaatiot tarjoavat työpaikoilla esimerkiksi läsnäolo opetusta. Monet henkilöt myös itse joogaavat ja harrastavat tietoista läsnäoloa meditoimalla, koska meditointi ja jooga lisäävät myönteisyyttä ja läsnäolotaitoa, jota voi hyödyntää vapaa-ajan lisäksi työssä.

3.2 Työhyvinvointi etätyössä

Etätyö lisääntyi Suomessa voimakkaasti keväällä 2020 koronan aiheuttamien rajoitusten vuoksi. Etätyötä tekevien määrä nousi Suomessa nopeasti yli mil-

joona ihmiseen, jonka vuoksi myös työhyvinvointi panostukset etätyössä nousevat tärkeään rooliin, jotta voidaan ennalta ehkäistä pahoinvointia sekä kuormitusta ja lisätä työn iloa sekä ihmisten hyvinvointia. Etätyössä on tärkeää huomioida myös lainsäädännön määräykset terveyden ja turvallisuuden varmistamiseksi. Työnantajalla on myös etätyössä velvollisuus työterveyshuollon järjestämiselle, jotta työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä voidaan suojella ja parantaa. Työterveyshuollon tehtävänä on muun muassa selvittää, arvioida ja seurata työperäisiä haittoja, työntekijän terveydentilaa ja työ- ja toimintakykyä. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)

Työnantajalla on huolehtimisvelvoite siitä, että työ ja työolosuhteet ovat kunnossa, jotta työntekijöiden turvallisuus ja terveys eivät vaarannu. Työnantajan tulee seurata esimerkiksi työympäristöä ja työskentelytapoja, jotta työnantaja tietää miten toimenpiteet vaikuttavat terveyteen ja turvallisuuteen. (Työturvallisuuslaki, 23.8.2002/738.) Etätyössä työnantajan saattaa olla hankalampi seurata työympäristöjä kuin toimisto olosuhteissa, mutta työnantaja voi seurata tilannetta esimerkiksi kyselyillä, joissa selvitetään henkilöstön työoloja etätyössä.

Työnantajan tulee lisäksi huolehtia siitä, etteivät työntekijät koe tarpeettoman paljon kuormitusta johtuen esimerkiksi puutteellisesta työergonomiasta. Myös työntekijöiden henkistä ja sosiaalista kuormituksen määrää on hyvä seurata ja tehdä tarvittaessa toimenpiteitä. Kuten edellä liittyen työympäristöön, etätyössä myös työn kuormittavuutta voidaan mitata vaikkapa kyselyillä. Työturvallisuuslaki määrää, että kuormitustekijöitä tulee selvittää niistä seuraavan haitan poistamiseksi. (Työturvallisuuslaki, 23.8.2002/738.) Kuormitusta voidaan säädellä esimerkiksi riittävällä tauotuksella ja sopivien resurssien järjestämisellä.

3.2.1 Etätyön hyödyt ja haasteet hyvinvoinnille

Etätyön hyötyinä työtyytyväisyydelle voidaan mainita se, että etätyö tuo ajallista joustavuutta. Joustavuus puolestaan voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja tuoksellisuuteen parantavasti. Työntekijälle etätyö vaihtoehtona antaa mahdollisuuden vaikuttaa työaikoihin, omaan työrytmiin ja työn järjestämiseen, joiden vuoksi elämänhallinnan tunne saattaa kasvaa. Etätyössä myös keskeytykset saattavat

olla vähäisempiä kuin toimistossa, koska sähköisten viestintävälineiden aiheuttamia keskeytyksiä voi hallita itse sulkemalla esimerkiksi sähköpostin silloin kun tarvitsee rauhaa keskittymiseen. Etätyön hyöty on myös mahdollisuus luottamuksen kasvattamiseen. (Toppinen-Tanner ym., Työterveyslaitos 2016, 36.)

Organisaatioiden näkökulmasta etätyö saattaa tuoda paineita tavoitteiden määrittelylle. Etätyön haasteina voidaan mainita yksilöiden näkökulmasta ensimmäisenä itsensä johtamisen merkityksen kasvu. Mikäli työntekijällä ei ole riittävästi taitoa itsensä ohjaamiseen, voi etätyöstä tulla kuormittavaa ja työntekijä saattaa kokea suurempaa aikapainetta ja stressiä kuin työskennellessään toimistossa. Haaste etätyössä on myös työn ja vapaa-ajan tasapainon hämärtyminen. Silloin kun työntekijä käy toimistolla tekemässä työtä, voi työpäivän nollata työmatkan aikana. Kotona työskennellessä tätä nollaavaa työmatkaa ei ole, joten on tärkeä keksiä uusia tapoja työpäivän stressistä palautumiseen. Lisäksi etätyö aiheuttaa myös haasteita esimiestyöhön ja työpaikan muihin sosiaalisiin suhteisiin. Etätyössä esimieheltä odotetaan enemmän ihmisten johtamisen taitoja, joka voi tuottaa ongelmia osalle esimiehistä. Etätyössä tulee varmistaa myös kollegoiden vuorovaikutus, jotta kaikki saavat tarvitsemansa tuen. (Toppinen-Tanner ym., Työterveyslaitos 2016, 36-37.)

3.2.2 Yhteisöllisyys ja tiimin merkitys etätyössä

Kun määritellään tiimiä, voidaan todeta, että tiimi on yhteisöllisempi kuin pelkkä ryhmä. Tiimin toimintaan liittyvät keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö. (Ulla Vilkmán, 2016, 75). Todennäköisesti tiimillä on myös yhteinen päämäärä, jonka vuoksi on tärkeää, että tiimin jäsenet tukevat toisiaan päämäärän saavuttamiseksi, myös etätyössä. Vilkmán (2016) painottaa, että etätyössä hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijöiden tarvitsema sosiaalisuus huomioidaan, kun ei ole fyysisesti mahdollista kysyä apua kollegalta tai käydä yhdessä lounaalla. Teknologia mahdollistaa monia yhteisöllisyyttä lisääviä välineitä etätyöhön ja tavoitteena olisi hyvä olla se, että työntekijöille välittyä olo kohtaamisesta. Käytettävien välineiden tulee lisätä avoimuutta, tukea viestintää ja mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtyminen monelle. Pelkkä sähköposti ei riitä tiimin keskeiseen viestintään.

Tiimin vuorovaikutuksessa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi sosiaalista mediaa, blogeja ja pikaviestimiä. Enemmän koulutustarkoitukseen sopivia välineitä ovat muun muassa videokoulutukset, opettavat pelit ja webinaarit. (Vilkman 2016, 161-163.) Jotta etätyö ja oppiminen on mukavaa ja huomioi erilaisten työntekijöiden vuorovaikutus toiveet, kannattaa välineitä vaihdella.

Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus lisäävät sosiaalista pääomaa. Myös etätyössä vuorovaikutuksen määrä ja laatu ovat suorassa yhteydessä koettuun työhyvinvointiin. Etätyössä vuorovaikutuksella on pyrittävä varmistamaan se, että kaikki jäsenet pidetään ajan tasalla esimerkiksi mahdollisista muutoksista. Tiimin tulee toimia yhdessä myös etätyössä saavuttaakseen tiimille annetut tavoitteet ja päämäärät. Kun tiimin jäsenet kertovat muille avoimesti keksimiänsä kehittämisehdotuksia parantuu työ laadullisesti. Hyvä vuorovaikutus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, varsinkin silloin kun kaikki tuntevat tullessa kuulluksi vuorovaikutustilanteissa. Tärkeää sosiaalisen pääoman huomioimisessa on myös ehkäistä kiusaaminen, jota voi tapahtua myös virtuaalisissa kanavissa. (Manka 2012, 116-117.)

3.2.3 Motivaation ja sitoutumisen tukeminen etätyössä

Kun työntekijä on motivoitunut, työntekijä pyrkii pääsemään hänelle asetettuihin tavoitteisiin ja on sitoutunut työtehtäviinsä ja työnantajaansa. Motivaatio vaikuttaaakin positiivisesti muun muassa työntekijän työkykyyn, mielenterveyteen ja työn tuloksellisuuteen. (Vilkman 2016, 72.) Monen motivaation positiivisen hyödyn takia, työpaikkojen ja esimiesten kannattaa olla tietoisia siitä, ovatko työntekijät motivoituneita ja keksiä keinoja motivoida henkilöstöä paremmin. Vilkmanin (2016) mukaan oleellisimmin työmotivaatioon vaikuttaa se, että työntekijä kokee tekevänsä töitä merkityksellisen päämäärän saavuttamiseksi. Työmotivaatioon vaikuttavat myös se, että voi vaikuttaa itse omaan työhönsä, edistymisen voi huomata ja että työ tuottaa onnistumisen kokemuksia. Vaikka työntekijän on hyvä olla sisäisesti motivoitunut, on myös esimiehen toiminnalla vaikutusta motivaation lisäämiseen. On huomioitava, että huono esimies voi myös vaikuttaa motivaatioon, innostukseen ja sitoutumiseen laskevasti. (Vilkman 2016, 72-73.)

Motivaatiota voidaan lisätä oikeanlaisella tavoitteen asettamisella. Jotta tavoite on motivoiva, kannattaa tavoitteen olla selkeä, tarpeeksi haastava ja sitouttava. Työntekijän tulee lisäksi saada etenemisestään ja kehittymisestään palautetta. Palautteen saaminen on oleellista motivaation säilymisessä pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Motivaation säilymisen kannalta tavoitteiden asettamisessa kannattaa lisäksi huomioida, että tavoitteet ovat merkityksellisiä, saavutettavia, realistisia sekä tavoitteille on määritelty aika, jonka puitteissa tavoitteet tulee saavuttaa. (Sheena Johnson ym., 2018, 64.) Työntekijällä tulee olla etätyössäkin selkeä tavoite työskentelynsä päämääräksi ja palautteen saaminen on varmistettava myös silloin, kun etänä työskentelevä ei kasvotusten tapaa esimiestään tai kollegoitaan.

Työntekijät voidaan jakaa neljään eri tyyppiin, joista erilaiset persoonat tarvitsevat motivointia eri keinoin. Tyypit ovat innostaja, tukija, toimeenpanija ja analysoija. Esimerkiksi innostajaa voi motivoida panostamalla etätyössä ryhmätyöhön ja yhteishenkeen, kun taas toimeenpanijaa saattaa motivoida paremmin etätyön mahdollistama itsenäinen työskentely ja tehokkuus. (Vilkman 2016, 74.) Tehokkuus näkyy etätyössä esimerkiksi siten, että toimeenpanija voi sulkea keskeytyksiä aiheuttavat viestintävälineet silloin kun tekee keskittymistä vaativaa työtä. Tukijaa motivoidessa etätyössä täytyy huomioida yhteistyön ja positiivisuuden merkitys, jotta tukija saa tarvitsemansa harmonisen työolosuhteen. Analysoija vaatii asiallista työympäristöä, joten analysoijan motivoimiseksi tarvitaan enemmän järjestelmällisyyttä ja rauhaa keskittyä työtehtäviin. (Vilkman 2016, 74.) Jotta motivoiminen ja sitouttaminen onnistuu paremmin myös etätyössä, kannattaa varsinkin lähiesimiesten opetella tuntemaan työntekijät hyvin.

Motivaatiota voidaan tarkastella myös Mankan (2012) esittämän motivaatiopolun kautta. Motivaatiopolussa työn positiiviset voimavarat tuottavat työn imua, josta puolestaan seuraa sitoutuminen esimerkiksi asiakaspalvelussa asiakaskokemuksen parantamiseen. Etätyössä onkin huomioitava se, että työntekijöille mahdollistetaan innostavia työtehtäviä, jolloin työntekijät voivat toimia myös proaktiivisesti ja innovatiivisesti. Positiiviset voimavarat suojaavat myös vaativassa työssä silloin kun työntekijällä on riittävä työnhallinnan tunne. Motivaatiopolun vastakohtana on ylikuormittuminen. Etätyössä motivaation säilyttämiseksi ja työn imun kokemiseksi on huolehdittava myös siitä, että työntekijällä on mahdollisuus

kehittyä ammatillisesti, koska osaaminen vaikuttaa kuormituksen ehkäisemiseen silloin kun työolosuhteet ovat kunnossa. (Manka 2012, 71-72.)

3.2.4 Palautuminen etätyössä

Palautuminen on tärkeää, jotta keho ja mieli saavat riittävästi lepoa. Mankan (2012) mukaan palautuakseen ihminen tarvitsee riittävästi unta ja keskimääräinen aikuisen unen tarve on 7-9 tuntia yössä. Palautumista tarvitaan kuitenkin myös keskellä työpäivää ja irtautuminen työstä on tärkeää myös mielekkäältä tuntuvassa työssä. Yksi keino työpäivän aikaisen palautumisen saavuttamiseen on sulkea silmät hetkeksi, rauhoittua ja olla tietoinen nykyhetkestä. (Manka, 2012, 183-185). Rauhoittumishetki saattaa olla jopa helpompi toteuttaa etätyössä kuin toimistoympäristössä, koska häiriötekijöitä on todennäköisesti vähemmän ja niitä voi säädellä itse paremmin. Työaikana voi myös vaihtaa osan kahvitauoista esimerkiksi rentoutumisääniteen kuuntelemiseen, koska rentoutumisäänite saattaa auttaa niska-hartiaseudun ongelmiin. (Manka, 2012, 185). Muita hyviä tapoja korvata kahvitauko voisi olla kissavideoiden katsominen, lyhyt keppijumppa ja etätyössä helposti myös ystävälle tai kollegalle soittaminen. Tietokoneella työskennellessä kahvitaukoja ei kannata käyttää tietokoneella. Työntekijä voi myös seurata omaa palautumistaan tarkasti hyvinvointiteknologiaa avuksi käyttäen.

Vapaa-aikana töistä palautumista helpottavat psykologiset mekanismit voidaan jakaa neljään, joista varsinkin ensimmäinen on tärkeää etätöissä. Ensimmäinen mekanismi on irrottautuminen psykologisesti, eli taito sulkea vapaa-aikana työasiat pois mielestä. (Manka & Manka 2016, 184.) Varsinkin etätyössä, kun työtä tehdään samassa paikassa, jossa vietetään vapaa-aikaa, on tärkeä rajata työnteko ja vapaa-aika, jotta laadukas palautuminen on mahdollista. Rajojen asettaminen helpottaa, esimerkiksi se, että työpäivän lopussa kirjoittaa ylös asiat, jotka jäivät kesken. Keskeneräisiin työtehtäviin voi palata seuraavana työpäivänä, eikä niitä tarvitse miettiä vapaa-aikana. Mankan & Mankan (2016, 184) mukaan seuraava mekanismi on rentoutuminen ja rentoutumisen aikaan saama positiivinen mieliala. Rentoutumiseen on monia tapoja. Jotkut rentoutuvat sosialisoimalla, toiset urheilemalla, osa syömällä ja jotkut kulttuurilla. Tärkeintä on löytää itselle par-

haat rentoutumiskeinot. Kolmas mekanismi on sellaisten vapaa-ajan aktiviteettien tekeminen, joista seuraa itsensä päteväksi tunteminen. (Manka & Manka, 2016, 184). Esimerkiksi urheiluvilla ihmisillä uuden liikkeen oppiminen tai pidemmän juoksumatkan jaksaminen tuottaa lisää hallintakokemusta. Viimeisenä palautumista helpottavana mekanismina on kontrollin tunne siitä, että voi itse päättää mitä vapaa-ajalla tekee. Vapaa-ajalla on toki myös velvollisuuksia, mutta jokainen tarvitsee myös rentouttavaa omaa aikaa, jolloin ei tarvitse suorittaa. (Manka & Manka 2016, 184.) Jotta vapaa-ajan voi käyttää palautumisen kannalta hyvin, on tärkeää myös miettiä se, keiden kanssa vapaa-aikansa kannattaa käyttää, jotta välttyy ylimääräiseltä kuormitukselta.

Myös esimiesten toiminnalla on vaikutusta palautumiseen. Osa esimiehistä saattaa lähettää työhön liittyvää sähköpostia myöhään illalla, joka ruokkii kulttuuria, että myös työntekijöiden pitäisi olla valmiudessa samalla tavalla lähes ympäri vuorokauden. Työpaikkojen onkin hyvä sopia yhteiset käytännöt, joissa huomioidaan palautumisen merkitys ja esimerkiksi se, ettei sähköpostia tarvitse lukea jatkuvasti. (Vilkman 2016, 119-120.)

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi johtamisen tarkoitus on tukea työntekijöiden työkykyä. Työhyvinvointi johtamiseen panostaminen lisää muun muassa työntekijöiden viihtymistä ja välittyy myös asiakkaille. Työhyvinvointi johtaminen vaatii työntekijöiden kuuntelemista ja jatkuvaa kehittämistä. Lisääntyneellä etätyöllä mahdollistetaan työn joustavuutta, mutta etätyö tuo myös uusia haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen.

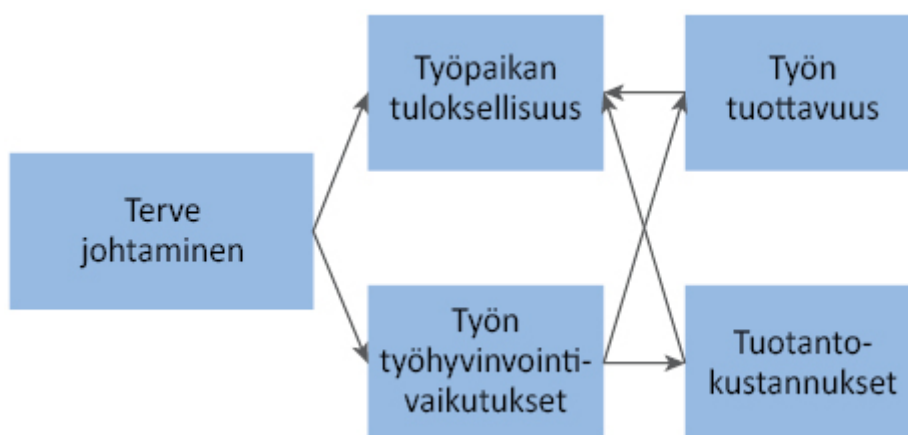
3.3.1 Työhyvinvointia parantava johtaminen

Arvioidaan, että vuoden 2025 työelämässä on jo siirrytty vanhasta, liukuhihnajohtamista kohti johtajuutta, jossa painotetaan innovatiivisuutta ja työniloa. Muutos näkyy eniten asiantuntijatyössä, jossa esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutus muistuttaa enemmän kumppanuutta. Johtajilta odotetaan hyvää ammattitaitoa,

selkeää ja realistista kuvaa itsestään, eli itsetuntemusta sekä avoimuutta muutokselle ja sujuvalle vuorovaikutukselle. Uudenlainen johtaminen vaatii työntekijöiden osallistamista työn kehittämiseen ja työkuultuurissa vallitsee yhteisöllisyys. Työntekijöillä on mahdollisuus innostua, kokea työnimua ja toimia proaktiivisesti. Työntekijät myös tietävät miksi asioita tehdään ja ovat tarpeeksi taitavia vaikuttamaan oman työhönsä liittyvien päätöksiä tekemiseen. Vastuun antaminen työntekijöille lisää työnhallinnan tunnetta ja kasvattaa työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista yritykseen. (Sosiaali-, ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015, 39.)

Kehusmaa (2011, 178) esittää kirjassaan Jalavan (2008) julkaisemia työhyvinvointia parantavia odotuksia johtamisesta. Työhyvinvointia parantaa mallin mukaisesti muun muassa työntekijöiden kohteleva ja kuunteleva johdonmukaisesti. (Kehusmaa 2011, 178.) Johdonmukaisuudella tarkoitetaan sitä, ettei toisia työntekijöitä saa suosia ja oikeudenmukaisten päätöksiä tekemiseksi tarvitaan työntekijän avointa kuuntelua. Hyvinvointia tukevaan johtamiseen kuuluu myös epäonnistumisten läpikäyminen ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen. Epäonnistumisen myöntämiseen tarvitaan arviointia sekä nöyryyttä ymmärtää, että toiminnassa tai käytöksessä on puutteita. Oleellista hyvinvointia parantavassa johtamisessa on myös se, että työntekijöitä kohdellaan kaikissa tilanteissa ystävällisesti. (Kehusmaa 2011, 178.) Kiteytettynä hyvinvointia tukevaan johtamiseen tarvitaan pehmeitä arvoja ja työntekijät huomioivaa kulttuuria.

Työhyvinvointia parantavaa johtamista voidaan tarkastella myös alla olevan kuvion terveen johtamisen mallilla.



KUVIO 7 Aura & Ahonen, 2016, 28. Ahonen (2015) terveen johtamisen käsite

Terve johtaminen tarkoittaa kuvionkin mukaisesti johtamista, jossa huomioidaan yrityksen tuloksellisuuden lisäksi yhtä tärkeänä osana henkilöstön hyvinvointi. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat tekijät tulee huomioida pidemmältä ajalta, sillä johtamisen vaikutukset eivät välttämättä näy heti. Terveeseen johtamiseen pyrkiminen on tärkeää, sillä työntekijöiden hyvinvointia parantamalla saadaan pienennettyä kustannuksia ja samalla yrityksen tuottavuus parantuu. (Aura & Ahonen 2016, 27-28.) Kustannuksia, joita terveellä johtamisella saadaan pienennettyä ovat muun muassa turhista, uusista rekrytoinneista aiheutuneet kulut ja lyhyet sairaspöissaolo kustannukset, jotka voidaan ennalta ehkäistä esimerkiksi työtehtävien muokkaamisella tai varhaisella puuttumisella.

3.3.2 Etäesimiestyö

Etätyön yleistyessä myös esimiehet tarvitsevat uudenlaista koulutusta. Vilkmänin (2016, 136) mukaan esimiehet tarvitsevat uusia tapoja ja koulutusta muun muassa muutoksen johtamiseen, virtuaalitiimien organisointiin ja tiedon välittämiseen erilaisten viestintäkanavien kautta.

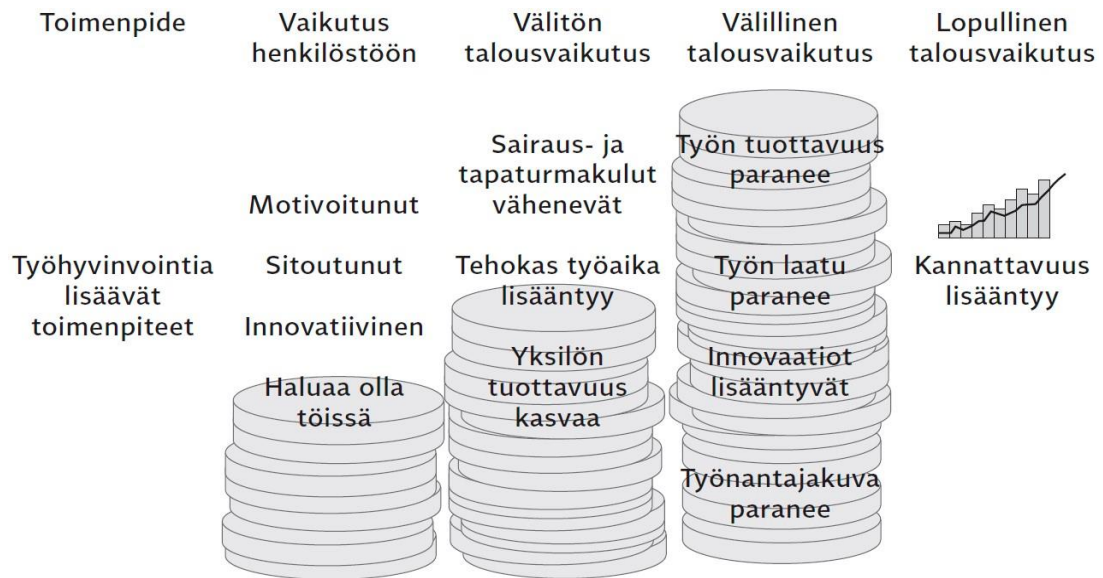


KUVIO 8 Vilkman, 2016, 139

Kuviossa esitetään etäjohtajan tarvitsemia piirteitä. Ihmisten johtamisen tärkeys korostuu etäjohtamisessa ja johtamisessa tulee hyödyntää teknologiaa. (Vilkman, 2016, 137). Muutaman erikseen nostaakseni etäjohtajan yksi oleellinen piirre on hyvät vuorovaikutustaidot. Sosiaalinen kyvykkyys on tärkeä henkilöstöön keskittyvässä johtamisessa. Etäjohtajan tulee muokata oma vuorovaikutus ja valittava kanavat sen mukaan, minkälaisen työntekijän kanssa on kontaktissa. Sosiaaliset taidot korostuvat etätyössä, koska esimiehen tehtävä on luoda hyvin toimiva virtuaalitiimi ja tukea kaikin keinoin tiimin vuorovaikutusta. Esimiehen tulee myös hioa omaa palautteen antamistaitoa etänä, jotta palautteen antaminen on rakentavaa ja kehittävä. (Vilkman 2016, 140.) Etätyössä toinen oleellinen johtajan ominaisuus on kyky motivoida ja innostaa työntekijöitä. Kun esimies onnistuu motivoimaan työntekijänsä yhteisen päämäärän tavoittelemiseen, parantuu myös etätiimin yhteisöllisyys. (Vilkman 2016, 141-142.) Kuten työhyvinvointia käsittelevässä luvussa käsittelin, vaikuttavat positiivisuus ja innostus myös tiimin yhteishenkeen parantaen asiakaskokemusta. Kukapa ei mieluiten asioisi myönteisen ihmisen kanssa. Kolmanneksi etäjohtajan piirteistä nostan kuviosta tavoitteeskeisyyden. Etätyössä työntekijöiden työtä helpottaa se, että kaikki työntekijät tuntevat heiltä odotettavat tavoitteet ja ovat sitoutuneista tavoitteisiin. Työntekemisen helpottamiseksi etäjohtajan on tärkeää sekä määritellä, että seurata tavoitteisiin pääsemistä yhdessä tiimiläistensä kanssa. Etäjohtajan on myös tärkeä tavoitteiden asettamisen jälkeen luottaa siihen, että työntekijät työskentelevät tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vilkman 2016, 144-145.)

3.3.3 Työhyvinvointi panostusten talousvaikutukset

Työhyvinvointia lisäävät muun muassa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, hyvät työolosuhteet ja työpaikan ihmissuhteiden toimivuus, työ ja vapaa-ajan tasapaino sekä työturvallisuus. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön positiiviset tunteet ja työn merkityksen tuntemus. (Johnson ym., 2018, 61.) Työhyvinvointiin panostaminen voi Kauhasen (2016, 17) mukaan maksaa itsensä kolmesta kymmeneen kertaan takaisin. Suurten taloudellistenkin vaikutusten vuoksi työhyvinvoinnin johtamisen tulee kuulua kiinteästi yrityksen strategiseen johtamiseen.



KUVIO 9 Kauhanen, 2016, 18

Yllä kuva työhyvinvoinnin merkityksestä yrityksen talouteen. Kuvioista voi huomata, kuinka suuri vaikutus työhyvinvointi panostuksilla on yrityksen tuloksellisuuteen. Ensimmäiseksi työhyvinvointiin panostukset näkyvät työntekijöille. Hyvä työhyvinvointi johtaminen lisää henkilöstön työskentelyhalukkuutta. Kun työntekijät ovat innostuneita työstä, he tekevät parempaa tulosta ja tuottavat parempaa asiakaskokemusta. Innostuksella on vaikutus myös sairaspöissaoloista aiheutuviin kustannuksiin laskevasti, koska innostus suojaa työntekijöitä haitalliselta stressiltä. Välittömänä talousvaikutuksena saadaan innostuksen vuoksi myös tehokkaan työajan kasvaminen, johtuen pienentyneestä työntekijä vaihtuvuudesta. (Kauhanen 2016, 17-18.) Työn laadulla ja asiakaskokemuksella on puolestaan suora vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen, koska silloin asiakas on tyytyväisempi ja haluaa ostaa enemmän. Tyytyväinen asiakas myös suosittelee yritystä helpommin muille. Suosittelun avulla voidaan saada lisää uusia asiakkaita kustannustehokkaasti, joten suosittelulla parannetaan myös yrityksen liikevaihtoa.

Aikaisemman kuvan lisäksi välittömiä talousvaikutuksia työhyvinvoinnista ovat lisäksi varhaiset eläköitymiskulut ja kehitystoiminta. Hyvällä työhyvinvointi johtamisella voidaan nostaa työntekijöiden eläkeikää sekä ehkäistä kalliita työkyvyttömyyseläkkeitä. Innovaatioita tuleva kehitystoiminta on seurausta työhyvinvointi panostuksista, koska työhyvinvointi johtamisella on saatu kasvatettua tulokselli-

suutta. Varsinaisia tulosvaikutuksina voidaan nähdä myös kilpailukyvyyn parantuminen ja parantunut tuottavuus. Kilpailuetua saadaan työhyvinvoinnin välillisenä etuna tulevasta innovatiivisuudesta. Kilpailukykyä saadaan parannettua myös sillä, että työhyvinvointiin panostaminen nostaa yrityksen työnantaja ilmettä, joka parantaa yrityksen mahdollisuutta saada ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilökuntaa. (Manka 2012, 38.) Sekä varhaisten eläköitymiskustannuksien pienentäminen, että kehitystoiminnan kasvattaminen työhyvinvointi panostuksilla vaativat pidemmän ajan panostukset työhyvinvoinnin johtamiseen.

Työhyvinvoinnin johtamisella saadaan nostettua henkilöstötuottavuutta, jolla tarkoitetaan työntekijän työkyvyn säilymistä hyvänä, sekä työntekijän motivaation ja osaamisen tukemista. Taloudellisesti paras hyöty työhyvinvoinnin johtamisesta saadaankin henkilöstötuottavuutta lisäämällä. (Aura & Ahonen 2016, 216.) Yksinkertaistaen henkilöstötuottavuus saadaan summaamalla henkilöstöstä aiheutuneet kustannukset yrityksen käyttökäteen kanssa ja ilmoittamalla summan prosentteina henkilöstökuluista. (Aura & Ahonen, 2016, 169). Henkilöstötuottavuuteen vaikuttaakin esimerkiksi suoraan muun muassa se, kuinka pitkäaikaista henkilöstö on. Jos henkilöstö on osaavaa ja ainakin osin pitkään toiminutta, saadaan käyttökädetä paremmin nostettua kuin silloin, jos henkilöstö tarvitsee jatkuvasti koulutusta ja opastusta työstä selviytymiseksi. Korkea henkilöstötuottavuus kertoo myös yrityksen hyvästä sairaspöissaolo prosentista. Jos sairaspöissaoloja saadaan pienennettyä työhyvinvointia kehittämällä, säästyään esimerkiksi sijaisien aiheuttamista lisäkuluista.

3.3.4 Tehostamisen vaikutukset työntekijöihin ja asiakkaisiin

Kun pohditaan hyvän asiakaskokemuksen vaatimaa tunteiden tuottamista ja yritysten tehokkuus vaatimuksia voidaan nähdä ristiriitaa. Työntekijöiden määrän minimointi, puutteellinen koulutus ja tehokkuustavoitteet ovat esimerkkejä tehokkuuden ihannoimien ilmentymisestä yrityksissä. Pahimmillaan tehokkuustoimet aiheuttavat huonoa kierrettä, jossa työntekijät kokevat stressiä ja voivat huonosti. (Juuti 2015, 135-136.) Huonon kierteen aikaan saaminen on hyödytöntä ja lyhyt näköistä. Lopulta negatiivinen kierre lisää yrityksen kustannuksia huonontuneena asiakastytyvyytenä ja henkilöstön sairaspöissaoloina. Jotta työhyvinvointi

olisi hyvä, tulisi johdon Juutin (2015) mukaan tarkastella psykososiaalista kuorimitusta sekä asiakaskokemusta tehokkuus ajattelun sijaan. Hyvän kierteen mahdollistamiseksi on luotava puitteet, joissa työntekijät voivat kohdata asiakkaan rauhassa. Työntekijöitä tulee olla riittävästi ja vuorovaikutusta sekä asiakaskokemusta täytyy arvostaa. Voi olla hyvä, että koko organisaatio, myös johto osallistuu asiakastyöhön, jotta johto osaa asettaa oikeat tavoitteet myös hyvinvoinnin näkökulmasta. Silloin kun koko organisaatio osallistuu asiakastyöhön, voidaan huomata, että optimaalisen nopealla ja rutiininomaisella toiminnalla ei saavuteta hyvää tulosta. Parhaimmillaan hyvät puitteet luovat työntekijöille iloa ja hyvinvointia, josta seuraa parantunut yhteishenki ja asiakaskokemus. (Juuti 2015, 137-138.) Tehokkuusmittareiden poisto on myös johdon osoitus luottamuksesta siihen, etteivät työntekijät laiskottele vaan toimivat yrityksen parhaaksi asiakkaita kuunnellen ja heille arvoa tuottaen.

Työntekijöiden huonoon kierteeseen vaikuttaa siis organisaation tehokkuuden korostamisen ja asiakkaiden toiveiden ristiriita. Erilaiset henkisen pahoinvoinnin oireet, kuten uupumus, ahdistuneisuus ja masennus ovat lisääntyneet paljon varsinkin tietotyössä ja asiakaspalvelussa. Henkilöstön kokemaa painetta voidaan helpottaa sillä, että johtamisessa korostetaan asiakaskokemuksen ja työhyvinvoinnin merkitystä. Etätyössäkin on huomioitava työpaikan sosiaaliset suhteet, esimiestyö, osaamisen tukeminen etänä, työnhallinnan lisääminen ja itseohjautuvuus sekä innovatiivisuuden mahdollistaminen. Ristiriidan pienentämisellä saadaan työntekijät voimaan paremmin, koska työntekijät voivat silloin onnistua työssään paremmin. Työntekijät saavat myös parempaa palautetta asiakkailta silloin kun asiakkaiden odotukset otetaan vakavasti. Lisäksi yritys hyötyy silloin kun asiakkaat ja henkilöstö on tyytyväisempää. (Juuti 2015, 139-142.) Työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen ja paremman asiakaskokemuksen rakentaminen eivät ole rakettitiedettä, mutta vaativat suuren muutoksen ajastusmalleihin, joissa on korostettu taloudellista tehokkuutta. Työntekijät ja asiakkaat tulee asettaa tärkeimmiksi, ei pelkästään juhlapuheissa vaan jokapäiväisissä valinnoissa.

3.3.5 Työhyvinvoinnin vaikutus asiakaskokemukseen

Työhyvinvoinnilla saadaan tuettua työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Sitoutumista tukevat muun muassa se, että työntekijä tuntee itseänsä kuunneltavan ja työntekijä on innoissaan työstään. Saatavilla olevien tutkimusten mukaan sitoutuneet työntekijät tuottavat parempaa tulosta kuin vähemmän sitoutuneet. Sitoutuminen on yhteydessä muun muassa siihen, että asiakkaat kokevat parempaa tyytyväisyyttä ja ostavat yritykseltä enemmän asioidessaan yritykseen sitoutuneiden työntekijöiden kanssa. (Johnson ym., 2018, 32 & 35.) Sitoutumisen tuoma positiivinen asiakastyytyväisyys näkyy esimerkiksi siinä, että sitoutunut työntekijä haluaa nähdä vaivaa asiakkaan eteen.

Yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on työpaikan ihmissuhteet. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa vahvasti yksilöiden hyvinvointiin, sekä välittyy asiakkaille. Työpaikan hyvät ihmissuhteet antavat tukea ja lisäävät työn mukavuutta. Esimerkiksi asiakaspalvelussa työpaikan hyvät ihmissuhteet ovat tärkeitä, koska asiakkaalle välittyy työntekijän tunne. Vaikka työntekijällä itsellään olisi huonompi päivä, ei työntekijä voi näyttää turhautumistaan asiakkaalle. Näin työntekijän kannattaa kääntää ensin omat negatiiviset tunteensa positiiviseksi. Tunteiden kääntäminen negatiivisesta positiiviseen voidaan jakaa pintapuoliseen ja syvään tunteiden kääntämiseen. Pintapuolisessa työntekijä näyttölee positiivisia tunteita, mutta oma huono fiilis säilyy. Syvässä tunteiden kääntämisessä sisäinen tunne saadaan vastaamaan asiakkaalle näytettävää positiivista ulosantia. Pintapuolinen tapa on kuluttava ja on tutkimusten mukaan yhteydessä muun muassa tyytymättömyyteen ja kuormittumiseen. Pintapuolinen tapa yrittää muuttaa huono tunne välittyy myös asiakkaalle huonompana kohtaamisena. Syvempi tunteiden kääntäminen on puolestaan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja hyvän palvelun tuottamiseen asiakkaille. (Johnson ym., 2018, 96-98.) Koska asiakkaiden kohtaamisessa tarvitaan työntekijältä itseltään positiivista tunnetilaa, on myös etätyössä tärkeä ylläpitää positiivista ilmapiiriä.

Positiivista ilmapiiriä saadaan lisättyä työpaikoilla myös työyhteisötaitoilla. Työyhteisötaitoja, jotka parantavat ilmapiiriä ovat esimerkiksi avoimuus, suvaitsevaisuus ja ystävällisyys toisia kohtaan. Lisäksi myönteisyyttä lisäävät yhteisissä tavoitteissa onnistumisten jakamiset ja aktiivinen työympäristössä toimiminen. (Manka 2012, 138.) Kun työpaikalla on avoin ilmapiiri, apua on saatavilla helposti. Kun avun saa helposti, myös asiakkaalle saadaan oikea ratkaisu nopeasti.

Työhyvinvointia tukee myös työntekijöiden osaamista huolehtiminen. Osaaminen on yhteydessä ammatilliseen itseluottamukseen ja työssä onnistumiseen. Työyhteisössä olisikin hyvä olla oppimisen kulttuuri. (Manka 2012, 94.) Laadukas ammatillinen osaaminen lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä, koska asiakkaat saavat oikeat vastaukset nopeammin silloin kun kaikkien työntekijöiden osaaminen on riittävällä tasolla. Oppimisen kulttuuri näkyy siinä, että työntekijät haluavat auttaa toisiaan ja parantaa toistensa suorituksia. Oppimista ja osaamista arvostetaan.

4 TULOKSET

4.1 Aihe ja tutkimus

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin vaikutukset etätyössä asiakaskokemukseen. Tarkoitus on tutkia, miten työhyvinvointia voidaan lisätä etätyössä, jotta asiakaskokemus voi kehittyä. Haastattelujen tavoitteena on löytää kehitysideoita työhyvinvoinnin johtamiseen etätyössä asiakaskokemuksen parantamiseksi.

4.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutuivat 20.4-29.4.2020. Yhteensä haastatteluja oli neljä ja nauhoitin kaikki haastattelut. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja suurin osa puhelimesta. Nauhoitusten kestot vaihtelivat noin 27 minuutista 59 minuuttiin. Yhteensä auki kirjoitettua tekstiä syntyi noin 24 sivua 12 fontilla ja 1,5 rivinvälillä. Litteroinnissa pyrin kirjoittamaan tekstin melkein sanatarkasti, mutta jätin pois asiat, jotka eivät suoraan liittyneet kysymykseen.

Haastateltavien kanssa sovittiin, että haastateltavien nimet tai työpaikat eivät tule esille opinnäytteessä. Kysyin kaikilta haastateltavilta, miten saan heidät esitellä. Yksi haastateltavista on toiminut 25 -vuotta yksilön, yhteisön ja liiketoiminnan tasolla työhyvinvoinnin parissa. Toinen haastateltavista on toiminut 12 -vuotta esimiestehtävissä ja tehnyt myös asiakaspalvelua 14 -vuotta. Kolmas haastateltavista on tehnyt etätyötä yhteensä kolme vuotta, tehden vuoden etätyötä noin 50%:sti ja tämän jälkeen noin kaksi vuotta 100%:sti. Neljäs haastateltavista on tehnyt myyntityötä noin 11 -vuotta.

Haastattelut etenivät kolmessa teemassa, ensimmäiseksi asiakaskokemuksen kehittäminen etätyön näkökulmasta, työhyvinvoinnin näkökulmasta ja viimeiseksi työhyvinvoinnin vaikutuksista asiakaskokemukseen. Jokaisesta teemasta kysyin kaikilta haastateltavalta kolme kysymystä. Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan myös liitteenä.

4.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen etätyön näkökulmasta

Kysymys 1. Millä tavoin etätyö vaikuttaa asiakaskokemukseen/tyytyväisyyteen positiivisesti & millä tavoin negatiivisesti?

Etätyöhön siirtyminen antaa lisää mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja asiakkaiden kohtaamiseen. Etätyön mahdollistamina positiivisia puolina haastateltavien vastauksista nousi sujuvuus, asiakkaan alkukartoituksen merkitys ja ketteryys.

” Kaikki tietenkin kartoituspalvelut asiakkaan tarpeesta niin ihan loistavia ja sen jälkeen sit vast katotaan et missä vaiheessa me nähdään kasvotusten vai onks meillä tarve nähdä. Niin näissä tilanteissa etätyöhän on ihan suureni, säästää meidän aikaa ja vaivaa ja myös rahaa, että voidaan tehdä asioita ketterämmin ” (1)

” Pystyt yhtä lailla tekee, helpommin ja asiakas on siitä tyytyväinen, että pystyy ihan missä vaan vastata, ettei tarte tulla konttorille. Ollaan saatu enemmän tapaamisia, kun ihmisten ei tarte tulla mihinkään konttorille. -- Eka käydään ne asiat puhelimesta läpi ja sitten voidaan sopia se tapaaminen, jos homma lähtee siitä eteenpäin. ” (4)

Etätyön positiivisena puolena asiakaskokemukseen nousi vastauksissa myös työntekijän keskittymisen parantuminen, etätyössä voi rauhassa paneutua asiakkaaseen.

”Kotona voi olla rauhallisempaa, pystyy keskittyy. Asiakashan ei välttämättä tiedosta sitä millään muotoa, että mistä meillä vastataan puhelimeen. Että ollaanko me etänä vai ollaanko me toimistolla. Siellä kotioloissa voi olla, et ei oo sitä hälinää, pystyy paremmin keskittyy. ” (2)

Negatiivisina vaikutuksina etätyöstä asiakaskokemukseen nousi haastatteluista tuen saamisen hankaloituminen ja mahdollisten väärinymmärrysten syntyminen, kun ei voida samalla tavalla nähdä asiakkaan ilmeitä tai kehonkieltä. Lisäksi yhdessä vastauksessa korostui positiivisuuden välittämisen hankaloituminen, kun ei olla asiakkaan kanssa kasvotusten.

*” Voi tulla joillekin tekijöille vähän epävarmuutta, jos kokee, että toimis-
toympäristössä, missä on muitakin, siellä on heti se tuki, voi kysyä ja sitä
kautta kokee, että pystyy tarjoamaan parempaa asiakaskokemusta, kun
saa asioita varmistettua heti.” (2)*

*” Jos sähköpostilla hoitaa asiaa, niin siinä joutuu usein kysymään ja voi
tulla enemmän väärinymmärryksiä asioista ja vähän ristiriitajakin. Ei nää
asiakkaasta ilmeistä, kasvoja, mitä hän tarkoittaa, et sillä voi olla aika
paljon merkitystä joissain palvelutilanteissa.” (3)*

*”Me tartutetaan toisiimme iloa ja kaikkea niin se kärsii ihan varmasti siitä
ruudusta.” (1)*

Kysymys 2. Miten etätyössä voidaan säilyttää lämmin vuorovaikutus ja ai-
tous/henkilökohtaisuus?

Etätyössä on tärkeää pyrkiä säilyttämään sama lämmin vuorovaikutus ja henki-
lökohtaisuus asiakkaan kanssa kuin kasvotusten. On hyvä muistaa, että tunne
vaikuttaa asiakkaankokemukseen eniten. Vastauksista korostui muun muassa
kuuntelu, lämpimät tervehdykset, itseluottamus ja omana itsenään oleminen asi-
akkaan kanssa.

*” Uskon, et varmaan noi ihan perus elementit kun kuuntelemisen taito -- ja
antaa jotain feedbackia hänelle omilla tavoillaan hymisemällä tai sano-
malla joo tai muuta vastaavaa, niin pystyy tavallaan antamaan sitä pa-
lautetta asiakkaalle, toiselle ihmiselle siitä et mä kuuntelen ja mä oon sua
varten.” (1)*

*”Luottaa ite siihen omaan tekemiseen. Että mä oon tässä hyvä, teen mä
sitä toimistolla, taikka kotona. Myös itseluottamus siihen tekemiseen, että
ei aattele paikkaa.” (2)*

*”Varsinkin puhelimessa äänensävyllä -- Kirjallisesti se voi olla vähän vai-
keeta ilmaista sävyä, mutta siinäkin tietysti sanamuodoilla ja tervehdyk-
sillä ja toivotuksilla voi olla aika paljon merkitystä. Niin se on aika tärkeä,
et pitää olla hyvä ja informoiva asu ainakin sähköposteissa, et sitten pitää
olla mahdollisimman paljon ja hyvin ja tarkasti kerrottu ne asiat.” (3)*

”Sillainhan se paras tulee, että oot just semmonen kun oot.” (4)

Kysymys 3. Miten digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää paremmin asiakaskoke-
muksen parantamiseksi etätyössä?

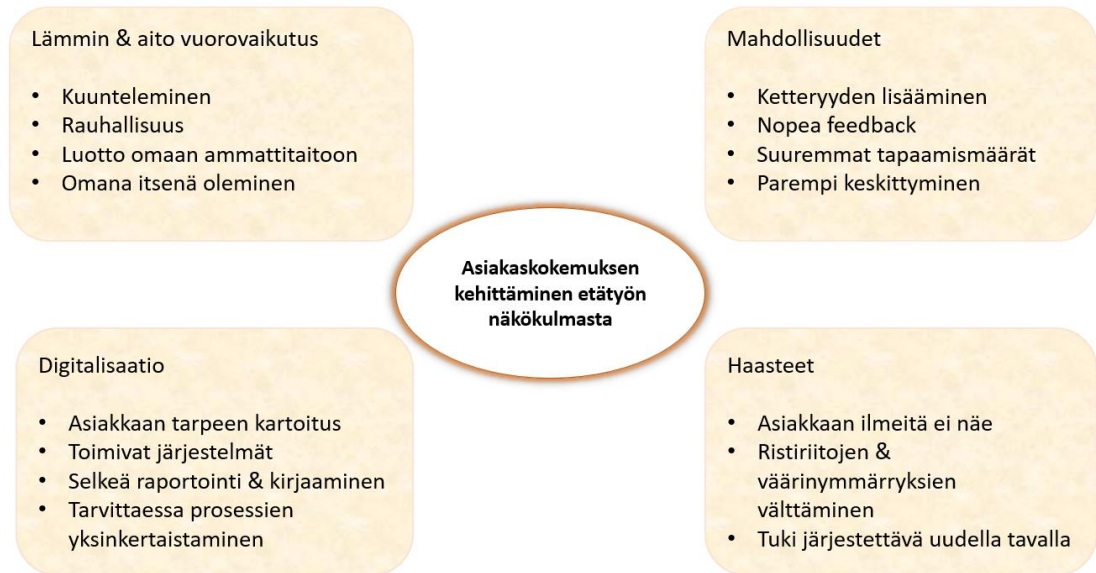
Yritysten on hyvä olla tietoisia siitä, missä ostopolun vaiheissa ja missä kanavissa, tai millä välinen asiakas tahtoo olla vuorovaikutuksessa yritykseen. Monesti yritysten toimintamallit on rakennettu eri funktioiden varaan, vaikka asiakkaan ostopolku etenee harvoin yritysten sisäisten prosessien mukaan. Esimerkiksi asiakkaan pompottelu ja samojen kysymyksien uudestaan kysyminen saattaa kyllästyttää asiakasta. (Gerdt & Korkiaskoski 2017, 50-51.) Digitalisaation avulla voidaan parantaa asiakkaan kokemusta ja helpottaa asiakkaiden asiointia eri kanavissa. Vastauksissa nousikin muun muassa prosessien miettiminen, järjestelmien sujuva hyödyntäminen sekä yksinkertaistamisella asiakkaan palvelun helpottaminen. Yhdestä haastattelusta nousi myös tyytyväisyys siihen, että haastateltavan työssä voi kokea jo digitalisaation hyödyntämisen hyväksi.

”Kun perkaa prosesseiksi omaa työtään niin sitten miettii, että missä me pystytään etänä palvelee ja missä kohtaa me tarvitaan vuorovaikutus. Ja sitten se, että minkä tyyppisiä asiakkaita meillä on, että miten ne käyttäytyy.” (1)

”Että pystyy kirjaamaan myös et mitä asiakkaan kans on juteltu -- Sen pitää olla niin selkee, et joku toinenkin henkilö, joka mahdollisesti sen asiakkaan kanssa juttelee tietää myös mitä sen kans on puhuttu ilman, että tarvii keskustella edellisen henkilön kanssa. -- Raportoidaan ja kirjataan kaikki olennaiset asiat.” (3)

”Asiat vois tehdä vähän yksinkertaisimmaksi, sit ne asiakkaat olis vähän tyytyväisempiä jos ei jankata jostain perusjutusta, et pitäis mennä sillä yhdellä sähköpostilla. -- Tai työntekijälle, et olis välineet, et sais ihmisen nopeasti kiinni ja hommat sais nopeasti maaliin.” (4)

”Luotan siihen puhtaaseen asiakaskokemukseen, että kun jutellaan, niin jutellaan. On chatit ja verkkopalvelut ja vastaavat, mutta, kun me pystytään tekee sitä samaa työtä niin toimistolla kuin kotonakin, etten välttämättä haluisi mitään tänne korvaamaan sieltä digitalisaation kautta.” (2)



KUVIO 10. Asiakaskokemuksen kehittäminen etätyön näkökulmasta, yhteenveto

4.4 Työhyvinvoinnin tukeminen etätyössä

Kysymys 4. Miten etätyössä voidaan parantaa motivaatiota ja sitoutumista?

Työntekijöiden motivointi ja sitouttamisen varmistaminen on tärkeää, sillä sisäisesti motivoituneet työntekijät tuottavat todennäköisesti parempaa asiakaskokemusta, kuin huonosti motivoituneet. Motivoinnin ja sitoutumisen tukemiseen, kuten muihinkin työhyvinvointi kysymyksiin tuli haastateltavilta paljon erilaisia vastauksia. Motivaatiota ja sitoutumista voidaan tukea etätyössä muun muassa yhteydenpidolla ja pelisäännöillä.

”Jos se etätyö on alkuunsa vierasti, käydään selkeästi pelisäännöt läpi. Että mitä odotetaan ja mitä toivotaan siltä työltä.” (2)

”Liika sähköpostin lähettäminen voi olla semmonen mikä saattaa heikentää motivaatiota. -- Pidetään skypeillä yhteyttä, pidetään vähän erilaisia palavereita, se ehkä vois sitä motivoida sitä tekijää siellä kotona. Ja varmaan se isoin on ymmärtäminen ja asioista keskusteleminen.” (2)

”Ainakin yhteydenpidolla -- Huomioidaan se henkilö, joka on etänä myös samalla tavalla kuin muut ja ollaan yhteydessä ja kysellään kuulumisia ja

aktiivisuutta siihen etänä olevan henkilön suuntaan. Ja sit tietysti toimivat järjestelmät, jotka mahdollistaa sen työskentelyn.” (3)

”Kun olin kotona niin kyl me joka päivä juteltiin ja kyseltiin. Kyllä siinä joku kontakti olis hyvä olla, kyllä jonkun kanssa pitää päästä vähän jauhtaa tai kyselee.” (4)

Yhteydenpidon ja pelisääntöjen lisäksi vastauksista nousi palkitsemisen merkitys ja se, että kukin saa tehdä työtä omalla tavallaan.

”Palkitseminenhan on äärettömän tärkeätä, et sä annat positiivista feedbackia tai sä annat provisioo tai bonuksia tai jotain muuta vastaavaa täältästä mikä sitte ite kutakin ihmistä sitouttaa ja palkitsee, tai motivoi.” (1)

”Jos tavallaan annetaan lupa tehdä omalla tavalla, eikä sitä että sinun täytyy tehdä samallailla niin kuin minä esimiehenä teen yötä-päivää töitä, niin ei se, se syö jossain vaiheessa sitä motivaatiota, sitoutumista vaikka siellä flowta oiskin aluks mukana.” (1)

Kysymys 5. Mitä uusia malleja osaamisen kehittämiseen voidaan innovoida etätyössä?

Osaamisen kehittäminen on oleellista myös etätyössä, koska ammattitaidon säilyminen ja parantaminen vaatii jatkuvaa kouluttautumista eritavoin. Osaaminen on yhteydessä myös siihen, että työntekijä voi kokea työnimua ja kokee hallitsevansa työtehtävänsä hyvin. Vastauksissa tuli esille erilaisia malleja osaamisen tukemiseen, esimerkiksi havainnointi myös etänä, verkkokurssit, toisilta oppiminen ja omien oivalluksien kokoaminen johonkin yhteiseen alustaan, josta myös muut voivat niistä oppia.

”Tekee, ei mitään negatiivis sävyisiä pistokokeita, vaan positiivisessa mielessä, että pyytää sen toisessa päässä olevan, et hei näytä mulle miten sä teit tän asian. -- havainnoinnin muuttaminen siihen, että hei näytä mulle, kerro mistä menisit sinne ja mistä hakisit tän tiedon. Sama asia kuin toimistolla, mutta nyt vaan skype yhteydellä. -- Yleinen muistin virkistys, että meillä on paljon asioita, joita meidän pitää muistaa ja tietää ja se, että mä voin kysyä ne, että muistatko kysyä tämän ja tämän asian. -- Yhteisen oppimisen kautta.” (2)

”Verkkokursseilla nyt ainakin ja sitten taas korostan sitä tiedottamista, että tiedotetaan erilaisista muutoksista ja annetaan ainakin henkilölle tieto siitä,

että mitä pitää opetella ja opiskella ja sitten hyvät ohjeistukset, miten asiaa voi opiskella ja opetella.” (3)

”Paras on ollut mulle kun meille tuli hyvä myyjä toisesta firmasta, kuunneltiin kun se soitti. -- Se on ollut mun parasta koulutusta vähään aikaan tähän puhelintyöhön.” (4)

”Järjestelmä mihin kerätään erilaisia asioita -- Semmonen joka kokoisi, tai sitten normaali chat versio etäyhteyden, teamsin/zoomin/ jonkun muun -- kirjaa ne ylös, ne omat ahaa elämykset.” (1)

Kysymys 6. Miten kuormitustekijöitä seurataan ja miten palautumista tuetaan etätyössä?

Kun työtä tehdään kotona, vaarana saattaa olla se, että työ vie mennessään ja sopivat tauot unohtuvat. Myös työpäivän pituudesta voi tulla pidempi kuin toimistolla käydessä tai työ ja vapaa-ajan rajat voivat hämärtyä etätyöhön siirryttäessä. (Vilkman 2016, 119.) Koska pitkään jatkunut ylikuormitus johtaa pitkiin sairaslomiin tai vähintään asiakaskokemuksen heikentymiseen, on kuormituksen seurantaan hyvä panostaa. Palautuminen on kuitenkin hyvin pitkälle jokaisen työntekijän omalla vastuulla, mutta haastatteluissa nousi esille muun muassa työntekijöiden kuunteleminen ja muistuttelu esimerkiksi tauoista.

”Mun mielestä tärkein on muistaa se, että etätyö on täysin erilaista, vaikka työ sisällöllisesti on samanlaista, mutta täytyy muistaa se puoli, että tauottaminen on erilainen kotona. Muistaa nousta sieltä tuolista ja tehdä jotain taukojumppaa.” (2)

”Kun tein jatkuvasti etätöitä pitkään varsinkin, silloin oli hyvä pitää työrytmi, ihan kuin pitäisit normalityöpäivän. -- Tehokkaammin saa työt pois alta vaikka neljältä ja sit sen jälkeen sä tiedät, et nyt mä oon vapaalla, nyt voin tehdä muuta. Ettei ne jää pyörimään päähän.” (3)

”Pitäis tehdä rajat järkevämmin, et sä oot töissä ja sit sä et oo töissä. Monella on se ongelma, et on vähän puoliks ja puoliks, ja sit sä oot ihan loppu kokoajan.” (4)

Työaikojen rajaamisen lisäksi palautumiseen ja hyvinvointiin tarvitaan myös sosiaalisuutta. Haastatteluissa käsiteltiin myös sosiaalisia välineitä yhteydenpitoon.

”Sosiaaliskin tauotusta ja sosiaalista tukea työhön tarvii. -- Tiimin oma skype, missä voi sitten tsemppailla kaveria.” (2)

”Skype viestittelyä puolin ja toisin, että hei nyt työntekijä kertookin, että mul on ihan hirveesti kasaantunut kaikennäköistä selviteltävää, että mites mä voisin tätä tehdä. Ja sit käydään yhdessä siihen joku suunnitelma.” (2)

”Ja se, et jos on vaikka whatsapp ryhmiä, sellasia työporukoille, ettei vapaa-aikana tai viikonloppuna laiteta sinne työasioita vaan annetaan ihmisten rentoutua ja palautua siitä työstä. -- Et jos käytetään yhteisiä viestintävälineitä tiimihengen pitämiseen, pitää kunnioittaa myös työaikoja.” (3)

Kuormituksen seuraamiseksi korostui myös läsnäolotaidot ja erilaisten statuksien kirjaaminen, jotka voivat helpottaa esimerkiksi työaikoja valittaessa.

”Tietenkin kaikista parhainhan on se, että ihminen on läsnä itsensä kanssa, elikkä sillä on läsnäolon taitoja, elikkä se pystyy pysähtymään riittävästi siinä omassa arjessaan, jotta hän pystyy ilman mittaria tunnistamaan kuinka kuormittunut tällähetkellä on. Ja tarviinks mä nyt pientä palauttavaa paussia.” (1)

”Ja se, että johto ja esimiehet, yhtälailla hr kannustaa siihen, että jokainen saa etätyössä tehdä omalla rytmillään töitä. Ja myös siihen, että olis joku status, mikä kirjataan. -- Yleensä ihmistä auttaa, et kirjoittaa itselleen johonkin ylös ne asiat.” (1)

”Et mä teen iltapainotteisesti, koska mä oon semmonen ihminen. Jos se hyödyttää mun asiakkaita ja mejän yhteistä tekemistä ja tavoitteisiin pääsyä.” (1)



KUVIO 11. Työhyvinvoinnin tukeminen etätyössä, yhteenveto

4.5 Työhyvinvoinnin vaikutukset asiakaskokemukseen

Kysymys 7. Mitkä ovat mielestäsi oleellisemmat työhyvinvoinnin vaikutukset asiakaskokemukseen?

Työnilo ja tyytyväisyys omaan työhön ja työpaikkaan sekä tuen saaminen heijastuvat asiakkaille. Työniloa voidaan mahdollistaa muun muassa hyvän työskentelyilmapiirin ylläpitämisellä ja järjestämällä toimivat työskentely olosuhteet. Hyvät puitteet ja vähäinen ristiriita tehostamisen ja asiakaskokemuksen tuottamisen välillä vähentävät myös työntekijöiden kokemaa stressiä. (Juuti 2015, 136-138.) Vastauksissa tuli ilmi hyvän fiiliksen merkitys, mutta myös muita asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita. Alla muutamia vastauksia.

”Se oma työhyvinvointi, työyhteisön hyvinvointi, johtamisen hyvä toimivuus, joka tukee työhyvinvointia, kaikki vaikuttaa suoraan meidän asiakkaan omaan kokemukseen. Elikkä, ne kumuloituu sinne, millä fiiliksellä sä oot tekemässä sun duunia.” (1)

”Eniten, jos on joku oleellinen vaikutus, se on mindset, eli mielentila.” (1)

”Varmaan se itestään huolta pitäminen, oli sitten etänä tai toimistolla, niin se, että sul on itellä hyvä olla, se välittyy sinne toiseen päähän.” (2)

”Tilanteesta ylipääseminen, se tiimin tuki ja työkavereitten tuki. Hyvä fiilis, kun sen saa pidettyä niin mä olen ihan varma, että se näkyy niin kirjoitettuna viestinä asiakkaalle, ja sitten se kuuluu.” (2)

”Siin on varmaan lepo ja kun tekee töitä sillä työajalla, niin pystyy kaiken energian keskittää siihen asiakaspalveluaikaan.” (3)

”Et pitää huolta, että nukkuu hyvin ja syö hyvin myös etätöissä, sekin vaikuttaa paljon energiatasoon ja sitä kautta siihen asiakaskokemukseen.” (3)

”Et mä oon iloinen tai leppoisa. -- Kun kaikki toimii, sä pystyt välittämään asiakkaalle ne kaikki hyvät jutut. Ja kun sulla on hyvä fiilis, niin kyllähän se asiakas kuulee, et toi on hyvällä päällä tai leppoisa.” (4)

Kysymys 8. Miten tiimin yhteistyötä voi parantaa etätyössä, jotta asiakaskokemus olisi parempi?

Etätyössä tarvitaan sosiaalista tukea, kuten välittämistä, kuuntelemista sekä neuvon antamista ja saamista. Lisäksi tarvitaan myös keskustelua siitä, miten erilaisia viestintäkanavia voidaan hyödyntää parhaiten tai miten yhteistyö toteutetaan tiimin kesken. (Vilkman 2016, 19-20, 23.)

”Törkeän tärkeä on se, että tiimillä on yhteiset pelisäännöt, et miten meidän tiimissä toimitaan ja miten vuorovaikutusta siellä edes autetaan toistemme välillä.” (1)

”Etätyön kannalta sitten ne sävelet on selvänä, että jokaisen työ on tosi merkityksellistä ja miten siellä vuorovaikutus toimii eri kanavien kautta ja mihin aikaan.” (1)

”Sillä, että pidetään toinen toisistamme huolta, vaikka ollaan eri työpis-teissä. Rohkeutta avata se suu, vaikka kirjoittamalla.” (2)

”Pidetään yhteyttä, vaikka ei olla näköyhteyksissä eikä istuskella vierekkäin. Ja hyvien kokemusten ja onnistumisten jakamisella. Hei, että me tiiminä onnistuttiin, sit meil oli hienoja yksilö onnistumisia ja kyl mä luulen, et se vaikuttaa myös siihen asiakaskokemukseen.” (2)

”Mun mielestä ihan kiva, et sitten on avoin ilmapiiri, et voi myös muista kuin vain työasioista keskustelemaan. -- Kun sä tunnet ne ihmiset, keiden kanssa työskentelet niin se madaltaa kynnystä kysyä asioita.” (3)

”Ollaan yhteyksissä. -- Ja voidaan tehdä yhteistyötä. -- Jos on hyvä fiilis tiimissä niin kai se näkyy.” (4)

Kysymys 9. Mitä esimiesten tulee huomioida, että työntekijät voivat hyvin ja tuottavat hyvää asiakaskokemusta?

Vilkmanin (2016, 26) mukaan etäjohtamisessa tulee ottaa huomioon yhteiset säännöt, luottamuksen merkitys, arvostus, jatkuva vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja avoimuus. Osittain sanoja esiintyi myös vastauksissa. Ensimmäiseksi yhtäläisyytenä vastauksissa tuli ilmi kommunikaation ja yhteydenpidon merkitys.

”Kommunikaatio on yksi tärkeimmistä asioista ja nyt kun puhutaan etätyöstä, se on äärettömän tärkeä, että sulla on ne tietyt ajat vuorokaudesta, viikosta milloin sä pystyt olla yhteydessä sekä esimiehenä sun esimieheen, sinne johtoon, kun että sä pystyt olla suoraan yhteydessä niihin työntekijöihin ja ne työntekijät voi olla suoraan yhteydessä sinuun. Eli tavallaan se, että se vuoropuhelu on mahdollisimman välitöntä.” (1)

”Tottakai on tärkeätä, että esimies luottaa siihen, että teet töitä, mutta sen pitää olla myös aktiivinen ja vaikka sä kuinka hyvin pärjäisit sun työssäsi niin huolehtia siitä, että sul on kaikki hyvin ja soitella ja kysellä kuulumisia.” (3)

”Paljon pitäis olla yhteyksissä. -- Jos etätöissä ollaan niin esimiehen pitää olla yhteyksissä ja jeesata. -- Ehkä se, jos tarvii jeesiä, ettei saa ikinä ketään kiinni, se on se kaikista kamalin tilanne.” (4)

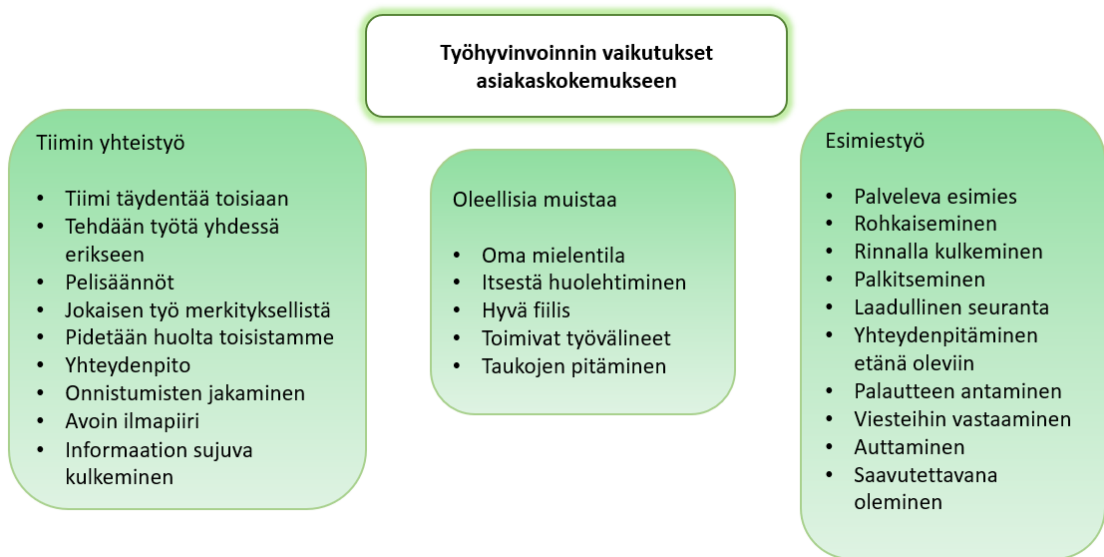
Lisäksi vastauksista ilmeni muun muassa pelisäännöt, työn laadullinen seuraminen, työvälineet ja työstä irtaantuminen.

”Se, että pitää huolta, että kaikilla on selkeenä tiedossa mitä tehdään ja miksi tehdään ja ne odotusarvot, että mitä keneltäkin odotetaan. Et se on selkeätä, ettei kenelläkään pitäisi olla tilanne, että tarvii pohtia, että mitä mä tänään teen tai mitä multa odotetaan.” (2)

”Jutellaan niistä puheluista ja viesteistä ja tuodaan onnistumisia esille ja mietitään yhdessä, että mites vois kehittää jotain. -- Laadullinen seuranta, että kuunnellaan puheluita ja mietitään, että tässä oli hyviä elementtejä ja voisko jotain vielä parantaa.” (2)

”Huolehtii, että työntekijällä on tarvittavat työvälineet etätyöhön.” (3)

”Irtaannutaan myös siitä työstä, mun mielestä se on tärkeää. Ainakin ite tykkään siitä, että ahkerasti tehdään töitä, mut siinä on aina lomassa aikaa muullekin jutustelulle, et pääsee hetkellisesti irti.” (2)



KUVIO 12. Työhyvinvoinnin vaikutukset asiakaskokemukseen, yhteenveto.

5 KEHITYSEHDOTUKSET

Kuten luvussa 3.3.3 käsittelin, vaikuttaa työhyvinvointi panostukset ensin työntekijään, sitten asiakkaaseen ja lopulta yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen sekä välillisin, että välittömin vaikutuksin. Kehitysehdotukset pohjautuvat osalta teoriaan, osittain haastatteluihin ja osittain omiin havaintoihin ja mielipiteisiin siitä, mitkä ovat oleellisimmat kehityskohdat ja miten asiakaskokemusta ja etätöiden työhyvinvointia saadaan parannettua. Jaan kehitysehdotukset asiakaskokemuksen johtamiseen ja etätöissä työhyvinvoinnin lisäämiseen. Lopuksi esimerkki suunnitelmasta työhyvinvoinnin parantamiseksi etätöissä.

5.1 Asiakaskokemuksen johtamisen parantaminen

Aivan ensimmäiseksi yrityksen tulee tarkistaa se, onko asiakaskokemuksen johtaminen huomioitu yrityksen strategiassa. Ilman, että asiakaskokemus on strategiassa huomioitu, ei kehittämistä voida tehdä. Koska lähtökohtaolettamukset ja asiakkaiden odotukset ja käyttäytyminen muuttuvat, täytyy yrityksen myös säännöllisesti tarkastella, onko valitut toimintamallit edelleen päteviä. Myös yrityksen ylimmän johdon kannattaa lähteä pois työhuoneista ja soluttautua välillä asiakaskokemusta tuottavien kanssa samaan kahvipöytään. Johdon kannattaa havainnoida asiakaskohtauksia, kuunnella puheluita tai kuunnella asiakasrajapintaa siinä, mitä yrityksen kannattaa huomioida kehittämisessä ja mitkä ovat kriittisemmät epäkohdat. Pelkästään seuraamalla esimerkiksi NPS-tuloksia ja myynnin määrää kuukautta takautuvasti ei riitä, vaan silloin toimitaan peräpeiliin katsoamalla.

Mittareiden hyödyntämisessä kannattaa panostaa myös palautteeseen reagointiin. Olisi hyvä, jos asiakasrajapinnassa työskentelevä saisi 0-6 ja 9-10 palautteet itselleen seuraavana päivänä, jolloin asiakkaan kohdannut voisi olla yhteydessä asiakkaaseen. Asiakkaiden kontaktointi vie toki aikaa, mutta koska asiakaspalautteisiin nopea reagoiminen ei ole Suomessa kovin tyypillistä, saadaan yhteydenpidolla yllätettyä asiakas ja mahdollisesti pelastettua huonompi asiakaskokemus. Myös työntekijöiden sitoutuminen asiakaskohtaukseen saattaisi parantua,

jos työntekijä tietäisi, että joutuu kohtaamaan 0-2 palautteen antajat. Ainakin yrittäminen parantuisi jokaisessa palvelutapahtumassa enemmän. Malli toisi lisäksi onnistumia enemmän työntekijöiden tietoon ja varsinkin 10 palautteen antajien kanssa on varmasti mukava jutella. 10 palautteen antajien positiivinen yllättäminen voi auttaa saamaan heistä entistä keskittävimpiä asiakkaita ja heiltä todennäköisesti saisi myös suositteluja uusista potentiaalista asiakkaista. Suosittelujen avulla uusasiakashankintaa voi saada edullisemmaksi.

Lisäksi yritysten on hyvä miettiä digitalisaationkin kehittymisen vuoksi prosesseja vähintään muutaman kerran vuodessa, jotta prosessit noudattelisivat asiakkaan polkua. Haastatteluissakin nousi esille etätyön lisääntymisen tuoma hyvä puoli siihen, että prosesseja kehittämällä säästetään asiakkaan aikaa ja mahdollistetaan ketterämmät toimintatavat. Esimerkiksi myynnissä ei kaikkia asiakkaita ole tarpeen kutsua paikan päälle toimistoon. Alkukartoitukset voidaan tehdä etäyhteyksien avulla ja vasta esimerkiksi kaupan päättäminen tehdä tarpeen mukaan kasvotusten, varsinkin jos on kyse isommasta, esimerkiksi B2B asiakkuudesta tai asiakkaasta, kuka mieluummin haluaa asioida kasvotusten myyjän kanssa. Ainakin kaikille asiakkaille tulee tarjota mahdollisuus asioida siten kuin itse parhaaksi näkevät. Yritysten täytyy reagoida myös täysin verkkoasioinnin haluaviin asiakkaisiin niin, että yrityksen sähköiset kanavat mahdollistavat kokonaan paperittoman asioinnin.

Lisäksi digitalisaatio ja etäyhteydet mahdollistavat sen, että asiakkaita voidaan palvella paremmilla aukioloajoilla. Jos yritys on saavutettavissa vain arkisin klo 8-16, eivät asiakkaat saa vastauksia silloin kun tarvitsevat ja mahdollisesti siirtyvät paremmin saavutettavissa olevan yrityksen asiakkaiksi. Yritykset voisivat esimerkiksi selvittää ensin työntekijöiden halukkuuden työskennellä vaikka klo 20 saakka. Jos riittävän moni on halukas työskentelemään silloin tällöin myöhempään, voi yritys pidentää vaikka chat- palvelun aukioloaikaa. Pidentyksillä lisätään yrityksen saavutettavuutta ja voidaan helpottaa asiakasta silloin kun asiakas apua tarvitsee. Klo 20 saakka työskenteleminen voi sopia osalle työntekijöistä, varsinkin silloin kun tekevät töitä kotona käsin. Myös saavutettavuus kokeiluissa voidaan hyödyntää nopeita testauksia. Jos klo 20 aukioloaikaa ei tarvita, voidaan aukioloajat muuttaa helposti takaisin aikaisempaan.

Asiakaskokemuksen johtamisessa tulee myös huomioida se, että koska hyvä asiakaskokemus herättää tunteita, täytyy kaikille asiakaskohtaamisille antaa niiden vaatima aika. Asiakkaiden rauhallinen kuunteleminen, oikean ratkaisun tarjoaminen ja lisäarvon tuottaminen eivät saisi olla ristiriidassa tehokkuusmittareiden kanssa. Jos yritys haluaa enemmän keskittävämpiä asiakkaita, kannattaa yrityksessä kuunnella asiakasrajapintaa, silloin kun päätetään esimerkiksi siitä, montako puhelua on järkevää hoitaa tunnissa. Kun asiakkaan asian hoitamiselle annetaan aikaa, lisääntyy myös se, että asiakkaan ongelma saadaan hoidettua kerralla kuntoon, eikä asiakkaan tarvitse olla yhteydessä montaa kertaa uudestaan samasta asiasta.

Asiakaskokemuksen kehittämisen nostan vielä tunneällyn merkityksen ja sen, että rekrytointi tilanteissa valitaan tehtävään oikeasti sopiva henkilö. Niin asiakaspalvelijoilta, myyjiltä kuin varsinkin esimiestyössä olevilta vaaditaan hyvät sosiaaliset vuorovaikutus taidot. Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen ei saisi olla ristiriidassa työntekijän oman edun tavoittelemisen tai etenemispyrkimysten kanssa. Kaikkien työntekijöiden pitää olla riittävän nöyriä myöntämään se, että tunneälyä täytyy kehittää jatkuvasti, samoin kun muuta ammatillista osaamista.

5.2 Etätyössä työhyvinvoinnin lisääminen

Etätyössä hyvinvointiin vaikuttavat oleellisesti työskentely olosuhteet, vuorovaikutus esimieheen sekä työtovereihin. Etätyössä esimieheltä odotetaan muun muassa yhteyden pitoa, onnistumisten jakamista sekä palvelevaa, ihmisläheistä otetta. Esimiestyötä helpottaa varmasti se, että esimies tuntee työntekijät hyvin, esimies ymmärtää työntekijöiden kokemat haasteet työssä ja esimies ymmärtää tiimin tuen merkityksen, ettei kukaan jää yksin työtaakkansa alle. Esimiestyötä helpottaisi myös yhdessä haastattelussa esille tulleet työntekijöiden statusten tekemiset. Statuksista kävisi ilmi muun muassa milloin työntekijä on parhaimmillaan, mahdolliset haasteet etätyölle ja oppimisen tarpeet. Jotta etätyössä saadaan tuotettua hyvää asiakaskokemusta, kannattaa myös joustoja hyödyntää. Jos työntekijällä on vaikkapa muuten kuormittava elämäntilanne, kannattaa hä-

nen kanssaan keskustella, olisiko esimerkiksi kuuden tunnin etätyöpäivät paremmat. Lisäksi esimiehen tulee käydä yhteiset pelisäännöt etätyöhön siirryttäessä läpi ja tarkistettava, että kaikki tietävät työn tavoitteet ja odotukset.

Tukeva työyhteisö on merkityksellinen myös etätyössä. Yhteistyötä voidaan parantaa ensiksikin sillä, että tiimeillä on yhteinen tavoite, jonka täytyttyä ei palkita pelkästään esimerkiksi parasta myyjää vaan kaikki yhteisen tavoitteen saavuttamiseen osallistuneet. Kun ollaan etänä, yhteyttä voidaan pitää esimerkiksi teamsin, skypen, zoomin avulla koko tiimin kesken. Koko tiimin yhteiset viestintäkanavat ovat tärkeitä, jotta tekemisen meininki säilyy. Tiimillä voi olla yksi kanava nopean avun saamista varten, toinen alusta esimerkiksi tiedottamiseen ja yksi positiivisten asiakaspalautteiden esille tuomiseen. Lisäksi tarvitaan myös vapaata, ei pelkästään työasioihin liittyvää viestintää. Esimerkiksi yhteisiä lounas tai kahvitaukoja voidaan pitää silloinkin kun kaikki ovat kotona etäyhteyksien avulla, esimerkiksi teams ja zoom tarjoavat hyviä alustoja näihin. Haastatteluissa kävi ilmi liittyen tiimin yhteiseen viestintään myös se huomio, että vaikka yhteyden pitäminen on tärkeää, täytyy tiimin sisällä sopia pelisäännöt siihen, ettei vapaa-aikaa käytetä työasioita miettien, jotta palautuminen on mahdollista. Jos tiimin jäsenet työskentelevät ertiaikoihin, täytyy työntekijöillä olla mahdollisuus siihen, että työasioihin liittyvät välineet voi halutessa sulkea vapaa-ajalla.

Lisäksi myös etätyössä on tärkeää sekä teoriassa, että haastatteluissa esille tuodut motivaation säilyminen ja sitoutuminen hyvään asiakaskokemukseen ja yrityksen yhteiseen tavoitteeseen. Motivaation säilymisessä yksi tärkeimmistä asioista on itsensä johtamisen taito ja työntekijän omat positiiviset voimavarat, esimerkiksi optimismi. Hyvällä itsensä johtamisella pystyy lisäämään muun muassa omien rajojen tuntemista. Esimerkiksi etätyössä kenenkään ei pitäisi olla jatkuvasti saavutettavissa ja tauotuksesta pitäisi pitää kiinni. Kotona työskentelyssä itsensä johtaminen näkyy myös siinä, että pystyy keskittymään työpäivän ajan työtehtäviin. Monen asian tekeminen saman aikaisesti kertoo huonosta itsensä johtamisesta. Jos jatkuvasti selaa esimerkiksi sosiaalista mediaa työpäivän aikana tai vastaa henkilökohtaisiin viesteihin, katkeaa keskittyminen joka kerta kun puuhailee muuta. Koko työpäivää ei tarvitse olla erossa sosiaalisesta mediasta, mutta on tärkeää sulkea puhelimesta viesti ilmoitukset, ettei tarvitse jatkuvasti katsoa puhelinta. Yhdessä haastattelussa tulikin ilmi somepaastojen tärkeys.

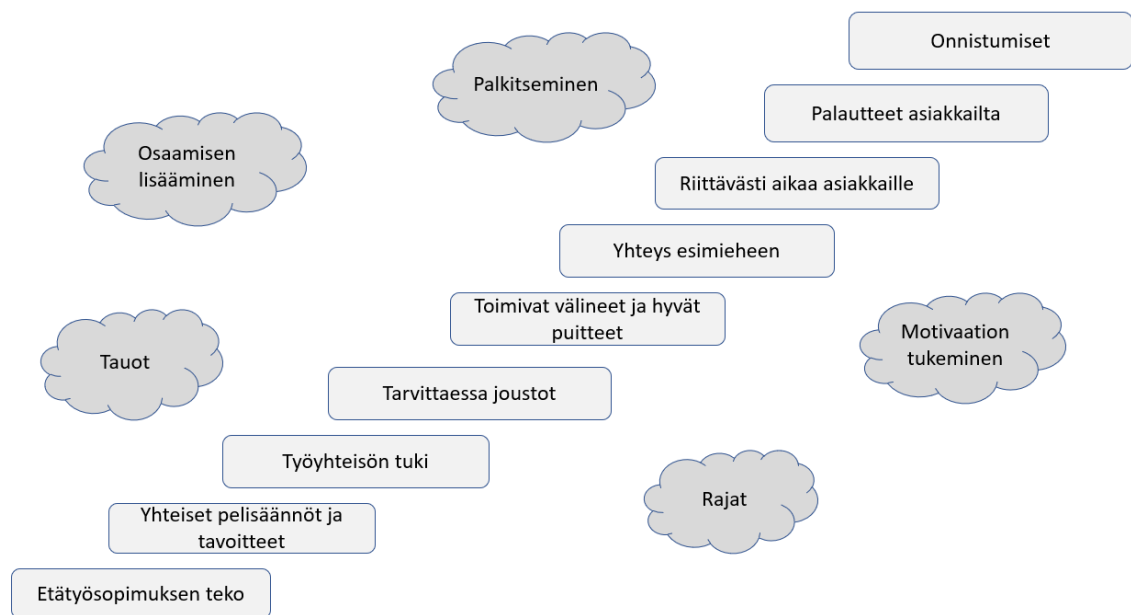
Myös toisessa haastattelussa tuli ilmi se, että työpäivän aikana ei kannata kotoonkaan alkaa tiskaamaan tai siivoamaan. Motivaation säilyttämiseksi työntekijöille tulisi myös mahdollistaa työnkierto ja kehitysmahdollisuudet. Mikäli joutuu tekemään täysin samaa tehtävää vuodesta toiseen, on motivaatiota todennäköisesti hankala pitää yllä ja tehtäviin voi kyllästyä. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa voi selvittää työntekijän halukkuutta siirtyä toiseen tehtävään.

Lisäksi motivaation säilymisen kannalta työn merkityksellisyyden ja aikaansaamisen kokemuksen ovat tärkeitä. Työntekijöille voi esimerkiksi kvartaaleittain havainnoillistaa yksilöittäin sen, mitä kukin työntekijä on saanut aikaan. Motivaation nostatuksessa voi korostaa esimerkiksi ammatillisen osaamisen kasvamista, asiakaskokemuksen tuottamisessa onnistumista, lisämyynnissä kehittymistä tai muiden tiimiläisten tukemiseen panostamista. Palkitsemisella saadaan myös tuettua motivaatiota. Rahallisen palkitsemisen rinnalla palkitsemista voi tehdä myös henkilökohtaisempaa. Työntekijät tuntemalla voi palkita työntekijöitä heidät parhaiten motivoivilla tavoilla onnistuneista suorituksista. Jollekin työntekijöille motivaatiota voi lisätä parin tunnin palkallinen vapaa, toiset saa motivoitua tiimin yhteisellä illanvietolla ja osaa voi motivoida hyvinvointietujen lisääminen.

Palautumisen tukemiseen on etätyössä kiinnitettävä hiukan enemmän huomiota kuin toimistolla. Palautuminen on tärkeää myös asiakaskokemuksen takia, koska asiakas huomaa etäyhteyksienkin välityksellä, jos häntä palveleva ihminen ei ole skarppina. Työpäivä kannattaa rajata itselleen sopivalla tavalla. Lisäksi työpäivän jälkeen voi kirjata ylös tehtävät, jotka jäivät kesken. Näin keskeneräisiä tehtäviä ei tarvitse miettiä vapaa-ajalla, vaan niihin voi palata seuraavana työpäivänä. Esimerkiksi lyhytkin lenkki ulkoilmassa työpäivän jälkeen auttaa käynnistämään palautumisen. Lisäksi, kuten jokaisesta haastattelusta kävi ilmi, myös työpäivän aikaiseen palautumiseen kannattaa panostaa. Sosiaalinen vuorovaikutus korostui työpäivän aikaisessa palautumisessa. Samoin tauotus, että hyppää hetkeksi pois työpisteeltä ja vaikka tekee muutaman venytyksen virkistää työpäivän aikana. Kuormituksen kokemisesta on myös hyvä puhua avoimesti työyhteisössä ja kuormittuneisuutta kannattaisi mitata jolloin välineellä, jotta osataan tehdä tarvittaessa muutoksia liikaa kuormitusta kokevien henkilöiden työtehtäviin tai työaikoihin.

Osaamista voidaan tukea etätyössä yhtä hyvin kuin toimistollakin. Digitalisaatio mahdollistaa monipuoliset mahdollisuudet oppimiselle. Jotta oppiminen olisi myös vuorovaikutteista verkkokurssien rinnalla on hyvä olla yhteisiä, lyhyitäkin etäpalavereja, joissa jaetaan tiimin kesken oivalluksia, jotka tukevat asiakkaan kohtaamista. Lisäksi, kuten yhdessä haastattelussa kävi ilmi, myös esimies voi varmistaa työntekijän osaamista havainnoimalla ja yhdessä oppimalla myös etänä. Osaamisen kehittämisessä kannattaa huomioida se, että osa oppii parhaiten kollegoilta, osa itse tekemällä ja osa verkkokursseja kuuntelemalla tai tenttimällä. Kaikki oppimisen tavat ovat yhtä oikeita, kunhan varmistetaan se, että osaaminen vastaa yrityksen tarpeita ja mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen. Oppimisesta yhdestä haastattelusta nousi myös se huomio, että sallitaan virheiden tekeminen.

5.3 Yhteenveto



KUVIO 13. Lyhennetty suunnitelma asiakaskokemuksen tuottamisessa onnistumiseen etätyössä

6 POHDINTA

Päälöydöksinä opinnäytetyöstä nousee ensinnäkin etätyön mahdollistamat uudet asiakkaiden kohtaamisen mallit, jotka sujuvoittavat asiakaan asiointia. Haastatteluisissa korostui työhyvinvoinnin merkitys asiakaskokemuksen kannalta. Etätyössä hyvinvointia ja motivaatiota voidaan tukea muun muassa tiiviillä yhteistyöllä, yhteydenpidolla sekä joustoilla, taukoja ja hyvää fiilistä unohtamatta. Lisäksi asiakaskokemuksen kehittämisessä on muistettava, että tunne vaikuttaa 2/3 asiakaskokemuksesta, joten asiakkaille on tärkeää tuottaa yllättäviäkin kokemuksia.

Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmin käytetyistä menetelmistä. Katsoin, että opinnäytetyöhöni sopivat puolistrukturoidut haastattelut, koska avoimet kysymykset mahdollistavat monipuoliset vastaukset ja esimerkiksi miten kysymyksen käytön. Sain haastattelujen avulla monipuolisia mielipiteitä ja huomioita siitä, mitä eritoten kannattaa huomioida työhyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen kehittämisessä etätyössä. Heikkouksena tutkimuksessani voi nähdä sen, että yksilöhaastattelujen rinnalle olisin voinut tehdä joko määrällisen sähköpostikyselyn tai laadullisia menetelmiä käyttäen olisin voinut myös havainnoida ilmiötä haastattelun lisäksi. Havainnointi olisi ollut kuitenkin hiukan hankalaa, koska opinnäytetyö on tehty poikkeusolojen aikana, jolloin tapaamisia on suositeltu vältettävän. Jos työllä olisi ollut toimeksiantaja, olisi asiakastyytyväisyyttä voinut verrata etätyössä ja toimistolla tuotettuun, jolloin olisi voinut selvittää tarkemmin, onko lisääntynyt etätyö vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin ja asiakastyytyväisyyteen.

Työn tekeminen sujui hyvin. Haasteellisinta koko opinnäytetyö projektissa oli aiheen valinta. Lopullinen aiheenvalinta kuitenkin mielestäni onnistui, koska aihe on ajankohtainen ja kiinnosti itseäni tarpeeksi. Lisäksi minulla oli jo valmiiksi paljon pohjatietoa sekä työhyvinvoinnin johtamisesta, että asiakkuuksista, joten aiheenvalinta oli suhteellisen turvallinen valinta. Negatiivisena huomiona kuitenkin se, että aihetta olisi voinut edelleen rajata hiukan. Kun olin saanut aiheen valittua, tein aikataulutuksen suunnitelman ja pysyin suunnitelmassa koko projektin ajan. Kir-

jallisuuden lukemisen aloitin helmikuussa 2020, kirjoittamisen maaliskuun puolivälin jälkeen, haastattelut tein huhtikuussa ja opinnäytteen loppuun saattaminen tapahtui toukokuussa 2020. Yhteistyö ohjaajan kanssa sujui hyvin, yhden lähita- paamisen lisäksi viestintä tapahtui sähköpostilla. Lähteiden käytössä kehittävää olisi ollut siinä, että olisin voinut käyttää enemmän englanninkielisiä lähteitä. Käyttämäni lähteet olivat kuitenkin alkuperäisiä ja suurin teoriassa käyttämäni kirjoista on kirjoitettu 2010-luvulta. Omana tavoitteena opinnäytetyön ajan oli myös seurata omaa hyvinvointia. Onnistuin hyvin pitämään muun muassa taukoja, nollasin päätä urheilemalla ja harrastamalla joogaa melkein jokaisena päivänä. En kokenut etäopiskelua kovin kuormittava, vaikka ei päässytäkään koululle kirjoittamaan.

Opinnäytetyön luotettavuusmittarit ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetillä tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista ja reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus tehdään uudestaan, saadaan samat tulokset. (Kananen 2012, 161 & 173.) Haastatteluiden osalta nauhoitin haastattelut ja litteroin aineiston 1-2 päivän sisällä haastattelusta. Kuuntelin nauhat useamman kerran, jotta teksti vastaisi mahdollisimman lähelle haastateltavan vastausta. Lisäksi yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeri on saturaatio. Saturaatiolla tarkoitetaan vastaus- ten kylläntymispistettä, eli pistettä, jossa vastaukset alkavat toistaa itseään, ei- vätkä tuota enää uutta tutkimukseen. (Kananen 2012, 174- 175.) Jo neljässä haastattelussa ilmeni osittain samoja vastauksia, eli vastaukset alkoivat osittain toistaa itseään. Jotta saturaatio olisi ollut vielä parempi, olisi haastateltavien mää- rää voinut lisätä kuuteen henkilöön. Päädyin kuitenkin siihen, että jo neljästä haastattelusta, kun valitsin haastateltavat hyvin sain tarpeeksi laadukkaita vas- tauksia. Luotettavuutta ja vastauksien monipuolisuutta lisäsi mielestäni se, että kaikki haastateltavat toimivat erilaisessa tehtävissä. Anonymiteetin huomioon siinä, ettei haastateltavista ole muita tunnistetietoja opinnäytteessä kuin kaikkien kanssa erikseen sovitut lyhyet esittelyt.

Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena, varsinkin jos tekee opinnäytetyön toimeksian- tajalle, kannattaisi tutkia sitä, miten työhyvinvointi panostuksia nostamalla saa- daan parannettua yrityksen kannattavuutta ja asiakaskokemusta. Lisäksi voi pi- demmällä aikavälillä tutkia sitä, vaikuttaako etätyö työntekijöiden kokemaan hy-

vinvointiin ja asiakaskokemukseen. Mielestäni silloin, kun tutkitaan asiakaskokemusta, työhyvinvointia ja liiketoiminnan kannattavuutta on hyvä hyödyntää tutkimuksessa sekä laadullisia menetelmiä, että määrällisiä kyselyitä. Menetelmiä yhdistämällä saa aiheesta kaikkein kattavimman ja luotettavimman tuloksen, jolloin voidaan arvioida tehtyjen toimenpiteiden syy-seuraussuhteiden vaikutuksia liiketoimintaan.

LÄHTEET

- Aura, O., Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro
- Buttle, F., Maklan, S. 2015. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Third edition. Abingdon, Oxon: Routledge
- Gerdt, B., Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent Oy
- Gerdt, B., Korhonen, K. 2017. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. 2. painos. Helsinki: Alma Talent Oy
- Ilmarinen, V., Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum
- Johnson, S., Robertson, I., Cooper, C. 2018. Well-Being: Productivity and Happiness at Work. Second edition. Cham, Switzerland: Springer International Publishing
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämissuunnitelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy
- Korhonen, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent
- Löytänä, J., Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro
- Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Ojala, L., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentehtävänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY
- Peppers, D, Rogers, M. 2017. Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework. Third edition. Hoboken, New Jersey: Wiley

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 27.4.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Solis, B. 2013. What's the future of business? Changing the way businesses create experiences. New Jersey: John Wiley & Sons

Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto. 2015. Työelämä 2025 -kat-saus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhy-vyvointiin. Helsinki. Luettu 14.4.2020. https://julkaisut.valtioneu-vosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toppinen-Tanner, S., ym. & Työterveyslaitos. 2016. Työ @ elämä. Opas työpai-koille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Luettu 2.4.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/han-dle/10024/131549/Ty%c3%b6%20ja%20el%c3%a4m%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Media Oy

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Asiakaskokemuksen kehittäminen etätyö näkökulmasta

1. Millä tavoin etätyö vaikuttaa asiakaskokemukseen/tyytyväisyyteen positiivisesti & millä tavoin negatiivisesti?
2. Miten etätyössä voidaan säilyttää lämmin vuorovaikutus ja aitous/henkilökohtaisuus?
3. Miten digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää paremmin asiakaskokemuksen parantamiseksi etätyössä?

Työhyvinvointi etätyössä

4. Miten etätyössä voidaan parantaa motivaatiota ja sitoutumista?
5. Mitä uusia malleja osaamisen kehittämiseen voidaan innovoida etätyössä?
6. Miten kuormitustekijöitä seurataan ja miten palautumista tuetaan etätyössä?

Työhyvinvoinnin vaikutus asiakaskokemukseen

7. Mitkä ovat mielestäsi oleellisemmat työhyvinvoinnin vaikutukset asiakaskokemukseen?
8. Miten tiimin yhteistyötä voi parantaa etätyössä, jotta asiakaskokemus olisi parempi?
9. Mitä esimiesten tulee huomioida, että työntekijät voivat hyvin ja tuottavat hyvää asiakaskokemusta?