

**TUNTEIDEN VAIKUTUS
ASIAKASPALVELUHENKILÖSTÖN
PALVELUMOTIVAATIOON JA
HALUKKUUTEEN LUNASTAA YRITYKSEN
BRÄNDILUPAUKSET
ASIAKASKOHTAAMISESSA**

Case: HOK-Elanto, ravintolaliiketoiminta

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kousa, Päivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 68+10 liitettä	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Tunteiden vaikutus asiakaspalveluhenkilöstön palvelumotivaatioon ja halukkuuteen lunastaa yrityksen brändilupaukset asiakaskohtaamisessa Case: HOK-Elanto, ravintolaliiketoiminta		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>HOK-Elannon ravintolaliiketoiminnassa toteutetussa kehittämishankkeessa tarkasteltiin henkilöstön palvelumotivaatiota toimeksiantajayrityksen brändilupausviitekehyydessä. Tavoitteena oli auttaa henkilöstöä lisäämään tietoisuuttaan asiakaskohtaamisen aikana syntyvistä tunteista ja niiden vaikutuksesta omaan toimintaan ja käyttäytymiseen osana asiakaspalvelutyötä.</p> <p>Tietoperusta rakentui poikkitieteellisesti. Tutkimustietoa palveluliiketoiminnasta, motivaatiosta ja tunteista peilattiin palvelumotivaatioon ja strategiseen arvонуontiin. Hankkeessa hyödynnettiin Helsingin yliopistossa tehtyä CoPassion -tutkimusta. Tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistelmänä. Sen aineisto kerättiin osallistujien henkilökohtaisen ja keskinäisen dialogin keinoin. Analyysi tehtiin aineistolähtöisesti. Kehittämishanke mahdollisti henkilöstölähtöisen strategiatyöotteen, jossa monipuoliset kehittämismenetelmät toteutuivat neljällä lupausfoorumilla neljän kuukauden aikana.</p> <p>Tutkimustulokset tukevat aiempaa tutkimustietoa ja hankkeessa tehdyt toimenpiteet vahvistavat osaltaan tilaajaorganisaation henkilöstön palvelukyvykkyyttä. Tulosten mukaan henkilöstön palvelumotivaatio on riippuvainen asiakaspalvelijan voimavaroista sekä asiakaskohtaamisen aikana syntyvän kokemuksen laadusta, jotka elävät keskinäisriippuvaisessa suhteessa sisäisen ja sosiaalisen kyvykkyuden kanssa. Brändilupausten lunastamiseen liittyvä motivaatio kytkeytyy asiakaskohtaamisen onnistumiseen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. Motivaatiota voidaan kehittää strategialähtöisesti käytännön työn kautta. Nyt toteutettu hanke tukee jatkokehittämistä hankkeen tuloksiin perustuvan asiakaskohtaamisen arvomallin viitekehyyksessä. Tietoperusta mahdollistaa palvelusektorille suunnattujen koulutusten, valmennusten ja uusien kehittämishankkeiden suunnittelun.</p>		
Asiasanat Sisäinen motivaatio, brändilupaus, palvelukyvykkyys, asiakaskohtaaminen, arvонуonti		

Abstract

Author(s) Kousa, Päivi	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 68+10 appendices	
Title of publication Influence of Emotions in Customer Service Employees Motivation and Willingness to Reclaim Company Brand Propositions by Facing Customer Case: HOK-Elanto Restaurant Business		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The thesis was focused on employee service motivation in a brand proposition context. It was executed with HOK-Elanto restaurant business. The development project aimed to help personnel to expand their awareness of emotions during customer meeting and support to recognize an impact into employee action and behavior as a part of customer service work.</p> <p>The study was supported by previous researches interdisciplinarily. The theory about service business, motivation and emotions were reflected into service motivation and strategic value creation. The research called CoPassion from Helsinki University was also utilized. The thesis was conducted by mixing qualitative case study and action research. It was carried out by individual and reciprocal dialogue method. The project offered strategy-based development process for personnel during four months timeline. It was implemented by multi-sided development methods in promise forums.</p> <p>Results of service motivation is dependent on service representative personal resources, but also on quality of experience during customer meeting. The factors have interdependent relation with internal and social competence. The motivation by reclaiming brand propositions has relation with customer meeting success and customer satisfaction. Motivation can be developed by working strategy based in daily work. The results of the study support previous resources. Actions taken in the project did strengthen HOK-Elanto personnel service competence. The project result based customer meeting value model supports future HR development projects. The theory of the study also supports new education, coaching and development project planning and implementation for service trade sector.</p>		
Keywords Internal motivation, brand proposition, service competence, customer meeting, value creation		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Tietoperusta	4
1.4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	5
2	TIETOPERUSTA.....	8
2.1	Palveluliiketoiminta.....	8
2.1.1	Asiakaslupaukset	9
2.1.2	Palvelun strateginen arvoketju.....	11
2.1.3	Inhimillinen pääoma	13
2.1.4	Sosiaalinen ja palvelukyvykyys.....	14
2.2	Motivaatio.....	16
2.2.1	Motivaation alkuperä	16
2.2.2	Myötätuntoinen motivaatio.....	21
2.2.3	Palvelumotivaatio	22
2.3	Tunteet.....	24
2.3.1	Inhimillinen kokemuksellisuus.....	25
2.3.2	Tunne-energia	27
2.3.3	Ihmistenväliset laatuhyteydet.....	28
2.3.4	Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen	30
2.4	Yhteenveto.....	32
3	KEHITTÄMISHANKE.....	34
3.1	Kohdeorganisaatio	34
3.2	Kehittämishankkeen resurssit.....	35
3.3	Hankesuunnitelma ja hankkeen toteutus	36
3.4	Aineiston käsittely ja analysointi	39
4	TULOKSET	42
4.1	Lähtötieto	42
4.2	Lupausfoorumit	43
4.3	Loppuarviot	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
5.1	Tulosten pohdinta.....	59
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	61
5.3	Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen	64

5.4 Henkilöstön kehittämisen tulevaisuus.....	66
LÄHTEET	69
LIITTEET	83

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Työelämää leimaa nykyisin evoluution kaltainen jatkuvana virtauksena tapahtuva nopea muutos, joka edellyttää yrityksiltä ja niiden työntekijöiltä joustavuutta ja uudistumiskykyä. Organisaatioiden menestys nojaa keskeisesti niissä työskenteleviin ihmisiin, jolloin inhimillisten tekijöiden huomioiminen myös kehittämistyön ajurina on perusteltua. Erityisesti palvelusektorilla kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelutyötä tekevät työntekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyden kautta merkittävällä tavalla yritysten kilpailukykyyn ja menestykseen. Nykyaikaisen palveluliiketoiminnan kehittämisen lähtökohdat nojaavatkin henkilöstöön sekä tämän inhimillisen toimintakyypääoman tukemiseen osana työssä tarvittavaa sosiaalista ja palvelukyvykkyyttä. Inhimillisen pääoman vapauttaminen palvelutyöhön voidaan nähdä sosiaalisena innovaationa, jonka käyttöönotto ja tukeminen yritysten menestyksen turvaamiseksi on ilmeistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 11–12.)

Palveluorganisaatioiden mielenkiinnon painopiste on siirtynyt 1990-luvulla pinnalla olleesta asiakassuhteiden johtamisesta (Customer Relationship Management, CRM) asiakaskokemuksen johtamiseen (Customer Experience Management, CEM), jonka eräs keskeinen tavoite yhä kiristyvässä kilpailutilanteessa on asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden parantaminen. Asiakaskokemuksen johtaminen on viime vuosien palveluliiketoimintatutkimuksissa nähty asiakaspalveluhenkilöstön ydintehtävänä, jossa johtaminen näyttäytyy erityisesti palvelutyön käytäntöihin ankkuroituneena kokemuksen johtamisena. Sen keskeinen tavoite on tuottaa asiakasarvon kautta liiketoiminnallista lisäarvoa palveluorganisaatiolle (Fischer & Vainio 2015, 110). Asiakaskokemus on lähes poikkeuksetta nostettu yritysten strategioissa keskeiseksi kilpailutekijäksi (Työelämä2020 2018). Kasvotusten tapahtuva asiakaspalvelutilanne on monien palveluliiketoimintatutkijoiden mielestä ainoa tilanne, jossa organisaatio voi aktiivisesti, työntekijän toiminnan kautta vaikuttaa asiakkaaseen kytkeytyvään arvontuottoon. Tämä huomioiden asiakaskohtaamisten laadun merkitys korostuu keskeisenä tekijänä palveluliiketoiminnassa. (Vargo & Lusch 2008; Berry 2011; Grönroos & Voima 2011; Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 70.)

Kasvotusten tapahtuva asiakaspalvelutyö on tunnetyötä (Humphrey, Pollack & Hawver 2008, 152), jossa inhimillinen kokemuksellisuus on läsnä jokaisessa palvelutilanteessa. Kokemuksellisuus ohjaa ihmisten välistä toimintaa ja vaikuttaa erityisesti henkilöstön palvelumotivaatioon ja halukkuuteen kohdata ihmisiä työpäivän aikana. Yksilöllisyyden ymmärtäminen ja huomioiminen palvelutilanteessa on asiakasarvon syntymisen näkökulmasta erityisen tärkeää. (Silverton 2013, 19.)

Työelämän muuttuessa myös yritysten strategiayön luonne muuttuu. Markkinat edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa uudistumiskykyä ja sopeutumista evoluution kaltaiseen toimintaympäristöön (Laloux 2014, 215; Martela & Jarenko 2017, 40–41). Asiakaslupauksista on tullut nykyaikainen strategiayön väline, jossa lupauksen toteutuminen asiakaskohtaamisen aikana on keskeinen liiketoiminnallisen arvon perusta. Asiakaskohtaamisen herkkyyden ja yrityksen strategisten palvelulupauksen lunastaminen asiakaskohtaamisessa asettavat palveluhenkilöstön ammatillisen kyvykkyyden uudenlaiseen valoon osoittaen sen perustalla olevaa palveluhalukkuutta ja työmotivaatiota. (Grönroos 2011, 281.)

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämä kehittämishanke pohjautuu toimeksiantajaorganisaation kehitystarpeisiin ja sen tarkoituksena on mahdollistaa asiakaspalveluhenkilöstön ammatillinen kehittyminen organisaation strategisista lähtökohdista. Strategisella lähtökohdalla tarkoitetaan kehittämistä lupausviitekehityksessä. Hankkeen tavoitteena on auttaa henkilöstöä lisäämään tietoisuutta asiakaskohtaamisen aikana syntyvistä tunteista (sisäinen ohjaustekijä) sekä niiden vaikutuksesta omaan toimintaan ja käyttäytymiseen (sisäinen ohjaustekijä) osana asiakaspalvelutyötä (ulkoinen tekijä). Kyseessä on henkilöstölähtöiseen kehittämisootteeseen perustuva tutkimuksellinen kehittäminen, jossa tietoperusta tukee kehittämistä henkilöstöstä nousevan kokemuksellisen tiedon rinnalla.

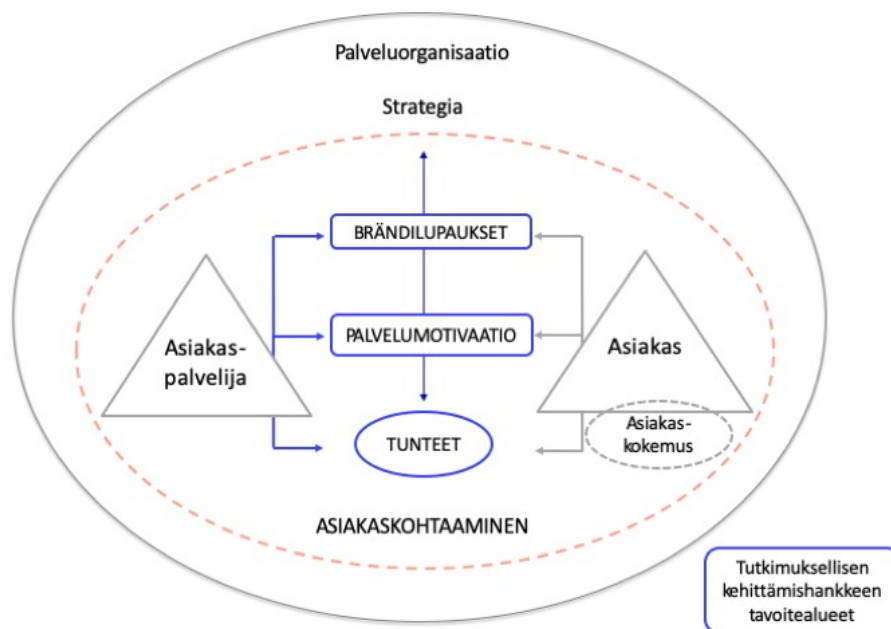
Hankkeen toimeksiantajaorganisaatio on Helsingin Osuuskauppa Elanto (HOK-Elanto). Hanke toteutetaan sen kahvila- ja ravintolaliiketoimintaan kuuluvan Coffee House -kahvilan ja Ristorante Rosson vakituisessa työsuhteessa työskentelevän asiakaspalvelu- ja keittiöhenkilöstön kanssa. Hankkeen strategisena lähtökohtana hyödynnetään brändilupauksia, jotka näkyvät asiakkaille yrityksen verkkosivuilla. Lupaukset ovat liiketoiminnan strategiayökalu, jossa henkilöstön toiminta herättää lupaukset henkiin. Hankkeen valittiin yksi kummankin brändin lupauksista seuraavasti:

- **Ristorante Rosso:** Rosso on italialainen ruokaravintola, jossa intohimona on iloinen yhdessäolo ja täydellinen pizzanautinto. (Raflaamo 2019a.)
- **Coffee House:** Coffee House on Mood Changer, joka tarjoaa parhaita viiptymisen ja viihtymisen hetkiä Sinulle. Minulle. Meille. Jokainen Coffee House on omanlaisensa ihan kuten mekin. (Raflaamo 2019b.)

Kehittämishankkeen viitekehys

Kehittämishankkeen pääteemoja ovat asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen kohtaaminen, inhimillinen kokemuksellisuus, kohtaamisessa ja sen seurauksena syntyvät tunteet, palveluhenkilöstön palvelumotivaatio sekä halukkuus palvella asiakkaita strategiset

brändilupausten ja liiketoiminnallinen arvonaluonti huomioiden (KUVIO 1). Edellä mainittuja teemoja tarkastellaan kehittämishankkeessa kokonaisvaltaisesti inhimillisen toimintakyky-pääoman valossa niiden keskinäisriippuvainen suhde huomioiden. Asiakkaalla tarkoitetaan kuluttajaa palvelun loppukäyttäjänä.



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitealueet ja viitekehys

Ihmisten välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen luonteelle on ominaista, että toiminta, jota kehitetään ei välttämättä ole ongelmallista, mutta sen parantamisella voidaan nähdä selkeitä hyötyjä. Kehittämiskontekstin rakentuminen kokemuksellisuuden ympärille on erityisen perusteltua siitä syystä, että palvelualoilla ihmisten välisillä suhteilla sekä organisaation sisäisillä että ulkoisilla kohtaamisilla on tutkimustiedon valossa ratkaiseva vaikutus asiakkaan kokemaan palvelun arvoon.

Tutkimuskysymykset

Kehittämishanketta tuetaan seuraavalla päätutkimuskysymyksellä:

- Miten asiakaspalvelijan tunteet vaikuttavat henkilökohtaiseen palvelumotivaatioon ja työnantajaorganisaation brändilupausten lunastamiseen asiakaskohtamisessa?

Päätutkimuskysymyksen etsitään vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten kautta:

- Miten inhimillinen toimintakyky-pääoma vaikuttaa organisaation strategiseen arvonaluontiin asiakaspalvelutyössä?

- Mitä motivaatiolla tarkoitetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat sen syntymiseen?
- Miten tunteet syntyvät asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä kohtaamisessa?

Rajaukset

Kehittämishankkeen teemoja lähestytään työntekijän näkökulmasta. Työntekijälähtöisyyden tarkoituksena on mahdollistaa uudenlainen kehittämisote, jossa jokainen työntekijä kehittää itse itseään ja omaa ammatillisuuttaan organisaation strategiset tekijät kuten lupaukset huomioiden perinteisten ulkoapäin henkilöstöön suunnattujen kehittämistoimenpiteiden sijaan. Tässä hankkeessa työntekijä on kehittämisen subjekti, jolla pyritään rohkaisemaan osallistujia pysähtymään itsensä äärelle miettimään asioita aidosti, omakohtaisesti ja syvällisesti oman kokemuksen kautta ja mahdollistamaan monipuolinen ja runsas hankkeen aikana syntyvä tutkimusaineisto. Omakohtaisuus ja kokemuksellisuus on lisäksi perusteltua ammatillisesta näkökulmasta, sillä asiakaspalvelutyötä tekevän henkilöstön oma toiminnanohjaus tapahtuu samoista lähtökohdista. (Liewendahl 2014, 98; Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 295; Liewendahl & Heinonen 2019.)

Hankkeessa käsiteltäviä aiheita on rajattu ennakkosuunnittelun avulla, joka tarkoittaa aiemman tutkimustiedon hyödyntämistä lupausfoorumien sisältöjen suunnittelussa sekä menetelmien käytössä hankkeen tavoite huomioiden. Perinteinen johtamisnäkökulma, organisaatiokulttuuri ja organisaation lupauksen määrittelykäytännöt on jätetty kehittämisen ulkopuolelle.

Hankkeeseen osallistuu vakituudessa työsuhhteessa toimiva henkilöstö. Vakituisten henkilöstön valinnalla on haluttu vahvistaa hankkeessa mahdollisesti syntyvän osaamispuutteen oman pysyminen siinä työyhteisössä missä se alun perin on syntynyt hyödyttämässä myös niitä työntekijöitä, jotka eivät osallistu hankkeeseen.

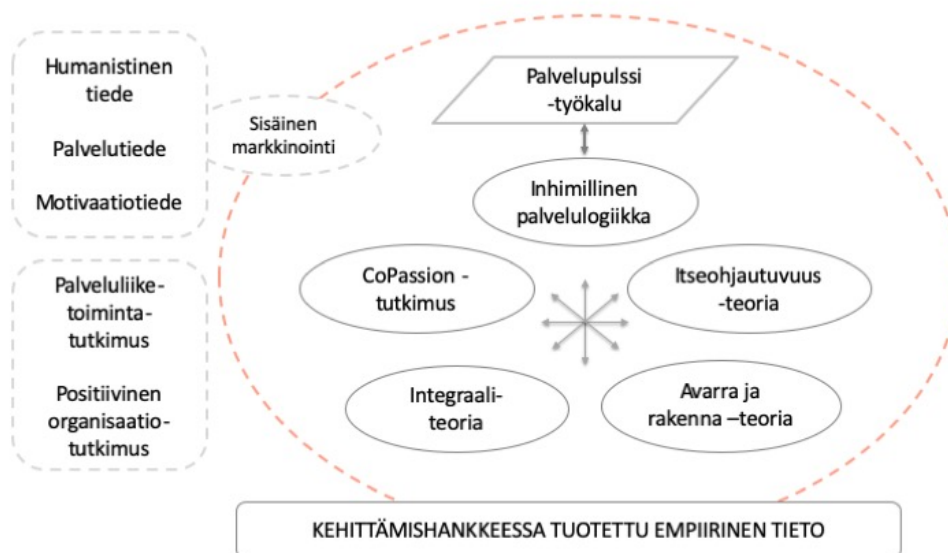
1.3 Tietoperusta

Hankkeen tietoperusta on poikkitieteellinen, jotta itse kehittämistyöhön liittyvät tekijät otettaisiin huomioon mahdollisimman kattavasti. Aiemman tutkimustiedon tarkoituksena on auttaa hankesuunnitelman laatimisessa sekä tukea kehittämistä ja tutkimuksellisuuteen liittyvää aineiston keräämistä monipuolisesti. (Suvanto 2014, 13; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 21.) Lisäksi raportissa kuvattua tietoperustaa hyödynnetään hankkeen fasilitaattorin omaan liiketoimintaan liittyvissä tulevissa kehittämishankkeissa.

Hankkeen tietoperusta koostuu aiemmasta tutkimustiedosta sekä hankkeen kuluessa muodostuvasta empiirisestä tiedosta. Hanketta tuetaan humanistisen tieteen, palvelu- ja

motivaatiotieteen, palveluliiketoimintatutkimuksen sekä positiivisen organisaatiotutkimuksen tiedolla. Palveluliiketoimintatutkimuksen kentällä kehittämisen viitekehys sijoittuu sisäisen markkinoinnin alueelle.

Hankesuunnitelmaa inspiroi klassinen palvelujen arvoketjumallinnus, joka huomioi henkilöstön sisäiset suhteet erinomaisen ulkoisen asiakaskokemuksen keskeisenä mahdollistajana (Heskett, Sasser & Schlesinger 1997; Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 2008). Tunteiden vaikutusta asiakaskohtamisessa tarkastellaan Barbara Fredricksonin (1998) avarra ja rakenna -teorian (broaden and built -theory) valossa ja lisäksi hyödynnetään Helena Liewendahlin (2014) mallintamaa inhimillisen palvelulogiikan (Human Service Logic) palvelumotivaatioviitekehystä sekä sen pohjalle kehitettyä palvelumotivaatiota kartoittavaa Palvelupulssi -työkalua. (KUVIO 2.)



KUVIO 2. Kehittämishankkeen tietoperusta

Lisäksi kehittämistä tuetaan Ken Wilberin (1997) integraaliteoriaan pohjautuvalla motivaatioviitekehyksellä, Richard Ryanin ja Edward Decin (2000) psykologisia perustarpeita painottavalla itseohjautuvuusteorialla sekä Helsingin Yliopistolla vuonna 2017 valmistuneella CoPassion -myötätuntotutkimuksella.

1.4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyvät tieteellinen tutkimus ja arki ajatteluun pohjautuva kehittäminen. Tutkimuksellisuutta kuvastaa erityisesti se, että kehittäminen, sen ratkaisut ja siinä tuotettu tieto ovat rakentuneet tieteellisen tutkimustiedon tukemana

ja ikään kuin sen päälle korostaen lisäksi järjestelmällisyyttä, kriittisyyttä ja analyttisyyttä. Tutkimuksellinen kehittäminen mahdollistaa myös työyhteisöissä olevan hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen. (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Nykyisiin työelämätarpeisiin pohjautuvalle kehittämiselle on tyypillistä suunnittelukeskeisyyden sijaan prosessikeskeisyys, jossa uutta kehittämistä koskevaa tietoa syntyy syklisesti ja sitä hyödynnetään sitä mukaa kun kehittämisprosessi etenee. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 20–21, 79–81; Toikko & Rantanen 2009, 8, 10.) Tämä kehittämishanke noudattaa seuraavia prosessivaiheita (Ojasalo ym. 2015, 22–26):

1. kehittämistarpeen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittely
2. kehittämisen kohteeseen tutustuminen ja perehtyminen siihen teorian tiedon valossa sekä käytännössä
3. kehittämistehtävän täsmentäminen ja kehittämiskohteen tarkoituksenmukainen rajaaminen
4. tietoperustan laatiminen sekä kehittämisen tarkempien lähestymistapojen ja menetelmien suunnittelu
5. hankkeen toteutus ja julkistaminen
6. kehittämisprosessin ja sen lopputuloksen arviointi.

Hankkeen käytännön toteutuksessa, menetelmissä ja lähestymistavoissa on huomioitu niiden monipuolisuus ja moninäkökulmaisuus. Moninäkökulmaisuuksien etuna on systemiajattelulle ominainen tapa tarkastella asioita ja ilmiöitä niiden kompleksisuus huomioiden. (Kulovesi 2006, 34; Senge 2006; Fischer 2012, xiii, 3–4.) Hankkeessa yhdistetään metodologisen triangulaation avulla teoreettista tutkimustietoa ja osallistujien kokemuksellista käytännön tietoa. Triangulaatiolle on ominaista useiden näkökulmien samanaikainen huomioiminen ja hyödyntämiseen. Tämä tukee hyvin kehittämistä antaen mahdollisuuden myös innovatiivisuudelle prosessin aikana sekä mahdollistaen työyhteisön yhteinen ja jokaisen työntekijän yksilöllinen kehittyminen saman prosessin aikana kustannustehokkaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71, 144–145; Toikko & Rantanen 2009, 22, 124; Ojasalo ym. 2014, 40, 57–58.)

Hanke toteutetaan toimintatutkimuksen ja tapaustutkimuksen käytäntöjä yhdistämällä. Sen tutkimuksellinen kehittämisote nojaa pääosin laadullisen tutkimuksen menetelmiin ja on grounded theory'lle tyypillisesti ankkuroitunut todellisen työelämän käytäntöihin, inhimilliseen kokemuksellisuuteen ja näihin liittyviin ilmiöihin kuten ihmistenväliseen vuorovaikutukseen. Hankkeessa mahdollistuu henkilöstölähtöinen lupausviitekehityksessä toteutettu strategiatyöote. (Miles & Huberman 1994, 7; Tuomi & Sarajärvi 2009, 48; Alasuutari 2014, 151.)

Hankkeessa käytetyt menetelmät palvelevat kehittämisen lisäksi hankkeeseen sisältyvää tutkimusta ja siihen sisältyvää aineistonkeruuta. Päämenetelmänä käytetään osallistujien henkilökohtaista ja keskinäistä dialogia, jotka toteutetaan neljä kertaa kokoontuvilla lupausfoorumeilla. Keskinäistä dialogia lupausfoorumeilla ohjaa ulkopuolinen fasilitaattori. Henkilökohtaista dialogia tuetaan:

1. verkkokyselyllä
2. meditaatiolla ja Critical Incident -tekniikalla tuetulla kirjallisella teemahaastattelulla
3. itsereflektiota tukevalla monivalintakyselyllä
4. esimiehen syvähaastattelulla.

Tutkimuksellinen aineisto muodostuu edellä lueteltujen kehittämismenetelmien avulla. Lisäksi aineistona hyödynnetään fasilitaattorin lupausfoorumeilla tekemiä havaintoja ja muistiinpanoja. Aineistojen käsittely ja analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti. Tämä mahdollistaa hankkeen aikana syntyneeseen aineistoon pohjautuvat tulokset. Tulosten pohjalta laaditaan asiakaskohtaamisen arvomallinnus, mikäli se on aineiston sisältö huomioiden perusteltua. Arvomallinnuksen tarkoituksena on kiteyttää hankkeeseen osallistuvan henkilöstön asiakasarvonluontia kuvastavat ”tosiasiat” ja raportoida tulokset mallia hyödyntäen. Tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä ohjaa abduktiivinen päättely, jossa aineistolähtöisiä tuloksia arvioidaan aiempaan tutkimustietoon pohjautuvaan tietoperustaan. (Ojasalo ym. 2015, 139.)

Hankkeen aloittamisesta ja hankesuunnitelmasta sovitaan lähiesimiehen sekä hänen esimiehenä toimivan ravintolaliiketoiminnan aluepäällikön kanssa. Hankkeen aikana tapahtuva hankesuunnitelman mahdollinen uudelleenmäärittely ja -suuntaus sekä käytännön asioiden koordinointi, keskustelut ja sopimiset tapahtuvat lähiesimiehen ja fasilitaattorin kesken tapaamalla, puhelimitse tai sähköpostitse.

2 TIETOPERUSTA

2.1 Palveluliiketoiminta

Organisaation arvon ajateltiin 1900-luvun alkuun saakka syntyvän yrityksen sisäisenä prosessina. 1990-luvulla palveluliiketoimintatutkimuksissa havaittiin, että asiakkaan kokemuksella onkin ratkaiseva merkitys yrityksen menestymiselle asiakaskokemuksen syntyessä yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen seurauksena asiakkaassa hänen ollessa liiketoiminnan kannalta varsinainen arvonluoja (value creator) (Grönroos & Voima 2011, 10, 29). Tästä lähtökohdasta asiakkaan kokemusmaailma ja odotukset sekä yrityksen ja asiakkaan välinen palvelukohtaaminen ovat nousseet kiinnostavaksi aiheeksi useilla tieteen aloilla (Juuti 2015, 42–43). Organisaation ja asiakaspalveluhenkilöstön roolina palvelukohtaamisessa on toimia arvonluonnin ohjaajana (value facilitator) ja myönteisen lopputuloksen myötävaikuttajana. (Grönroos 2011, 280-281.)

Asiakaskokemuksen seurauksena syntyvä arvo voi olla taloudellista, toiminnallista, symbolista tai emotionaalista. Emotionaalinen eli tunteiden kautta syntyvä arvo kytkeytyy yrityksen työntekijän ja asiakkaan välisessä kohtaamisessa syntyvään asiakkaassa tapahtuvaan kokemukseen, josta käytetään myös nimitystä arvokokemus (value experience) (Grönroos & Voima 2011, 9). Parhaassa tapauksessa asiakaslupauksessa yhdistyy asiakkaan tarve ja yrityksen palvelu tai toiminta. Tästä lähtökohdasta lupaus on aina arvopaus asiakkaalle. Edellä mainituista syistä johtuen yritysten tulisi olla tietoisia asiakkaiden arvomaailmasta sekä lisäarvoista, joita asiakkaat ovat hakemassa harkitessaan palveluja.

Asiakkaassa syntyvän arvokokemuksen toteutuessa se palautuu yritykselle arvototeutuksena (Liewendahl 2015, 3–4). Arvo voi toteutua yrityksen lupauksen vastatessa asiakkaan arvostuksia, tarpeita ja odotuksia. Siitä huolimatta, että tutkimuskirjallisuudessa kasvotusten tapahtuvaa asiakaspalvelutilannetta pidetään keskeisenä arvonluonnin kannalta, siltä ei aina edellytetä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä yhdessä luomisen prosessia (co-creation) vaan arvototeuma voi realisoitua myös asiakkaassa itsenäisesti. (Vargo & Lusch 2008; Berry 2011; Grönroos & Voima 2011; Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 70.)

Asiakaskokemusta on tutkittu paljon, mutta se on käsitteenä edelleen vailla täsmällistä määrittelyä. Yhteisinä nimittäjinä eri tutkijoiden määrittelyille voidaan pitää asiakaskokemuksen subjektiivisuutta, useiden eri tekijöiden yhteisvaikutusta ja tilannesidonnaisuutta palvelutilanteessa. Asiakaskokemukseen liitetään usein mielikuvia palvelukontekstista, jossa asiakas ja asiakaspalvelija ovat tekemisissä keskenään ja jonka seurauksena asiakkaassa syntyy jonkinlainen henkilökohtainen tunnekokemus tai ilmapiiri kokonaisvaltaisen

kohtaamis- ja palvelutilanteen perusteella. Olennaista on asiakkaan kokemus siitä, minkälaista palvelua hän saa osakseen, miten häntä kohdellaan palvelutilanteessa, saako hän asiansa hoidettua ja tyytyvätkö hänen odotuksensa sen kysymyksen tai tarpeen osalta, josta syystä palvelutapahtuma syntyi. Kyse on palvelun laadusta, joka perustuu asiakkaan kokemukseen. (Grönroos 2015, 100.)

Organisaatioiden tietoisuus asiakaspalvelutyöhön liittyvästä liiketoiminnallisesta arvonnasta on korostunut 2000-luvulla julkaistuissa palvelututkimuksissa, joissa kuvataan asiakaspalvelutyötä strategisesti merkittävänä asiantuntijatyönä. Asiantuntijatyöllä on perinteisesti viitattu tietotyöhön ja tietämiseen sekä näiden hyödyntämiseen. Asiakaspalvelutyössä asiantuntijuus on lisäksi kokemuksellisuuden huomioimista sekä kompleksista ajatustyötä, joka täyttää monessa kohdin perinteisen asiantuntijatyön kriteerit (Kräkin & Niemi 2019). Asiakaspalvelutyö asiantuntijatyönä korostaa valmiutta ja kyvykkyyttä kohdata asiakkaita tunnetyön lähtökohdista. Tunnetyöhön liittyvä asiantuntijuus perustuu inhimillisyyden ja kokemuksellisuuden ymmärtämiseen sekä tämän ymmärryksen hyödyntämiseen palvelutyössä. (Lovelock 1995, 214; Humphrey, Pollack, Hawver 2008, 152; Fischer & Vainio 2015, 147.)

2.1.1 Asiakaslapaukset

Yritysten strategiatyö on murroksessa. Sen uutta aaltoa edustaa lupaukstyöskentely, joka ei perinteiselle strategiatyölle tyypillisesti perustu pitkän aikavälin lineaariseen suunnitteluun ja ylhäältä-alaspäin tapahtuvaan jalkautukseen vaan henkilöstön aktiiviseen rooliin läpi koko lupaukstyöprosessin. Lupaukset vievät asiakaskokemuksen johtamisen sisäisen markkinoinnin strategiaan, jonka kautta liiketoiminnallinen arvo luodaan. (Forst 1997; Allmendinger & Lombreglia 2005; Grönroos & Gummerus 2014, 219; Laloux 2014, 207–209, 223; Martela & Jarenko 2017, 47; Syvärinen 2019.)

Asiakaslupaukset ovat nykyaikainen strategiatyön väline, joka erottaa yrityksen kilpailijoista ja heijastaa yrityksen toimintapyrkimyksiä. Lupaukset välittävät tietoa yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista osallistuen näin asiakkaan arvomuodostukseen. Lupaukset tulisi pitää ja lunastaa jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Palveluliiketoimintatutkimuksen puolelle lupaukset tulivat Caloniuksen aloitteesta 1986 ja Christian Grönroos esitteli ne 1996 palvelumarkkinoinnin kontekstissa tuoden tutkimuskirjallisuuteen kolmivaiheisen Three Promises Framework (TPF) -lupausviitekehityksen. Sitä ovat edelleen kehittäneet Bitner (1995) ja Little (2004). Little kehitti viitekehystä asiakkaan arvonnasta näkökulmasta. TPF-malli korostaa lupauksen antamista, niiden lunastamisen mahdollistamista sekä lupauksista kiinni pitämistä asiakaskohtaamiskontekstissa. Mallissa huomioidaan lupauksen antamiseen liittyen henkilöstön osallisuus, lupauksen luominen ja muotoilu

henkilöstön kanssa yhdessä. Henkilöstön kyky, halukkuus ja motivaatio lunastaa yrityksen julkilausuttuja tai piilossa olevia lupauksia kytkeytyy tutkimusten mukaan mahdollisuuteen olla vaikuttamassa lupaustryöskentelyn kautta niiden syntymiseen. (Roderick, Glynn, Little 2006; Liewendahl 2014, 131.)

Asiakkaille annetut lupaukset on perinteisesti liitetty yritysten ulkoiseen markkinointiin ja niiden lunastamisen mahdollistaminen on asiakaskeskeisessä strategiassa ollut lähtökohteisesti ylimmän johdon ja esimiesten vastuulla. Lupausten lunastaminen tapahtuu kuitenkin asiakkaan ja palveluhenkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa, josta syystä se nykyisin sijoitetaan sisäiseen markkinointiin. Asiakaskohtaisia sisältävässä palvelutyössä lunastamisen johtaminen on asiakaspalveluhenkilöstön tehtävä. Tästä sekä henkilöstön motivaatioon liittyvistä syistä johtuen tutkijat suosittelevat henkilöstön osallistumista tasavertaisena toimijana yrityksen lupaustryöskentelyyn kuten lupauksen laatimiseen, muotoiluun ja kehittämiseen. (Grönroos 2009, 521–522; Liewendahl & Heinonen 2019.)

Käsitteenä asiakaslupaus on kuvaava, koska se korostaa juuri asiakkaalle tehtyä lupauksen sijaan, että yritys voi luvata asioita myös osakkailleen, henkilöstölleen tai ulkoisille sidosryhmilleen kuten toimittajat (Kaplan & Norton 2004, 11). Käytännössä kaikki asiakaspalvelijan kommentit, kannanotot ja toteamukset voidaan tulkita lupauksiksi, joihin asiakas voi jälkikäteen vedota. Yrityksillä voi olla myös henkilöstön sisäisiä lupauskäytäntöjä kuten sisäiset pelisäännöt tai jokin muu normisto, joka voi olla henkilöstön itsensä laatima. Riippumatta siitä, miten lupaukset ovat syntyneet, niiden käyttöönotto edellyttää aina yhdessä sopimista sekä sen kautta syntynyttä sitoutumista lupauksen noudattamiseen.

Lupaukset voivat olla näkyviä, julkilausuttuja tai piilossa olevia ilmauksia. Ne voivat olla myös takauksen kaltaisia tarkkoja ilmauksia siitä, mitä asiakkaan voi olettaa palveluntarjoajalta saavan. Ulkoisessa asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön näkökulmasta lupaukset määrittelevät sitä, miten asiakaspalvelijan tulisi toimia ja käyttäytyä asiakkaan kanssa, jotta yrityksen lupaukset toteutuisivat. (Zeithaml ym. 2009, 235; Liewendahl 2015, 3–4.)

Organisaatioiden lupauskäytännöt vaihtelevat. Lupausten antamiseen ja muotoiluun liittyvä toiminta täyttää myös palvelumuotoilun lähtökohdat. Sille on tyypillistä asiakaslähtöinen arvoajattelu ja taloudelliset hyödyt. Palvelumuotoilu yleisesti kehittämisen välineenä korostaa ulkoista toimintaympäristöä kuten yrityksen strategiaa, liiketoimintamalleja, prosesseja ja asiakaskontakteja. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 71.)

Tutkimusten mukaan henkilöstön motivaatiota täyttää asiakkaiden odotuksia ja lunastaa asiakaslupauksia tukee erityisesti lupaukset, jotka ovat toteutettavissa olevia eli realistisia, totuudenmukaisia sekä henkilöstön osaamistasoa ja kyvykkyyttä vastaavia.

Työntekijöiden kokemuksen kannalta lupaus- toteutumista käytännössä edistää yhdessä toimiminen, keskinäinen voimaantuminen, yhteisöllisyyden kokemus, mahdollisuus hyödyntää luovuutta työssä sekä toimia omaehtoisesti omasta subjektiasemasta käsin. Subjektiasemalla tarkoitetaan työntekijälähtöisyyttä sekä sitä, että työntekijä ohjaa itse itsensä ja omaa toimintaansa. Tästä johtuen asiakaspalvelijat tarvitsevat myös valtaa lupaus- lunastamisen mahdollistamiseksi ja täyttämiseksi käytännössä (Grönroos 2009, 522). Heidän valtaistaminen omaan työhön liittyvissä asioissa on palvelumotivaation kannalta merkittävä tekijä. (Liewendahl & Heinonen 2019; Zeithaml, Bitner, Gremler 2009, 499.)

Tulevaisuuden työelämätarpeista ammentava palveluliiketoimintatutkimus korostaa lupaus- lunastamisen kannalta kasvotusten asiakkaiden kanssa toimivaa henkilöstöä palvelukohtaamisen ja palvelutyön käytäntöjen johtajana (Grönroos 2009, 304–306). Lisäksi asiakkaan aktiivinen rooli palvelutilanteessa ja myötävaikuttamismahdollisuudet arvontuot- toon tunnistetaan yhä selkeämmin (Liewendahl 2014, 12).

Kirjallisuudessa lupauskonstellaatioiden käsitteet vaihtelevat. Erot liittyvät lähinnä asiayh- teyksiin ja viitekehyksiin. Lupauskonstellaatiolla tarkoitetaan käytännön tilannetta, viiteke- hystä tai kokonaisuutta, johon lupaus liittyy. Lupauskonstellaatioita voivat olla esimerkiksi (Zeithaml ym. 2009, 484–485; Liewendahl 2014, 11):

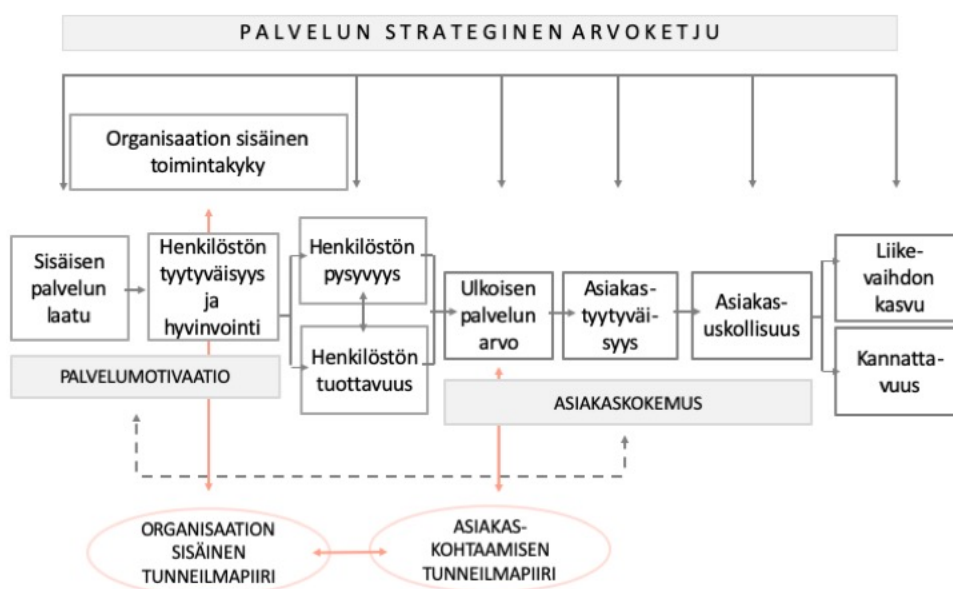
- asiakaslupaukset (customer proposition)
- palvelulupaukset (service proposition)
- arvolupaukset (value proposition)
- brändilupaukset (brand proposition)
- laatulupaukset (quality proposition).

2.1.2 Palvelun strateginen arvoketju

Palvelujen osuus Suomen bruttokansantuotteesta vuonna 2018 oli 68,8% ja 9/2019 en- nusteiden mukaan palvelut kasvoivat loppuvuotta 2019 kohti 1,2% (Valtiovarainministeriö 2019). Palvelujen osuuden on ennustettu kasvavan reilun prosentin vuosivauhtia tulevina vuosina. Palvelua ei ole täsmällisesti määritelty, mutta kansanomaisesti ilmaistuna se on toimintaa, jossa asiakkaan toiveet ja tarpeet on jollain lailla otettu huomioon. Christian Grönroosin (2009, 76) näkemyksen mukaan myyjän mukauttaessa ratkaisua asiakkaan toiveiden ja odotusten mukaiseksi miltei mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun. Pal- veluliiketoimintatutkijoiden mielestä kaikkia organisaatioita voidaankin nykyisin pitää pal- veluyrityksinä mukaan lukien tuotantolaitokset ja julkisen sektorin toimijat.

Tuotteet ja palvelut ovat asiakkaita varten. Asiakkaalla voidaan yleisesti tarkoittaa kuluttajaa, loppukäyttäjää, yritystä tai organisaatiota, jonka roolina asiakassuhteessa on loppukäyttäjän, edunsaajan, kuluttajan, ostajan tai toimijan rooli (Strandvik & Heinonen 2015, 111–112). Arvonluonnin näkökulmasta asiakas on palvelun toinen osapuoli, joka ei niinkään osta tuotteita tai hanki palveluja itseisarvollisesti vaan niiden avulla saavutettujen hyötyjen vuoksi. Hyötyjen arvoa voidaan mitata asiakkaassa syntyvällä arvokokemuksella (Grönroos 2015, 25).

Palveluihin liittyvän arvonluonnin lähtökohdat ovat jokaisen työntekijän työmotivaatiossa, tahtotilassa sekä tietoisissa ja vastuullisissa valinnoissa liittyen omaan toimintaan ja käyttäytymiseen sekä yrityksen sisäisissä suhteissa että ulkoisissa asiakassuhteissa. Organisaation sisäinen laatu ja tunneilmapiiri riippuvat henkilöstön kyvystä toimia ja käyttäytyä keskinäisissä kollegiaalisissa suhteissa vastuullisesti kokemuksellisuuden näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan ulkoiseen asiakaskokemukseen heijastuvaa yrityksen sisäistä toimintakykyä ja toiminnallista laatua kuten henkilöstön välisen dialogin toimivuutta, joka ilmenee myönteisenä tunneilmapiirinä työyhteisössä. Edellä mainitut tekijät yhdessä muodostavat yrityksen sosiaalisen resurssin, jonka laatu mahdollistaa lopulta asiakasläheisen toiminnan kehittämisen, asiakaskokemukseen liittyvän arvontuoton sekä strategisen kilpailuedun. Palvelun strategisen arvoketjun menestys pohjautuu onnistuneille asiakaskohtaisille. (KUVIO 3.) (Dutton & Heaphy 2003; Collins 2004; Cameron 2008; Fischer 2012, 5.)



KUVIO 3. Palvelun strateginen arvoketju (mukaellen Heskett et al 1997; Zeithaml, Bitner, Gremler 2009, 354–355; Grönroos 2009, 100–102; Fischer 2012, 5, 30–31)

Palvelujen strateginen arvoketju sisältää kahdeksan keskeistä arvopotentialiaa, jotka vaikuttavat toisiinsa keskinäisriippuvaisen suhteen kautta. Arvopotentialit ovat (Heskett ym. 1997; Zeithaml, Bitner, Gremler 2009, 354–355; Fischer 2012, 5, 30–31; Martela & Järnko 2016, 46):

1. Asiakasuskollisuus lisää kannattavuutta ja liikevaihtoa.
2. Asiakastytyväisyys lisää asiakasuskollisuutta.
3. Ulkoinen arvontuotto lisää asiakastytyväisyyttä.
4. Henkilöstön tuottavuus lisää ulkoista arvontuottoa.
5. Henkilöstön pysyvyys lisää tuottavuutta.
6. Henkilöstön tyytyväisyys ja hyvinvointi lisää henkilöstön pysyvyyttä.
7. Sisäinen laatu lisää henkilöstön tyytyväisyyttä.
8. Johtaminen ja esimiestyö pohjautuvat ketjun menestykselle.

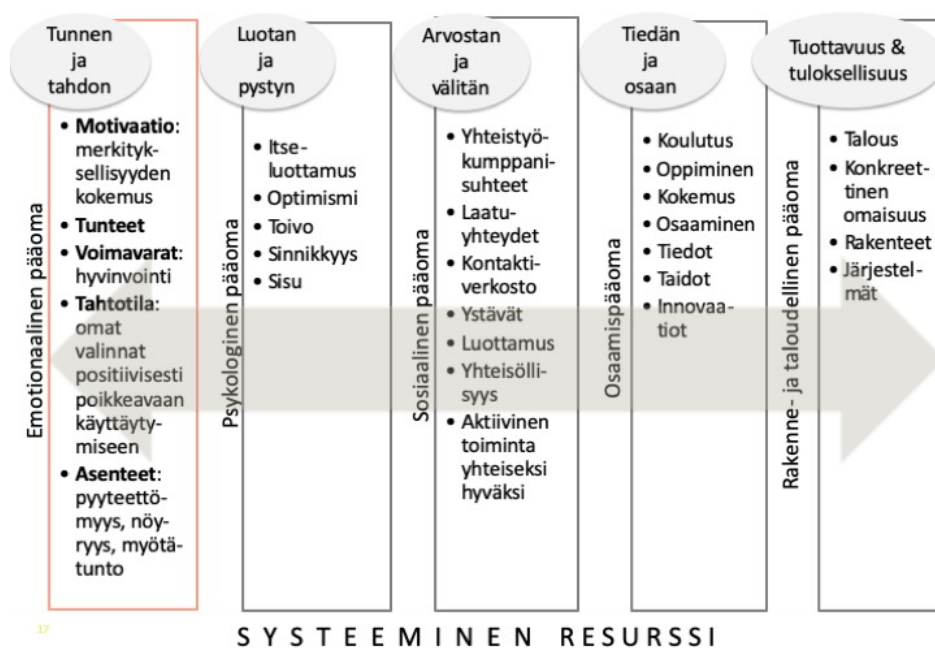
Arvoketju painottaa työelämätoimijuuden menestystekijöinä valtaan ja kontrolliin kytkeytyvän käyttäytymisen sijaan inhimillisyyttä, kokemuksellisuutta, yhdenvertaisuutta, vastavuoroisuutta ja luottamusta. Työntekijänäkökulman arvostuksen lisääntyessä liiketoiminnassa on ymmärretty, että jokaisessa ihmisessä on merkittävä määrä vapautumatonta potentiaalia, jonka käyttöönotto olisi suotavaa nykyistä laajemmin työelämässä. (Laloux 2016, 143–144; Taipale & Janhonen 2017.)

2.1.3 Inhimillinen pääoma

2000-luvulla tehdyt työhyvinvointitutkimukset ovat korostaneet inhimillistä pääomaa yritysten keskeisimpänä ja tunnusomaisimpana piirteenä ennustettaessa niiden menestystä tulevaisuudessa (Larjovuori, Manka, Nuutinen 2015; Malkamäki 2017, 19). Tämä tarkoittaa organisaatioiden kannalta henkilöstön emotionaalista, psykologista, sosiaalista sekä osaamis-pääomaa, jotka aktivoituvat ihmisten välisen toiminnan kautta inhimilliseksi toimintakyky-pääomaksi (Fischer & Vainio 2015, 146–147). Inhimillinen pääoma on systeeminen resurssi, jonka eri osa-alueet ovat keskinäisriippuvaisessa suhteessa toisiinsa. Tämä tuo inhimillisen pääoman kehittämiseen systeemisen lähtökohdan, jossa mikään tekijä ei ole irrallinen suhteessa kokonaisuuteen. (Liewendahl 2014, 36–38.) Yksittäisen pääomatekijän kehittyminen muuttaa myös kokonaisuuteen liittyvien osien keskinäisiä suhteita.

Emotionaalinen pääoma toimii ikään kuin alustana muille pääomalajeille. Sen keskeinen resurssi rakentuu tunnekokemuksesta, joka yhdistää ihmisen henkilökohtaiset merkitykset, tunteet, asenteet ja toimintaa edeltävän tahtotilan. Mainitut tekijät vaikuttavat työpäivän aikana tehtäviin valintoihin, omaan toimintaan ja käyttäytymiseen. Psykologinen pääoma kuten itseluottamus, optimismi, toiveikkaus ja sinnikkyys nojaavat emotionaaliseen

pääomaan. Sen osatekijät mahdollistavat yhdessä sosiaalisen pääoman kehittymisen, joka ilmenee käytännössä parempina yhteistyösuhteina, ihmistenvälisinä laadukkaina yhteyksinä, kontaktiverkostona, luottamuksena, yhteisöllisyyden kokemuksena sekä ylipääntään aktiivisena toimintana yhteiseksi hyväksi. Kaikki mainitut toimintakykypääomaryhmät helpottavat osaamispääoman kartuttamista ja hyödyntämisen työssä. Viimeisenä pääomaryhmänä ja inhimillisen toimintakykypääoman tukena nähdään rakenne- ja taloudellinen pääoma. (KUVIO 4.) (Martela 2017, 79–81; Fischer & Vainio 2015, 147; Larjovuori, Manka, Nuutinen 2015.)



KUVIO 4. Inhimillisen toimintakykypääoman osa-alueet (mukaellen Fischer & Vainio 2015, 147; Larjovuori, Manka, Nuutinen 2015)

Ihmisen arvo työelämässä on ollut näihin päiviin saakka lähinnä välineellinen yhteiskunnan ja poliittisten rakenteiden painottaessa lähes yksinomaan taloudellisia arvoja. Vuonna 2013 valmistuneessa eduskunnan tilaamassa Kestävän kasvun raportissa ehdotettiin elämän tavoitteen siirtämistä taloudesta inhimilliseen hyvinvointiin kestävän yhteiskunnallisen kasvun kivijalkana. Hyvinvointi ja kokemus oman elämän mielekkyydestä korreloi vahvasti emotionaalisen pääoman eri tekijöiden kanssa. (Calderon 2013, 247–248.)

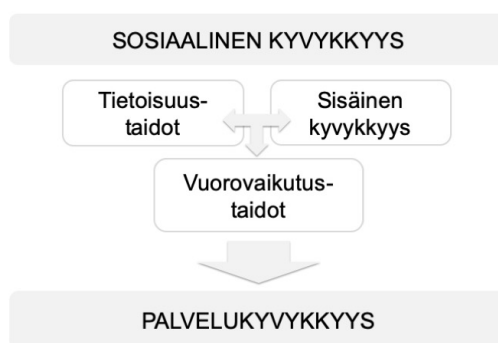
2.1.4 Sosiaalinen ja palvelukyvykyys

Asiakaspalvelutyö korostaa kykyä palvella ja auttaa asiakkaita. Työ edellyttää palvelukyvykyyttä, jolla tarkoitetaan henkilökohtaista kykyä kohdata muut ihmiset ja oma työ kokeellisuuden, tunnetyön ja näihin pohjautuvan liiketoiminnallisen arvontuoton

lähtökohdista. Lisäksi käsitteellä viitataan kykyyn hyödyntää arvolähtöisesti henkilökohtaisia tietoja ja taitoja sekä ymmärtää omien asenteiden vaikutus omassa työssä, toiminnassa ja käyttäytymisessä. Arvolähtöisyydellä voidaan tarkoittaa myös yrityksen strategisten lupauksen huomioimista asiakaskohtaamisen aikana. (Humphrey, Pollack, Hawver 2008, 155; Liewendahl 2014, 13–15, 169–170.)

Palvelukyvykkyys edellyttää sosiaalista kyvykkyyttä, jonka kehittäminen liittyy tietoisuustaitojen, sisäisen kyvykkyuden ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Tietoisuustaidoilla ja sisäisellä kyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä tarkastella omaa itseä ja yhteistoimintaa muiden kanssa itsetutkiskelun avulla (Kofman 2013, 247). Se on yksi tunnetaitojen osatekijä itsetietoisuuden (self-awareness), itsensä hyväksymisen (self-acceptance), itsesäätelyn (self-regulation) ja itsensä ilmaisemisen (self-expression) ohella. Itsetutkiskelu mahdollistaa oman tietoisuuden kehittymisen omassa toiminnassa ja käyttäytymisessä. Lisäksi se auttaa tunnistamaan oman kokemuksellisuuden vaikutuksen omassa käyttäytymisessä ja ymmärtämään tämän seuraukset muihin ihmisiin. Erityisesti kyky säädellä omaa käyttäytymistä tahdonalaisesti silloin, kun asiakaskohtaaminen herättää itsessä vaikeita tunteita on eräs asiakaspalvelutyötä tekevän henkilöstön merkittävä sisäisen kyvykkyuden ydintaito. Paitsi tunteiden ohjausvaikutuksen tiedostaminen, myötätunto itseä kohtaan auttaa säätlemään omaa toimintaa ja käyttäytymistä haastavissa tilanteissa. (Liewendahl 2014, 169–170; Työsuojelurahasto 2016c.) Tietoisuustaidot ja sisäinen kyvykkyys mahdollistavat vuorovaikutustaitojen kehittymisen.

Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan kykyä huomata, hyväksyä, kuunnella, kysyä ja vaikuttaa toisen kanssa (Kofman 2013, 247). Niillä tarkoitetaan myös kykyä dialogiin, muiden kanssa jakamiseen, merkitysten luomiseen yhdessä sekä motivoivaan vuorovaikutukseen. (KUVIO 5.) (Liewendahl 2014, 172–173; Mononen, Tynjälä, Kallio 2016, 315.)



KUVIO 5. Sosiaalinen ja palvelukyvykkyys (mukaellen Humphrey, Pollack, Hawver 2008, 153; Liewendahl 2014, 168-169)

Yleisesti ajatellaan, että ihmisten välinen vuorovaikutus tarkoittaa vain puhetta, jossa ollaan vuorotellen äänessä ja puhutaan toiselle. Dialogisuus se sijaan tarkoittaa puhumista yhdessä toisen kanssa. Siinä on olennaista yhteinen tarina, asioihin yhdessä perehtyminen, asioiden yhdessä ajattelemisen ja pohdinta ilman kummankaan keskustelun osapuolen asettumista jollekin ”puolelle”. Dialogissa kumpikaan osapuoli ei aseta toista ajattelunsa tai toimintansa kohteeksi vaan osapuolet käyvät yhteistä vuoropuhelua. Dialogi on tiedonhankintakokemus, joka tapahtuu omassa sisimmässä sekä osapuolten välillä. (Isaacs 2001, 30.)

Sosiaaliset taidot ja palvelukyvykyys ovat keskeisiä palveluliiketoiminnan kilpailukykyyn vaikuttavia inhimillisen pääoman resursseja. Sillä miten henkilöstö ajattelee, asennoituu ja suhtautuu asioihin ja toisiinsa on huomattava liiketoiminnallinen merkitys. (Ballantyne, Frow, Varey & Payne 2011; Berry 2011; Fischer 2012, 12, 123.)

2.2 Motivaatio

Asiakaspalvelutyö edellyttää kykyä ratkaista asiakkaiden ongelmia usein yllättävissä ja ennakoimattomissa tilanteissa. Gilson ja Shalley (2004) totesivat tutkimuksessaan työntekijän tahtotilan kasvavan halukkuudeksi ymmärtää ongelmia ja etsiä niille uusia ratkaisuja olosuhteissa, joissa koettiin työrooli merkitykselliseksi ja tärkeäksi. (Spännäri ym. 2017, 255.) Henkilöstön merkitysmaailmaan liittyvät tekijät ovat läsnä ja vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelutilanteessa. Tutkimusten mukaan henkilöstön samansuuntainen merkitysmaailma lisää työntekijöiden työssä kokemaa yhteisöllisyyttä, työhön sitoutumista ja työmotivaatiota, jonka seurauksena henkilöstö todennäköisemmin haluaa tehdä parhaansa palvelutilanteessa myös yrityksen lupausten lunastamisen suhteen (Työsuojelurahasto 2016a).

2.2.1 Motivaation alkuperä

Työn merkityksellisyys sekä koettu yhteyden tunne työyhteisöön ja työpaikan arvoihin ovat paitsi merkittävä työmotivaation lähde myös spiritualiteetin perusta. Työn spiritualiteetillä tarkoitetaan työntekijän emotionaalista ja henkistä liittymistä työhön ja työyhteisöön. Käsitteellä on myös kuvattu työn tarkoituksen löytämistä, vahvoja sosiaalisia suhteita sekä omien ja organisaation arvojen vahvaa yhteyttä. Spiritualiteetin kokemuksella on tutkimuksissa todettu olevan yhteys työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä aktiivisuuteen työssä. Lisäksi sen on havaittu vahvistavan työntekijöiden oma-aloitteisuutta, avartavan ajatusmaailmaa sekä mahdollistavan ajattelun laadullinen kehittyminen ja intuitiivisen ajattelun lisääntyminen. Ajattelun laadullinen kehittyminen voi lisätä halukkuutta olla tekemisissä ihmisten kanssa ja tukea ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvää sosiaalista

kyvykkyyttä. Kaikki edellä mainitut tekijät tukevat asiakaspalvelutyötä tekevän henkilöstön kykyä edistää asiakkaan palvelukokemusta ja siihen liittyvää arvonmuodostumista. (Afsar & Rehman 2015; Spännäri, Juntunen & Ståhle 2017, 255–256.)

Organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden merkitysmaailman, maailmankatsomuksen, ihmiskuvan sekä motivaation lähteiden samansuuntaisuus lisäävät työntekijöiden keskinäistä spiritualiteettikokemusta ja parantavat tätä kautta organisaation sisäistä toimintakykyä osana työyhteisön sosiaalista toimintakykyä omaa (Grönroos 2009, 484; Hakkanen 2009). Mainitut tekijät luovat käytännön työtilanteisiin yksilöllistä ja yhteisöllistä levollisuutta, positiivisia tunnekokemuksia, työn iloa, turvallista ilmapiiriä sekä työolosuhteiden oikeudenmukaisuutta. Kaikki edellä mainitut tekijät yhdistyvät psykologiseen turvallisuuden tunteeseen, joka mahdollistaa luovuuden ja innovatiivisuuden hyödyntämisen työssä. (TAULUKKO 1.) (Afsar & Rehman 2015; Spännäri, Juntunen & Ståhle 2017, 255–256.)

TAULUKKO 1. Työelämän spiritualiteetin ulottuvuudet (Afsar & Rehman 2015; Spännäri ym. 2017, 255–256)

TYÖELÄMÄN SPIRITUALITEETIN ULOTTUVUUDET	INNOVATIIVISEN TOIMINNAN VAHVISTAMINEN
Merkityksellinen työ	Aktiivisuus ja itsenäisyys, luovuus, metatason ajattelu, intuitiivisuus, vaikuttaminen haastavien tavoitteiden saavuttaminen ja positiivisten muutosten tekeminen, tulevaisuuden näkeminen houkuttelevana ja kiehtovana
Yhteyden tunne organisaatioon ja työyhteisöön	Sosiaaliset verkostot, tuen saaminen uusille ideoille, uusien ideoiden yhteisöllinen implementointi
Liittyminen organisaation arvoihin	Turvallinen ilmapiiri, ei pelkoa, levollisuus ja tyytyväisyys, oikeudenmukaisuus

Nykyaikainen motivaatiotutkimus pohjautuu ajatukseen merkityksellisyyden liikkeelle panevasta voimasta. Se, millä on ihmiselle itselleen merkitystä, motivoi ja ohjaa toimintaa (Senge 2006; Fischer & Vainio 2015, 44). Myös myönteisen asiakaskokemuksen taustalla on merkityksellisyyden kokemus, jonka alkuperä on asiakkaan tarpeissa ja odotuksissa (Zeithaml, Bitner, Gremler 2009, 97).

Ihmisen motivaatiota, hyvinvointia ja psykologisia perustarpeita useita vuosikymmeniä tutkineet Edward Deci ja Richard Ryan korostavat motivaation perustana henkilökohtaista

merkityksellisyyskokemusta ja psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä, joiden voidaan sanoa olevan myös kutsumustyön ja pro-sosiaalisen motivaation perusta. Palvelutyössä tämä tarkoittaa sisäsyntyistä tarvetta ja halukkuutta palvella ja auttaa (Park & Word 2012; Liewendahl 2014, 163). Kutsumustyöllä ja pro-sosiaalisella motivaatiolla on viitattu myös palvelu- ja tunnetyöhön, joiden taustamotiiveina tyypillisesti on pyyteettömyys, epäitsekkyyys, myötätuntoinen asenne ja altruistinen tarve tyydyttää asiakkaan tarpeita hänen toiveista ja lähtökohdista käsin ilman omia henkilökohtaisia pyrkimyksiä. Altruistisen toiminnan päätarkoitus on tehdä jotain hyvää muille. Kuvatun käyttäytymisen on neurotieteen ja motivaatiotutkimusten valossa todettu tuottavan ihmiselle mielihyvän kokemuksia, jotka työkontekstissa voidaan rinnastaa työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (Huotilainen & Saarikivi 2018, 241–242). Sisäiseen tarpeeseen pohjautuvat toimintamotiivit kerryttävät työn kautta syntyviä voimavaroja työn vaatimusten vastapainona. Ilmiö on tutkimuskirjallisuuden mukaan alkujaan tunnistettu erityisesti julkisella palvelusektorilla, jota seurauksena tietoisuus kutsumustyöstä ja pro-sosiaalisen motivaation merkityksestä on tunnistettu myös yksityisellä palveluliiketoimintasektorilla. (Hakanen 2011, 71–72; Liewendahl 2014, 164.)

Decin ja Ryanin tutkimusten mukaan ihmisellä on tarve omaehtoiseen toimintaan, itsensä toteuttamiseen ja henkilökohtaisen kyvykkyyden hyödyntämiseen. Deci ja Ryan korostavat myös inhimillistä tarvetta saada muilta hyväksyntää ja arvostusta yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistumiseksi. He korostavat edellä mainittuja tekijöitä itsensä ylittämisen ja itseluottamuksen kokemusten mahdollistajina sekä oman toiminnan kehittäjinä. (Deci & Ryan 2000; Martela 2015, 76; Martela & Jarenko 2016, 53–55; Martela, Ryan & Steger 2017.)

Motivaatio jaetaan käyttäytymistieteissä ulkoiseen ja sisäiseen sen alkuperän mukaisesti. Ulkoisen motivaation alakäsitteitä ovat ulkoinen ja sisään otettu kontrolli, jotka molemmat pohjautuvat kontrolliin. Ulkoisen kontrollin tunnusmerkistöön liittyvät pitkään työelämänkin työkuultuurissa vallalla olleet keinot keppi, porkkana, kiristys, uhkailu ja lahjonta. Sisään otetulle kontrollille pohjautuvassa motivaatiossa henkilön motivaattorina toimii negatiivisen tunnetilan kuten syyllisyyden ja häpeän aikaansaama itseruoskinta sekä itsensä pakottaminen itse toimintaan. Ulkoiseen kontrolliin perustuva käyttäytyminen on voimavaroja kulluttavaa, se vähentää ihmisen sitoutumishalukkuutta kyseiseen tekemiseen ja pidemmällä aikavälillä heikentää terveyttä. (Deci & Ryan 2000; Hakanen 2009; Martela & Jarenko 2016, 32–33.)

Sisäinen motivaatio pohjautuu ihmisen sisäiseen merkitysmaailmaan ja siihen perustuva toiminta tyypillisesti tuntuu halukkuuden tunteena tai vapaaehtoisuuteen perustavana

valmiutena toimia (Deci & Ryan 2000). Sisäsyntyinen motivaatio nimensä mukaisesti syntyy ihmisen sisällä omaehtoisesti ja saa toiminnan tuntumaan innostavalta, kiehtovalta ja kiinnostavalta. Se lisää rohkeutta ja laajentaa näkökulmia sekä innostaa näkemään mahdollisuuksia saaden aikaan työn imun (work engagement) tunteen. (Martela & Jarenko 2016, 32–33.)

Sisäisen motivaation toinen ulottuvuus, sisäistetty motivaatio on arvopohjaista motivoitumista. Sille on ominaista, että tekeminen tuntuu arvokkaalta ja on henkilökohtaisten arvojen suuntaista. Kognitiivinen käyttäytymistiede painottaa oman merkitysmaailman suuntaista käyttäytymistä hyvinvoinnin lähtökohtana. Sen mukaan omien arvojen suuntainen toiminta tuntuu mielekkäältä ja saa aikaan tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kokemuksia, jotka yhdistyvät tutkimuksissa motivaation tunteeseen. (KUVIO 6.) (Deci & Ryan 2000; As-sagioli 2010, 97; Martela & Jarenko 2016, 32–33.)



KUVIO 6. Ulkoisen ja sisäisen motivaation eri tyyppisiä (Martela & Jarenko 2016, 32–33)

Motivaatiotutkimusten mukaan ihmisen motivoiminen ulkoapäin on haastavaa ja joidenkin tutkijoiden mielestä lähes mahdotonta. Sisäisen motivaation syntymistä työssä voidaan kuitenkin tukea organisaation puolelta käytännöllillä, jotka palvelevat työntekijöiden sisäistä motivoitumista. Tällöin tuen lähtökohtana on oltava työntekijöiden yksilölliset tuen tarpeet (Ford 1992; Deci & Ryan 2000; Hakanen 2009; Liewendahl 2014, 166).

Mihály Csíkszentmihályi (2003) rinnastaa sisäisen motivaation flow-tilaan, jossa kaikki sujuu kuin itsestään ja jossa tekeminen itsessään vetää puoleensa. Csíkszentmihályin löytämä flow-kanava kuvastaa työkontekstissa työn imun kaltaista sisäistä tilaa, jonka on palvelujen arvoketjuun liittyvissä tutkimuksissa todettu lisäävän työn tuloksellisuutta,

työntekijän hyvinvointia, aktiivista toimijuutta ja työssä kukoistusta. Sekä kansainväliset että kotimaiset työn imua, työssä koettua innostusta ja työhyvinvointia käsittävät tutkimukset korostavat sisäistä motivaatiota keskeisenä työhön sitoutumisen, hyvinvoinnin, terveyden ja tuottavuuden lähtökohtana. (Christian, Garza & Slaughter 2011; Järvillehto 2013, 71–72; Martela & Jarenko 2014, 52.)

Kun työtä tehdään sisäisestä motivaatiosta käsin, ulkoinen palkitseminen on tarpeetonta. Ulkoisen palkitsemisen on huomattu herkästi siirtävän työntekijän huomion itse palkkioihin pois varsinaisista työn tavoitteista. Palkitsemisen on tutkimuksissa huomattu muuttavan työmotivaation ulkoiseksi ja vähentävän näin itse työhön sitoutumista. Ulkoisen palkitsemisen näkökulma asettaa perinteiset organisaatioiden palkitsemiskäytännöt uuteen valoon, koska ulkoisten palkkioiden kuten rahan tai muiden perinteisten työsuhde-etujen on todettu häiritsevän sisäistä motivaatiota. Tutkimusten mukaan ne ovat myös riittämättömiä kestävän työhyvinvoinnin lähteiksi. (Deci & Ryan 2000; Martela 2014, 61; Martela & Riekkö 2018.)

Asiakaspalvelutyössä ihmisten erilaisuuden kohtaaminen on normaalia työarkea. Työ on sosiaalista, jossa eräänä keskeisenä työtaitona on tiedostaa, ymmärtää ja pyrkiä hyväksymään asiakkaisiin liittyvä yksilöllinen erilaisuus sekä kehittää henkilökohtaista vastaanototokykyä tälle erilaisuudelle (Jakonen & Kamppinen 2017, 82–83). Moninäkökulmaisuuteen pohjautuva integraaliteoria tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehyksen ymmärtää ihmisen motivaation, havaintojen ja tarkkaavuuden luontaista suuntautumista (Wilber 2009, 128; Jakonen & Kamppinen 2016, 322–323). Sen mukaan jokaiselle ihmiselle on muotoutunut yksilöllinen ja luontainen taipumus tehdä omaan merkitystodellisuuteen pohjautuen havaintoja ulkomaailmasta yksilöllisyyttä tai yhteisöllisyyttä korostavasta näkökulmasta käsin. Yksilöllisyyttä korostava näkökulma voi pohjautua ihmisen sisäiseen maailmaan kuten tunteet, aistimukset, ajattelu, luovuus, arvot ja uskomukset tai näkökulman perustana voi olla erilaiset ulkoiset signaalit, yksilöllinen toiminta ja saavutukset. Yhteisöllisyyttä korostavia motivaation suuntaajia ovat kulttuurinen ja systeeminen näkökulma. Kulttuurista näkökulmaa voidaan kutsua myös me-näkökulmaksi ja sille on tyypillistä yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen korostuminen, tilanteisiin liittyvä yhteisöllisyys, yhteistyö, yhteishenki tai yhteiset toimintatavat. Kulttuurin kautta motivoituvia ihmisiä yhdistää puhuttu me-kieli. Systemisesti maailmaa havainnoiville ihmisille on tärkeää asioihin ja ilmiöihin kytkeytyvä kokonaiskuvan hahmottaminen, rakenteet, prosessit, työvälineet, metodologia ja teorit. (Jakonen & Kamppinen 2016, 325; Jakonen & Kamppinen 2017, 38, 82–83, 86.)

Kukaan ihminen eikä yksikään asiakas katso maailmaa vain yhden näkökulman kautta. Useimmat voivat tunnistaa yhdestä kahteen itselle luontaista huomion suuntautumisen

tapaa eri tilanteissa. Huomion suuntautumisen tavat ja sisällöt ilmentävät tutkimusten mukaan henkilökohtaisia merkityksiä, jotka asiakastyössä ovat kytkeytyneet asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin.

2.2.2 Myötätuntoinen motivaatio

Laadukas asiakaspalvelu edellyttää palveluhenkilöstöltä kykyä asettua palvelutilanteeseen myötäelävästi. Tällä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kuulemista sekä näiden ymmärtämistä asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemuksen kannalta asiakkaan tulee voida kokea tulleen kohdatuksi, kuulluksi ja nähdyksi. Myötäelämisen kyky on osa sosiaalista kyvykkyyttä, joka pohjautuu myötätuntokykyyn. Sen kehittäminen edistää asiakasymmärrystä ja mahdollistaa konkreettisen toiminnan asiakkaan auttamiseksi ja palvelemiseksi. Myötätuntokyky on inhimillistä pääomaa, joka on ihmisessä luonnostaan. Sen voidaan kuvata olevan (Pessi & Martela 2017, 13–14):

1. tietoisuutta toisen tilanteesta ja tunnetilasta sekä näiden havaitsemista, huomaamista ja ymmärtämistä
2. tunneyhteyttä, tunteita, sympatiaa sekä halukkuutta toisen puolesta toimimiseen
3. toimintaa ja toisen hyvän edistämistä konkreettisilla teoilla.

Myötätuntoisuus on perinteisesti liitetty tilanteisiin, joissa on tarve lievittää toisen kärsimystä, mutta se voi kytkeytyä myös tilanteisiin, joissa halutaan auttaa ja ilahduttaa muita. Asiakaskohtaamisissa tarvitaan sekä myötätuntokykyä että kykyä kokea myötäiloa ja -intoa. Myötätuntoisen toiminnan kokonaisprosessi alkaa havainnosta, että toinen tarvitsee apua jolloin tarjoutuu tilaisuus ilahduttaa häntä. Ihmisellä on poikkeuksellinen kyky tietoisuutensa ansiosta tehdä subjektiivinen tilanneanalyysi toisen ihmisen tilanteesta. Erityisesti asiakaspalvelutyön luonteeseen liitetään tyypillisesti asiakkaan ilahduttaminen, jota prosessina kuvataan myötäinnon prosessina. Havaintoja seuraa samaistuminen toisen tilanteeseen sekä sen ymmärtäminen tunnetasolla. Myötätuntokyvykkään työntekijän motivaatio nojaa tarpeeseen huomioida asiakkaan hyvinvointi sekä vaikuttaa ja edistää sitä oman toiminnan kautta. (Martela 2017, 77–78, 79–81.) Myötätuntoisen motivaation tunnistaminen ja myötätuntoinen toiminta edistävät työntekijän mahdollisuutta luoda oman toiminnan ja käyttäytymisen avulla merkityksellisiä asiakaskohtaamisia, jotka viime kädessä pohjautuvat kohtaamisen osapuolten väliseen myönteiseen tunnekokemukseen.

Omasta työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen edellyttää myös itselle suunnattua myötätuntoa, jolloin sillä voidaan tarkoittaa hyväksyvää ja ystävällistä asennetta itseä kohtaan, kaikkia ihmisiä yhdistävän ihmisyyden tiedostamista sekä tietoista läsnäoloa,

joka kohdistuu itseen (Germer & Neff 2014, 44–45). Itsemyötätunto tasapainottaa halukkuutta uhrautua liiaksi muiden hyväksi. Se tukee omaa hyvinvointia, jonka unohtaminen voi pitkittyessään johtaa myötätuntuupumukseen, työssä väsymiseen ja työuupumukseen (Pessi & Martela 2017, 23).

2.2.3 Palvelumotivaatio

Vuoden 2010 jälkeen julkaistut palvelumotivaatiotutkimukset korostavat palveluhenkilöstön motivaatiota vahvistavina tekijöinä inhimillisyyttä, yhteisöllisyyttä ja myötävaikuttamismahdollisuuksia. Lisäksi motivaation kannalta korostuu mahdollisuus toimia palvelutyön subjektina sekä palveluihin liittyvien käytäntöjen johtajana. (Follett 1924; Liewendahl 2014, 156.) Tutkimusten mukaan nämä liittyen henkilöstön aktiiviseen rooliin edistävät hyvää palvelukokemusta. Kuvattu työntekijäkeskeinen työkuultuuri ja sen kehittäminen nähdään strategisena resurssina, joka on luonteva reitti myös muuhun kehittämiseen (Liewendahl 2014, 152).

Lupausviitekehyksessä tapahtuvan työntekijälähtöisen strategiatyön lähtökohtina mainitaan erityisesti (Liewendahl 2014, 156):

- yhdessä luominen (co-creation)
- yhteistyö (co-activity)
- työkumppanuus (co-workership)
- itsenäisyys (autonomy)
- lupauksen aitous (authenticity).

Inhimillisyyden korostuminen palvelutyössä on luonnollista, sillä asiakaskohtaamisen onnistuminen ratkaisee sen aikana syntyvän liiketoiminnallisen arvon. Hyvä asiakaspalvelu edellyttää erityisesti inhimillisten tekijöiden huomioimisen palvelukohtaamisen aikana. Inhimillisen palvelulogiikan (human service logic) periaatteissa huomioidaan sekä asiakkaan arvokokemus että henkilöstön palvelumotivaatio. Inhimillisen palvelulogiikan motivaatiolähtöinen mallinnus pohjautuu Three Promises Framework (TPF) -lupausviitekehukseen ja on sovellettavissa palvelutoimintaan ja yrityskulttuuriin läpi koko palvelun arvoketjun organisaation sisäisessä ja henkilöstön välisessä kanssakäymisessä sekä ulkoisessa asiakaspalvelutyössä (Liewendahl 2014, 127-128). Inhimillisen palvelulogiikan käytännöt vahvistavat edelläkävijäyrityksissä tehtyjen tutkimusten havaintoja työmotivaatioon ja arvomuodostukseen liittyvistä inhimillisistä tekijöistä (Laloux 2014, 45, 64).

Inhimillisen palvelulogiikan mukaan palveluyrityksen arvomuodostus on riippuvainen henkilöstön sisäisten suhteiden laadusta sekä henkilöstön mahdollisuudesta luoda ja

ylläpitää myötävaikuttamismahdollisuuksia työssä (TAULUKKO 2). Tällä tarkoitetaan henkilöstön halukkuutta antaa kollegiaalisissa suhteissa vastavuoroisesti lupa ja tilaa vaikuttaa kaikkiin työhön liittyviin asioihin. Myötävaikuttamisen mahdollistaminen voi olla käytännössä hiljaista tai mahdollistavaa toimintaa. Sitä voidaan ilmentää antamalla tilaa muille, auttaa tai avustaa muita tai se voi näyttäytyä dialogisen vuorovaikutuksen kautta vaikuttamalla yhdessä. Erilaisia tapoja myötävaikuttaa yhdistää molemminpuolinen tunne jostain yhteisestä tapahtumasta. (Liewendahl 2014, 156.)

Toisena motivaatiotekijänä inhimillinen palvelulogiikka painottaa me-henkeä luovaa aitoa yhteistyötä ja luovaa työtettä, jossa yksilöllinen osaaminen integroituu työyhteisöön yhteisöllisen kokemuksellisuuden avulla. Kolmas motivaatiota lisäävä tekijä korostaa työskentelyolosuhteita ilman valtahierarkiaa jokaisen työntekijän ollessa tekemisen subjekti. Tämä lisää työntekijöiden mahdollisuutta kokea arvostusta työssä.

TAULUKKO 2. Inhimillisen palvelulogiikan motivaatiotekijät ja käytännön myötävaikuttamisperiaatteet (Liewendahl 2014, 156)

MOTIVAATIOTEKIJÄT	MYÖTÄVAIKUTTAMISPERIAATTEET
Lupa ja tila myötävaikuttaa molemmin puolin	Esimiehet kuuntelevat työntekijöitä ja päätökset tehdään yhdessä
Aito me-henki	Osaamisen kokemuksellinen integrointi; luova työote ja yhteistyö
Arvostuksen tunne	Työntekijä tekemisen subjekti, arjen hierarkittomuus, työntekijöiden osaaminen näkyy organisaation lupauksissa
Forum ideoiden jakamiselle	Yhdenvertaisuus, yhteisöllisyys ja yhteistoiminta; lupauksia ja niiden tarkoitusta käsitellään työntekijöiden kesken
Lupausten aitous	Käytännönläheisyys ja rehellisyys; lupaukset vastaavat palvelukäytäntöjä
Myönteinen vuorovaikutus	Henkilökohtainen asenne ja tahtotila

Neljänneksi painottuvat työntekijöiden väliset yhteisöllisyyteen liittyvät tekijät kuten yhdenvertaisuuden kokemus ja yhdessä tekeminen, joka mahdollistaa myös lupausten luomisen ja käsittelemisen yhdessä. Kun koko henkilöstö on yhdessä luonut, muotoillut ja työstänyt sen mitä yritys lupaa itselleen ja asiakkailleen, lupaukset ovat aitoja ja niistä heijastuvat todelliset palvelukäytännöt rehellisinä, julkilausuttuina tavoitteina, joihin koko henkilöstö voi sitoutua. Inhimillisen palvelulogiikan ydin on myönteisen vuorovaikutuksen soveltaminen kaikessa ihmistenvälisessä toiminnassa läpi koko organisaation aina asiakassuhteisiin saakka. Vuorovaikutuksen kautta välittyy myönteinen työn hoitamiseen liittyvä asenne ja hyvä tahto.

Henkilöstön motivaatio elää kiinteässä suhteessa esimiesten ja johdon toiminnan kanssa. Palvelujohtamisen tutkimusalueella on raportoitu esimiesten ja johdon taholta

henkilöstöön suuntautuvan tarpeettomana koetun puuttumisen ja mikromanageroinnin heikentävän henkilöstön luottamuksen kokemusta omassa työyhteisössä (Malkamäki 2017, 135–136, 142; Ahjopalo 2017). Erityisesti henkilöstön palvelumotivaation on todettu heikentyvän esimiehen tai johdon holhoavan asenteen, ylhäältä alaspäin suuntautuvan yksipuolisen viestinnän, johdon valta-asemaa korostavan kanssakäymisen, kielteisen vuorovaikutuksen tai epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemusten seurauksena. (Liewendahl 2014, 96.)

2.3 Tunteet

Työelämässä on vallinnut näihin päiviin saakka ihanne loogisen rationaalisesti ja ilman tunteita toimivasta työntekijästä. Jopa tutkijat suosittelivat useita vuosikymmeniä Weberin näkemysten mukaisesti tunteiden pitämistä työpaikan ulkopuolella (Humphrey, Pollack, Hawver 2008, 151). Tunteet kuitenkin kuuluvat olennaisena osana ihmisyyteen eikä niitä voi eikä pidä poissulkea ihmisen toiminnasta myöskään työssä. Ne ohjaavat sekä yrityksen henkilöstön keskinäisiä että henkilöstön ja asiakkaan välisiä vuorovaikutussuhteita. Tunteet ovat tärkeä ihmistenvälistä toimintaa säätelevä inhimillinen ohjaustekijä ja niiden asema asiakaskokemuksen syntymisessä on olennainen (Juuti 2015, 46). 1980-luvun alun tutkimuskirjallisuudessa tunnetyöllä (emotional labour) on viitattu hoiva- ja hoitoalaan, asiakaspalvelutyöhön, turvallisuussektoriin sekä esimiestyöhön eli työtehtäviin, joissa ihmisten ammatillinen kohtaaminen on arkipäivää. Palvelualoilla kohtaamiset ovat sidoksissa osapuolten välisen vuorovaikutuksen synnyttämän tunnekokemuksen kautta työn laatuun, arvontuottoon sekä työntekijöiden hyvinvointiin. (Humphrey, Pollack, Hawyer 2008, 152.)

Nykyisen kaltaisessa vuorovaikutusyhteiskunnassa valtaosa työstä täyttää tunnetyön keskeiset piirteet (Wilenius 2015, 2). Sille on ominaista ihmistenvälinen vastavuoroisuus, joka molemminpuolisen kokemuksellisuuden kautta vaikuttaa edelleen osapuolten toimintaan ja käyttäytymiseen. Kasvotusten tapahtuvaa asiakaspalvelutyötä tekevien työntekijöiden keskeinen taito onkin tunnesäätely, joka edellyttää tietoisuutta omista tunteista sekä niiden vaikutuksesta omaan käyttäytymiseen. Tunteet ohjaavat käyttäytymistä erityisesti silloin, kun toiminnan yhteyttä tunteisiin ei tiedosteta. Tietoisuuden avulla voidaan kehittää merkittävästi sosiaalista ja palvelukyvykkyyttä sekä ymmärtää ihmistenvälisen vastavuoroisuuden, ystävällisyyden, myötätuntoisuuden, huomaavaisuuden ja arvostuksen merkitys kohdatessa asiakkaita (Humphrey ym. 2008, 154; Zeithaml ym. 2009, 356–357).

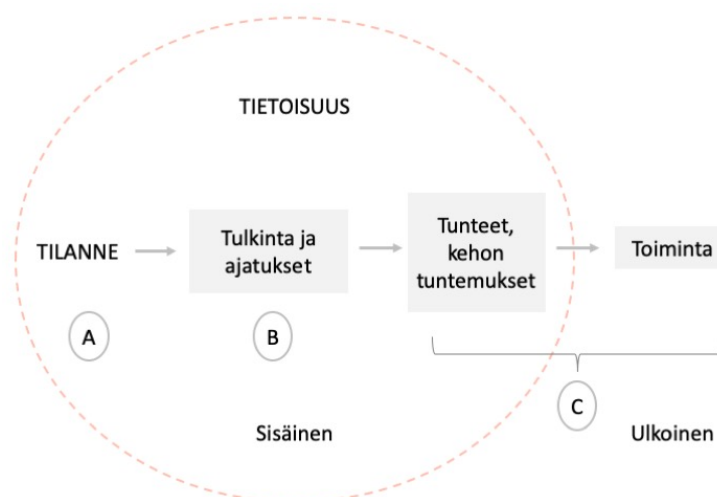
Tunneälytutkimuksen uranuurtajat Peter Salovey, John Mayer ja Daniel Goleman kuvaavat tunnetaitoja tunteiden tunnistamiseksi, ilmaisemiseksi, ymmärtämiseksi sekä kyvyksi säädellä niitä. Tunteet ovat ihmisen sisäiseen toiminnanohjaukseen osallistuva tekijä

ajattelun ja kehotietoisuuden ohella. Tunneälytutkimuksissa viitataan tunnetaitojen kehittymisen edellytyksenä kykyyn kokea myötätuntoa. Myötätuntokyvyllä viitataan (mukaellen Goleman 1999, 44–54; Saarinen 2007, 35–57; Wihuri 2014, 186–187):

- taitoon tunnistaa tunteita itsessä ja muissa
- taitoon ymmärtää omia ja muiden tunteita inhimillisyys huomioiden
- taitoon ilmaista tunteita ja niihin liittyviä henkilökohtaisia tarpeita rakentavasti
- taitoon käsitellä omia tunteita ja auttaa muita vastaavasti käsittelemään omia
- taitoon hyödyntää tunteita osana toimintaa ja käyttäytymistä.

2.3.1 Inhimillinen kokemuksellisuus

Inhimillinen kokemuksellisuus on samanaikaisesti haastava ja valtavan potentiaalinen sisältävä resurssi. Ihminen reagoi ulkoiseen toimintaympäristöön, mutta myös omaan sisäiseen maailmaan molempien vuorovaikuttaessa toistensa kanssa samanaikaisesti. Kognitiivisen käyttäytymistieteen tutkimusten valossa ihmisen toiminnanohjausta voidaan kuvata ABC-mallin avulla, jossa A tarkoittaa aistein havainnoitavaa ulkoista tilannetta, B tämän seurauksena syntyviä tilannetulkintoja ja C tunteita ja kehon tuntemuksia, jotka edeltävät itse toimintaa. (KUVIO 7.) (Pietikäinen 2012, 29; Silverton 2013, 141; Segal, Williams & Teasdale 2014, 240.)

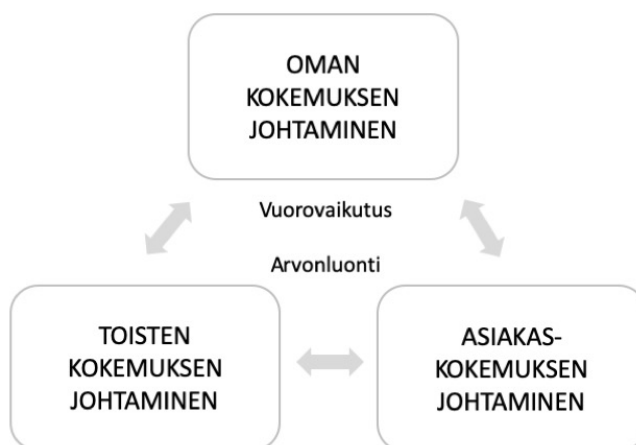


KUVIO 7. Tilanteen, ajatusten ja tunteiden ABC-malli (Pietikäinen 2012, 29; Segal, Williams & Teasdale 2014, 240)

Tilannetulkinnat ovat nopeita ja usein tiedostamattomia, jolloin ne ohjaavat käyttäytymistä automaattisesti. Tietoisuus ABC-mallin kaltaisesta prosessista mahdollistaa omaan toimintaan ja käyttäytymiseen liittyvät tietoiset valinnat automaattisen reagoinnin sijaan. Tietoisuus mahdollistaa lopulta omien toimintatapojen kehittymisen. Ilman tietoisuutta

käyttäytyminen perustuu pelkästään reagointiin, josta puuttuu tietoinen oman toiminnan ohjaus. Mielessä syntyvät tilannetulkinnat tapahtuvat nopeasti synnyttäen omaan merkitystodellisuuteen pohjautuvia asenteita, uskomuksia ja suhtautumistapoja. Siitä huolimatta, että ihmisen kokemuksellisuus on monimuotoinen psyykkinen tapahtuma, se on universaalia ja luonnollista. Asiakaspalvelutyössä oman kokemuksellisuuden tiedostaminen ja ymmärtäminen on tärkeää asiakaspalvelijan sosiaalisten taitojen sekä edelleen asiakaskohtaamisen onnistumisen kannalta.

Palveluliiketoimintatutkimukset painottavat omaan kokemuksellisuuteen liittyvää tietoista kokemuksen johtamista pitäen sitä kriittisen tärkeänä hyvän asiakaskokemuksen mahdollistajana. Tällä viitataan erityisesti kolmeen asiakaskohtaamisessa läsnäolevaan suhteeseen, joita ovat oma kokemus, muiden kokemus ja asiakaskokemus. Suhteet elävät keskinäisriippuvaisesti jokaisessa kohtaamisessa. Johtamalla tietoisesti omaa kokemusta ja käyttäytymistä voidaan samanaikaisesti vaikuttaa muiden ja asiakkaan kokemukseen (KUVIO 8).



KUVIO 8. Kokemuksen johtamisen ulottuvuudet (Fischer & Vainio 2015, 176)

Systeemiteorian mukaan (Jackson 2003) ihminen ei voi suoraan johtaa muita ihmisiä, heidän reagointia tai käyttäytymistä, mutta oman toiminnan ja esimerkin kautta on mahdollista vaikuttaa toisten kokemukseen ja erityisesti tunteisiin, jotka syntyvät muissa oman toiminnan seurauksena (Fischer 2014). Kokemuksellisuuden johtaminen edellyttää käytännössä asiakaspalvelijalta kykyä säädellä omaa käyttäytymistä ja ottaa näin vastuu sen vaikutuksesta muiden kokemukseen. Kokemuksellisuuden huomioiminen omasta, toisten sekä asiakaskokemuksen näkökulmasta mahdollistaa inhimillisyyteen perustuvan arvонуonin liiketoiminnassa, joka pohjautuu ihmistenvälisen kohtaamisen aikana syntyvään yhdessä luomisen (co-creation) prosessiin. Sen avulla kohtaamisen osapuolten yksilölliset merkitykset integroituvat osaksi yhteisiä tavoitteita. Yrityksen kannalta näin syntyvä

liiketoiminnallinen arvo tarkoittaa asiakastyytyväisyyden seurauksena syntyvää asiakasuskollisuutta, tuottavuutta ja tuloksellisuutta (Assagioli 1974, 2010, 97–98; Ramaswamy 2011; Fischer 2012, 130; Takanen 2013, 79–80, 167; Fischer & Vainio 2015, 176). Asiakaskokemuksen kautta syntyvä liiketoiminnallinen arvo sisältää merkittävän kilpailuedun, jonka perusta on yrityksessä työtä tekevien ihmisten vuorovaikutussuhteissa, keskinäisen dialogin vastuullisuudessa ja toimivuudessa. (Fischer & Vainio 2015, 177.)

Työelämä on kehittymässä yhä kompleksisemmaksi, jonka hierarkisuuden sijaan tulisi kehittyä avoimuuden suuntaan. Tämä asettaa esimiehinä ja johtajina toimivan henkilöstön valtamotiivit uuteen valoon. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan legitiimiä valtaa, jonka perusta on vastavuoroisuudessa, kokemuksellisuudessa ja työntekijöiden yhdenvertaisuudessa. Työelämä tutkimukset korostavat erityisesti johtajuuden valtamotiivina muiden auttamista ja onnistumisen mahdollistamista (Greenleaf 1991; van Dierendonck 2011; Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 291; Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 134). Tämä voi tarkoittaa koko henkilöstön kannalta keskinäistä voimaannuttamista, vastuuttamista, suunnan näyttämistä ja rohkeuteen kannustamista riippumatta siitä toteuttaako johtajuutta yksi henkilö, tiimi tai koko työyhteisö yhdessä. Yhteisöllisyydestä ammentava johtajuus muodostuu kuitenkin aina yksilöllisistä toimintatavoista. Uuden ajan yhteisölliseen johtajuuteen liitetään myös jokaisen palvelutyötä tekevän työntekijän henkilökohtaisena johtamisen pääomavarantona myötätuntokyky, aitous ja nöyryys. (Pessi, Martela ym. 2017, 287.)

2.3.2 Tunne-energia

Sosiologi Randal Collins (2004) toi palveluliiketoimintatutkimuksen piiriin käsitteen tunne-energia (emotional energy) korostaen tätä keskeisenä yksilön käyttäytymistä ohjaava tekijänä. Collins on kuvannut tunne-energian olevan itseluottamuksen tunnetta, kykyä ryhtyä rohkeasti toimeen sekä toimia aloitteellisesti saaden yksilön kokemaan itsensä arvokkaaksi. Collinsin mukaan tunne-energian laadulla on erityisen motivoiva vaikutus ihmisen käyttäytymiseen. Tunne-energiaan liittyy yksilöllisesti koettu energiavirta, jolla on yksilöä eteenpäin kannatteleva vaikutus. Myönteisen energiavirran voidaan kuvata luovan yksilöiden välille näkymättömiä tunnesiteitä, joiden merkitys palveluliiketoiminnassa on merkittävä. Ne synnyttävät kilpailuetua markkinoilla, joilla tuotteet ja palvelut ovat pitkälti kopioitavissa, mutta tunne, joka syntyy kahden ihmisen välisessä kohtaamisessa sen sijaan on täysin ainutlaatuinen eikä sitä voida kopioida. (Fischer 2014.)

Palveluliiketoiminnassa asiakaspalvelijan tunne-energia vaikuttaa paitsi asiakkaaseen myös siihen, millä tavalla hän positioi itsensä palvelutilanteessa. Positioinnilla tarkoitetaan mikroeleisiin perustuvaa itsensä asemointia suhteessa toiseen ihmiseen. Kyse on suhtautumistavasta, jolla toisen kanssa asetetaan kanssakäymiseen ja joka välittyy myös

kohtaamisen toiselle osapuolelle. Positioituminen tapahtuu automaattisesti jokaisessa vuorovaikutustilanteessa ihmisten välillä. Tietoisien ja kunnioittavan positioinnin on tutkimuksissa todettu lisäävän työntekijöiden työmotivaatiota, työhyvinvointia ja organisaation tuottavuutta. (Harré & van Lagenhove 1999; Hakanen ym. 2017, 295–296.)

Inhimillisen toimintakyypääoman osana tunne-energia sijoittuu emotionaaliseen pääomaan, jossa se tukee henkilöstön strategista toimijuutta. Aistittavissa oleva tunne-energia koostuu vastavuoroisista kehollisista mikrosirroista, joihin ihmistenväliset myönteisesti virittyneet yhteydet rakentuvat. (Masalin 2013, 134–136.) Kuvatunlaiset yhteydet nostavat ihmistenvälisen toiminnan strategisesti uudelle tasolle. Palvelutyössä tämä tarkoittaa sosiaalisen ja palvelukyvykkyyden kehittymisen ja hyödyntämisen kautta tapahtuvaa asiakasarvon edistämistä, joka on saanut alkunsa sellaisista positiivisista tunteista kuin itseluottamus, innostus, pystyvyys ja rohkeuden tunne. (Masalin 2013, 141–143, 148.)

Barbara Fredricksonin kehittämän avarra ja rakenna -teorian (broaden and built -theory) mukaan positiiviset tunteet lisäävät yksilöllisellä tasolla emotionaalista hyvinvointia sekä vahvistavat ja auttavat ihmistä selviytymään vaikeiden tilanteiden ja aikojen läpi. Ne lisäävät ihmisen älyllisiä, sosiaalisia, psykologisia ja fyysisiä voimavaroja, jotka käytännössä näkyvät lisääntyneenä luovuutena, motivaationa sekä kiinnostuksena olla perillä asioista. Lisäksi voimavarojen lisääntyminen voi ilmetä sinnikkyytenä, sisuna, henkilökohtaisena kyvykkyytenä, resilienssiytenä, myönteisinä yhteyksinä muihin ihmisiin sekä hyvänä terveytenä. Fredrickson rinnastaa kuvatunlaiset ominaisuudet mielen avartumiseen, joka mahdollistaa organisaatioissa työilmapiirin, sosiaalisen kanssakäymisen ja ihmisten välisen yhteyden kehittämisen ja parantamisen.

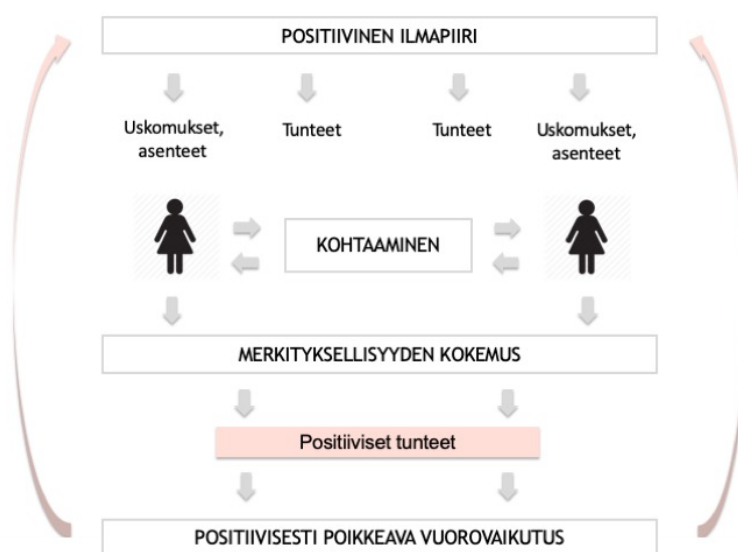
Positiiviset tunnekokemukset saavat aikaan nousujohteisen spiraalin avarra ja rakenna -prosessin muodossa, jossa ihmistenvälisen molempia osapuolia voimaannuttavien ja energisoivien kohtaamisten seurauksena syntyy ihmistenvälisiä laatu yhteyksiä. (Fredrickson 1998, 315; Fredrickson 2003b, 333; Fredrickson 2004; Fischer 2012; Fischer & Vainio 2015, 61.)

2.3.3 Ihmistenväliset laatu yhteydet

Asiakaspalveluhenkilöstön kokeman positiivisen työilmapiirin ja oman työn merkityksellisyyden kokemuksen on tutkimuksissa osoitettu vaikuttavan suoraan asiakkaiden kokeman palvelun laatuun (Fischer 2014). Ilmapiiri syntyy ja kehittyy jokaisessa työpäivän aikana tapahtuvassa kohtaamisessa ja se on erityisen riippuvainen työntekijöiden kyvystä johtaa omaa kokemusta. Itsensä johtaminen on jokaisen asiakaspalvelijan omalla vastuulla. Kyse on omista uskomuksista, asenteista ja tunteista sekä näiden vaikutuksen

tiedostamisesta vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa. (McShane & Glinow 2007; Fischer 2014.)

Asiakaskohtaaminen on arvonluonnin kannalta vaativa tilanne, sillä kohtaamiseen ei voi koskaan täysin etukäteen valmistautua. Kohtaamiset haastavat asiakaspalvelijan kyvykkyiden ja resurssit kerta toisensa jälkeen. Asiakaspalvelutyön tavoitteiden kuten lupaus-ten ja arvonluonnin toteutumisen kannalta on tärkeää, että kohtaamiset sujuvat myönteisesti ja asiakas tuntee tulleen arvostetuksi ja kuulluksi. Jokaisessa kohtaamisessa on mahdollisuus synnyttää asiakkaalle merkityksellisyyden kokemuksia, jotka tuntuvat positiivisina tunteina ja synnyttävät positiivisesti poikkeavaa vuorovaikutusta. (KUVIO 9.) (Fischer 2014.)



KUVIO 9. Positiivisesti poikkeavan vuorovaikutuksen vaikutukset ilmapiiriin (Fischer 2014)

Positiivisesti poikkeavat vuorovaikutustapahtumat synnyttävät ihmisten välisiä laatuhyteyksiä, jotka ovat erityisen tärkeitä positiivisen asiakaskokemuksen, organisaation toimintakyvyn sekä kilpailukyvyn kannalta. Käytännön asiakaspalvelutyössä kyse on auttamishalusta, muiden ihmisten arvostamisesta sekä kiitollisuuden ja epäitsekkyyden asenteesta, jotka kumpuavat työntekijän oman työn merkityksellisyyteen liittyvästä kokemuksesta. Tutkimusten mukaan kokemus oman työn merkityksellisyydestä lisää työntekijän työssä käytettävissä olevia voimavaroja ja hyvinvointia, joka lopulta kertyy emotionaalisen pääoman muodossa organisaation yhteiseksi pääomaksi. Koska tunteet tarttuvat ihmisten välillä, on liiketoiminnallisesti merkittävää minkälaista tunneilmastoa henkilöstö välittää ympärilleen. Palvelun arvoketjussa tunneilmasto tarttuu sisäisesti työntekijästä toiseen ja sisäisten suhteiden kautta myös asiakkaisiin. Yrityksen sisäisten suhteiden merkitys on huomattava asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden kannalta. (Fischer 2014.)

Laatuyhteyksillä viitataan tutkimuskirjallisuudessa myös ihmisten väliseen empatiaan, avoimuuteen sekä välittämisen kokemukseen (Stephens, Heaphy, Dutton (2012, 390, 386). Niiden on tutkimuksissa osoitettu edistävän psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen ilmapiirin kehittymistä yhteisymmärryksen ja yhteistyön perustana. (Masalin 2013, 138.) Ihmistenvälisen laatuyhteyksien on raportoitu vähentävän konflikteja ja tunnekuormitusta sekä edistävän luovuuden ja innovaatioiden syntymistä. Laatuyhteydet ja yritysten toimintakyky korreloivat myös asiakkaan arvokokemukseen, jonka onnistumista edistää tutkitusti asiakaspalveluhenkilöstön positiivisesti poikkeava toiminta. (Baker 2003; Fischer & Vainio 2015, 182.)

2.3.4 Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen

Merkityksellisyyden kokemuksille pohjautuvan positiivisesti poikkeavan toiminnan on tutkimuksissa raportoitu kerryttävän pidempiaikaisia henkilökohtaisia ja sosiaalisia voimavaroja. Ne ovat myös työssä tarvittavien voimavarojen lähde. Pitkäkestoiset voimavarat voidaan rinnastaa emotionaalisessa pääomassa hyvinvoinnin, myönteisten tunteiden ja motivaation kokemukseen, jotka mahdollistavat selviytymisen työssä väistämättä ajoittain eteen tulevilla vaatimilla ja kuormittavilla tilanteilla. (Fredrickson 2001; Hakanen 2009; Masalin 2013, 138; Fischer & Vainio 2015, 147; Larjovuori, Manka, Nuutinen 2015.)

Positiivisesti poikkeavalla vuorovaikutuksella, käyttäytymisellä ja toiminnalla tarkoitetaan sellaista inhimillistä toimintaa, jonka lopputulos ylittää selvästi yleisen tai muiden odottaman toiminnan (Fischer 2014). Käytännössä kyse on tavallisista arkitapahtumista, joissa toimitaan positiivisesti poikkeavalla tavalla ja jonka seurauksena arkitapahtuma muuttuu positiivisia merkityksiä sisältäväksi positiiviseksi tapahtumaksi. Kuvatun kaltainen kohtaaminen synnyttää kohtaamisen osapuolissa kokemuksen kyvykkyydestä, osallisuudesta, merkityksellisyydestä, saavuttamisesta ja sosiaalisesta yhteydestä, jotka tuntuvat positiivisina tunteina kuten ilona, kiinnostuksena, tyytyväisyytenä, rakkautena, ylpeytenä, toivona, innostuksena tai kiitollisuutena. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen siirtää positiivista tunne-energiaa vuorovaikutuksen avulla eteenpäin ihmisestä toiseen. Se synnyttää ihmisten välisiä laatuyhteyksiä, joiden perusta on merkityksellisyyden kokemuksen kautta syntyvässä positiivisessa tunne-energiassa. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen avartaa tutkimusten mukaan ihmisen mieltä, jonka seurauksena ihmiset ovat avoimempia toisiaan kohtaan, ymmärtävät toisiaan paremmin ja tulkitsevat toisiaan monivivahteisemmin. Positiivisesti poikkeava toiminta virittää herkästi uusille ajatuksille ja mahdollistaa uudenlaisten suhtautumistapojen syntymisen. Avartunut mieli lisää myös henkilökohtaisia voimavaroja saaden aikaan positiivisesti poikkeavan toiminnan kehän. (KUVIO 10.) (Cohn & Fredrickson 2009; Fischer 2012, 132.)



KUVIO 10. Positiivisesti poikkeava käyttäytymisprosessi (Cohn & Fredrickson 2009; Fischer 2012, 132)

Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen on mahdollista kaikissa ihmistenvälisissä kohtaamisissa. Sillä on keskeinen merkitys organisaation sisäisen tunne-energian kautta yksittäisen työntekijän motivaation sekä asiakkaan kokeman palvelun arvoon. Folkmanin (1997) ja Fredricksonin tutkimukset ovat osoittaneet positiivisesti poikkeavan käyttäytymisprosessin ja palvelun strategisen arvoketjun välillä paljon myönteisiä syy-seuraussuhteita, jotka ilmenevät palveluketjun toimijoissa ja jotka voidaan jakaa yksilö-, tiimi-, organisaatio- ja asiakastason vaikutuksiin.

Yksilöllisellä työntekijätasolla myönteiset vaikutukset ilmenevät positiivisina tunteina ja mielentiloina, mielen ja ajattelun avartumisena, luovuuden, mahdollisuuksien ja oman suorituskyvyn lisääntymisenä sekä halukkuutena psyykkiseen läheisyyteen. Lisäksi voidaan nähdä yksilöllisen tuottavuuden lisääntyminen flow- ja wow-kokemusten lisääntymisen seurauksena. Tiimi- ja organisaatiotasolla positiivisesti poikkeava toiminta näyttäätyy kuokostavina työpaikkoina, joille on ominaista henkilöstön välinen yhteyden ja ykseyden kokemus, myönteinen tunne-energia ja työyhteisön parempi suoriutuminen työssä. Edellä mainitut ilmentymät näkyvät arvoketjussa sisäisenä laatuna, työyhteisön hyvinvointina ja tyytyväisyytenä sekä henkilöstön pysyvyytenä ja tuottavuutena heijastuen asiakassuhteisiin ja ulkoisen asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiakassuhdetasolla ulkoisen palvelun laatu näkyy asiakassuhteissa vallitsevana molemminpuolisena luottamuksena, asiakaslojaliteettina sekä kokonaisuuksien ja keskinäisen yhteistyön mahdollisuuksien lisääntymisenä. Palvelun arvoketjun kannalta on olennaista huomioida kahdenvälisen kohtaamisen synnyttämän tunne-energian vaikutus läpi koko organisaation sisäisen

tunneilmapiirin, joka systeemisenä resurssina vaikuttaa tulevilla kohtaamisissa sekä laatuhyteysketjuissa. (TAULUKKO 3.) (Fischer 2012, 131–132, 151; Fischer 2014.)

TAULUKKO 3. Positiivisesti poikkeavan käyttäytymisen vaikutuksia palvelun arvoketjun toimijoihin (Fischer 2012, 151; Fischer 2014)

YKSILÖLLINEN TASO	TIIMI- / ORGANISAATIOTASO	ASIAKASSUHDETASO
Emotionaalinen hyvinvointi	Kukoistavat työpaikat	Mahdollisuuksien lisääntyminen
Avartunut mieli		Ykseyden kokemus
Luottamus itsen ja muihin	Ykseyden kokemus	Luottamus itsen ja muihin
Ykseyden kokemus		Kokonaisuuksien näkeminen
Luovuuden lisääntyminen	Kokonaisuuksien näkeminen	Luovuuden lisääntyminen
Kokonaisuuksien näkeminen		
Mahdollisuuksien lisääntyminen	Tunne-energian lisääntyminen	Neuvottelutulosten paraneminen
Suoritusten parantuminen		
Korkeampi tuottavuus	Yhteyden tunteen lisääntyminen	Parempi tuottavuus
Resilienssiyden lisääntyminen		
Psyykkisen etäisyyden väheneminen	Parempi suoriutuminen tiimissä	Korkeampi asiakaspalvelun laatu
Lisääntynyt työstä innostuminen		Korkeampi asiakaslojaliteetti
Wow-kokemuksen lisääntyminen		Parempikatteinen palveluliiketoiminta

Merkityksellisyiden kokemuksen vaikutus motivaatioon on tutkimuskirjallisuudessa tunnistettu. Samoin kuin motivaatiotutkimusten positiivisesti poikkeavan toiminnan on raportoitu kerryttävän pidempiaikaisia työssä tarvittavia voimavaroja. Pitkäkestoiset voimavarat voidaan rinnastaa motivaation lisäksi emotionaalisessa pääomassa hyvinvoinnin kokemukseen. Ne mahdollistavat selviytymisen työssä väistämättä ajoittain eteen tulevilla vaativissa ja kuormittavissa tilanteissa. (Fredrickson 2001; Hakanen 2009; Masalin 2013, 138; Fischer & Vainio 2015, 147; Larjovuori, Manka, Nuutinen 2015.)

2.4 Yhteenveto

Ihmisyteen kytkeytyvän kyvykkyyden arvostus on lisääntynyt työelämässä 2000-luvulla rinnakkain sitä vahvistavan tutkimustiedon kanssa. Inhimillinen pääoma ja ihmisen toiminta on ollut kiinnostava tutkimuskohde erityisesti palvelualoilla, joiden arvontuotto on riippuvainen inhimillisistä resursseista ja ihmisten välisten kohtaamisten onnistumisesta. Työmotivaatiolla on keskeinen asema työhyvinvoinnin ja työssä menestymisen lähteenä.

Liiketoiminnallisen arvonmuodostuksen aloituspisteenä toimii jokaisen työntekijän psykologiset perustarpeet ja kokemus siitä, mikä itselle on tärkeää ja merkityksellistä. Oman arvopohjan suuntainen toiminta synnyttää sisäisen motivaation kaltaista tunne-energiaa, joka työelämässä yhdistyy työnantajajärytyksen arvoihin ja merkityksiin työn spiritualiteetin kokemuksena. Työn spiritualiteetti kytkee työntekijän ja organisaation arvomaailmat toisiinsa lisäten työntekijän kokemaa yhteydentunnetta ja sitoutumista organisaatioon tunnetasolla. Sisäinen motivaatio tarkoittaa palvelutyössä kutsumuksen kaltaista motivaatiota, joka saa työntekijän antamaan parastaan kuten auttamaan ja palvelemaan asiakkaita pyyteettömästi ja aidosti. Nämä lähtökohdat edesauttavat henkilökohtaisen toimintakykypääoman hyödyntämistä ja kehittämistä työssä. Sisäinen motivaatio auttaa henkilöstöä johtamaan itseään ja omaa toimintaansa työn käytäntöjen ja asiakkaiden palvelemisen kautta ja samalla kehittämään omaa sosiaalista ja palvelukyvykkyyttä yrityksen arvonluonnin näkökulmasta. (KUVIO 11.)



KUVIO 11. Luvun 2 tietoperusta

Päävastuu omasta työmotivaatiosta on ihmisellä itsellään, sillä kukaan muu ei voi tietää itseä paremmin mitä kukin haluaa ja tarvitsee, mikä itselle on tärkeää, minkälaista työtä haluaa tehdä tai miten haluaa kehittää itseään. Henkilökohtaista kehittymistä ei voi pakottaa, mutta sille voi luoda mahdollisuuksia ja puitteita. Tämä kehittämishanke on yksi mahdollisuus.

3 KEHITTÄMISHANKE

3.1 Kohdeorganisaatio

Ajatus tarjota Helsingin Osuuskauppa Elannelle (HOK-Elanto) mahdollisuutta osallistua henkilöstölähtöiseen kehittämishankkeeseen sai alkunsa keväällä 2018 toteutetusta samansuuntaisesta kehittämishankkeesta samassa konsernissa. Sen lähtökohdat henkilöstön kehittämisen sekä viitekehyksen osalta nojasivat lupauskäytäntöihin, motivaatioon ja tunteisiin samoin kuin nyt alkavassa hankkeessa. Vuonna 2018 toteutettu hanke koettiin asiakkaan puolelta kiinnostavaksi ja uudenlaiseksi kehitysootteeksi juuri henkilöstölähtöisyytensä myös vuoksi.

Kehittämishanke toteutettiin HOK-Elannon ravintolaliiketoimintaan kuuluvan Coffee House -kahvilan (KUVA 1) ja Rosso-ravintolan (KUVA 2) henkilöstön kanssa ajalla 6/2019 - 5/2020. Hankkeeseen osallistuva henkilöstö työskenteli molempien brändien alla.



The logo for Coffee House consists of the words "COFFEE" and "HOUSE" stacked vertically in a bold, black, sans-serif font.

KUVA 1. Coffee House -kahvilan brändin logo



The logo for Rosso restaurant features the word "RISTORANTE" in a small, black, serif font above the word "ROSSO" in a large, bold, red, serif font. Below "ROSSO" is the tagline "· UN ITALIANO FAMILIARE ·" in a small, black, serif font.

KUVA 2. Rosso -ravintolan brändin logo

Kauppakeskuksessa, jossa kahvila ja ravintola sijaitsivat oli runsaasti kilpailevia ravintoloita ja kahviloita. Tästä lähtökohdasta henkilöstön kyky kilpailla asiakaspalvelun laadun keinoin oli merkittävässä roolissa liiketoiminnallisesti. Coffee House ja Rosso ovat suosittuja kohtaamispaikkoja, joissa vieraillee satoja asiakkaita päivittäin. Coffee House:ssa on asiakaspaikkoja 162 kpl ja Rossossa 130 kpl. HOK-Elannolla on 25 ravintolaketjua Suomessa, joihin kuuluvia Coffee House -kahviloita on 17 ja Rosso -ravintoloita 25 kpl. (Helsingin Osuuskauppa Elanto 2018.)

Ravintolaliiketoiminnan katto-organisaationa toimiva HOK-Elanto on Suomen suurin osuuskauppa. Se on osa S-ryhmän organisaatiokokonaisuutta, jonka muodostavat osuuskaupat ja SOK tytäryhtiöineen. HOK-Elanto on suurin S-ryhmän 28:sta alue- ja

paikallisosuuskaupasta. Sen päätoimialat ovat vuosikertomuksen mukaan marketkauppa, tavaratalokauppa, ravintolaliiketoiminta sekä polttoneste- ja autopesukauppa. HOK-Elanolla on 337 toimipaikkaa, joissa työskentelee yhteensä 6029 työntekijää. Henkilöstöön kuuluu työntekijöitä 42:ta eri maasta. Ravintolaliiketoiminnan henkilöstömäärä henkilötyövuosikertoimella oikaistuna on 842 kpl. Erityismaininnan ansaitsee konsernin henkilöstötutkimukseen perustuva henkilöstötyytyväisyys, jonka kerrotaan olevan selvästi suomalaisyritysten yleisnormia paremmalla tasolla. (Helsingin Osuuskauppa Elanto 2018.)

Osuuskaupan omistuspohjan muodostavat sen asiakkaat. Asiakasomistajia oli vuonna 2019 637.656 kpl. Konsernin liikevaihto vuonna 2019 oli 2.125 M€, josta ravintolaliiketoiminnan osuus oli 121,0 M€. Liiketulos oli samana ajankohtana 5,1% edellistä vuotta parempi. Yhtiö kertoi tämän johtuvan suunnitelman mukaisesta verkoston saneerauksesta sekä onnistuneesta kuluhallinnasta. (Helsingin Osuuskauppa Elanto 2018.)

3.2 Kehittämishankkeen resurssit

Kehittämishankkeissa on tärkeää, että niissä on käytettävissä monipuolisia resursseja kuten henkilöstö, kehittämiseen käytettävää työaika ja tarkoituksenmukaiset kehittämistä tukevat menetelmät. Tämän kehittämishankkeen henkilöresurssin muodosti 8 toimeksiantajaorganisaation vakituudessa työsuhteessa työskentelevää työntekijää, joista 7 työskenteli suorassa asiakaspalvelutyössä ja 1 keittiössä. Alustava päätös valita hankkeen kohde-ryhmäksi vakituinen henkilöstö tehtiin yhdessä lähiesimiehen ja hänen esimiehensä kanssa. Lopullisen päätöksen osallistumisesta kehittämistilaisuuksiin tekivät osallistujat itse. Osallistumisen vapaaehtoisuudella haluttiin tukea henkilöstön motivaatiota. Henkilöstön ja lähiesimiehen lisäksi kehittämistilaisuuksiin osallistui ulkopuolinen fasilitaattori. Lähiesimiehen esimies toimi hankkeen aikana kyseisen toimialueen ravintolaliiketoiminnasta vastaavana aluepäällikkönä ja lähiesimies kummankin brändin alla työskentelevän henkilöstön linjaesimiehenä.

Fasilitaattori ja lähiesimies pitivät toisiinsa yhteyttä sähköpostitse ja he tapasivat myös kehittämistilaisuuksien välissä. Asioista keskusteltiin hankkeen aikana tarpeen mukaan. Lähiesimies hoiti yhteydenpidon tarvittaessa henkilöstöön. Hankkeelle kohdennettiin työaika yhteensä 38,5 henkilötyötuntia. Tämä mahdollisti henkilöstöön sitoutuneen osaamis-potentiaalin (kyvykkyys ja kompetenssit) jakamisen ryhmätilaisuuksissa, mikä on yhdessä oppimisen edellytys. Hankkeeseen osallistuvien työntekijöiden vastuu oli kahdensuuntaista. He vastasivat sekä itselleen että samalla muille osallistujille osallistumisensa määrästä ja laadusta. Hankkeen fasilitaattori vastasi tutkimukselliseen kehittämiseen liittyen tutkimuksellisuudesta, kehittämisen menetelmistä (menetelmäresurssit), hankkeen etenemisestä, prosessista ja aikataulusta.

3.3 Hankesuunnitelma ja hankkeen toteutus

Ensimmäiset tapaamiset lähiesimiehen ja aluepäällikön kanssa järjestettiin kesällä 2019. Tapaamisissa keskusteltiin toimeksiantajan henkilöstön ammatilliseen kehittymiseen liittyvistä tarpeista ja jäsennettiin tulevan hankkeen sisältöä kehittämisen näkökulmasta. Tapaamiset esimiesten kanssa lisäsivät fasilitaattorin ymmärrystä organisaation toimintakulttuurista, mikä oli tärkeää hankesuunnitelmaehdotuksen laatimisen kannalta. Lisäksi toimintakulttuurin ymmärtäminen oli tärkeää kehittämistilaisuuksien onnistumisen kannalta (Heikkinen ym. 2007, 103).

Ravintolaliiketoiminta on kilpailtu liiketoiminta-alue, jossa asiakaspalveluhenkilöstön työmotivaatiolla on tärkeä asema. Esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa painottui hyvän asiakaspalvelun, asiakastyytyvyyden sekä palveluhenkilöstön myönteisten tunteiden merkitys keskeisenä arvonluonnin perustana. Toimeksiantaja hyväksyi hankesuunnitelmaehdotuksen syyskuussa 2019, jonka jälkeen alkoi aiempaan tutkimustietoon pohjautuvan tietoperustan rakentaminen ja hanketapaamisten sisällön määrittely. Lopuksi ennen hankkeen aloitusta kehittäminen kohdennettiin sen tavoitealueisiin kysymyksillä, joiden avulla kehittämishanke kytkeytyi myös tutkimuksellisuuteen.

Ensitapaaminen henkilöstön kanssa tapahtui kuukausipalaverissa 15.10., jossa hankkeen aloituksesta ja sen aikataulusta kerrottiin lyhyesti. Hankkeesta oli laadittu kirjallinen tiedote, joka sisälsi hankkeen sen hetkisen suunnitellun tapaamisaikataulun, ohjeistuksen oman palvelumotivaation kartoittamiseksi sekä yleistä tietoa hankkeesta ja siihen osallistumisesta (LIITE 1). Tiedote jaettiin myös niille vakituudessa työsuhteessa työskenteleville työntekijöille, jotka eivät osallistuneet kuukausipalaveriin. Kehittämistilaisuuksien eli lupausfoorumien ajoitus oli sovitettu osaksi osallistujien normaalia työaikaa.

Ennen varsinaisia lupausfoorumeja henkilöstö vastasi palvelumotivaation alkukartoitukseen, joka toteutettiin selainpohjaisella Palvelupulssi-työkalulla. Vastaamiseen oli varattu aikaa 2 viikkoa ennen lupausfoorumien aloitusta. Kartoituksen tuloksena jokainen osallistuja sai ensimmäisessä ryhmätapaamisessa oman palvelumotivaatioprofiilinsa sekä kaikkien hankkeeseen osallistuneiden yhteisen ryhmäprofiilin (LIITE 2). Profiilien anonymiteetti turvattiin jokaiselle osallistujalle jaetulla henkilökohtaisilla vastauskoodeilla, jotka olivat ainoastaan vastaajan itsensä tiedossa. Profiileja käytettiin osana kehittämistä prosessin aikana.

Hankkeen aikana toteutettiin 4 henkilöstön yhteistä lupausfoorumia, joissa kunkin tilaisuuden osallistujamäärä vaihteli neljästä kahdeksaan henkilöön. Lupausfoorumit toteutuivat lokakuun 2019 ja tammikuun 2020 välisenä aikana. Lupausfoorumeissa kerätty empirinen

aineisto käsiteltiin ja analysoitiin tammi-helmikuussa. Kehittämishankkeen lopulliset tulokset valmistuivat toukokuussa 2020, jolloin ne myös esiteltiin toimeksiantajalle. (TAULUKKO 4.)

TAULUKKO 4. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen vaiheet ja ajoitus

6-9/2019	Kehittämisen aiheen ja tavoitealueiden määrittely
	Tutustuminen aiempaa tutkimustietoon
	Kehittämisen tietoperustan luominen
9-10/2019	Keskeisten kehittämistä tukevien kysymysten määrittely
	Kehittämishankkeen suunnittelu ja hyväksyttäminen toimeksiantajalla
10/2019-1/2020	Lupafoorumit
	Kehittämistä ja tutkimuksellisuutta tukevan empiirisen aineiston luominen
2-4/2020	Aineiston käsittely, analyysi ja tulokset
	Arvomallin laatiminen
5-6/2020	Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotusten muotoilu
	Tulosten arviointi ja raportointi toimeksiantajalle
	Tulosten julkaisu

Lupafoorumien keskusteluteemoja olivat ammatillinen kehittyminen, asiakaskohtaaminen, sisäinen asiakkuus, Palvelupulssi-työkalu, brändilupaukset, asiakaspalvelijan rooli lupauksen lunastajana, työn merkityksellisyys ja sen vaikutus omaan työmotivaatioon sekä omat ja työnantajan asiakaspalvelijalle asettamat odotukset brändilupauksen lunastajana. Lisäksi keskusteltiin asiakaskohtaamisesta heräävistä tunteista, onnistuneesta ja haastavasta asiakaskohtaamisesta, omista vaikutusmahdollisuuksista omaan palvelukäyttäytymiseen sekä työn tarjoamista voimavaroista ja vertaistuen merkityksestä työssä.

Kahden ensimmäisen ryhmätapaamisen alussa käytiin läpi kehittämistilaisuuksiin osallistumisen yhteisiä pelisääntöjä, periaatteita, rooleja, vastuita ja osallistujien toiveita. Näistä keskeisimpiä olivat:

- Lupafoorumeihin osallistuminen on vapaaehtoista.
- Lupafoorumeilla jokainen työntekijä on yhdenvertainen toimien omana itsenään ilman työroolia tai asemaa.
- Osallistuminen perustuu keskinäiseen luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja yhdessä jakamiseen.

- Fasilitaattori vastaa lupausfoorumeilla hankkeen etenemisestä, prosessista, aikataulusta ja kehittämisen menetelmistä.
- Osallistujat vastaavat keskustelujen ja eri menetelmin toteutettujen pohdintojen sisällöstä.
- Keskustelut ovat luottamuksellisia eikä niitä jaeta ryhmän ulkopuolelle.
- Keskustelut nauhoitetaan tutkimuksellisista syistä.
- Hankkeesta syntyvä raportti on kaikille avoin sen valmistuttua.

Ensimmäiseen lupausfoorumiin 4.11. osallistui 7 henkilöä. Dialogia käytiin ammatillisesta kehitymisestä, asiakaskohtaamisesta, sisäisestä asiakkuudesta, Palvelupulssi -työkäytöstä, Coffee Housen ja Rosson brändilupauksista sekä asiakaspalvelijan roolista lupausfoorumin lunastajana asiakaskohtaamisessa. Toisen lupausfoorumiin 19.11. osallistui 6 henkilöä ja aiheita olivat ammatillinen kehittyminen, työn merkityksellisyys ja sen vaikutus omaan työmotivaatioon, brändilupaukset asiakaslupauksina sekä miten asiakaspalvelija kokee lupaukset suhteessa siihen, että hänen odotetaan lunastavan ne asiakaskohtaamisessa. Lisäksi keskusteltiin asiakaskohtaamisesta heräävistä tunteista ja niiden vaikutuksesta omaan työmotivaatioon.

Lupausfoorumeilla 9.12. ja 7.1. keskityttiin henkilökohtaisen sisäisen dialogin ja reflektoinnin tukemiseen. 9.12. tilaisuuteen osallistui 5 henkilöä. Sen teemoja olivat onnistunut ja haastava asiakaskohtaaminen. Osallistujat pohtivat itsekseen oman kokemuksensa valossa omaa roolia ja osuutta valitsemiensa asiakaskohtaamisten avulla. Sisäistä reflektiota tuettiin meditaatiotyöskentelyllä, jonka avulla ryhmä sai ohjausta aiheeseen ja sen keskittyneeseen pohdintaan. Pohdintojen tuloksena toteutettiin kirjallinen teemahaastattelu, jossa jokainen kirjoitti itsenäisesti fasilitaattorin antamien kysymysten tukena omia ajatuksia paperille (LIITE 3). Vastaukset kerättiin tilaisuuden lopussa.

Neljännellä lupausfoorumilla 7.1. toteutettiin yksilöllistä sisäistä dialogia tukeva loppuarvio puolistrukturoituna monivalintakyselynä (LIITE 4). Siinä kartoitettiin osallistujien ammatillista oppimista ja kehittymistä hankkeen aikana kehittämisen tavoitealueilla. Loppukyselyn toteuttaminen eri menetelmällä kuin palvelumotivaation alkukartoitus oli perusteltua, koska se tarjosi osallistujille mahdollisuuden itse-reflektionin avulla syventyä omakohtaisen kehittymisen arviointiin palvelumotivaatiokartoitusta monipuolisemmin. Lisäksi kysely tarjosi tutkimuksellisen tiedonhankinnan näkökulmasta rikasta aineistoa. Jokainen yhteenkin lupausfoorumiin osallistunut työntekijä vastasi loppukyselyyn. Viimeisen lupausfoorumin jälkeen lähiesimiehen kanssa toteutettiin avoin syvähaastattelu, jonka tarkoituksena oli kartoittaa lähiesimiehen näkemyksiä hankkeen hyödyllisyydestä henkilöstön ammatillisen

kehittymisen kannalta (LIITE 6). Kaikki lupausfoorumeilla syntynyt aineisto käsiteltiin anonyymisti.

Hankkeen tapaamisiin käytettiin 8,75h absoluuttista työaika, joka 8:n työntekijän käyttämällä työajalla tarkoitti yhteensä 38,5h henkilötyötuntia. Työaikalaskennassa ei ole mukana fasilitaattorin työaika kuten hankesuunnitelman muotoilu, läsnäolo lupausfoorumeilla tai raportointiin käytetty työaika (LIITE 5). Rungas tutkimusaineisto mahdollisti asiakaskoh- taamisen arvomallinnuksen laatimisen. Arvomalli kuvasti yhteenvedonomaisesti aineisto- analyysiin pohjautuvia tuloksia ja sitä käytettiin tulosten raportoinnissa. Malli kuitenkin mahdollistaa sen hyödyntämisen hankkeen jälkeen tapahtuvassa kehittämistyössä.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen prosessissa vuorottelevat tiedonkeruu ja aineiston analyysi. Ana- lyysin jälkeen kerätään uutta aineistoa, jota taas analysoidaan. Tiedonkeruusyklejä on tyy- pillisesti useita (Kananen 2014, 99). Jokainen tapaaminen henkilöstön tai esimiesten kanssa muodostivat yhden tiedonkeruukerran. Lisätutkimusaineiston tarpeellisuutta arvioi- tiin systemaattisesti jokaisen tapaamisen jälkeen. Samalla mahdollistui kehittämisen ja ai- neistonkeruumenetelmien arviointi tarkoituksenmukaisella tavalla koko kehittämisproses- sin ajan (Spiggle 1994, 492–493).

Erilaiset aineistomuodot edellyttivät yhteismitallistamista ennen analysoimista. Lupausfoo- rumien 4.11. ja 19.11. keskustelut sekä 7.1. esimieshaastattelu purettiin mp3-muodosta word-tiedostoiksi samoin kuin lupausfoorumien 9.12. teemakyselyvastaukset. Lupausfooru- min 7.1. kirjallisen monivalintakyselyn vastaukset purettiin excel-taulukon. Aineistojen käsittelyn ja litteroinnin tuloksena analysoitavat aineistot olivat manuaaliset vihkomuistiin- panot, sähköinen grafiikka, word-tiedostot sekä excel-taulukot (TAULUKKO 5).

TAULUKKO 5. Aineistojen yhteismitallistaminen ja lopullinen muoto

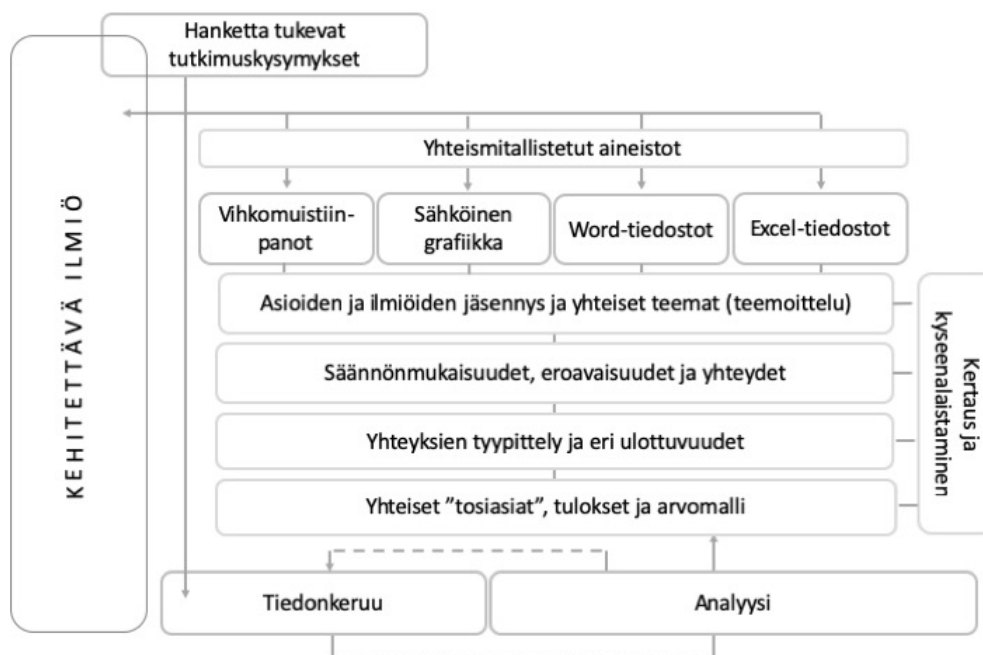
AJANKOHTA	ALKUPERÄINEN AI- NEISTO	YHTEISMITAL- LISTAMINEN	LOPULLINEN AI- NEISTO
kaikki	vihkomuistiinpanot	ei	vihko
15.10.–27.10.	yksilö- ja ryhmäprofiilit	ei	sähköinen grafiikka
4.11./19.11.	ryhmädialogi, mp3	litterointi	word
9.12.	teemahaastattelu, paperi	litterointi	word
7.1.	monivalintakysely, paperi	litterointi	excel
7.1.	syvähaastattelu, mp3	litterointi	word

Fasilitaattorin tekemät vihkomuistiinpanot toimivat täydentävänä aineistona sellaisenaan. Verkossa toteutetun palvelumotivaatiokartoituksen vastausgraafiikasta muodostui kehittämisen lähtötietoa eivätkä profiilit vaatineet lisäkäsittelyä. Yksittäisiä tietoyksiköjä muodostui yhteensä 791 kpl. Näistä kenttäpäiväkirjan osuus oli 185 kpl, verkkokyselyvastausten 99 kpl, lupausfoorumeilla syntyneiden yksittäisten puheenvuorojen 350 kpl, teemahaastatteluvastausten 75 kpl, monivalintakyselyvastausten 52 kpl ja esimieshaastatteluvastausten osuus 30 tietoyksikköä (TAULUKKO 6).

TAULUKKO 6. Hankkeessa syntyneen aineiston tietoyksiköt ja niiden jakauma

KENTTÄ-PÄIVÄ-KIRJA	VERKKO-KYSELY	RYHMÄ-DIALOGI	TEEMA-HAAS-TATTELU	MONIVA-LINTAKY-SELY	ESIMIES-HAAS-TATTELU	YH-TEENSÄ
185	99	350	75	52	30	791

Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti (KUVIO 12). Word-tiedostot yhdistettiin ja niiden sisältö luokiteltiin eri teemoihin olennaisten ilmiöiden ja asioiden esille saamiseksi. Teemoittelun jälkeen aineistosta etsittiin säännönmukaisuuksia ja eroavaisuuksia, asiayhteyksiä sekä näiden välisiä suhteita, jotka tyypiteltiin. Tyypittelyä tarkennettiin luomalla lisäksi aineiston ilmiöiden vahvuutta tai voimakkuutta kuvaavia ulottuvuuksia eli dimensioita kuten esimerkiksi ”halukkuus vahvistuu” ja ”halukkuus heikkenee”.



KUVIO 12. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aineiston käsittely ja analyysivaiheet (mukaellen Spiggle 1994, 494–496; Kananen 2014, 99; Ojasalo 2014, 110–111)

Aineistoja käsitellessä ja analysoitaessa niiden eri tietolähteiden sisältöä kerrattiin ja vertailtiin tarkoituksena uudelleenarvioida eri johtopäätöksiä kehitettävän ilmiön ja hankkeen tavoitteiden kannalta (Spiggle 1994, 494–495). Analyysiprosessin lopussa jokainen askel ja johtopäätös vielä kyseenalaistettiin ja johtopäätöksiä verrattiin aineistoon kokonaisuutena ennen lopullisia tuloksia. Tulokset kiteytyivät aineiston mukaisiin työyhteisön arvontuontiin vaikuttaviin ”tosiasioihin”, joiden pohjalta laadittiin käytäntöön ankkuroitunut asiakas kohtaamisen arvomallinnus. (Spiggle 1994, 496.)

Hankkeen tutkimuksellisuus huomioiden analyysissä ja johtopäätöksissä pyrittiin induktiiviseen eli täysin aineistolähtöiseen analyysiin. Käytännössä analyysin edellyttämää päätelyä on lähes mahdotonta tehdä täysin ilman ennakkokäsityksiä, joilla tässä viitataan hankkeen tietoperustaan. Tästä lähtökohdasta analyysin aikana voitiin tunnistaa teoriasidonnainen eli abduktiivinen työote. Käytännössä tämä tarkoitti, että kehittämisen tukena käytetty tietoperusta ja hanketta tukevat tutkimuskysymykset vaikuttivat aineistolähtöisen analyysin taustalla sen lähtökohtiin ja suuntaan teemoittelussa, tyypittelyssä ja tosiasioiden määrittelyssä. (Ojasalo ym. 2015, 139; Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2019.)

4 TULOKSET

4.1 Lähtötieto

Kehittämishankkeen alussa toteutetussa palvelumotivaation alkukartoituksessa osallistujat arvioivat oman palvelumotivaationsa hankkeen aloitushetkellä selainpohjaisella Palvelupulssi-työkalulla. Työkalu huomioi inhimillisen palvelulogiikan motivaatiotekijät (taulukko 2) lupausviitekehityksessä. Mittaristo on tieteellisesti validoitu verkkotyökalu. (Työsuojelurahasto 2016a, 2016b.) Kysely sisälsi 14 yleistä palvelutyöhön liittyvää väittämää ja 16 kahdeksan valittuun lupaukseen liittyvää väittämää. Vastausasteikolla 1 – 7 arvo 1 tarkoitti matalinta tasoa ja arvo 7 korkeinta tasoa. Yksittäiset arvot eivät kuvasta vastaajien ”hyvää” tai ”huonoa” tasoa vaan ilmentävät vastaajan subjektiiviseen tulkintaan pohjautuvaa arviota siitä, millä tasolla itse katsoi kartoitushetkellä olevansa. Väittämiä oli yhteensä 46.

Kyselyn vastauksista muodostui määriteltyjen vastaajaryhmien mukaisesti ryhmäprofiili sekä jokaisen vastaajan henkilökohtainen motivaatioprofiili. Ryhmäprofiili edusti yksilövastauksien matemaattista keskiarvoa. Yksittäisten vastausten hajonta oli suuri ja vastausten arvot vaihtelivat välillä 1.8–7.0. Ryhmäprofiilin perusteella voidaan todeta, että osallistujien kokemus omasta palvelumotivaatiosta ryhmänä oli selvästi keskiarvon yläpuolella eri osaluokkien vastausten ollessa lähes kaikkien tekijöiden osalta yli 5.

Coffee House´n brändilupaus oli määritelty seuraavasti (Raflaamo 2019b):

Coffee House on Mood Changer, joka tarjoaa parhaita viipymisen ja viihtymisen hetkiä Sinulle. Minulle. Meille. Jokainen Coffee House on omanlaisensa ihan kuten mekin.

Palvelumotivaatiokartoituksessa huomioitiin lupaukseen liittyvä henkilökohtainen lupaus-tietoisuus, lupausymmärrys, lupauksen lunastamiseen liittyvä osaamistaso sekä halukkuus lunastaa lupaus asiakaskohtamisessa. Ryhmäprofiilin tulokset olivat Coffee House´n lupauksen valossa seuraavat:

- tietoisuus lupauksesta 4.8
- lupausymmärrys 5.0
- lupauksen lunastamiseen liittyvä osaamistaso 5.4
- lupauksen lunastamiseen liittyvä halukkuustaso 5.1.

Lisäksi Palvelupulssi kartoitti vastaavasti palvelumotivaatiota Rosson brändilupauksen valossa. Lupaus kuului seuraavasti (Raflaamo 2019a):

Rosso on italialainen ruokaravintola, jossa intohimona on iloinen yhdessäolo ja täydellinen pizzanautinto.

Palvelumotivaatiotekijöiden ryhmäprofiilitasot olivat kartoituksen tulosten mukaan seuraavat:

- tietoisuus lupauksesta 5.1
- lupausymmärrys 5.6
- lupaukseen liittyvä osaamistaso 5.6
- lupauksen lunastamiseen liittyvä halukkuustaso 4.9.

Lupausten lunastamiseen liittyvien yleisten tekijöiden arviot ryhmäprofiilissa olivat:

- lunastuksen kehitystrendi 5.2
- myötävaikuttamismahdollisuudet lupauksiin liittyen 4.0
- lupausten lunastamiseen liittyvä pro-sosiaalinen motivaatiotaso 5.6.

Kyselyyn vastaamista kuvattiin keskittymistä vaativaksi. Osa vastaajista koki kyselyn sanaston itselleen vieraaksi, joka vaikutti kysymysten sisällön ymmärtämiseen ja teki vastaamisesta osalle vastaajista haastavaa ja vaikeaa.

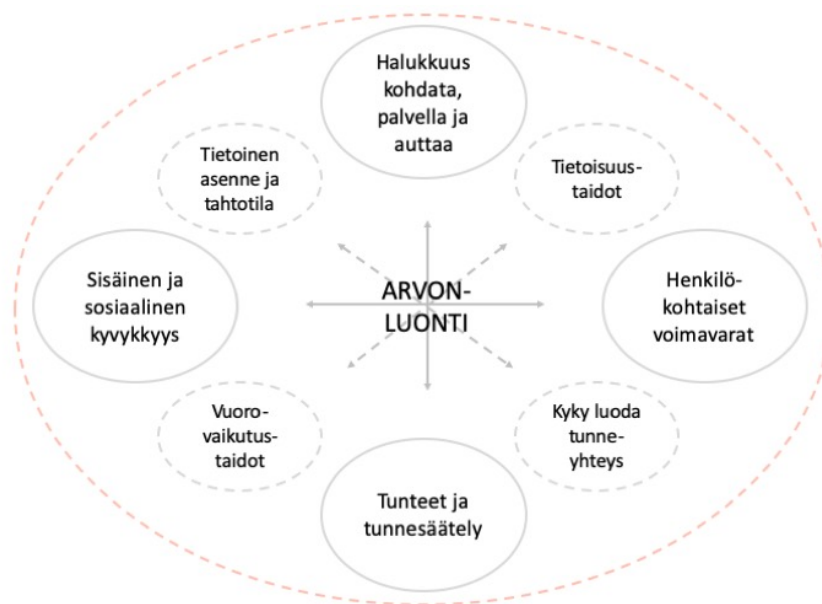
4.2 Lupausfoorumit

Hankkeen tulokset on jäsennetty ja esitellään asiakaskohtaamisen arvomallinnuksena kuviossa 13. Mallin tarkoituksena on kuvata sellaisia asiakaspalvelukyvykkyyden tekijöitä, jotka hankkeeseen osallistuneen henkilöstön mielestä ovat asiakaskohtaamisen onnistumisen ja arvonluonnin kannalta keskeisiä ja joita henkilöstö pitää totena ja merkityksellisenä. Arvonluonnilla tarkoitetaan onnistuneen asiakaskohtaamisen ja asiakastyytyväisyyden seurauksena syntyvää asiakasarvoa. Tulosten mukaan asiakaspalvelijan ammatillinen kyvykkyys tuottaa asiakasarvoa rakentuu neljästä arvontuoton päätekijästä, jotka ovat:

1. sisäinen ja sosiaalinen kyvykkyys
2. tunteet ja kyky säädellä niitä tilanteen asiakaskohtaamisen aikana
3. halukkuus kohdata, palvella ja auttaa asiakkaita
4. henkilökohtaiset voimavarat

Edellä mainittujen tekijöiden hyödyntäminen arvolähtöisesti asiakaskohtaamisessa edellyttää asiakaspalvelijalta lisäksi erilaisia kohtamiskyvykkyyteen liittyviä sisäisiä taitoja. Näitä ovat tietoisuustaidot, vuorovaikutustaidot, tietoinen asenne ja tahtotila sekä kyky

luoda asiakkaan kanssa tunneyhteys. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat tulosten mukaan toisiinsa keskinäisriippuvaisesti, samanaikaisesti ja tilannekohtaisesti.



KUVIO 13. Asiakaskohtaamisen arvomalli

Lupausfoorumeilla käytiin dialogista keskustelua asiakaskohtaamisesta, henkilökohtaisesta palvelumotivaatiosta sekä asiakaspalvelijan roolista brändilupausten lunastajana. Lisäksi keskusteltiin asiakaskohtaamisten aikana syntyvistä tunteista ja niiden vaikutuksesta asiakaspalvelijan halukkuuteen palvella asiakkaita organisaation brändilupausten huomioiden.

Arvonluonti

HOK-Elannon brändilupausten on määritelty henkilöstön ulkopuolelta eli organisaation taholta ja ne koettiin käytännön asiakaspalvelutyössä hieman etäisinä eikä niitä ymmärretty kaikilta osin täysin yksiselitteisesti. Toisaalta henkilöstö koki hyvänä sen, että oma rooli rajautuu lupausten toteuttamiseen käytännössä. Ulkoapäin tulevan määrittelyn ja ohjauksen koettiin helpottavan työtä, sillä asiakaspalvelutyö on muilta osin hyvin itseohjautuvaa, omaehtoista ja itsenäistä.

...miten me palveillaan asiakast ni jokainen voi tehdä sen omal tyylillään, kunhan se on semmost palvelua, jota odotetaan (hyvää palvelua) (puheenvuoro 4).

Et siin ei o sulle lyöty sanoja suuhun vaan sä voit hoitaa sen (asiakastilanteen) parhaaksi katsomallas tavalla (puheenvuoro 15).

Coffee House´n lupaus yhdistettiin asiakkaan ilahduttamiseen ja piristämiseen palvelun ja tuotteiden avulla. Lupaukseen koettiin olevan sisäänrakennettuna toive asiakkaan

mielialan kohottamisesta. Lupausta pidettiin vaativana toteuttaa ja sen ajateltiin osittain liittyvän yritysten ulkoiseen markkinointiin kytkeytyvään markkinointipuheeseen, jonka kuuluu olla vähän dramaattista tai yliampuva. Osallistujat totesivat kuitenkin lupauksen kertovan juuri siitä, mitä työssä tehdään joka päivä. Coffee Housen lupauksen koettiin sopivan hyvin myös Rosso-brändille sekä ylipäättään kaikkeen asiakaspalvelutyöhön.

Rosso on alun perin perustettu pizzeraravintolaksi, jonka päätuotteita ovat olleet erilaiset pizzat. Pizzan rooli tuotevalikoimassa on nykyisin olla vaihtoehto muun tarjonnan rinnalla. Rosson lupaus irrallisena muista yrityksen asiakaslupauksista luo mielikuvaa, että kyse on edelleen pelkästään pizzeraravintolasta. Lupauksen tunneulottuvuus sisältää odotuksen iloisesta yhdessäolosta ja nautinnosta. Tuotevalikoimaa pidettiin asiakkaan aikaisempien palvelukokemusten rinnalla keskeisenä kahvilan tai ravintolan valinnassa. Asiakkaan kuvattiin uivan hyvään fiilikseen sisään tuotevalikoiman herkullisuudella ja houkuttelevuudella, mutta ystävällisen palvelun merkitys asiakastyytyväisyyden kannalta tunnistettiin selvästi.

Brändilupausten toteutumistavoitteen todettiin sisältyvän henkilöstön asiakastyytyväisyystavoitteeseen, sillä lupausten lunastamista palvelun kautta voitiin tulkitella asiakkaan tyytyväisyydestä. Lupaukset kiteytyivät seuraaviin tunne-elementteihin:

- asiakkaan ilahduttaminen
- asiakkaan piristäminen
- asiakkaan mielialan kohottaminen
- ilo
- nautinto.

Asiakaspalvelutyön keskeisimpänä tavoitteena kuvattiin olevan tyytyväinen asiakas. Tämä kytkeytyi osallistujien kerronnassa paitsi lupauksiin myös laajemmin mahdollisuuden tuottaa asiakkaille hyvää mieltä. Tämän koettiin olevan erityisen tärkeää silloin, kun jokin virhe on tapahtunut tai kun asiakkaan kokemusta palvelun aikana tai seurauksena kuormittaa jokin epäkohta. Asiakastyytyväisyys koettiin monitahoisena ilmiönä ja olevan riippuvainen palvelusta kokonaisuutena. Asiakkailla on odotuksia myös kahvilan ja ravintolan tuotteisiin sekä ympäristön siisteyteen ja viihtyisyyteen liittyen, jotka osaltaan vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyden kokemukseen. Asiakastyytyväisyys koettiin erityisen tärkeäksi siksi, että asiakkaan lähtiessä kahvilasta tai ravintolasta tyytyväisenä hänen kerrottiin palaavan todennäköisemmin uudestaan asioimaan.

Asiakastyytyväisyyden perustana korostettiin asiakaslähtöisyyttä ja auttamishalukkuutta. Näillä tarkoitettiin erityisesti asiakkaan odotusten ja tarpeiden tunnistamista

asiakaspalvelutilanteessa. Asiakaspalvelutyötä tekeville työntekijöillä koettiin tyypillisesti olevan sisäsyntyinen tarve auttaa asiakkaita ja vastata heidän palvelutarpeisiin. Moni osallistuja kuvasi tekevänsä työtä koko sydämellä ja palvelevansa asiakkaita pyyteettömästi tarkoituksena juuri auttaa asiakasta sekä tehdä työ hyvin. Asiakkaiden kuvattiin myös osoittavan tyytyväisyyttä käytännössä tulemalla kiittämään asiakaspalvelu- tai keittiöhenkilöstöä aivan erikseen ja tarkoituksella. Tämänkaltaiset tyytyväisyydenosoitukset kuvattiin tärkeäksi palautteeksi työssä ja niiden kerrottiin lisäävän asiakaskohtaamisten kautta syntyvää onnistumisen tunnetta erityisesti silloin kun omasta mielestä ei tehnyt mitään erityistä.

...kummiski tehdään työtä sydämestä... (puheenvuoro 21).

Se on se, että asiakas lähtee tyytyväisenä täältä pois (puheenvuoro 25).

Lähtökohta mulla on, että pyyteettömästi haluaa auttaa ja tehdä työnsä hyvin (puheenvuoro 7).

Joskus joutuu jo niinku sanoo, et hei minä autan sinua, sit ne on ihan sillee Wou! (puheenvuoro 35).

Asiakaskohtaamiseen liittyvän ilmapiirin kerrottiin alkavan kehittyä välittömästi asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohdatessa toisensa. Jotta asiakasta voitaisiin palvella mahdollisimman hyvin, asiakaspalvelijan kerrottiin joutuvan tekemään nopeita tulkintoja asiakkaan puheen lisäksi pienistä käyttäytymiseen liittyvistä mikroeleistä ja sitä kautta tulkitsemaan, minkälaista palvelua tämä toivoi saavansa ja mitä muita odotuksia tilanteeseen sisältyi. Erityisen tärkeänä asiakastytyväisyyden kannalta pidettiin asiakkaan toiveiden kuulemistä ja ymmärtämistä sekä mahdollisuutta sovittaa palvelua asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tässä viitattiin erityisesti mahdollisuuteen ilmentää palvelutilanteessa henkilökohtaisuutta sekä saada aikaan kokemus jostain yhteisestä tapahtumasta.

Sit tohon vuorovaikutukseen vois olla kans, et pystyy puhuu niitä näitä ja pääsee sillä lailla samalle levelille et vaik se ei oiskaan suoraan työhön liittyvää, se saattaa sit se asiakas tykätä siitäkin (puheenvuoro 48).

Asiakkaan halukkuutta kontaktiin aistitaan ja havainnoidaan jokaisessa palvelutapahtumassa. Yhtä lailla kuin kontaktihalukkuutta asiakkaan halukkuutta olla itseksensä arvostetaan. Käytännössä asiakkaan tarpeet voivat vaihdella laidasta laitaan yhden asioimiskerran aikana ja tämä edellyttää hänen huomioimista ja palvelutarpeiden tarkkailua myös jatkuvasti silloin, kun ei olla keskinäisessä lähikontaktissa. Palvelu pyritään sovittamaan aina asiakkaan toiveiden mukaan.

Ehkä just se käynti sen pöydän vieressä vähän vähenee, et ku yleensä pyritään tsekkaamaan et onks kaikki hyvin, ni jos sit haluaaki olla siinä itsekseen tietokoneen kanssa ni sitte ehkä vähemmän käydään (puheenvuoro 59).

Eihän meidän mieli anna periksi siihen, että jättäis kokonaan huomiotta (puheenvuoro 61).

Sisäinen ja sosiaalinen kyvykkyys

Onnistuneen asiakaskohtaamisen kerrottiin edellyttävän asiakaspalvelijalta monenlaista kyvykkyyttä (TAULUKKO 7). Erityisesti korostui asiakaslähtöisyys ja kyky tulkita asiakasta oikein palvelutilanteessa, joita pidettiin asiakastytyvyyden saavuttamisen kannalta erityisen tärkeinä. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitettiin oman toiminnan ja käyttäytymisen sovitamista siten, että asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset tulevat huomioiduiksi sekä täytenä. Asiakaskohtaamisen onnistumisen tärkeänä edellytyksenä pidettiin kykyä olla tietoisesti läsnä kohtaamisen aikana, kuunnella ja aistia kärsivällisesti asiakasta sekä valita tietoisesti oma palveluasenne ja tahtotila. Hyvän tahdon korostettiin edistävän asiakastarpeiden aistimisessa tarvittavan tunneyhteyden muodostumista. Tämän kerrottiin mahdollistavan heittäytymisen ”oikeaan” vuorovaikutukseen tarkoituksena päästä samalle aaltopituudelle asiakkaan kanssa.

TAULUKKO 7. Onnistuneessa asiakaskohtaamisessa tarvittava kyvykkyys

ONNISTUNEESSA ASIAKASKOHTAAMISESSA TARVITTAVA KYVYKKEYS	
PALVELUN HENKILÖKOHTAISUUS	TUNNE SAMALLA AALTOPITUUDELLA OLEMISESTA
PALVELUN RÄÄTÄLÖINTI ASIAKASKOHTAISESTI	TUNNYHTEYS
ASIAKKAAN TARPEISIIN JA TOIVEISIIN KESKITTYMINEN	LÄSNÄOLO
ASIAKKAAN PALVELUODOTUSTEN AISTIMINEN	IHMISENÄ OLEMINEN PALVELUTILANTEESSA
ASIAKKAAN TUNNETILAN JA ASENTEN AISTIMINEN	ASIAKKAAN KÄYTTÄYTYMISEN JA ELEKIELEN TULKITSEMINEN
KYKY KUUNNELLA MYÖTÄELÄVÄSTI	OMAN ASENTEN JA TAVAN KÄYTTÄYTYÄ TIETOINEN VALINTA
AVOIMUUS	OMAN MIELENTILAN VAIKUTUSTEN TIEDOSTAMINEN JA SÄÄTELY
KÄRSIVÄLLISYYS	ITSENSÄ MUISTUTTAMINEN, MITEN TILANTEEN TULEE SUJUA
PARHAANSA TEKEMINEN TIETOISESTI	HYVÄN TAHDON SOVELTAMINEN TYÖSSÄ
KYKY TULKITA ASIAKASTA OIKEIN	MYÖNTEISEN TAHTOTILAN TIETOINEN VALINTA

Edellä mainittujen kyvykkyystekijöiden kehittyminen yhdistettiin työssä oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Niillä viitattiin kokemuksen kautta oppimiseen ja sosiaalisten taitojen kehittymiseen työtä tekemällä. Taitojen käyttöönoton kuvattiin olevan pidempään

asiakaspalvelutyötä tehneille automaattisempaa ja helpompaa myös silloin kun omat voimavarat eivät ole optimaalisen hyvällä tasolla. Osallistujat kuvasivat kenen tahansa osaan tehdä asiakas tyytyväiseksi.

Jokaisen asiakaskohtaamisen kuvattiin olevan ainutkertainen ja edellyttävän tilanteenmu-kaista toimintaa ja käyttäytymistä palveluhenkilöstöltä. Tästä johtuen inhimillisten tekijöiden huomioimisen ja ”ihmisenlukutaidon” kuvattiin olevan työssä tärkeää. Tämä yhdistyi sekä ulkoisten asiakkaiden palvelemiseen että sisäisiin vertaissuhteisiin kollegojen kanssa. Asiakaspalvelutyössä tarvittavat henkilökohtaiset taidot eivät tulosten mukaan olleet itseisarvollisia vaan tilannekohtaisesti riippuvaisia asiakkaan ja asiakaspalvelijan väli-seen kohtaamiseen liittyvistä tekijöistä sekä molempien henkilökohtaisesta tilanteesta.

Onnistuneen asiakaskohtaamisen keskeisimpänä ilmentymänä kuvattiin kohtaamisen osapuolten välillä aistittavaa positiivista ilmapiiriä, jonka osaltaan kerrottiin korreloivan myös asiakkaan tyytyväisyyden ja positiivisten tunteiden kanssa. Inhimillisyyttä heijasta-vien asiakaskohtaamisten kuvattiin vaikuttavan työssä koettuun mielekkyyden tunteeseen, jota konemaisesti suoritettu työ ei tuota. Konemaisuudella tarkoitettiin palvelua, jossa inhi-milliset tekijät kuten se, että ihmiset reagoivat tunteilla toisiinsa sivuutetaan. Työssä koet-tiin tärkeäksi mahdollisuus olla kokonainen ihminen kaikkine puolineen. Tätä kuvattiin il-maisulla ”olla ihminen töissä”.

On kuiteski tärkeää et edes joskus on sellasia tilanteita, että pystyy sellaseen toisen-laiseen ei-konemaiseen toimintaan, niinku olemaan ihminen siinä tilanteessa (pu-heenvuoro 72).

Onnistuneiden asiakaskohtaamisten kerrottiin kohottavan asiakaspalvelijan mielialaa, joka liittyi kohtaamisessa koettuun yhteydentunteeseen. Se koettiin voimaannuttavana koke-muksena erityisesti silloin, kun asiakkaan olemuksen ja elekielen kautta voitiin tulkita myös hänen kokevan kohtaaminen myönteisenä. Onnistuneilla asiakaskohtaamisilla ku-vattiin olevan suuri merkitys asiakaspalvelijan kokemukselle omasta kyvykkyydestä ja osaamisesta. Onnistumisten kerrottiin saavan aikaan merkityksellisyyden kokemuksia sekä tunteen siitä, että osaa työnsä ja hoitaa sitä oikein.

Ni on hirveen tärkeätä ne sellaset kohtaamiset et tulee tunne et hei, mä oon ihan hyvä tässä ja mä osaan ja sit sillä työllä on merkitystä. Muuten sitä alkaa muuttuu koneeks ja kaikki alkaa tuntuu vaan pelkältä selviytymiseltä.... (puheenvuoro 222).

Kyllähän se päivä menee paljon mukavammin ja jouhevammin jos ne kanssakäymi-set on niinku hyvii (puheenvuoro 23).

Asiakaskohtaamisen sujumista luettiin asiakkaan olemuksesta ja käyttäytymisestä. Erityisesti seuraavien piirteiden kerrottiin kuvastavan kohtaamisen onnistumista:

- myönteinen ja avoin katse
- hymy, ilahtunut tai muu myönteinen ilme
- kontaktihalukkuus
- suhtautumisen ja asenteen myönteisyys
- avoimuutta henkivä tervehtiminen, käytös ja olemus
- myönteinen vuorovaikutus.

Tunteet ja tunnesäätely

Asiakastarpeiden ja -odotusten kuvattiin vaihtelevan paljon työpäivän aikana. Työssä on oltava koko ajan ”hereillä”, jotta asiakkaiden erilaiset palvelutarpeet voitaisiin tunnistaa. Asiakaskohtaamisen onnistumisen kuvattiin olevan riippuvainen sekä asiakkaaseen että asiakaspalvelijaan liittyvistä tekijöistä. Asiakkaasta tulkitun asenteen ja suhtautumistavan kuvattiin vaikuttavan asiakaspalvelijan halukkuuteen asettua kohtaamistilanteeseen luomaan kontaktia.

Onnistunut asiakaskohtaaminen herätti osallistujissa paljon myönteisiä tunteita, joiden kuvattiin lisäävän henkilökohtaisia voimavaroja työssä. Tällaisia tunteita olivat esimerkiksi yleinen mielialan myönteisyys, positiivisuus, onnellisuuden tunne, ilo, tyytyväisyys, voimaantumisen ja yhteyden tunteet. Erityisesti merkityksellisyyden ja mielekkyyden tunteen lisääntyminen kytkeytyi kokemukseen henkilökohtaisesta kyvykkyydestä ja osaamisesta sekä rohkeudesta tarttua uusiin haasteellisiin tehtäviin. Rohkeuden tunteen kerrottiin lisäävän mielekkyyden kokemuksen kautta omaa aktiivisuutta, halukkuutta vaikuttaa omaan työhön sekä toteuttaa käytännössä omia ja työkavereiden kanssa syntyneitä yhteisiä oivalluksia.

Tavallaan sekin et vaik on kaikki valmiit ohjeet ja konseptit mut sit et pystyy niinku ittekkä vaikuttamaan siihen työhön ja sillai et siit voi koko työyhteisös ajatella niinku uusii parannuskeinoi ja uusii ideoi ja tämmöst ni se pitää sen mielekkyyden yllä (puheenvuoro 158).

Työn kautta koetun innostuksen kerrottiin lisääntyvän erityisesti silloin, kun tunnistaa mitä työtä haluaa tehdä ja huomaa oman työn olevan juuri sellaista. Innostuksen tunteen kerrottiin syntyvän onnistuneiden asiakaskohtaamisten seurauksena. Asiakaspalvelijan koettiin reagoivan tyytyväisyydellä asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakaskohtaamisten

onnistumisen kerrottiin herättävän asiakaspalvelijassa seuraavia myönteisiä tunnekokemuksia (TAULUKKO 8):

TAULUKKO 8. Onnistuneen asiakaskohtaamisen herättämiä tunteita asiakaspalvelijassa

onnistumisen tunne	hyvä mieli	onnellisuus
positiivinen mieliala	kohonnut mieliala	kyvykäs ja osaava olo
tyytyväisyys	yhteyden kokemus	merkityksellisuuden kokemus
positiiviset tunteet	myönteinen kokemus	voimaantumisen tunne
mielekkyyden kokemus	rohkeuden tunne	ilon ja innostuksen tunne

Erialaisten tunteiden kuvattiin vaikuttavan keskeisesti omaan halukkuuteen palvella. Erityisesti negatiivisista tunteista palautuminen koettiin ajoittain hitaaksi ja työlääksi. Työssä koettu kiire ja tilanteet, joissa samanaikaisesti paljon asiakkaita odottaa saavansa palvelua vähensivät joidenkin osallistujien mielestä mahdollisuuksia kokea merkityksellisiä kohtauksia työssä. Hektisyyden ja kiireen kuvattiin vaikuttavan asiakaspalvelijan tapaan tehdä työtä. Ruuhka-aajat korreloivat rutiininomaisempaan palveluun, jossa korostui pyrkimys selviytyä. Selviytymismoodin kuvattiin vähentävän henkilökohtaisia onnistumisen kokemuksia, joiden tarve omien voimavarojen ylläpitäjä tunnistettiin.

Asiakkaasta aistittava passiivisuus, torjunta tai mekaanisen palvelun odotus koettiin luotaantyöntäväksi ja se vaikutti myös asiakaspalvelijan tunteiden kautta kohtaamis- ja palveluhalukkuutta hillitsevästi. Tässä voitiin kuitenkin havaita monenlaisia vivahde-eroja kuten tulkinta asiakkaan persoonallisuuden sulkeutuneisuudesta tai pidättyvyydestä. Tahalliseksi tulkittu välinpitämättömyys laski asiakaspalvelijan mielialaa ja hillitsi kohtaamishalukkuutta.

Erityisesti asiakaskohtaamisten aikana koettujen negatiivisten tunnekokemusten kuvattiin synnyttävän tarpeen vetäytyä sivuun tai syrjään sosiaalisista kontakteista kokoamaan itseä ja selviytymään tapahtuneesta. Epäonnistuneiksi tulkittujen asiakaskohtaamisten kuvattiin herättävän asiakaspalvelijassa monenlaisia kielteisiä tunteita, jotka samalla koettiin voimavaroja kuluttavina. Negatiivisen mielialan koettiin kertyvän helpommin, jos työvuoron aikana on useita negatiivisesti kuormittavia asiakaskohtauksia peräkkäin. Jokaisen tällaisen kohtauksen kuvattiin jättävän jäljen itseen ja jälkien karistaminen pois saman työvuoron aikana koettiin haastavaksi. Negatiivisen mielialan koettiin edellyttävän hetkeksi irtiottoa ja vetäytymistä asiakaskohtauksista, jotta palautuminen olisi mahdollista. Irtiottoihin

ei kuitenkaan työvuoroissa ole mahdollisuuksia, koska asiakkaita on palveltava koko ajan sitä mukaa kun heitä tulee ovesta sisään.

Kyl mä vetäydyn silloin kuoreen et, mä vetäydyn siihen omaan hiljaiseen mieleeni ja sit tota en enää oo niin sosiaalinen enkä puhu oikeen mitään, mä en sitä niinku pura kehenkään, mut mä vaan vetäydyn siihen kuoreeni et mua ei nyt huvita (puheenvuoro 79).

Asiakaspalvelutyön kuvattiin edellyttävän asiakaspalvelijalta kykyä sopeutua tunnetasolla nopeatempoisesti erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin. Tunneskaalan negatiivisen ääripään koettiin korjaantuakseen edellyttävän erityisen nopeaa sisäistä tilanneherkkyyttä, nopeaa tunnetason sopeutumista sekä hyvää henkilökohtaista voimavaratasoa palvelutilanteessa.

... yhes pöydäs sä joudut selvittelemään mikä on vialla... ja sit sä käännnyt seuraavaan pöytään ja olet itse aurinkoisuus... (puheenvuoro 142).

Mielialojen ja tunteiden kuvattiin tarttuvan molemmin puolin helposti etenkin silloin, jos ei itse tiedosta omaa tunnetilaa ja säätele sen vaikutusta omaan käyttäytymiseen kohtaamistilanteessa. Tämän kuvattiin tapahtuvan sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden osalta. Asiakaspalvelutyössä kuvattiin olevan tärkeää ymmärtää, että niin asiakkailla kuin asiakaspalvelijoilla on tunteita ja mielialoja, eivätkä ne aina johdu sen hetkisestä asiakaspalvelutilanteesta. Tämän tiedostamisen koettiin helpottavan työn edellyttämän myönteisen palvelumoodin ylläpitämistä.

Omien tunteiden säätelyä pidettiin tärkeänä työtaitona riippumatta siitä, onko oma mieliala peräisin työstä vai työn ulkopuolelta. Osallistujat pitivät välttämättömänä kykyä poissulkea työaikana myös työajan ulkopuolelta peräisin oleva mahdollinen negatiivinen tunnetaakka, joka voisi heijastua asiakaspalveluun ja mahdollisesti vaikuttaa palvelun laatuun. Työpäivän kuvattiin tarjoavan paljon erilaisia virikkeitä ja muuta ajateltavaa, joka koettiin toisaalta myös tasapainottavana ja voimavaroja lisäävänä.

Tulosten perusteella työssä koetut myönteiset tunteet lisäsivät asiakaspalvelijan kohtaamis-, auttamis- ja palveluhalukkuutta. Ne lisäsivät myös halukkuutta lunastaa yrityksen brändilupaukset asiakaskohtamisessa. Sen sijaan kielteisillä tunteilla havaittiin olevan päinvastainen vaikutus.

Henkilökohtaiset voimavarat

Asiakaspalvelutyössä tarvittaviin voimavaroihin kerrottiin vaikuttavan sekä työ- että yksityiselämän. Yksityiselämässä koettu kuormitus vaikutti oman mielen kautta kokonaisvaltaisesti myös työssä käytettävissä oleviin voimavaroihin. Omissa voimavaroissa tunnistettiin

myös hetkittäin, tunneittain, päivittäin ja tilannesidonnaisesti tapahtuvaa vaihtelua. Voimavaroja kerrottiin kuluvan ja kertyvän jatkuvasti. Etenkin asiakkaiden tai kollegoiden kohtaamiseen liittyvän voimavarakokemuksen vaihtelun kerrottiin tapahtuvan hetkittäin. Sen sijaan univajeen tai muiden fysiologisten tekijöiden kautta syntyneen kuormituksen vaikutusta työssä jaksamiseen kuvattiin elämäntilanteesta riippuen usein pidempikestoiseksi työssä jaksamisen kannalta.

Fyysisellä väsymyksellä kuvattiin olevan monenlaisia vaikutuksia sekä asiakaskohtaamisten ilmapiiriin ja omaan mielialaan että käytännön työsuorituksiin. Väsymyksen koettiin vaikuttavan keskittymiskykyyn sekä jäsentyneeseen, määrätietoiseen ja tavoitteelliseen toimintaan näitä heikentävästi. Lisäksi väsymyksen kerrottiin vähentävän tehokkuutta, lisäävän virheitä ja heikentävän motorista toimintaa. Univajeesta tai muusta voimavaroja heikentävästä seikasta johtuen myös kokenut asiakaspalvelija koki joutuvansa käyttämään väsyneenä enemmän voimavaroja löytääkseen ja ylläpitääkseen oman työvireen ja palvelumoodin. Väsymyksen kerrottiin heijastuvan asiakaskohtaamisiin, sillä väsyneenä olo ei luonnostaan ole innostunut ja ulospäinsuuntautunut. Jotkut osallistujista kertoivat reagoivansa väsymykseen tarpeena vetäytyä ja ylipäätään olemalla ”totisempi” työssä. Väsyneenä työskentelyn kuvattiin tuntuvan raskaalta.

Työn kautta syntyvään kuormitukseen kerrottiin vaikuttavan työn luonteesta johtuva tarve olla jatkuvasti läsnä ja keskittyä asiakastarpeisiin. Palvelun ja oman käyttäytymisen sopeuttaminen nopearytmisesti erilaisiin asiakastilanteisiin koettiin kuluttavana. Asiakastarpeisiin liittyvät vivahde-erot ja toisaalta jatkuva epävarmuus siitä, tulkitseeko asiakasta oikein, koettiin ajoittain ja erityisesti kiireaikoina palvelutilanteiden tunneilmapiiriä kuormittavana. Erityisesti tilanteet, joissa usea asiakas tarvitsi huomiota samanaikaisesti koettiin kuormittavina. Osan asiakkaista kerrottiin odottavan hyvin henkilökohtaista palvelua ja toisten enemmän rutiininomaista palvelua. Työn nopearytmisyyden kuvattiin olevan kuitenkin asiakaspalvelutyön luonteelle ominaista ja tähän sopeutumisen osa välttämätöntä ammattitaitoa.

Osa työntekijöistä koki, että väsymystä ei sen kummemmin ajattele vaan että työ suoritetaan rutiinilla kuten muutenkin. Väsymyksen ajattelemisen kerrottiin lisäävän väsymyksen tunnetta ja osa halusi poissulkea sen mielestä keskittyen tekemiseen, koska työ koettiin pakollisena tehtävänä, jota ei voi jättää tekemättä oli itsellä mikä tahansa olotila.

Ei se mitään suuria tunteita herätä, ei siinä auta ku vaan laittaa menemään, ei ole vaihtoehtoja, ei se välttämättä kivaa ole, jos väsyttää paljon, mutta pakko se on vaan tehdä, ei se auta (puheenvuoro 295).

*Kaikil on aika paljo tehtävää ja yritetään kattoo ja ajatella kiireeski et se asiakas on se tärkein, kyl se luo stressii ku ei haluaisi jättää jotain asioita tekemättä (puheen-
vuoro 302).*

Osallistujien keskustelut henkivät ymmärrystä ja myötätuntoisuutta työkavereita kohtaan. Sen, että jokaisella on joskus raskaampaa töissä kuvattiin olevan inhimillistä ja ymmärrettävää. Monet kuvasivat tuntevansa toisensa melko hyvin ja huomaavansa toistensa hyvät päivät yhtä lailla kuin väsymyksen tai jaksamattomuuden päivät. Tätä pidettiin hyväksyttävä asiana. Kollegiaalisen tuen hiljainenkin olemassaolo koettiin voimauttavana oman jaksamattomuuden hetkenä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta kuvattiin ”samassa veneessä” olemisena ja tämä sai monet yrittämään työssä väsyneenäkin enemmän kuin ilman vertaistukea. Vertaistuen kerrottiin erityisesti voimaannuttavan ja lisäävän työyhteisön hyvää yhteishenkeä. Mahdollisuus turvautua kollegan tukeen haastavien asiakastilanteiden jälkeen koettiin nopeuttavan palautumista. Samoin henkilöstön sisäisten välien kuten työssä koetun yhteisen hyvän fiiliksen ja me-hengen kerrottiin vaikuttavan työssä koettuun hyvinvointiin. Henkilöstön sisäisten suhteiden ja sisäisen tunneilmapiirin tunnistettiin heijastuvan myös asiakastyöhön ja palvelukohtaamisten kautta asiakaskokemukseen.

Osallistujat toivoivat myös monenlaista ammatillista tukea (TAULUKKO 9). Tuen tarpeet vaihtelivat yksilöllisesti. Ne liittyivät työssä käytettävissä olevaan tietoon, työstä saatavaan palautteeseen, lupauksen toteuttamiseen, ammattitaitoisen työvoiman saatavuuteen, ammatilliseen laatuun, työhön liittyvään vastuuseen sekä työilmapiiriin.

TAULUKKO 9. Toivottu ammatillinen tuki

vastuun antaminen	työhön liittyvä palaute
keskustelu organisaation lupauksista	keskustelu ammatillisesta laadusta
keskustelu työvoiman saatavuudesta	arvostuksen osoittaminen
kiitoksen sanominen ääneen	onnistumisen huomioiminen
työarjen piristäminen	positiiviseen ilmapiiriin panostaminen
käytettävissä olevan tiedon avoimuus, saatavuus, laatu ja ajantasaisuus	

Käydyn dialogin perusteella voidaan sanoa, että asiakaspalvelijan voimavaroilla on keskeinen vaikutus asiakaspalvelijan kokemaan halukkuuteen ja jaksamiseen. Työssä koettu ihmisten väliseen vastavuoroisuuteen liittyvä kokemuksellisuus voi vaikuttaa työn tekemiseen liittyvää halukkuutta lisäävästi tai hillitsevästi. Asiakastyytyväisyys koettiin kuitenkin

voimaannuttavana ja voimavaroja lisäävänä aina riippumatta asiakaspalvelijan voimavaroista.

Halukkuus kohdata, palvella ja auttaa

Tulosten perusteella halukkuus kohdata, palvella ja auttaa asiakkaita oli linkittynyt neljään arvomallin päätekijään. Halukkuuden koettiin olevan riippuvainen omista voimavaroista, tunnekokemuksesta sekä ammatillisesta kyvykkyydestä, jotka yhdessä loivat puitteet asiakasarvon luonnille. Jokainen resurssitekijä oli kuitenkin riippuvainen toisistaan. Tunteiden ja tunnesäätelyn merkitys jaksamiseen ja halukkuuteen oli keskeinen. Tunteiden ja voimavarojen vaikutusta voitiin kompensoida ammattitaidolla ja tietoisilla valinnoilla. Tämä liittyi erityisesti oma asenteen ja tahtotilan valintaan osana henkilökohtaista toiminnan ja käyttäytymisen ohjausta. Asiakaspalvelijan mahdollisuudet tuottaa asiakasarvoa työssä asiakkaita kohtaamalla olivat keskeisen riippuvaisia työhön liittyvistä inhimillisistä tekijöistä.

Positiivisia tunteita herättävän kohtaamiskokemuksen kerrottiin lisäävän kohtaamishalukkuutta. Sen sijaan asiakkaan torjuessa asiakaspalvelijan tarjoaman kontaktin koettiin hillitseväksi. Tässä asiakaspalvelijan tunteiden ja niiden säätelyn lisäksi keskeistä oli asiakkaan ilmentämät toiveet ja tarpeet sekä niiden huomioiminen palvelussa. Asiakaspalvelutyötä tekevän henkilöstön palvelu- ja auttamishalukkuutta pidettiin useimpien palveluammattissa toimivien työntekijöiden perustarpeena. Osallistujat kokivat, että palveluammattissa on tärkeää osata asettua palvelumoodiin ja pysyä siinä riippumatta omasta tunnetilasta tai asiakkaan käyttäytymisestä.

4.3 Loppuarviot

Monivalintakysely

Hankkeen viimeisessä lupausfoorumissa henkilöstö arvioi omaa kehittymistään hankkeen keskeisillä tavoitealueilla suullisen keskustelun muodossa sekä vastaamalla kirjallisesti monivalintakyselyyn. Työssä kehittymisen suhteen puheessa korostui oma tahtotila sekä tietoinen halu kehittyä ja parantaa omaa toimintaa työn lomassa.

Henkilöstö tunnisti onnistuneiden asiakaskohtaamisten merkityksen ja toivoi kehittyvänsä seuraavissa kohtaamiseen liittyvissä taidoissa:

- oma itsesäätelyn parantaminen haasteellisissa tunnekuormitustilanteissa
- oman reaktioherkkyyden säätely
- kyky olla lähtemättä mukaan asiakkaan tunnereaktioon erityisesti niiden ollessa negatiivisesti sävyttyneitä

- rauhallisuus, pitkäpinnaisuus, maltti ja kärsivällisyys
- itsevarmuus ja määrätietoisuus olla hyvän puolella
- sosiaalisuus ja sosiaalisen pelisilmän kehittäminen
- kyky palvella asiakkaita väsyneenäkin omien palvelunormiodotusten mukaisesti
- ammattitaito, tilannetaju ja ongelmanratkaisukyky
- ystävällisyys ja ymmärtäväisyys.

Monivalintakyselyyn vastasi jokainen työntekijä, joka oli osallistunut vähintään yhteen neljästä kehittämisen lupausfoorumista (TAULUKKO 10). Vastaajia oli 8. Heistä kolme osallistui kaikkiin neljään kehittämistilaisuuteen, kolme osallistui kolmeen ja kaksi kahteen tilaisuuteen. Osallistujien henkilökohtainen kokemus kehitymisestä ja oppimisesta korreloi selvästi osallistumiskertojen kanssa. Hankkeesta hyötyivät vastausten perusteella eniten ne työntekijät, jotka olivat osallistuneet kaikkiin neljään kehittämistilaisuuteen.

Kyselyn tuloksia ja henkilökohtaista kehittymistä kuvaavia yksittäisiä vastauksia kertyi 52 kpl. Erityisesti 4/4 ja 3/4 kertaa kehittämistapaamisiin osallistuneet kuusi työntekijää (6/8 henkilöä) kuvasivat hankkeen auttaneen heitä ammatillisessa kehitymisessä. He antoivat kolmeenkymmeneen kehittämiskysymykseen (30/52) myönteisen vastauksen. 2/4 kertaa osallistuneiden henkilöiden vastaukset eivät kuvastaneet lainkaan henkilökohtaista kehittymistä.

TAULUKKO 10. Monivalintakyselyn vastausten kokonaiskuva

OSALLISTUJAT KPL	OSALLISTUMISKERRAT	VASTAUKSIA YHTEENSÄ	KEHITTYMINEN KYLLÄ KPL	KYLLÄ OSUUS %	KEHITTYMINEN EI KPL	EI OSUUS %
3	4/4	26	24	46	2	4
3	3/4	14	6	12	8	14
2	2/4	12	0	0	12	23
8	Yhteensä	52	30	58	22	42

Työmotivaation kuvattiin tarkoittavan eri osallistujille eri asioita. He kuvasivat työmotivaation tarkoittavan itselleen seuraavaa:

Se tarkoittaa, että on kiinnostunut ja innostunut tekemään työtä joka päivä (osallistuja 1).

Innostunut, kiinnostunut työstä, jota teen/teemme. Halukkuus saada kiitosta työstä, näin ollen asiakkaille haluan olla ystävällinen ja tarjota heille heidän "hakemiaan" palveluja (osallistuja 2).

Okei fiilis tulla töihin ja tehdä normityöt hyvällä draivilla (osallistuja 3).

Kun ollaan töissä, niin tehdään töitä ja ollaan työnantajan edustajia. Tehdään töitä parhaalla mahdollisella tavalla (osallistuja 4).

Halua, mutta myös jaksamista tehdä työ parhaalla mahdollisella tavalla (osallistuja 5).

Tekemäni työ antaa minulle onnistumisen tunteita ja halua olla joka päivä parempi tekemässäni työssä (osallistuja 6).

Halukkuutta tehdä töitä annettujen normien mukaisesti. Innostus omaan työhön (osallistuja 7).

Hyvä fiilis lähteä ja olla töissä (osallistuja 8).

Kolme (3/8) osallistujaa kertoi työmotivaationsa parantuneen hankkeen seurauksena. Ne vastaajat, jotka eivät kokeneet motivaationsa kehittyneen, toivoivat pidempää kehittämisprosessia tai kertoivat oman motivaation olevan jo ennestään hyvin korkea tai kuvasivat oman toiminnan olevan omien odotusten ja motivaatiokuvauksen tasolla.

Hankkeeseen osallistumisella oli monenlaisia vaikutuksia omaan työhön. Viisi osallistujaa (5/8) kuvasi oppineensa tiedostamaan ja tunnistamaan henkilökohtaisten tunteiden vaikutuksen omassa työssään asiakaspalvelijana ja yksi heistä kertoi tämän vaikuttaneen myönteisesti myös omaan käyttäytymiseen asiakaskohtaamisissa.

En anna väsymyksen ja negatiivisten tunteiden vaikuttaa tapaan tehdä asiakaspalvelutyötä (vastaus 3).

Olen mielestäni aina käyttäytynyt jo niin, että olen valmiiksi hyvällä tuulella asiakaskohtaamisissa. Se on mielessä koko ajan (vastaus 5).

Tulosten perusteella neljän osallistujan brändilupaustietoisuus, -ymmärrys ja osaamistaso lupauten lunastamiseen liittyen kehittyi hankkeen aikana. Viisi vastaajaa kertoi myös henkilökohtaisen halukkuutensa palvella asiakkaita yrityksen brändilupausten suuntaisesti lisääntyneen hankkeessa. Nekin, jotka eivät kokeneet oman tietoisuuden, ymmärryksen, osaamistason tai lupauten lunastushalukkuuden lisääntyneen hankkeessa, kokivat kuitenkin kehittyneensä hankkeen aikana muilla ammatillisen kyvykkyyden osa-alueilla.

Eniten kehitystä kuvattiin kolmeen tai neljään kehittämistapaamiseen osallistuneiden keskuudessa. Nämä osallistujat kokivat neljästä kuuteen henkilökohtaisen kyvykkyystekijän kehittymistä hankkeen seurauksena. Kehittyminen liittyi erityisesti kykyyn harjoittaa itsetutkiskelua, kykyyn tiedostaa ja ymmärtää omaa työtä tunnetyön näkökulmasta sekä

tiedostaa oman kokemuksen ja asenteiden ohjausvaikutus omassa toiminnassa. Lisäksi opittiin tiedostamaan oman toiminnan vaikutus muihin sekä säätelemään sitä tilanteen mukaan. Kehittymistä oli tapahtunut tulosten mukaan myös monilla asiakaskohtaamisessa tarvittavilla osa-alueilla kuten dialogikyvykkyydessä, kyvyssä luoda merkityksellisyyttä ja motivoida toista omalla toiminnalla sekä ylipäättään kyvyssä hyödyntää arvolähtöisesti omia tietoja ja taitoja. (TAULUKKO 11.)

TAULUKKO 11. Henkilökohtaisen kyvykkyyden kehittyminen

KYVYKKYYS	OSALLISTUMISKERRAT							
	4/4	4/4	4/4	3/4	3/4	3/4	2/4	2/4
Kyky itsetutkiskeluun	x	x	x	x	x			
Tietoisuus ja ymmärrys oman kokemuksen ohjausvaikutuksesta omassa toiminnassa		x						
Tietoisuus ja ymmärrys oman toiminnan vaikutuksesta itseen ja muihin	x	x	x		x	x		
Kyky säädellä omaa toimintaa ja käyttäytymistä	x	x	x					
Kyky dialogiin			x					
Kyky merkitysten luomiseen				x				
Kyky motivoivaan vuorovaikutukseen		x		x				
Kyky hyödyntää arvolähtöisesti henkilökohtaisia tietoja ja taitoja				x				
Kyky ymmärtää omaa työtä tunnetyön näkökulmasta			x	x				
Kyky ymmärtää omien asenteiden vaikutus omassa työssä	x		x	x	x	x		

Ulkopuolisen fasilitaattorin käyttö kehittämishankkeessa koettiin hyödylliseksi. Fasilitaattorin toiminnan kuvattiin edistäneen omaa oppimista ja kehittymistä hankkeessa erityisesti seuraavista syistä:

Fasilitaattori osasi kysyä hyviä kysymyksiä, joitten pohjalta saatiin hyviä keskusteluita aikaiseksi (osallistuja 1).

Keskustelut tapaamisissa. Ne saivat taas ajattelemaan asioita uudelleen. Pitäisi pysähtyä ajattelemaan useammin, vaikka asia onkin ns. hallussa (osallistuja 2).

Rauhallinen lähestymistapa ja antoi aikaa ja tilaa pohtimiselle (osallistuja 3).

Hän puhui selkeästi ja rauhallisesti. Käytti sopivasti aikaa jokaiseen tehtävään (osallistuja 4).

Kannusti tuomaan julki kaikenlaiset ajatukset ja mielipiteet (osallistuja 5).

Hän oli ihanan rauhallinen ja osasi selkeästi kertoa mistä on kyse. Ja pidin erityisesti hetkistä, jolloin piti yksin miettiä ja kirjoittaa omista kokemuksista (osallistuja 6).

Osasi ohjata keskustelua haluttuun suuntaan (osallistuja 7).

Ei mikään (osallistuja 8).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdinta

Hankkeen tulokset sekä aiempi tutkimustieto puhuvat selvästi samaa kieltä. Asiakaspalvelutyötä tekevien työntekijöiden on tärkeää tunnistaa itsessään aito halu tehdä palvelutyötä ja palvella asiakkaita. Tämä on työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta olennaista (Hakanen 2009). Tässä hankkeessa oman halukkuus kohdata asiakkaita päivästä toiseen tunnistettiin selvästi työssäjaksamisen ja työssä tarvittavien voimavarojen perustana.

Palveluhalukkuus voidaan rinnastaa motivaatioon, joka on osa emotionaalista toimintakykyä omaa. Aiempi tutkimustieto pitää työmotivaatiota merkittävänä liiketoiminnallisen arvонуonnin perustana. Tämä koskee erityisesti toimialoja, joilla arvontuotto on sidoksissa ihmistenväliseen toimintaan. Vaikka työ ei olisi ulkoisten asiakkaiden palveluun liittyvää kanssakäymistä, lähes jokainen työelämätoimija kuuluu työyhteisöön, jossa kollegiaaliset vertaissuhteet ja niiden laatu vaikuttavat omaan työhön ja sitä kautta syntyvään arvomuodostukseen. (Heskett ym. 1997; Heskett ym. 2008.)

Suomalainen yhteiskunta on muuttunut vuorovaikutusyhteiskunnaksi, jossa korostuu vuorovaikutuksen laatu (Wilenius 2015, 2, 224). Tämä tarkoittaa palvelusektorilla ulkoista asiakaspalvelutyötä tekevän henkilöstön kannalta omien motivaatiotekijöiden tunnistamisen lisäksi sosiaalisen ja palvelukyvykkyyden kehittämistä. Tietoisuus- ja kohtaamistaidot ovat tärkeitä asiakastyytyväisyyden kannalta, mutta vielä tärkeämpiä ne ovat tilanteissa, joissa asiakas ei ole tyytyväinen (Zeithaml ym. 2009, 66–68). Näissä tilanteissa punnitaan erityisesti asiakaspalvelijan kyky omalla toiminnalla kääntää asiakkaan tyytymättömyys tyytyväisyydeksi. Tämä on mahdollista tilanne- ja tunnetietoisuuden sekä oman tunnesäätelyn avulla vaativassa arvонуontiin vaikuttavassa palvelutilanteessa. (Kofman 2013, 247; Liewendahl 2014, 169–170; Fischer & Vainio 2015, 20.)

Työssä on mahdollista voida hyvin ja tuottaa lisäarvoa, vaikka motivaatio ei tunnetasolla tuottaisi mielekkyyttä ja tyydytystä. Kuitenkin pidemmällä aikavälillä työn tyydyttävyyden ja mielekkyys osoittautuu tärkeäksi työntekemisen lähtökohdaksi. Halukkuutta kohdata, palvella ja auttaa asiakkaita on helpompi ylläpitää, kun tekemiseen on sisäinen palo tai kutsumus, joiden kautta työnteko tapahtuu kuin itsestään eikä tekemisen eteen tarvitse joka hetki erityisesti ponnistella. Kutsumus, sisäinen motivaatio tai halukkuuden tunne sitä työtä kohtaan, jota tekee päivästä toiseen kerryttää kokonaisuutena työssä tarvittavia voimavaroja hetkellisestä väsymyksestä huolimatta. (Park & Word 2012; Hakanen 2011, 71–72; Huotilainen & Saarikivi 2018, 241–242; Liewendahl 2014, 163–164.)

Hankkeessa tunnistettiin selvästi tunteiden merkitys ja ohjausvaikutus omassa toiminnassa ja käyttäytymisessä. Oma asenne ja hyvä palvelutahto valitaan jokaisen työpäivän jokaisena hetkenä. Asenne ja palvelutahto määrittävät lopulta sen yksilöllisen toiminnan, josta seuraa työssä tavoiteltu lopputulos (Fischer & Vainio 2015, 25). Asiakaspalvelutyö perustuu auttamisen kulttuuriin, jossa korostuu kyky asettua toisen asemaan sekä nähdä, kuulla ja olla vastaanottavainen muiden näkökulmille tarkoituksena auttaa. Auttamisen kulttuuria luovat ja ylläpitävät työntekijät itse omilla valinnoilla ja toiminnalla. Vastuu on jokaisella työntekijällä henkilökohtaisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä itsensä johtamista muiden ja asiakkaan kokemuksellisuus huomioiden. (Fischer & Vainio 2015, 67–68.)

Pro-sosiaalinen motivaatio, sisäinen motivaatio, toivon tunne, tahto ja halukkuus liittyvät käsitteinä läheisesti toisiinsa, joilla tutkimuskirjallisuudessa viitataan sisäisiin toiveisiin, toimintayllykkeisiin ja pyrkimyksiin ennen varsinaista toimintaa. Sisäinen kyvykkyys työtaitona on vuorovaikutustaitojen ja palvelukyvykkyys edellytys, joka osoittaa, että kasvo- tusten asiakkaiden kanssa työskentelevä henkilöstö johtaa paitsi itseään myös käytännön asiakaspalvelutoimintaa ja sen käytäntöjä. Tämän mahdollistamiseksi myös tutkimukset ovat alkaneet painottaa henkilöstön omaa vastuuta omasta motivaatiosta. Työnantajat voivat tukea henkilöstöä motivaation tunnistamisessa ja henkilökohtaisessa kehittymisessä. Viime aikaiset työelämä tutkimukset painottavat johdon ja esimiesten keskeisenä tehtävänä spiritualiteettitietoisuutta liittyen jokaiseen työntekijään yksilönä. Tällä tarkoitetaan käytännössä kiinnostusta työntekijän arvo- ja merkitysmaailmaa kohtaan sekä näihin liittyvää yrityksen ja työntekijän välistä keskustelua. Tutkimukset peräänkuuluttavat johtajilta ja esimiehiltä myötätuntoista ja mahdollisuuksille avointa suhdetta työyhteisön jokaisen jäsenen kanssa. (Spännäri ym. 2017, 247.)

Tämän hankkeen tulokset kuvastavat brändilupausten toteutumisen olevan sisäänrakennettu asiakastyytyväisyystavoitteeseen. Lupaukset eivät olleet päälimmäinen asiakaspalvelijan toimintaa ohjaava tekijä. Käytännössä brändilupausten tulkittiin tulleen lunastetuiksi silloin, kun asiakas oli tyytyväinen. Henkilökohtainen halukkuus lunastaa lupaukset linkittyi tulosten mukaan käytännössä siihen, että työntekijä kokee työskentelevänsä oikealla alalla tehden sellaista työtä, jota aidosti haluaa tehdä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan kuvatus kaltainen kokemus on yhteydessä työhön liittyvään yksilölliseen spiritualiteetin kokemukseen, joka työhyvinvointitutkimusten mukaan korreloi vahvasti työhyvinvoinnin ja työssä koettujen voimavarojen kanssa. (Grönroos 2009, 484; Hakanen 2009; Afsar & Rehman 2015; Spännäri ym. 2017, 255–256.)

Hankkeen lähestymistavat ja kehittämisen menetelmät tukivat hyvin organisaation sisältä- ulospäin suuntautuvaa henkilöstökeskeistä kehittämisotetta. Erityisen arvokkaana koettiin

mahdollisuus keskustella rauhassa yhdessä yhteisistä asioista, oppia näin muilta ja saada samalla itse pysähtyä rauhassa oman työn ja ammatillisuuden äärelle. Osallistujista tuntui hyvältä hankkeen tarjoama mahdollisuus saada vaikuttaa yhteisiin asioihin sekä tunnistaa yhteisen keskustelun avulla sellaisia omaan toimintaan vaikuttavia katvealueita, joita ilman yhdessä jakamista ei tunnistaisi.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Hankkeessa tuettiin kehittämistä kysymyksellä: ”Miten asiakaspalvelijan tunteet vaikuttavat henkilökohtaiseen palvelumotivaatioon ja työnantajaorganisaation brändilupausten lunastamiseen asiakaskohtaamisessa?” Kysymyksen tueksi asetettiin kolme lisäkysymystä. Vastaukset kaikkiin kysymyksiin pohjautuvat hankkeesta saatuun aineistoon ja siihen pohjautuviin tuloksiin.

Miten inhimillinen toimintakyypääoma vaikuttaa organisaation strategiseen arvонуontiin asiakaspalvelutyössä?

Hankkeen tulosten perusteella strategisella arvонуonnilla tarkoitettiin asiakastyytyväsyyttä, joka syntyy asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen kohtaamisen ja kanssakäymisen seurauksena asiakkaassa. Tällä viitattiin asiakaskohtaamisen onnistumiseen nimenomaan asiakkaan odotusten ja palveluntarpeen lähtökohdista. Asiakaspalvelijan toiminnan kannalta tällä viitattiin inhimillisiin resursseihin, joiden perusta on asiakaspalvelijan henkilökohtaisissa voimavaroissa, tunteissa ja työhön liittyvässä osaamisessa.

Asiakaskohtaamisessa on mahdollista vapauttaa arvopotentiaalia kokemuksellisuuden kautta. Tällä tarkoitettiin käytännössä asiakaskohtaamisia, jotka asiakkaat kokevat onnistuneiksi. Asiakkaan kokemus on riippuvainen asiakaspalvelijan kyvystä hyödyntää henkilökohtaista toimintakyypääomaansa parhaalla mahdollisella tavalla asiakaskohtaamisen hyödyksi. Onnistuneet asiakaskohtaamiset luovat asiakastyytyväsyyttä, joissa molemminpuolinen kokemus toisen toiminnasta ja käyttäytymisestä luovat organisaatiolle lisäarvoa. Lisäarvo tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas haluaa tulla uudestaan asioimaan ja ilmentää näin uskollisuuttaan palveluntuottajalle. Uskolliset ja tyytyväiset asiakkaat turvaavat myös palveluyrityksen olemassaolon kannattavuuden ja liikevaihdon muodossa.

Inhimilliseen kokemuksellisuuteen nojaava arvонуonti edellyttää asiakaspalvelijalta kykyä asettua kanssakäymiseen läsnäolevasti ja myötäelävästi tarkoituksena olla asiakkaalle ja hänen palvelutarpeilleen läsnä kuin ihminen ihmiselle. Tätä edistää hyvä tunteiden säätelykyky, tietoisesti valittu palveluasenne ja tahtotila palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Halukkuutta palvella asiakkaita näistä lähtökohdista edistää tietoisuus henkilökohtaisista työhön liittyvistä motiiveista, tarpeista ja odotuksista sekä kyvystä käyttää tätä tietoa

työhön ja ammatilliseen kehittymiseen liittyvissä valinnoissaan. Asiakastyytyväisyys strategisena tavoitteena edellyttää asiakaspalvelijalta aitoa halukkuutta kohdata, palvella ja auttaa asiakkaita. Sitä edesauttaa sisäinen motivaatio omaa työtä kohtaan sekä riittävät voimavarat työn vaatimusten ja kuormituksen vastapainona.

Mitä motivaatiolla tarkoitetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat sen syntymiseen?

Motivaatio voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, mutta yleensä sen kuvataan tarkoittavan jotain myönteistä, positiivista ja työkontekstissa työntekoa edistävää. Tässä hankkeessa motivaatiolle annetut merkitykset yhdistyivät positiivisiin tunnekokemuksiin. Sen kuvattiin tarkoittavan seuraavia asioita:

- kiinnostusta ja innostusta sitä työtä kohtaan, jota tekee
- halukkuutta saada kiitosta työstä
- halukkuutta olla asiakkaille ystävällinen ja tarjota heille palveluja, joita he tarvitsevat
- hyvää draivia tehdä päivittäiset työt
- halukkuutta ja jaksamista tehdä työ parhaalla mahdollisella tavalla
- työn kautta saatua onnistumisen tunnetta ja halukkuutta olla joka päivä parempi siinä mitä tekee
- halukkuutta tehdä työt annettujen normien mukaisesti
- hyvää fiilistä lähteä töihin, olla töissä ja tehdä töitä.

Oman motivaation lähtökohdat olivat riippuvaisia omasta tilanteesta ja ulkoisista olosuhteista. Omaan sisäisiin oloiloihin vaikutti sekä yksityiselämä että työ. Motivaation kannalta korostuivat voimavarat kokonaisuutena. Fyysinen väsymys ja riittämättömät voimavarat madalsivat mielialaa ja ne yhdistettiin samalla madaltuneeseen motivaation tunteeseen. Työmotivaatioon vaikutti oma elämä kokonaisuutena sekä eri elämänalueet kuten ihmissuhteet, vapaa-aika, terveys ja opiskelu. Kuormitus yksityiselämässä kuormitti myös työmotivaatiota. Tähän yhdistyivät erityisesti mieltä kuormittavat ajatukset.

Motivaation lähteet yleisesti olivat vahvasti yhteydessä henkilökohtaisiin tarpeisiin, toiveisiin ja odotuksiin sekä näiden toteutumiseen elämässä yleisesti. Myös työmotivaation taustavaikuttajina kuvattiin työhön liittyviä henkilökohtaisia tarpeita, toiveita ja odotuksia. Työmotivaation syntymiseen vaikutti yksilöllisesti eri asiat, joita yhdisti kuitenkin lähtökohdana mahdollisuus tehdä haluamaansa työtä, käyttää omaa kyvykkyyttä työssä sekä tehdä työtä jonkin itseä suuremman tarkoituksen hyväksi. Ulkoisina motivaatioon vaikuttavina tekijöinä mainittiin omia voimavaroja lisäävä ammatillinen tuki. Ammatillisen tuen osalta korostui työssä käytettävissä oleva tieto, työhön liittyvä palaute, avoin vuorovaikutus

työpaikan sisäisissä suhteissa sekä työnantajan kanssa, henkilöresurssien laatu, työpaikan positiivinen ilmapiiri sekä vastuun saamisen merkitys luottamuksen osoituksena.

Miten tunteet syntyvät asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä kohtaamisessa?

Ihmiselle on luontaista reagoida omiin sisäisiin oloiloihin sekä ulkopuolelta havaittaviin ärsykkeisiin kuten muihin ihmisiin. Reagoinnilla ja ”tuntumisella” tarkoitettiin kehollisia aistimuksia ja tuntemuksia. Epämiellyttävistä tuntemuksista haluttiin hankkiutua eroon yksilöllisin keinoin. Asiakaskohtaamisissa tunteet syntyvät samoin kuin ihmisillä yleensä. Onnistunut asiakaskohtaaminen koetaan myönteisinä tunteina kuten tyytyväisyytenä ja epäonnistuneessa kohtaamisessa koetaan kielteisiä tunteita. Kokemukset perustuvat asiakaspalvelijan tilannetulkintoihin omasta ja asiakkaan kokemuksesta. Tunteita alkaa syntyä heti kohtaamisen ensihetkestä alkaen, vaikka niitä ei aina tunnisteta. Erityisen tärkeänä pidettiin asiakaspalvelijan kykyä olla tietoinen omista tunteista, jotta niitä voidaan säädellä asiakaskohtaamisessa sekä valita tietoisesti sellaiset palveluun liittyvät toimintatavat ja käyttäytyminen, joka palvelee asiakaskohtaamisen myönteistä lopputulosta. Kyky säädellä omia tunteita koettiin erääksi tärkeimmistä asiakaspalvelutyön työtaidoista. Tunteiden säätelyllä tarkoitettiin asiakaspalvelijan pidättäytymistä omien kielteisten tunnekokemusten reagoinnista asiakkaalle sekä tietoisesti valittua myötätuntoista ja auttamista ilmentävää asennetta palvelutilanteessa.

Asiakaskohtaamisen osapuolten tunteet ovat sidoksissa henkilökohtaiseen merkitys- ja ajatusmaailmaan sekä keskinäisen yhteydentunteen kautta toiseen ihmiseen. Asiakaskohtaaminen aktivoi asiakaspalvelijan psyykkistä tiedonkäsittelyjärjestelmää hänen tehdesään havaintoja ja tulkintoja asiakkaan palvelutarpeista ja odotuksista kanssakäymisen aikana. Yhteyden avulla välittyvä tunne-energian laatu ratkaisee minkälaisia tunnekokemuksia kanssakäyminen herättää osapuolissa.

Miten asiakaspalvelijan tunteet vaikuttavat henkilökohtaiseen palvelumotivaatioon ja työnantajaorganisaation brändilupausten lunastamiseen asiakaskohtaamisessa?

Tunteet vaikuttavat keskeisesti palvelumotivaatioon, sillä myös motivaatio on tunne. Kansanomaisesti puhutaan hyvästä tai huonosta motivaatiosta, jolla viitataan motivaatioon liittyviin tunteisiin ja niiden laatuun. Palvelumotivaatioon heijastuu kokonaisvaltaisesti sekä yksityiselämän että työn kautta syntyvät tunteet. Tunteiden alkuperän tunnistaminen korostuu erityisesti silloin, kun tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan itse tunteiden aiheuttajiin hillitsemällä tai eliminoimalla jotain kuormitusta aiheuttavaa. Merkittävämpää kuin pyrkiä poistamaan haitat on oppia tiedostamaan oma tunnekokemus sekä ohjaamaan omaa toimintaa ja käyttäytymistä tunteista huolimatta työn tavoitteellisuus ja ammatilliset laatu-kriteerit huomioiden.

Tämä kaikki pätee myös organisaation brändilupausten lunastamishalukkuuteen. Tässä hankkeessa lupausten lunastamishalukkuuteen vaikutti se, että lupaukset eivät olleet osallistujien itsensä luomia vaan ne olivat määritelty henkilöstön ulkopuolelta ja henkilöstö oli omaksunut ne osaksi työn tavoitteita. Tulosten mukaan osa osallistujista koki tästä huolimatta omistajuutta suhteessa lupauxsiin, kun taas osa kertoi omaksuneensa ne osaksi työarkea. Omistajuuden tai omaksumisen välillä ei tunnistettu vaikutusta henkilökohtaiseen lupausten lunastamishalukkuuteen tai -motivaatioon.

Motivaatiota ei voida kehittää suoraan vaan se syntyy toiminnan seurauksena. Henkilökohtaisen työmotivaation lähtökohtia voi pohtia ja tarkastella seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä arvostan ja mikä minulle on tärkeää työssä, jota teen?
- Minkälaista työtä haluan tehdä?
- Minkälaista sisältöä odotan työltäni?
- Miten oma arvomaailmani ja työni voisivat kohdata?
- Missä kohdin omat arvoni kohtaavat työnantajani arvot?
- Mihin uskon voivani vaikuttaa omassa elämässäni ja onko uskomukseni totta?

5.3 Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen

Nyt toteutetun tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli asiakaspalveluhenkilöstön ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen strategisista lähtökohdista, jolla tarkoitettiin organisaation brändilupauksia ja niiden kautta syntyvää asiakasarvoa. Konkreettisenä tavoitteena oli auttaa henkilöstöä lisäämään tietoisuutta asiakaskohtaamisten aikana syntyvistä tunteista ja niiden vaikutuksesta omaan toimintaan ja käyttäytymiseen. Lisäksi hankkeen kehittämistavoite kohdistui työnantajaorganisaation brändilupausten lunastamishalukkuuden tunnistamiseen.

Kehittämiseen liittyvän tutkimuksellisuuden kannalta tarkoituksena ei ollut yleistettävien johtopäätösten tekeminen vaan työntekijälähtöinen kehittäminen hankkeeseen osallistuvassa työyhteisössä. Tämä teki hankkeen aikana tuotetusta tiedosta ainutkertaista, aika-, paikka- ja työyhteisösidonnaista. Tuloksilla on erityinen merkitys osallistujille itselleen ja niitä on mahdotonta istuttaa sellaisenaan toiseen työyhteisöön (Toikko & Rantanen 2009, 126). Tulokset jäävät osaksi osallistujien ammatillista pääomaa, jonka arviointi tapahtuu työntekijöiden itsensä toimesta oman kokemuksen ja johtopäätösten kautta. Lisäksi kehittämistä, sen hyödyllisyyttä ja tuloksellisuutta voidaan arvioida työntekijöiden ja esimiesten kesken yhdessä.

Omaan itseän, henkilökohtaiseen kokemukellisuuteen ja omiin toimintatapoihin liittyvä kehittäminen koettiin kiinnostavana erityisesti juuri siitä syystä, että hankkeen aikana syntyviä oivalluksia oli mahdollista soveltaa omassa palvelutyössä välittömästi vielä hankkeen ollessa kesken. Hankkeen tulokset vahvistivat aikaisempaa tutkimustietoa motivaation ja ihmisyyteen kytkeytyvän pääoman merkityksestä osana liiketoiminnallista arvonluontia.

Eettisyys

Tutkimukselliseen kehittämiseen liittyä tieteen perusnormien noudattaminen kuten hyvä tieteellinen käytäntö ja tieteelliset menetelmät, niiden oikeanlainen käyttö sekä käytettävän tiedon luotettavuus (Toikko & Rantanen 2009, 128). Tutkimukselliselle kehittämisotelle tuo lisähaastetta juuri tiedonkeruu, jonka avoimuudesta ja tutkimusasetelmasta riippuen erilaisia vaikuttavia tekijöitä saattaa olla vaikeaa punnita etukäteen. Kuitenkin ilman tutkimuksellista näkökulmaa kyseessä olisi pelkästään organisaation sisäinen kehitystyö. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125–126.)

Kehittämisen menetelmät tukivat hyvin hankkeen tavoitteita. Dialogisuus kehitysootteena siten, kuin sitä tässä kehityshankkeessa sovellettiin kahdensuuntaisena vuorovaikutteisena prosessina, mahdollisti hyvin tutkimuksellisuutta tukevat monipuoliset kehittämismenetelmät tutkimuskysymysten pitäessä kehittämisen oikeassa suunnassa hankkeen tarkoituksen ja tavoitteiden kanssa.

Työyhteisön yhteistyökyky oli hyvällä tasolla liittyen yhteisen dialogin toimivuuteen. Asiakaspalvelutyössä oman työyhteisön sisäisten suhteiden toimivuus on olennaista. Tähän liittyi keskinäisen luottamuksen mahdollistama yhteinen pohtiminen, asioiden jakaminen ja käsittely yhdessä. Hankkeessa kerrottiin yhteistä tarinaa ja siirtymät eri aihealueiden välillä tapahtuivat usein henkilöstön omasta toimesta yhteisen dialogin jättäessä fasilitaatorille mahdollisuuden ennemminkin antaa asioiden tapahtua sen sijaan, että niihin olisi tarvinnut puuttua erillisillä väliintuloilla.

Työyhteisön rooli kehittämisen subjektina saattoi olla osalle osallistujista vieras. Tämä liittyy organisaatiokulttuuriin, joka kussakin yrityksessä määrittää psykologisesti omaa sekä ulkopuolisen kehittäjän kuten fasilitaattorin ammatillista asemointia kehittämiseen liittyvien odotusten osalta. Osallistuminen hankkeeseen oli hyvällä tasolla työyhteisön tiukasta resurssitilanteesta huolimatta. Hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitiin hankkeeseen liittyvät sopimusoikeudelliset seikat yhdessä sopijaosapuolten kanssa. Sopimusdokumentit tarkastettiin ja hyväksyttiin sekä HOK-Elannon että LAB-ammattikorkeakoulun sopimusprosessien mukaisesti.

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä on otettava huomioon sekä tieteeseen että yritysmaailmaan liittyvät eettiset seikat. Tällä tarkoitetaan ihmisten toiminnan korkeaa moraalialue, rehellisyyttä, huolellisuutta sekä kehittämisen käytännön hyödyllisyyttä. Tässä kehittämishankkeessa korkea moraalialue liittyi erityisesti jokaisen osallistujan ihmisarvon ja yksilöllisyyden kunnioittamiseen. Inhimilliseen toimintaan liittyy aina tilannesidonnaisia vahvuuksia ja heikkouksia, jotka on myös hyvä huomioida. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitiin erityisesti se, että hankkeen tulosten tulee olla niiden laatu ja luotettavuus huomioiden hyödynnettävissä käytännön työssä. Tätä tuettiin hankkeen aikana mahdollisimman avoimella kokemuksellisen tiedon jakamisella, joka näkyi käytännössä aktiivisena keskusteluna ja siihen osallistamisena (Ojasalo ym. 2014, 48–49). Hankkeen toteutukseen ja sen sisältöön liittyvä luottamuksellisuus käytiin osallistujien kanssa läpi hankkeen alkaessa pidetyssä yhteisessä tilaisuudessa sekä hanketapaamisten alussa. Tulosten laatua ja luotettavuutta varmistettiin koko syklisesti etenevän kehittämisprosessin ajan huomioiden aineiston laatu ja riittävyys saturaation ja triangulaation avulla. (Lincoln & Cuba 1985, 299; Toikko & Rantanen 2009, 123–124.)

Hanke eteni suunnitellusti ja johdonmukaisesti ja sen tavoitteet saavutettiin. Osallistujajalautteiden mukaan pidempi prosessi olisi ollut vieläkin hyödyllisempi. Henkilöstön motivaatiota osallistua hankkeeseen kuormitti jonkin verran työyhteisön tiukka henkilöresurssitilanne, jota ei kuitenkaan olisi voitu ennakkosuunnittelulla vähentää tai poistaa, sillä yllättävät tapahtumat kuuluvat normaaliin liiketoimintaan. Koko työyhteisön kannalta on huomionarvoista, että yhdenkin työntekijän kokemus omasta kehittämisestä vaikuttaa kollegiaalisten suhteiden kautta myös kollektiivisesti muihin työntekijöihin mukaan lukien he, jotka eivät voineet osallistua hanketapaamisiin. (Lincoln & Cuba 1985, 299; Toikko & Rantanen 2009, 123–124.)

Kehittämiselle on luonteenomaista, että asia, johon kohdistetaan kehittämisresursseja ei välttämättä näyttäydy ongelmana, joka pitäisi ratkaista, mutta kehittämisellä voidaan saavuttaa edistystä muulla tavoin. Hankkeen tuoma uusi tieto tarkoittaa tämän hankkeen osalta jokaisen osallistujan yksilöllistä kokemuksellista tietoa, jonka kartuttaminen, tarkastelu ja kerryttäminen on jatkuvan työssäoppimisen perusta.

5.4 Henkilöstön kehittämisen tulevaisuus

Hankkeeseen osallistuvan työyhteisön esimiehet kokivat hyvänä ja hyödyllisenä kehittämisen lähtökohtana, että työntekijät saivat mahdollisuuden ajatella työhön liittyviä asioita omakohtaisesti sekä miettiä omien toimintatapojen lähtökohtia henkilökohtaisen kehittämisen kannalta. Ajatus siitä, että henkilöstö olisi mukana tai määrittäisi itse ne lupaukset,

joita työssä toteutetaan koettiin hyvänä ja mielenkiintoisena strategiatyön lähestymistapana erityisesti lupauksen toteuttamisen ja niihin sitoutumisen näkökulmasta.

HOK-Elannossa henkilöstön kehittäminen on laajaa ja jatkuvaluoteista toimintaa. Henkilöstölle on tarjolla paljon koulutustarjontaa, joka on koko henkilöstön käytettävissä oman kiinnostuksen ja ammatillisen tarpeen mukaan. Kuitenkin nyt toteutetun hankkeen kaltaiselle kehittämiselle nähtiin selkeä tarve, sillä omien toimintatapojen kehittämisessä ammatillisen tiedon rinnalla tarvitaan omaa ja henkilöstön yhteistä pohdintaa, jota hyödyttää systemaattinen ja säännöllinen kehittämisprosessi. Tällaisia kehittymisen foorumeja voidaan toteuttaa hankkeiden lisäksi koulutuksen, työnohjauksen tai henkilöstölähtöisen valmennuksen työotteilla. Nyt toteutettuun hankkeeseen osallistunut työyhteisö kertoi jatkavansa ja syventävänsä yhteistä keskustelua hankkeessa esille tulleista aiheista.

Henkilöstön kehittäminen on perinteisesti kohdistunut henkilöstön osaamisen ja työssä tarvittavan tietotaidon kehittämiseen, joiden merkitys ammattitaidon kartuttamisen ja ylläpidon kannalta on edelleen olennainen. Palvelualoilla kilpaillaan palvelun laadulla tuotteiden ja tavaroiden ollessa jo lähes yhtä hyvällä tasolla kaikilla markkinatoimijoilla. Kun liiketoiminnallista lisäarvoa tavoitellaan asiakkaita kohtaamalla, henkilöstön keskeiset kehitysalueet liittyvät sosiaaliseen ja palvelukyvykkyyteen, joiden edellytyksenä on jokaisen vastuun tunnistaa oman työmotivaationsa lähtökohdat. Kun ihmiset tekevät työkseen sitä, mitä he aidosti haluavat tehdä, syntyy työnimun kautta kestävää työhyvinvointia ja menestystä. Tulevaisuuden menestys palvelualoilla lepääkin pitkälti palveluhenkilöstön harteilla.

Kuten muillakin toimialoilla myös palvelualoilla kehittämisen lähtökohdat kaipaavat uudistusta. Uudistumista kaippa erityisesti palvelutyöelämän ajattelutavat, organisaatorakenteet, johtamisen motiivit ja itse johtaminen. Tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta johdon ja esimiesten toiminnassa on tärkeää kyky ja rohkeus kääntää katse henkilöstöön ja valtaistaa sekä rohkaista sitä vapauttamaan omaa strategisesti merkittävää inhimillistä pääomapotentiaalia palvelutyöhön sekä johtamaan itseään ja asiakastyötä. Tämä edellyttää organisaatioiden koko henkilöstöltä omien työroolisisältöjen pohdintaa ja uudistamista.

Kehittämishankkeen fasilitaattorin ja tämän hankeraportin laatijan sydän sykkii henkilöstölähtöiselle ”sisältä-ulospäin” kehittämiselle, jonka tarkoituksena on innostaa organisaatioissa työskentelevää henkilöstöä vaikuttamaan aktiivisesti omaan työhön ja sitä kautta myötävaikuttamaan yritysten menestykseen. Nyt toteutetun hankkeen tietoperustaa tullaan hyödyntämään opinnäytetyön tekijän omassa työyhteisökehittämiseen keskittyneessä liiketoiminnassa. Sen pohjalle tullaan muotoilemaan koulutus- ja valmennuskokonaisuuksia, jotka tarjoavat puitteita ammatillisuuden kehittämiselle palvelusektorilla. Tarkoituksena on myös lisätä organisaatioiden tietoisuutta henkilöstölähtöisestä

tutkimuksellisesta kehittämisestä ja vastata näin työelämän uudistumistarpeisiin. Tutkimuksellisuuden yhdistäminen kehittämistyöhön on erityisen tärkeää, koska sitä kautta teolliset tutkimustulokset saadaan käyttöön työelämässä.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Afsar, B. & Rehman, M. 2015. The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person-organization fit. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 329–353.

Alasuutari, P. 2014. *Laadullinen tutkimus 2.0* Tampere: Vastapaino.

Assagioli, R. 2010. *The Act of Will. A Guide to Self-Actualisation and Self-Realisation*. London, UK: The Psychosynthesis & Education Trust. First published 1974. Baltimore MD: Penguin Books.

Baker, W., Cross, R. & Wooten, M. 2003. Positive organizational Network Analysis and Energizing Relationships. Teoksessa Cameron, E.K., Dutton, E.J. & Quinn, E.R. (toim.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 328–342.

Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. 2011. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210.

Bugental, J. 1964. The third force of psychology. *The Journal of Humanistic Psychology* no 4:1, 19–25.

Calonius, H. 1988. A Buying Process Model, in K. Blois and S. Parkinson (eds). *Innovative Marketing – A European Perspective*, Proceedings from the XVIIth Annual Conference of the European Marketing Academy. University of Bradford, 86–103.

Cameron, K. 2008. *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc., 163–175.

Chao, G. 2005. The role of socialization in the organizational entry process. Paper presented at the International Symposium on Youth and Work Cultur, Espoo.

Cohn, M., & Fredrickson, B. 2009. Positive Emotions. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology*. Oxford; New York: Oxford University Press, 13–24.

Collins, R. 2004. *Interaction Ritual Chains*. New Jersey: Prince Town University Press.

- Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. 2011. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Csikszentmihályi, M. 2003. *Good Business. Leadership, Flow and the Making of Meaning*. Penguin Books, USA.
- Dutton, J.E., & Heaphy, E.D. 2003. The Power of High-Quality Connections. *Teoksessa Cameron J.D.K. & Quinn R. (toim.) Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 263–278.
- Edelson, D.C. 2002. Design Research: What We Learn When We Engage in Design. *The Journal of the Learning Sciences*, 11(1), 105–121.
- Fischer, M. 2006. Positiivisten tunteiden ja asenteiden vaikutus vuorovaikutussuhteisamme. *Teoksessa Hämäläinen, R. & Saarinen, E. (toim.) 2006. Systemiäly 2006*. Helsinki University of Technology. Systems Analysis Laboratory Research Reports, B26, 105–118.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. *Potkua palvelubusinekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Folkman, S. 1997. Positive psychological states and coping with severe stress. *Social Science & Medicine*, 45(8), 1207–1221.
- Follett, M. 1924. Creative Experience. In *Organization Behaviour 2001*. Thoemmes Press - Foundations of Modern Management. Bristol, U.K., 890–1940.
- Fredrickson, B. L. 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300–319.
- Fredrickson, B. L. 2003a. Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations. In K.
- Fredrickson, B. L. 2003b. The Value of Positive Emotions The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330–335.
- Fredrickson, B. L. 2004. The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1377.
- Fredrickson, B. L. 2009. *Positivity: groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive*. New York: Crown Publishers.

- Gilson, L.L. & Shalley, C.E. 2004. A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creativity process. *Journal of management*, 30(4), 453–470.
- Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Greenleaf, R. K. 1991. *The servant as leader* (uudistettu painos). Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. suom. Maarit Tillman. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A.B. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F., Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Helsinki: PS-kustannus, 281–303.
- Hakanen, J.J. & Roodt, G. 2010. Using the job demands-resources model to predict engagement: Analyzing a conceptual model. Teoksessa A.B. Bakker & M.P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 85–101.
- Harré, R. & van Langenhove, L. (toim.) 1999. *Positioning theory. Moral context of intentional action*. Cornwall: Blackwell.
- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. *Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 20-85.
- Hofstede, G. 1996. National Cultures in Four Dimensions. *International Studies in Management & Organization*. Vol. 13. Issue ½, 46–74.
- Hougaard, R., Kalajo, T., Ora, H. 2018. *Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiosi huipputuloksiin*. Helsinki: Alma Talent.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. *Aivot työssä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Isaacs, W. 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen työelämän viestintään*. Helsinki: Kauppakaari.
- Jackson, M.C. 2003. *Systems Thinking. Creative Holism for Managers*. United Kingdom: Springer US.
- Jakonen, J.P. & Kamppinen, M. 2016. Kohti kokonaisuuksien hahmottamista – Ken Wilberin integraaliteoria teoksessa Kallio, E. (toim.) *Ajattelun kehitys aikuisuudessa - Kohti*

- moninäkökulmaisuuutta. Kasvatusalan tutkimuksia 71. Suomen kasvatustieteellinen seura. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura, 321–353.
- Jakonen, J-P. & Kamppinen, M. 2017. Kokonaisuuden näkemisen taito. Johdatus integraaliseen ajatteluun. Helsinki: Basam Books.
- Juuti P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus.
- Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä. Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Tammi.
- Järvilehto, L. 2012. Tee itsestäsi mestariajattelija. Opi hallitsemaan stressiä ja synnyttämään roppakaupalla loistavia ideoita. Helsinki: Tammi.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kanter, J., Busch, A. & Rusch. 2009. Behavioral Activation. London: The Roudledge.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Kofman, F. 2013. Conscious business. How to Build Value Through Values. Colorado: Sounds Thru.
- Kulovesi, J. 2006. Systeemiällyn psykologia teoksessa Hämäläinen, R. & Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly 2006. Systems Analysis Laboratory Research Reports B26. Helsinki: Helsinki University of Technology, 33–46.
- Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Bryssel, Belgia: Nelson Parker.
- Laloux, F. 2016. Reinventing organizations. An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations. Bryssel, Belgia: Nelson Parker.
- Lincoln, Y. & Cuba, E. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage.
- Losada, M. 1999. The Complex Dynamics of High Performance Teams. Mathematical and Computer Modelling 30(9–10), 179–192.
- Losada, M. & Heaphy, E. 2004. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. A Nonlinear Dynamics Model. American Behavioral Scientist 47(6), 740–765.

- Lovelock, C. 1995. *Managing Services: The Human Factor* teoksessa Glynn, W. & Barnes, J. 1995. (toim.) *Understanding Services Management*. Ireland: John Wiley & Sons Ltd, 203–243.
- Martela, F. 2015. *Valonöörin. Sisäisen motivaation käsikirja*. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.
- Martela, F. 2017. Hyväntekeminen inhimillisenä perustarpeena. Miksi myötätuntoinen toiminta tuntuu hyvältä? Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F., Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Helsinki: PS-kustannus, 77–101.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2016. *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Ryan, R. M. 2016. Prosocial behavior increases well-being and vitality even without contact with the beneficiary: Causal and behavioral evidence. *Motivation and Emotion*, 40(3), 351–357.
- McShane, S. & Von Glinow, M. 2007. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis*. (2. painos). California: Sage.
- Mononen, L., Tynjälä, P., Kallio, E. 2016. *Systeemiajattelu – monitieteinen näkökulma kokonaisvaltaiseen ajatteluun* teoksessa Kallio, E. (toim.) *Ajattelun kehitys aikuisuudessa - Kohti moninäkökulmaisuuutta. Kasvatusalan tutkimuksia 71*. Jyväskylä: Suomen kasvatus-tieteellinen seura, 297–319.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Park, S. & Word, J. 2012. Driven to Service. Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Non-Profit Managers. *Public Personnel Management*. Vol. 41. No 4, 705–734.
- Pearson, C & Porath, C. 2009. *The Cost of Bad Behavior. How Incivility is Damaging Your Business and What to Do about It*. New York: The Penguin Group.
- Pessi, A.B. & Martela, F. 2017. *Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä* teoksessa Pessi, A.B., Martela, F., Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Helsinki: PS, 12–34.

- Pietikäinen, A. 2012. Joustava mieli. Vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen yli-otteesta. Helsinki: Duodecim.
- Rosenberg, M.B. 2015. Rakentava ja myötäelävä vuorovaikutus. Nonviolent communication (NVC). Helsinki: Viisas Elämä.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum Pro.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö: Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Teknillinen korkeakoulu, Doctoral Dissertations Series 2007/2.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1978. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behaviour* 25, 293–315.
- Segal, Z.V., Williams, J.M.G & Teasdale J.D. 2014. Mindfulness masennuksen hoidossa. Helsinki: Viisas Elämä.
- Silverton, S. 2013. Mindfulness. Tietoisien läsnäolon läpimurto. Vallankumouksellinen tapa kohdata kiire, stressi, ahdistus ja masennus. Helsinki: Schildts & Söderströms.
- Spännäri, J., Juntunen, E. & Ståhle, P. 2017. Innovatiivisuuden syvät juuret – Myötätunto, myötätunto ja spiritualiteetti teoksessa Pessi, A.B., Martela, F., Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Helsinki: PS-kustannus, 246–262.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management* 37, 1228–1261.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wihuri, A-J. 2014. Mindfulness työssä. Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Wilber, K. 1997. An Integral Theory of Consciousness. *Journal of Consciousness Studies*. Feb. 71–92.

Wilber, K. 2007. The integral vision: A very short introduction to the revolutionary integral approach to life, God, the universe, and the everything. Boston MA: Shambhala.

Wilber, K. 2009. Kaiken lyhyt historia. Jakonen, J.P. (suom.) Helsinki: Basam Books.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Zeithaml, V., Bitner, M.J., Gremler, D. 2009. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw-Hill. International Edition.

Elektroniset lähteet

Ahjopalo, J. 2017. Väitös: Nipottava ohjeistus ja tiukka valvonta aiheuttavat tehottomuutta työpaikalla. Verkoartikkeli. YLE 1.5.2017 [viitattu 31.12.2019]. Saatavissa:

<https://yle.fi/uutiset/3-9609269>

Allmendinger, G., & Lombreglia, R. 2005. Four Strategies for the Age of Smart Services. Harvard Business Review 10/2005 [viitattu 17.5.2020]. Saatavissa:

<https://hbr.org/2005/10/four-strategies-for-the-age-of-smart-services>

Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. 2011. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. Industrial Marketing Management, 40(2): 202–210 [viitattu 31.12.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/223409896_Value_propositions_as_communication_practice_Taking_a_wider_view

https://www.researchgate.net/publication/223409896_Value_propositions_as_communication_practice_Taking_a_wider_view

Berry, L. L. 2011. Lessons from high-performance service organizations. Industrial Marketing Management, 40(2): 188–189 [viitattu 31.12.2019]. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850110001094?via%3Dihub>

Calderon, F. 2013. Inhimillisen kehityksen uudelleenarviointia. Raportissa Castells, M. & Himanen, P. Kestävän kasvun malli, globaali näkökulma. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 22/2013, 241–276 [viitattu 1.2.2020]. Saatavissa: http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/1093242/J2213_Kestävän%20kasvun%20malli.%20Globaali%20näkökulma.pdf/0cab3bae-3ece-44f8-8a0d-57a1ac92967e

CoPassion. 2018. CoPassion verkkosivusto [viitattu 9.1.2020]. Saatavissa: <http://copassion.fi/myotatunto/>

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The What and Why of Goal Pursuit, Human Needs and the Self-Determination of Behavior, Psychological Inquiry, Vol. 11, No. 4 [viitattu: 4.2.2020]. Saatavissa: http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2011/artikels/Deci&Ryan_2000.pdf

- Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services. Towards positively deviant performances. Väitöskirja. Aalto-yliopisto [viitattu 26.9.2019]. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3515/isbn9789526044743.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fischer, M. 2014. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Verkkoartikkeli 24.10.2014 teoksessa ProComma Academic [viitattu 12.1.2020]. Saatavissa: <https://viestijat.fi/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus/#1cab7406>
- Fischer, M. 2015. Merkityksellisyyden johtamisesta. Luentomateriaali 2.6.2015 [viitattu 19.1.2020]. Saatavissa: <https://procom.fi/wp-content/uploads/2015/05/Merja-Fischer.pdf>
- Ford, M. 1992. Motivating humans: Goals, emotions and personal agency beliefs. California: SAGE Publication. Lahden Ammattikorkeakoulun e-kirjasto [viitattu 4.8.2019]. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=04afb717-2207-44f8-9a02-43a3c7782f31%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGIZZQ%3d%3d#AN=478020&db=nlebk>
- Forst, L. 1997. Fullfilling the Strategic Promise of Shared Services. Strategy & Leadership vol 25, no 1 [viitattu 17.5.2020]. Saatavissa: <https://go.gale.com/ps/anonymouse?id=GALE%7CA19160642&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=10878572&p=AONE&sw=w>
- Germer, C.K & Neff, C. 2014. Cultivating Self-Compassion in Trauma Survivors [viitattu 20.4.2020]. Saatavissa: https://ahangoverfreelife.com/wp-content/uploads/2016/10/Germer.Neff_Trauma.pdf
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. Marketing Theory 3, 11, 279–301 [viitattu 1.1.2020]. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/b2a4/0775bce3e1f8f7c171394483b890d1df315f.pdf>
- Grönroos, C. & Voima, P. 2011. Making Sense of Value Creation and Value Co-creation of in Service Logic. Hanken School of Economics [viitattu 1.1.2020]. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29218/559_978-952-232-157-2.pdf?sequence=1
- Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service dominant logic. Emerald. Managing Service Quality, Vol. 24, No 3, 2014 [viitattu 13.3.2020]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Christian_Groenroos/publication/261958817_The_service_revolution_and_its_marketing_implications_Service_logic_vs_service-

[dominant_logic/links/563a2c7908aeed0531dca8ca/The-service-revolution-and-its-marketing-implications-Service-logic-vs-service-dominant-logic.pdf](https://www.researchgate.net/publication/238775926_TYON_IMUA_TUOTTAVUUTTA_JA_KUKOISTAVIA_TYOPAIKKOJA_-_KOHTI_LAADUKASTA_TYOELAMAA)

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto [viitattu: 16.10.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/238775926_TYON_IMUA_TUOTTAVUUTTA_JA_KUKOISTAVIA_TYOPAIKKOJA_-_KOHTI_LAADUKASTA_TYOELAMAA

Hakanen, J, 2011. Työn imu. Työterveyslaitoksen julkaisu [viitattu 28.1.2020]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_ty-onimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja, Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos [viitattu: 16.10.2019]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1

Helsingin Osuuskauppa Elanto. 2019. Vuosikatsaus 2019 [viitattu 13.4.2020]. Saatavissa: <http://vuosikatsaus.hok-elanto.fi>

Heskett, J. L., Sasser Jr, W. E. & Schlesinger, L. A. 1997. The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value. New York: Free Press [viitattu 1.9.2019]. Saatavissa: https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=f8PpwCgtp9MC&oi=fnd&pg=PT18&dq=service+profit+chain+heskett&ots=PPaqBJovk5&sig=zhVZcbGomay-q22d1ymzHHunXOw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. 2008. Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review, 72(2), 164–170. Artikkelin [viitattu 20.9.2019]. Saatavissa: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

Humphrey, R., Pollack J., Hawver T. 2008. Leading with Emotional Labour. Journal of Managerial Psychology, 23(2), 151–168 [viitattu 25.11.2019]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683940810850790>

Jyväskylän Yliopisto. 2019. Tutkimusstrategiat. Verkkosivusto [viitattu 7.2.2020]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>

- Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1520 [viitattu 12.10.2019]. Saatavissa: https://tutcris.tut.fi/portal/files/13437347/kiiskinen_1520.pdf
- Korpela, T. 2017. Palvelun merkityksellistäminen sensemaking-näkökulman valossa. Tutkimus sairaalan hoitoprosessista. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto [viitattu 17.7.2019]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/102313/978-952-03-0577-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kleiner, A. 2015. Ellen Langer on the Value of Mindfulness in Business. Strategy & Business verkkolehti no 78, 9.2.2015 [viitattu 17.1.2020]. Saatavissa: <https://www.strategy-business.com/article/00310?gko=73023>
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 20.9.2019]. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Liewendahl, H. 2014. What motivates employees to live up to value promises. Väitöskirja. Hanken School of Economics. Helsinki: Edita Prima Ltd [viitattu 21.9.2019]. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10138/135690/277_978-952-232-246-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Liewendahl, H. 2015. Value Proposition and a Human Service Logic. Naples Forum on Service. Luentomateriaali. Hanken/CERS [viitattu 18.8.2019]. Saatavissa: <http://www.naplesforumonservice.it/uploads//files/Liewendahl%20Helena.pdf>
- Liewendahl, H. & Heinonen, K. 2019. Frontline Employees' Motivation to Align with Value Propositions. Journal of Business and Industrial Marketing 2020 [viitattu 14.2.2020]. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JBIM-02-2019-0084/full/pdf?title=frontline-employees-motivation-to-align-with-value-propositions>
- Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Väitöskirja. Itä-Suomen Yliopisto [viitattu 29.10.2019]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf
- Manka, M-L., Larjovuori, R-L., Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön, miten kehittää psykologista pääomaa? Tampereen Yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos [viitattu 20.8.2019]. Saatavissa:

https://www.researchgate.net/publication/278390607_Voimavarat_kayttoon_-_miten_kehitaan_psykologista_paaomaa

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014 [viitattu 16.12.2019]. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F. & Rieki, T. 2018. Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. Original Research Article. 10.7.2018 [viitattu 7.12.2019]. Saatavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.01157/full>

Martela, F., Ryan, R. M. & Steger, M. F. 2017. Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life. *Journal of Happiness Studies*, (Advance online publication) [viitattu 12.12.2019]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9869-7>

Masalin, L. 2013. Yhteisöllinen strateginen toimijuus. Tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Aalto Yliopisto [viitattu 28.5.2019]. Saatavilla: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11573/Aalto_DD_2013_095.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Niemi, S. & Kräkin, M. 2019. Asiantuntijatyön luonne ja ajankäyttö kompleksisessä työympäristössä. *LAMK Pro* [viitattu 20.1.2020]. Saatavissa: <http://www.lamkpub.fi/2019/05/24/asiantuntijatyon-luonne-ja-ajankaytto-kompleksisessa-tyoymparistossa/>

Pinar, M., Girard, T., Trapp, P., Eser, Z. 2016. Services branding triangle. Examining the triadic service brand promises for creating a strong brand in banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34(4), 529–549 [viitattu 20.1.2020]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Tulay_Girard/publication/303354666_Services_branding_triangle_Examining_the_triadic_service_brand_promises_for_creating_a_strong_brand_in_banking_industry/links/5a5d58b5aca272d4a3dd9712/Services-branding-triangle-Examining-the-triadic-service-brand-promises-for-creating-a-strong-brand-in-banking-industry.pdf

Ramaswamy, V. 2011. It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195–196 [viitattu 5.7.2019]. Saatavissa: <https://content.evernote.com/shard/s7/sh/dd32714b-98d6-46b6-b6ec->

[565a588d3c2b/d178a91bd12a054a6fa0e11c26bf3dd5/res/b0155070-a67b-4434-8e25-0a51134b7ed4/IMM6522.pdf](https://www.raflaamo.fi/fi/espoo/rosso-iso-omena-espoo-0a51134b7ed4/IMM6522.pdf)

Raflaamo. 2019a. Ristorante Rosson verkkosivut [viitattu 19.10.2019]. Saatavissa: <https://www.raflaamo.fi/fi/espoo/rosso-iso-omena-espoo>

Raflaamo. 2019b. Coffee House ´n verkkosivut [viitattu 19.10.2019]. Saatavissa: <https://www.raflaamo.fi/fi/espoo/coffee-house-iso-omena-espoo>

Roderick, J. B., Glynn, M.S., Little, V. 2006. The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory* 2006, 6, 363 [viitattu 20.11.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Mark_Glynn/publication/235361137_The_service_brand_and_the_service-dominant_logic_Missing_fundamental_premise_or_the_need_for_stronger_theory/links/5475524b0cf2778985aec9d3/The-service-brand-and-the-service-dominant-logic-Missing-fundamental-premise-or-the-need-for-stronger-theory.pdf

Senge, P. M. 2006. *The fifth discipline, 2nd edition. The Art and Practice of The Learning Organization*. Verkkojulkaisu [viitattu 14.12.2019]. Saatavissa: <http://www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id10926-the-fifth-discipline.pdf>

Spiggle, S. 1994. Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, vol 21, December 1994, 491–503 [viitattu 30.1.2020]. Saatavissa: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/21/3/491/1845298>

Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Essentials of customer dominant logic. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School – Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School Of Economics [viitattu 16.8.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/304178244_Strandvik_Heinonen_2015_CDL_essentials_The_Nordic_School_-_Service_Marketing_and_Management_for_the_Future

Suvanto, M. 2014. Tutkimuksellinen kehittämistyö opinnäytetyönä. Satakunnan ammattikorkeakoulun julkaisussa *Uusia malleja työelämän kehittämiseen*. Tutkimuksellinen kehittämistyö ylempi AMK-tutkinnossa. (toim.) Sarja D. Muut julkaisut 13/2014 [viitattu 31.1.2020]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85931/2014_D_13_Uusia_malleja_tyoelaman_YAMK.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Syvärinen, K. 2019. Palvelulupaus laatutyökäluna. Uusimaa – Nyland 2019. Verkkomateriaali 12.6.2019 [viitattu 13.3.2020]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/181572120-Palvelulupaus-laatutyokaluna.html>
- Taipale T. & Janhonen M. 2017. Johtotähti – Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Työterveyslaitos [viitattu 18.12.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/johtotahti-pdf.pdf> sekä STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto <https://www.julkari.fi/handle/10024/131989>
- Takanen, T. 2013. The Power of Being Present at Work. Co-Creative Process Inquiry as a Developmental Approach. Väitöskirja. Aalto-yliopisto [viitattu 18.12.2019]. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2013_052.pdf
- Tampereen Yliopisto. Verkkotutor. 2019. Reflektio oppimisessa [viitattu 2.11.2019]. Saatavissa: <http://users.utu.fi/kavirt/webopaskorjattu/opas2.1.htm>
- Työelämä2020. 2018. Asiakaskokemuksen johtamisella menestystä. Verkkosivu [viitattu 22.9.2019]. Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistukseen/asiakaskokemuksen_johtaminen
- Työelämä2020. 2019. Luottamustunti. Verkkosivu [viitattu 8.8.2019]. Saatavissa: https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoelama-2020-hanke-haastaa-tyopaikat-tunniksi-luottamuksen-aarelle
- Työsuojelurahasto. 2016a. Tutkimus tutuksi 11.3.2016 nauhoitettuna: Palvelujohtaminen luo työmotivaatiota – Palvelupulssi avuksi. Verkkosivusto. Video [viitattu 29.10.2019]. Saatavissa: <https://www.tsr.fi/-/tutkimus-tutuksi-11-3-2016-nauhoitettuna-palvelujohtamisen-luo-tyomotivaatiota-palvelupulssi-avuksi>
- Työsuojelurahasto. 2016b. Myötävaikutteinen palvelujohtaminen. Palvelujohtaminen luo työmotivaatiota - Palvelupulssi avuksi. Verkkomateriaali 11.3.2016 [viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: https://www.tsr.fi/documents/20181/40701/Liewendahl+Helenä+Pura+Minna_11.3.2016.pdf/edad8cea-f455-4ec4-a873-f40998fc7382
- Työsuojelurahasto. 2016c. Mitä tuli luvattua? Näin motivoit henkilöstöä lunastamaan asiakaslupauksen. Youtube-video 3.4.2016 [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=GyES_UsT1VE
- Valtiovarainministeriö. 2019. Taloudellinen katsaus. Syksy 2019. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019, 48 [viitattu 29.1.2020]. Saatavissa: <https://vm.fi/talouden-ennusteet>
- Vartiainen, A. 2014. Työuupumuksen yksilölliset tekijät ja uusiutuminen haitallisten skemojen ja selviytymiskeinojen näkökulmasta. Kognitiivisen Psykoterapian verkkolehti

[viitattu 9.9.2019]. Saatavissa: <https://kognitiivinenpsykoterapia.fi/sites/kognitiivinenpsykoterapia.fi/files/inline-files/kognitiivinen-psykoterapia-2011-1-vartiainen.pdf>

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2019. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV.

Verkkosivusto [viitattu 1.2.2020]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

LIITTEET

LIITE 1. Tiedote 15.10.2019

Jakelu: hankkeeseen osallistuva henkilöstö, Coffee House ja Rosso x-toimipiste

TUTKIMUKSELLINEN KEHITYSHANKE

Tervetuloa mukaan tutkimukselliseen kehityshankkeeseen, jonka tarkoituksena on tarjota osallistujille mahdollisuus **kehittää itseä** ja **omaa palvelumotivaatiota** Coffee Housen ja Rosson **brändilupausten** lähtökohdista.

Olen Päivi Kousa ja olen täällä tukemassa teidän ammatillista kehittymistä. Nyt alkava kehityshanke on osa tradenomi (ylempi amk) opintoihini liittyvää opinnäytetyötä ja sen tutkimuksellista kehityshanketta.

Tapaamme yhdessä 5 kertaa. Ajoitus on kuvattu alla olevassa taulukossa. Kukin lupausfoorumi toteutetaan aamuisin klo 8-9,30.

TAPAAMISET	AJOITUS	SISÄLTÖ
Kick-off henkilöstölle	15.10.2019	esittely
Palvelupulssi-mittaus	15.10.-27.10.2019	jokainen tekee
Lupausfoorum 1	4.11.2019	dialoginen ryhmä
Lupausfoorum 2	12.11.2019	dialoginen ryhmä
Lupausfoorum 3	19.11.2019	dialoginen ryhmä
Lupausfoorum 4	9.12.2019	dialoginen ryhmä

Palvelupulssi -kysely ja siihen vastaaminen

Kehityshanke alkaa vastaamalla Palvelupulssi -kyselyyn. Palvelupulssi sisältää tieteellisesti määritellyn palvelumotivaatiomittariston ja vastauksista muodostetaan jokaiselle vastaajalle yksilöllinen profiili sekä koko ryhmän vastauksista muodostuva ryhmäprofiili, joka toimii kehittämisen tukena lupausfoorumeilla. Kyselyyn tulee vastata 15.10.-27.10.2019 välillä. Vastaamiseen on hyvä varata kiireetöntä aikaa vähintään puoli tuntia.

Lupaus 1 (Rosson konseptikiteytys): Rosso on italialainen ruokaravintola, jossa intohimon on iloinen yhdessäolo ja täydellinen pizzanautinto.

Lupaus 2 (Coffee Housen konseptikiteytys). Coffee House on Mood Changer, joka tarjoaa parhaita viiptymisen ja viihtymisen hetkiä Sinulle. Minulle. Meille. Jokainen Coffee House on omanlaisensa - ihan kuten mekin.

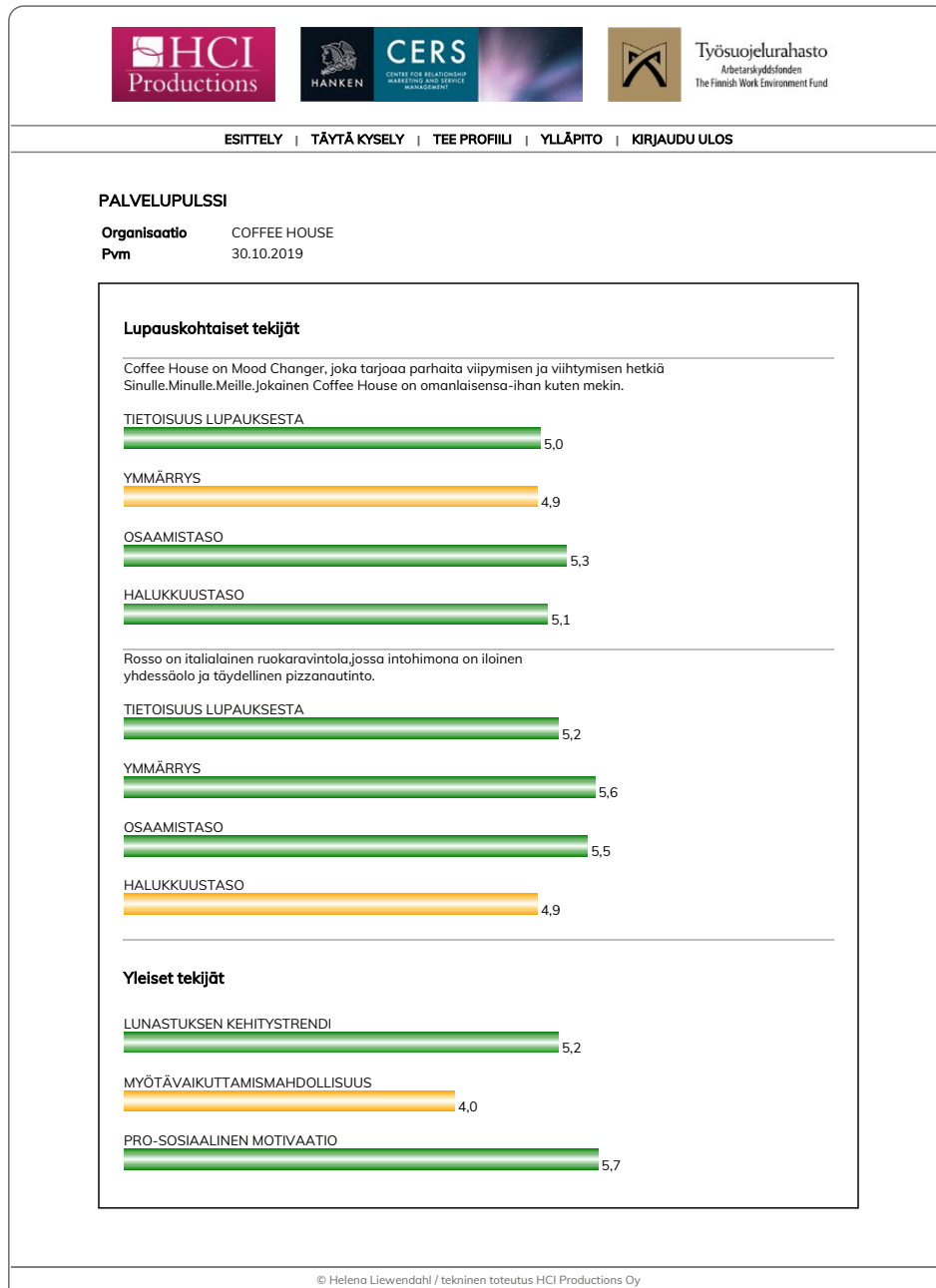
Aloita Palvelupulssi -kyselyyn vastaaminen näin:

1. Kyselyyn pääset tästä linkistä <http://server3.hci.fi/palvelupulssi>
2. Anna käyttäjänimi COFFEE ja salasana Rosso
3. Löydät Palvelupulssin esittelyn otsikon ESITTELY alta.
4. Valitse seuraavaksi otsikko TÄYTÄ KYSELY
5. Täytä kenttiin Etunimi ja Sukunimi 15.10. saamasi koodi esim. "X5" (sama koodi molempiin)

6. Täytä muut tunnistetiedot.
7. Vastaa kyselyyn. Käytä riittävä aika kunkin vastauksen pohdintaan
8. Lähetä tiedot

Lisätiedot ja Palvelupulssin käyttötuki Päiviltä info@internaldialogue.fi tai p. 045-182 93 88 (txt)

LIITE 2. Palvelumotivaatioprofiili, ryhmä



LIITE 3. Teemahaastattelu

Tervetuloa kolmanteen lupausfoorumiin 9.12.2019

Aluksi

Osallistujat, määrä ja eri ammattiryhmät (vihkoon)

- läsnä tänään X kpl
- suora asiakaspalvelu kpl aina tai ajoittain? Muissa tehtävissä, missä? kpl

A. Reflektiivinen meditaatiotyöskentely 45min (kirjallinen yksilötehtävä)

Osallistujia pyydetään valitsemaan istumapaikka, jossa jokainen voi tuntea olonsa mukavaksi ja jossa on mahdollista keskittyä sekä antautua oman sisäisen kokemuksen havainnoinnille ohjatusti.

Ryhmää ohjataan palauttamaan tietoisuuteen mielikuvia onnistuneesta sekä haastavasta asiakaskohtamisesta. Harjoitus ohjataan kahtena eri meditatiivisena havainnointiprosessina. Meditaation tarkoituksena on saada kontakti jo tapahtuneisiin palvelukohtaisiin sekä mahdollistaa näiden kohtaamisten havainnointi jälkikäteen.

Kunkin prosessin lopuksi osallistujia pyydetään vastaamaan ohjaajan esittämiin kysymyksiin kirjoittaen vastaukset etukäteen jaetuille papereille, jotka jäävät ohjaajalle tutkimuksellisen kehittämisen tueksi.

ONNISTUNUT ASIAKASKOHTAAMINEN

Ohjataan meditaation avulla osallistujat onnistuneen asiakaskohtamisen äärelle. Sisäisessä asiakasrajapinnassa työskentelevät pitävät harjoituksen aikana mielessä sisäiset kollegiaaliset suhteet.

Vastataan seuraaviin kysymyksiin yksitellen kirjoittaen vastaukset paperille.

1. Mikä kohtamisessa asiakkaan kanssa oli erityisen onnistunutta tai sellaista, johon olet erityisen tyytyväinen?
2. Mikä vaikutti siihen, että palvelukohtaminen sujui sinusta hyvin? Mitä ajattelet, mikä oli oma osuutesi tässä onnistumisessa?
3. Minkälaisia tunteita asiakaskohtaminen sai sinussa aikaan ja miten ne vaikuttivat kohtamisen aikana?

HAASTAVA ASIAKASKOHTAAMINEN

Ohjataan meditaation avulla osallistujat haastavan asiakaskohtamisen äärelle. Sisäisessä asiakasrajapinnassa työskentelevät pitävät harjoituksen aikana mielessä sisäiset kollegiaaliset suhteet.

4. Kuvaile lyhyesti minkälaisia ajatuksia palvelukohtaminen herätti sinussa kohtamisen aikana ja mitä se herättää sinussa nyt?
5. Jos mahdollista, kuvaile lyhyesti minkälaisia tunteita sinussa heräsi palvelukohtamisen aikana ja minkälaisia tunteita tapahtuman muistelu herättää sinussa nyt?

6. Kuvaile vielä, miten ajatuksesi ja tunteesi vaikuttivat omaan toimintaasi palvelukohtaamisen aikana?
7. Mitä taitoja koet tarvitsevasi tai toivoisit itselläsi olevan, jotta voisit hoitaa haastavat asiakastilanteet niin, että olisit itse tyytyväinen?

B. Palvelupulssi -profiilit 15min (kirjallinen yksilötehtävä)

TYÖSSÄ TARVITTAVA TUKI

Reflektoidaan hetki omaa Palvelupulssi-profiilia, jonka jälkeen vastataan seuraavaan kysymykseen.

8. Minkälaista tukea toivoisit saavasi, jotta halukkuutesi toimia työnantajan määrittelemien lupauksen suuntaisesti vahvistuisi? Kuka tätä tukea voisi antaa sinulle?

LIITE 4. MONIVALINTAKYSELY

Tämän monivalintakyselyn tarkoituksena on kartoittaa, miten osallistuminen kehityshankkeeseen vaikutti kokemukseesi omasta oppimisestasi, ammatillisesta kehittämisestäsi hankkeen tavoitteiden viitekehityksessä. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa, minkälainen mahdollinen vaikutus edellä mainitulla on mielestäsi ollut henkilökohtaiseen toimintaasi ja käyttäytymiseesi asiakaspalvelutyössä.

1. Osallistuin seuraaviin kehitystilaisuuksiin

- 15.10.2019 Aloitusinfo henkilöstölle
- 4.11.2019 Dialoginen ryhmätilaisuus
- 19.11.2019 Dialoginen ryhmätilaisuus
- 9.12.2019 Henkilökohtaista dialogia tukeva kehitysfoorum
- 7.1.2020 Henkilökohtaista dialogia tukeva kehitysfoorum

2. Mitä hyötyä kehitysfoorumeille osallistumisista oli sinulle henkilökohtaisesti? Ympyröi yksi parhaiten kokemustasi kuvaava vaihtoehto.

- a) Opin tiedostamaan ja tunnistamaan aiempaa selkeämmin asiakaskohtaamisissa heräviä henkilökohtaisia tunteita itsessäni.
- b) Opin tiedostamaan ja tunnistamaan asiakaskohtaamisissa herävien henkilökohtaisten tunteitteni vaikutuksen työhöni asiakaspalvelijana.
- c) Opin tiedostamaan ja tunnistamaan asiakaskohtaamisissa herävien henkilökohtaisten tunteitteni vaikutuksen halukkuuteeni palvella asiakkaita yrityksen brändilupausten huomioiden.
- d) Tilaisuuksiin osallistumisesta ei ole ollut mitään hyötyä minulle.

Jos valitsit vaihtoehdon c, kuvaile parhaasi mukaan mistä arvelet tämän johtuvan?

3. Kuvaile omin sanoin mitä sinulle tarkoittaa työmotivaatio?

4. Lisäkö hankkeeseen osallistuminen edellä kuvaamallasi sisällöllä työmotivaatiotasi?

- Kyllä lisäsi

Mikä erityisesti hankkeessa oli sinulle antoisaa ja merkityksellistä?

Ei lisännyt

Minkä pitäisi muuttua, jotta voisit kokea aiemmin kohdassa 3 kuvaamiesi motivaatioon vaikuttavien tekijöiden parantuneen?

5. Miten tähän kehityshankkeeseen osallistuminen on vaikuttanut hanketapaamisten jälkeiseen asiakaspalvelutyöhösi seuraavissa vaihtoehdoissa kuvattujen tekijöiden osalta? Ympyröi yksi parhaiten kokemustasi kuvaava vaihtoehto.

- a) Olen tullut tietoisemmaksi omista tunnetiloistani asiakaskohtaamisten aikana ja tällä on ollut myönteinen vaikutus käyttäytymiseeni asiakaskohtaamisissa.

Miten käyttäytymisesi asiakaskohtaamisissa on muuttunut? Kuvaile lyhyesti.

- b) Olen tullut tietoisemmaksi omista tunnetiloistani asiakaskohtaamisten aikana, mutta en ole huomannut tällä olevan vaikutusta omaan käyttäytymiseeni asiakaskohtaamisen aikana

- c) Tietoisuuteni omista tunnetiloistani asiakaskohtaamisten aikana ei ole muuttunut, mutta olen huomannut myönteisen kehityksen omaan käyttäytymiseeni asiakaskohtaamisissa.

Minkälainen tämä käyttäytymiseen liittyvä muutos on ollut? Kuvaile lyhyesti.

- d) Ryhmätilaisuuksiin osallistuminen ei ole vaikuttanut mitenkään tietoisuuteeni omista tunnetiloistani tai toimintaani asiakaskohtaamisten aikana verrattuna kehityshanketta aiempaan aikaan.

Mitä ajatuksia sinulla on siitä, miksi osallistuminen ryhmätilaisuuksiin ei ole vaikuttanut kohdallasi millään lailla?

6. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten suhdettasi työnantajayrityksesi brändilupauksiin. Ruksaa yksi vaihtoehto.

Koen omistajuutta suhteessa lupauksiin ja ne vastaavat 100% sitä, mitä itsekin lupaisin asiakkaille brändillä, jossa pääosin työskentelen.

- Koen, että olen omaksunut lupaukset osaksi työarkeani ulkopuoleltani annettuina.
- En koe omistajuutta enkä ole omaksunut toimintani perustaksi mitään lupauksia.

7. Lisääntyikö tietoisuutesi, ymmärryksesi tai osaamistasosi työnantajayrityksesi brändilupauksista hankkeeseen liittyvien ryhmätapaamisten myötä?

- Kyllä
- Ei

8. Lisääntyikö henkilökohtainen kyvykkyytesi palvella asiakkaita yrityksen brändilupausten suuntaisesti hankkeeseen osallistumisen myötä?

- Kyllä
- Ei

9. Mitkä kaikki seuraavista henkilökohtaiseen kyvykkyyteesi liittyvistä tekijöistä ovat mielestäsi kehittyneet hankkeeseen osallistumisen myötä? Ruksaa ne, joiden koet kehittyneen.

- kyky itsetutkiskeluun
- tietoisuus ja ymmärrys oman kokemuksen kuten ajatukset ja tunteet ohjausvaikutuksesta omassa toiminnassa ja käyttäytymisessä
- tietoisuus ja ymmärrys oman toiminnan ja käyttäytymisen vaikutuksesta itseän ja muihin osana sisäistä ja ulkoista palvelua
- kyky säädellä omaa toimintaa ja käyttäytymistä
- kyky dialogiin eli muiden kanssa keskusteluun
- kyky muiden kanssa jakamiseen
- kyky merkitysten luomiseen
- kyky motivoivaan vuorovaikutukseen
- kyky hyödyntää arvolähtöisesti henkilökohtaisia tietoja ja taitoja
- kyky ymmärtää omaa työtä tunnetyön näkökulmasta
- kyky ymmärtää omien asenteiden vaikutus omassa työssä osana sisäistä ja ulkoista toimintaa

10. Lisääntyikö halukkuutesi palvella asiakkaita yrityksen brändilupausten suuntaisesti hankkeeseen osallistumisen myötä?

Kyllä

Ei

11. Kerro omin sanoin, mikä kehitystilaisuuksia ohjanneen fasilitaattorin (Päivi Kousa) toiminnassa oli sellaista, joka erityisesti edisti oppimistasi ja kehittymistäsi?

Kiitos osallistumisestasi ja vastauksistasi!

LIITE 5. Hankkeen ajoitus, henkilöresurssit ja tarkempi sisältö

TAPAAMISET	AIKA	KESTO H	OSAL- LIS- TU- JAT KPL	HENKI- LÖTYÖ- TUNNIT H	SISÄLTÖ
Ensitapaaminen lähiesimiehen kanssa	10.6.19	1	1	1	Henkilöstön kehittämistarpeen ja kiinnostuksen kartoittaminen
Ensitapaaminen uuden lähiesimiehen ja aluepäällikön kanssa	20.8.19	1	2	2	Henkilöstön kehitystarpeiden kartoitus ja kehityshankkeen sisällöstä sopiminen
Tapaaminen lähiesimiehen kanssa	2.10.19	0,5	1	0,5	Tarkennukset: ajoitus, osallistujat, 15.10. alkuinfo, sisällön tarkennukset
Ensitapaaminen henkilöstön kanssa	15.10.19	0,25	7	1,75	Ensitapaaminen henkilöstön kanssa, hankkeen esittely (liite 1)
Palvelupulssi	15.10- 27.10.19	0,5	9	4,5	Oman palvelumotivaation itsearviointi verkkotyökalulla
Lupausfoorum 1	4.11.19	1,5	7	10,5	Dialogi: ammatillinen kehittyminen, asiakaskohtaaminen, sisäinen asiakkuus, Palvelupulssi-profiilit, brändilupaukset, asiakaspalvelijan rooli lupaus-ten lunastajana
Lupausfoorum 2	19.11.19	1,5	6	9	Dialogi: ammatillinen kehittyminen, työn merkityksellisyys ja sen vaikutus omaan työmotivaatioon, brändilupaukset sekä omat ja työnantajan odotukset asiakaspalvelijalle lupaus-ten lunastajana, asiakas-kohtaamisessa heräävät tunteet ja niiden vaikutus omaan motivaatioon
Lupausfoorum 3	9.12.19	1,5	5	7,5	Henkilökohtainen dialogi ja reflektio kirjallisena teemahaastatteluna, tukena meditatiivinen ohjaus. Aiheet: onnistunut/haastava asiakaskohtaaminen, tunteet ja niiden vaikutus, henkilökohtainen Palvelupulssi-profiili, työssä tarvittava tuki
Lupausfoorum 4	7.1.20	0,5	5	2,5	Henkilökohtainen dialogi ja reflektio monivalintakyselynä Aiheet: asiakaspalvelutyö ja ammatillinen kehittyminen
Tapaaminen lähiesimiehen kanssa	7.1.20	0,5	1	0,5	Lähiesimiehen syvähaastattelu. Esimiesroolin ja tehtävän näkökulma
Käytettyjen työaikatuntien laskenta per kerta ja kumulatiiviset henkilötyötunnit		8,75	44	38,5	

LIITE 6. Esimieshaastattelu

ESIMIESHAASTATELU

1

7.1.2020

ESIMIESHAASTATELU

Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa hankkeeseen osallistuneen lähiesimiehen kokemusta hankkeen hyödyistä siihen osallistuneelle henkilöstölle.

1. Kuinka moneen ryhmätapaamiseen osallistuit hankkeen aikana?
2. Miten teidän organisaatiossa henkilöstön ammatillista osaamista kehitetään?
3. Koetko esimiehenä, että henkilöstön osallistuminen kehitysfoorumeille on ollut hyödyllistä vai ei?
Jos vastasit kyllä niin kuvailisitko tarkemmin millä tavoin?
4. Miten henkilöstö olisi voinut hyötyä hankkeesta vielä enemmän?
5. Onko osallistuminen tähän hankkeeseen vaikuttanut jollain tavoin ajatteluusi? Miten?
6. Onko osallistuminen tähän hankkeeseen vaikuttanut jollain tavoin toimintaasi esimiehenä? Jos on niin kuvailisitko tarkemmin millä tavoin?
7. Minkälainen suhde sinulla esimiehenä on organisaatiosi brändilupauksiin? Miten brändilupaukset näkyvät tai vaikuttavat esimiestyössäsi?
8. Onko teillä määritelty työnantajan puolelta hyvä palvelu?
9. Sisältyykö esimiesrooliisi tai työtehtäviisi jollain tavoin lupausnäkökulma?
10. Mitä muuta haluat sanoa?

Kiitos vastauksistasi!