

Henkilöstökokemuksen kehittäminen ja vaikutus asiakaskokemukseen

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Liiketalous
Kevät 2021
Krista Inkeroinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Inkeroinen, Krista	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 59	
Henkilöstökokemuksen kehittäminen ja vaikutus asiakaskokemukseen		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Kansaneläkelaitos		
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille hyvän henkilöstökokemuksen merkitys ja vaikutus asiakaskokemukseen sekä selventää kerralla kuntoon – työskentelymallin merkitystä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia henkilöstökokemus osastrategian merkitystä strategisen tavoitteen eli erinomaisen asiakaskokemuksen luomisessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja menetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Työn teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin henkilöstökokemusta ja asiakaskokemusta sekä kohdeorganisaation toimintaa. Osana tutkimusta toteutettiin yksilöhaastatteluja puolistrukturoidun temahaastattelun menetelmän huhtikuussa 2021.</p> <p>Tutkimustuloksien mukaan organisaatiossa on tunnistettu hyvän henkilöstökokemuksen luomisen elementtejä, ja henkilöstö on sitoutunut luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Tuloksien perusteella myös kerralla kuntoon – toimintamallin hyödyt ymmärretään, mutta käytännön työssä sen käyttö on vielä hieman epäselvää.</p> <p>Tutkimustuloksista nousi esille kehittämisehdotuksia esimerkiksi henkilöstön sitouttamisen osalta ja strategian käytännön tuominen osaksi työarkea. Kerralla kuntoon -toimintamallin merkitystä ja sen hyödyntämistä tulisi selventää ja sen käyttöä tulisi kannustaa. Toimintamallin käyttöön tarvitaan yhtenäisempää linjaa.</p>		
Asiasanat henkilöstökokemus, asiakaskokemus, asiakasarvo		

Abstract

Author(s) Inkeroinen, Krista	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 59	
Title of Publication Title of the Bachelor's Thesis Possible subtitle(s)		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Kansaneläkelaitos		
<p>The aim of the thesis was to highlight the importance of a good employee experience and its impact on the customer experience, and to clarify the importance of a handle all at once working model. The purpose of the thesis was to examine the importance of the employee experience strategical goal meaning creating an excellent customer experience.</p> <p>The thesis was done using qualitative method with a case study approach. In the theoretical part of the work, the employee experience and customer experience was examined as well as the operations of the target organization. As a part of the research individual interviews were conducted using semi-structured thematic interview methods in April 2021.</p> <p>According to the research results, the elements of creating a good employee experience have been identified in the organization and the personnel are committed to creating excellent customer experiences. Based on the results, the benefits of the handle all at once working model are also understood, but its use in practical work is still a bit unclear.</p> <p>The research results brought up development proposals concerning, for example, staff commitment and the practical introduction of the strategy into the work. The importance of the handle all at once model and its use should be clarified and its use encouraged. A more coherent line is needed to use the operating model.</p>		
Keywords employee experience, customer experience, customer value		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset sekä tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
1.4	Kohdeorganisaatio.....	4
2	Henkilöstökokemus.....	10
2.1	Henkilöstökokemuksen kehittäminen	13
2.2	Henkilöstön johtaminen	14
2.3	Henkilöstökokemuksesta asiakaskokemukseen	19
3	Asiakaskokemus.....	22
3.1	Asiakaskokemuksen kehittäminen ja mittaaminen	24
3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	26
4	Tutkimuksen toteutus.....	31
4.1	Tutkimusmenetelmät	31
4.2	Tiedonkeruu.....	32
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	34
4.4	Haastattelujen toteutus kohdeorganisaatioon	36
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	37
5	Tulokset.....	40
5.1	Henkilöstökokemukseen vaikuttavat tekijät.....	40
5.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen	43
5.3	Kerralla kuntoon – toimintamallin merkitys.....	44
6	Johtopäätökset ja pohdinta	46
6.1	Tulosten pohdinta	46
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	49
6.3	Tutkimuksen arviointi	51
6.4	Jatkokehitysehdotukset	52
	Lähteet	55

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Henkilöstökokemus ja asiakaskokemus nousevat tulevaisuudessa yhä merkittävimiksi tekijöiksi työelämässä. Asiakas- ja henkilöstökokemusta sekä niiden välistä yhteyttä pohditaan yhä enemmän. Henkilöstökokemuksen roolin merkittävyys nousee jatkuvasti, sillä hyvällä henkilöstökokemuksella rakennetaan myös hyvää asiakaskokemusta. Henkilöstön hyvinvointi, työtyytyväisyys sekä osaamisen taso heijastuvat asiakaskokemukseen. (Korkiakoski 2019, 10, 119, 124; Törrönen 2021.)

Aihe valikoitui kiinnostuksesta henkilöstökokemukseen ja sen merkittävydestä. Aihe pohjautuu Kelan strategiaan tavoitteisiin ja toiminnan painopisteisiin. Kansaneläkelaitoksen eli Kelan yhtenä strategisena osa-alueena on henkilöstökokemus ja yhtenä strategisena tavoitteena erinomainen asiakaskokemus. Erinomainen asiakaskokemus saadaan henkilöstön ammattitaitoisella ja ajanmukaisella osaamisella sekä yhteistyöllä. Tutkimustyössä tutkitaan henkilöstökokemusta erityisesti osaamisen ja yhteistyön osalta. Henkilöstökokemuksen kehittäminen näkyy kokonaisvaltaisessa työskentelyssä. (Kela 2019a, 31.)

Henkilöstökokemus on nostettu organisaation vuoden 2021 osastrategiaksi yhdessä asiakaskokemuksen kanssa. Henkilöstökokemukseen vaikuttavien osa-alueiden kokemuksia on kysytty osana Kelan henkilöstökyselyä, jonka tuloksia hyödynnetään osana henkilöstöjohtamista (Kela 2021). Henkilöstökokemus on kuitenkin tutkimuskohteena melko tuore. Työympäristön muuttuneet tekijät ovat saaneet työnantajat kiinnostumaan enemmän henkilöstöstä yksilöinä (Morgan 2017a, 1). Yhä kasvavan digitaalisuuden myötä työelämä muuttuu jatkuvasti. Myös Kelassa työympäristö ja työskentelytavat ovat muuttuneet valtavasti vuoden 2020 aikana, joka vaikuttaa merkittävästi henkilöstökokemukseen. Palveluita tarjoavana organisaationa Kelan toiminnan keskipisteenä ovat asiakkaat. (Kela 2019a, 31–32.)

Jotta henkilöstökokemusta voidaan kehittää, tulee ensin tutustua siihen, mitä se tarkoittaa ja merkitsee. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään henkilöstökokemusta, asiakaskokemusta ja kerralla kuntoon – toimintamallia. Tutkimusosuudessa tutkitaan millaiset tekijät vaikuttavat henkilöstökokemukseen, kuinka henkilöstökokemusta johdetaan ja miten henkilöstökokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen. Lisäksi tutkimusosuus muodostuu henkilöstön haastatteluista. Tutkimuksen tavoite on selvittää, miten henkilöstökokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen ja näin tutkia henkilöstökokemus osastrategian merkitystä strategisen tavoitteen eli erinomaisen asiakaskokemuksen luomisessa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys kokonaisvaltaisella työskentelymallilla on henkilöstölle.

Tavoitteena on, että tutkimustyön tuloksia voidaan hyödyntää Kelan etuustyöskentelyssä ja lisäksi sovellettuna koko organisaatiotasolla. Tutkimus on sovellettuna käytettävissä muualle organisaation ulkopuolelle. Tutkimus on ajankohtainen myös strategian ja toimintasuunnitelman vuoksi, joten tuloksia voitaisiin hyödyntää myös näiden toimeenpanemisessa sekä kehittämisessä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset sekä tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille hyvän henkilöstökokemuksen merkitys osana asiakaskokemusta. Tavoitteena on selventää kerralla kuntoon – työskentelymallin merkitystä asiakaskohtaamisissa työskenteleville. Kerralla kuntoon – työskentelymalli tarkoittaa asiakkaiden kokonaisvaltaista asioiden hoitamista. Tutkimuksen avulla pyritään sitouttamaan henkilöstö merkityksellisyyden ja hyödyn kautta yhteiseen toimintamalliin. Tutkimusta voidaan soveltaa myös muihin organisaatioihin, sillä kerralla kuntoon – työskentelymallia on käytössä muissakin yrityksissä.

Kerralla kuntoon – toimintamallilla tarkoitetaan asiakkaiden asioiden hoitamista kerralla kuntoon ensimmäisellä ja yhdellä yhteydenotolla. Näissä tilanteissa nopea, ammattitaitoinen ja johdonmukainen asiakaspalvelu on tärkeässä roolissa. Asiakkaat vaativat entistä nopeammin palvelua. Yhteydenotot koskevat usein monimutkaisempia asioita, sillä yksinkertaiset asiat asiakkaat hoitavat itse esimerkiksi verkossa. Tietoa etsitään oma-aloitteisesti myös organisaation eri palvelukanavista. Asiakaspalvelun laatua seurataan erilaisilla mittareilla, kuten asiakastytyväisyyskyselyillä. Toimintamallin toimivuuden edellytyksenä on, että asiakaspalvelijalla on ammattitaitoa auttaa asiakasta. Lisäksi käytössä tulee olla toimintamalli, jotta asiakaspalvelija osaa ohjata asiakkaan kysymyksen oikealla henkilölle, mikäli ei itse osaa auttaa. (Ashenden 2016.)

Tutkimuksessa tutkitaan ja kehitetään henkilöstökokemusta työntekijöiden näkökulmasta. Henkilöstökokemus on aiheena laaja, joten tutkimuksessa keskitytään työelämätaitojen, osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen ja niiden merkitykseen sekä kuinka näiden kautta tuotetaan lisää arvoa asiakkaille. Organisaatiokulttuuri on osa henkilöstökokemusta ja organisaation kulttuurin muodostumiseen vaikuttaa esimerkiksi arvot ja toimintatavat (Kauhanen 2016, 48). Tutkimuksessa ymmärretään organisaatiokulttuurin merkitys osana henkilöstökokemusta, mutta tämä osio rajataan tutkimuksen ulkopuolelle sen laajuuden vuoksi.

Tutkimus kohdistuu organisaation etuustyöhön. Aihetta tutkitaan erityisesti ratkaisutyön kannalta, jota suurin osa Kelassa työskentelevistä tekee. Ratkaisutyö on sisällöltään laaja. Työnkuva vaihtelee toimihenkilökohtaisesti, mutta pääasiassa työskentely keskittyy ratkaisutyöhön eli päätöksien valmisteluun ja antamiseen sekä tähän liittyvään asiakaspalveluun.

Toimihenkilön osaaminen ja työelämätaidot ovat merkittävässä roolissa ratkaisutyössä. Työelämätaidoilla tarkoitetaan työssä ja työyhteisössä tarvittavia taitoja, jotka täydentävät henkilöstön ammattitaitoa tehden työstä sujuvampaa. Työskentely tapahtuu asiakasrajapinnassa, joten toimihenkilöiden asiakaskohtaamisilla on suuri merkitys asiakaskokemusten syntymiseen. Ratkaisutyön tuloksena on etuuspäätökset, jotka syntyvät asiakkaan tilanteen kartoittamisesta asiakkaan antamien tietojen perusteella sekä Kelan käytettävissä olevien tietojen mukaan. Jo valmisteluvaiheessa hyödynnetään useiden sidosryhmien tuottamaa tietoa. Kelan ratkaisuasiantuntijat ovat usein yhden etuuden asiantuntijoita, joten yhteistyö organisaation sisällä on välttämätöntä. (Örnberg 2017; Kela 2019b.)

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on:

- Millainen on hyvä henkilöstökokemus ja kuinka sillä tuotetaan lisää asiakasarvoa?

Tutkimuksen alakysymyksinä ovat:

- Miten henkilöstökokemuksen kehittäminen parantaa asiakaskokemusta?
- Millainen merkitys kerralla kuntoon – toimintamallilla on henkilöstöllä ja kuinka se heijastuu asiakaskokemukseen?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimuksen toimintatutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä määrällisiä keinoja vaan tarkoituksena on tutkia, kuvata ja ymmärtää ilmiötä. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä ovat havainnointi, dokumentit sekä haastattelu. Nämä ovat ominaisia tiedonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2017, 33–35.)

Toimintatutkimus valikoitui menetelmäksi, sillä tutkimuksen tekijä työskentelee organisaatiossa, jonka toimintaa tutkimuksessa kehitetään. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu usein yrityksen toimintaan ja näin ollen tapahtuu osallistavaa havainnointia. Tutkijan mukanaolo on oleellista vuorovaikutuksen kannalta, jonka avulla saadaan henkilöstö sitoutumaan muutokseen. Toimintatutkimukset perustuvat usein käytännön työelämän tilanteisiin, joita tulisi kehittää sujuvammaksi. Kyseessä on käytännön tutkimusta ja ongelmalähtöistä kehittämistä. Tutkimuksessa on mukana ihmisiä käytännön työelämästä ja sitä voi toteuttaa myös työntekijät suorittavalta tasolta. Toimintatutkimuksessa on ominaista asettaa tavoitteet, tutkia aihetta ja mahdollisesti kokeilla sekä lopulta arvioida kehittämistä. Toimintatutkimus kohdistetaan usein yhteen tapaukseen, jossa tulokset pitävät paikkansa. Mikäli tuloksia yleistetään laajemmin, on kyseessä toiminnan teoria toimintatutkimuksen sijaan. Toimintatutkimuksessa ei pyritä yleistämiseen. Tavoitteena on saada pysyvä muutos.

Toimintatutkimus on syklinen prosessi. Yksi sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoin ja reflektoinnin. Syklejä seuraa uusi sykli, joka lähtee edellisen syklin päätepisteestä tai uuden ongelman ratkaisesta. (Kananen 2009, 9–10,13.)

1.4 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksessa peilataan henkilöstökokemuksen vaikutusta asiakaskokemukseen Kansaneläkelaitoksen eli Kelan toiminnassa. Kela huolehtii Suomessa asuvien ja monien ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Sosiaaliturva kattaa esimerkiksi lapsiperheiden, opiskelijoiden ja työttömien tukia sekä kuntoutusta ja sairausvakuutusta. Kela palvelee asiakkaitaan verkossa, puhelinpalvelussa, palvelupisteillä ja sosiaalisessa mediassa. Etuushakemuksia käsitellään vakuutuspiireissä toimivissa ratkaisukeskuksissa. Eduskunta valvoo Kelan toimintaa ja hallintoa. Toiminnan perusteena on, että turvataan väestön toimeentuloa, edistetään terveyttä sekä itsenäistä selviytymistä. Organisaation arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kela 2019a, 33.)

Organisaatiossa on tunnistettu kehittyvän toimintaympäristön vaatimat työn muutokset. Jotta näitä muutostekijöitä voidaan hallita, edellytyksenä on henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Yleisinä kehitystrendejä pidetään esimerkiksi työpaikkojen keskittymistä yhä enemmän ydinosaamiseen säilyttääkseen kilpailukykyä, henkilöstöltä vaadittavan substanssiosaamisen lisäksi työelämätaitoja, digiosaamista ja kykyä toimia erilaisissa organisaatioissa sekä itsensä johtamisen taitoja. Kehitystrendinä on myös palveluiden vieminen entistä enemmän digitaaliseksi ja automatisoinnin lisääminen esimerkiksi robotiikan avulla. Työelämässä on myös havaittavissa uudenlaisia piirteitä koskien työsuhteita ja työn tekemistä. Lisäksi nykyajan vaatimukset, kuten verkostoituminen ja itseohjautuvuus sekä teknologian kehittyminen asettaa uusia vaatimuksia tavoitettavuudelle ja suurien tietomäärien hallitsemiselle. Nämä lisäävät työntekijöiden psyykkisen kuormituksen kokemusta sekä kognitiivista kuormitusta. (Kela 2020d, 5.)

Strategiakäsitteitä on monia, mutta pääasiassa termiä käytetään liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Strategia muodostaa kaikessa laaja-alaisuudessa kehykset henkilöstön johtamiselle. Strategiassa tulee määritellä, miksi se on olemassa ja missä siinä on kysymys. Luominen aloitetaan käsitteellisyydestä, jonka jälkeen siirrytään käytännön tekemiseen ja tuloksiin. Suuri osa henkilöstöstä osallistuu strategian luomisessa vasta käytännön toimenpiteisiin. Strategiatyössä on tärkeää, että koko siihen osallistuva henkilöstö johdosta muuhun organisaatioon ymmärtää strategian merkityksen. Strategiaa tarvitaan organisaation kilpailukykyä vahvistavaksi tekijäksi. Mikäli organisaatiolla ei ole varsinaista kilpailua muiden organisaation kanssa, on organisaatio kuitenkin perustettu jotakin tehtävää

varten tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. Tällaiset organisaatiot pystyvät strategian avulla parantamaan toimintaansa kiinnittämällä huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomiomaan muutokset ajoissa ja tehostamaan resursseja. Joten strategiatyöskentely ei ole tarpeeton, vaikka sen tavoitteena ei olisi parantaa organisaation kilpailukykyä. (Kamensky 2014, 14–15,17.) Strategiatyö tarkastelee organisaation arvonlupausta asiakkaille (Hämäläinen ym. 2016).

Digitaalisuus on haastanut tavan, jolla strategioita luodaan ja toimeenpannaan, sillä ketteryys on korvannut pitkän aikavälin suunnitelmallisuuden. Onnistuminen edellyttää uudenlaista ajattelua. Johtamisessa korostuu ihmislähtöinen ajattelu- ja toimintatapa. Organisaation johtamisessa kuin asiakastarpeiden tyydyttämisessä merkitsee yhä enemmän yksilölliset kokemukset. Nykyaikana organisaatioiden strategiatyö ei enää keskity analyyttiseen suunnitteluun vaan ihmisiin eli asiakkaiden ja henkilöstön kokemusten ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. Päätöksien kriteereinä voidaan pitää asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Suunnitellut uudistukset tulisi parantaa asiakaskokemusta. (Hämäläinen ym. 2016.)

Kelan strategia on uudistettu vuodelle 2020 ja otettu käyttöön 1.1.2020 alkaen. Strategian valmisteluun on osallistettu organisaation henkilöstöä. Myös keskeiset sidosryhmät ovat olleet mukana valmistelutyössä. Mukana strategiatoiminnassa on ollut palvelumuotoilijoita. Strategiaprosessi kokonaisuudessaan on ollut näkyvä osa myös henkilöstölle. Strategisiksi tavoitteiksi on asetettu luottamus ja yhteistyön vahvistaminen, asiakaskokemuksen kehittäminen sekä tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen. Tavoitteiden keskipisteenä on asiakas. (Kela 2019a, 31).

Saumaton yhteistyö ja luottamus organisaatiossa sekä asiakkaan kanssa tuovat organisaation onnistumisen tavoitteissa. Organisaatiossa pyritään kehittämään henkilöstöä aktiivisesti, sillä osaamisen arvostusta vahvistetaan. Asiakaskokemuksen kehittämistavoite saavutetaan eri asiakasryhmien tarpeiden huomioimisella, monipuolisella palvelulla eri kanavissa ja yhteistyöllä sidosryhmien ja julkisen sektorien muiden toimijoiden kanssa. Organisaatiossa on tavoitteena poistaa asiakkaiden tarvetta asioida, jolloin vapautetaan resursseja eniten apua tarvitseville. Olemassa olevan tiedon hyödyntämistä halutaan myös parantaa. Tällä pyritään lisäämään ja kehittämään asiakkaiden digitaalista asioimista. (Kela 2020a.)

Strategia on jaettu neljään osa-alueeseen, joiden onnistuminen kautta organisaatio pyrkii saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Osastrategiat ovat asiakaskokemus, henkilöstökokemus, tieto ja tietotekniikka. Strategiaa jalkautetaan osaksi arkityötä. Organisaatiossa on pyritty tuomaan strategia osaksi arkea ja se näkyy esimerkiksi suunnittelutyössä, kehityskeskusteluissa sekä arkisessa tekemisessä. Organisaation palveluita kehitetään yhdessä

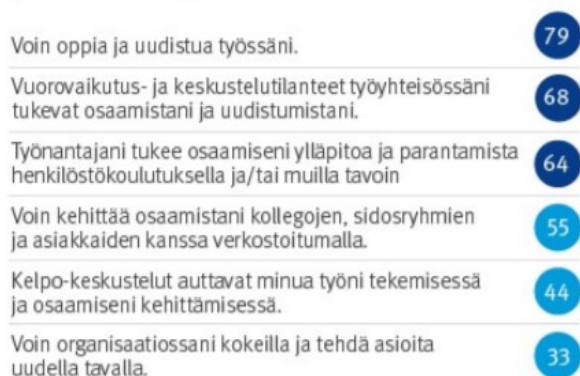
asiakkaiden kanssa, esimerkiksi asiakkuus- ja etuuspalveluissa on käytetty asiakasraateja ja erilaisia asiakaskyselyitä. Kela hyödyntää toiminnassaan entistä enemmän automatisaatiota, jolla nopeutetaan toimintaa ja palveluita. (Kela 2019a, 31–32.)

Organisaation nykytila

Organisaatiossa työskentelee noin 8000 henkilöä vuoden 2020 tiedon mukaan. Osaamiseen ja koulutettuun henkilöstöön panostetaan organisaatiossa. Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen on jatkuvaa muuttuvassa työssä ja kehittyvässä toimintaympäristössä. Osaamista kehitetään erilaisissa tilanteissa, joita työssä syntyy sekä verkostoissa. Lisäksi henkilöstökyselyn avulla kuullaan henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia. Kuviossa 1 on koostetta henkilöstökyselystä koskien osaamista. Myös henkilöstö on sitä mieltä, että organisaation työtehtävissä on mahdollisuus uudistua ja oppia uutta. Koulutustilaisuudet ovat myös osaamisen kehittämisen apuna. Henkilöstö kokee myös, että organisaatiossa on mahdollisuus kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla. Valtaosa henkilöstöstä on tyytyväinen työhönsä ja kokee työhyvinvoinnin hyväksi. Ratkaisutyössä olevilla on riski siihen, että työhyvinvointi koetaan alle 8. Moni kokee, että työn tekemiseen kunnolla on liian vähän aikaa. Organisaation henkilöstöstä heidän työllään on merkitystä asiakkaan palvelukokemukseen. Valtaosa henkilöstöstä pitää työtänsä motivoivana ja innostavana. (Kela 2019b.)

Henkilöstön arvio omasta osaamisestaan

Jokseenkin tai täysin samaa mieltä olleiden osuus, %

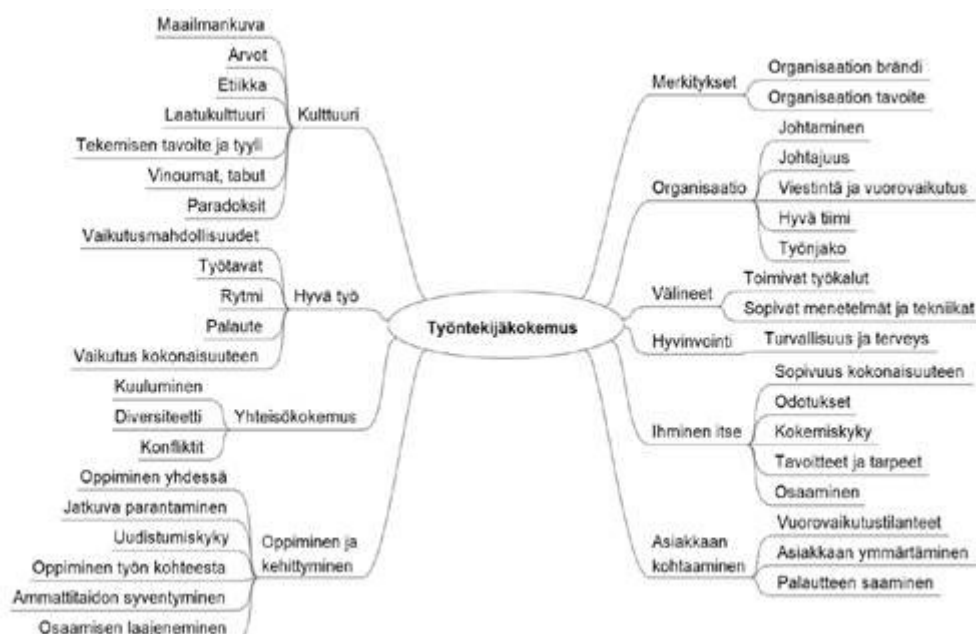


Lähde: Henkilöstökysely

Kuvio 1. Henkilöstökyselyn tuloksia osaamisen arviosta (Kela 2019b)

Henkilöstökokemus on organisaation osastrategia ja yksi osa-alue, jota kehittämällä saavutetaan strategiset tavoitteet. Organisaation mukaan henkilöstökokemus on yksilöllinen tunne, joka syntyy organisaation ja ihmisen kosketuspisteissä. Työhön liittyviä palveluita tulee kehittää, jotta hyvä henkilöstökokemus saavutetaan. Tämän mahdollistaa organisaation sitoutunut henkilöstö. Myös uudistavalla kokeilukulttuurilla on suuri merkitys hyvän

henkilöstökokemuksen aikaansaamisella. Kokeilukulttuurissa tuotteet, palvelut ja toimintatavat luodaan yhteistyöllä. Strategian onnistuminen vaatii hyvää henkilöstökokemusta, joka on erinomaisen asiakaskokemuksen ja kaiken tuloksellisen toiminnan edellytys. Henkilöstökokemuksella pyritään vahvistamaan sisäistä luottamusta ja yhteistyötä. Luottamuksen ja yhteistyön lisäksi organisaatiossa kehitetään työhyvinvoinnin ja terveyden, osaamisen sekä innovoinnin ja tuottavuuden painopisteitä. Näiden painopisteiden avulla pyritään saavuttamaan hyvä henkilöstökokemus. Luottamuksen ja yhteistyön avulla luodaan edellytykset innovoinnille ja tuottavuudelle sekä työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin lisäksi yksilön osaamisen kehittämisen avulla varmistetaan tulokset. Uudistumisen kannalta innovointi ja osaaminen on välttämätöntä. Osaaminen linkittyy työhyvinvointiin, sillä kun henkilöstölle annetaan mahdollisuudet kehittää osaamistaan, se tekee työstä motivoivaa ja palkitsevaa. Osaamisen kehittäminen on osa hyvää henkilöstökokemusta ja se mahdollistuu, kun henkilö tunnistaa osaamisensa ja odotukset sen suhteen. Osaamisen perustana on tiedot, taidot, kokemus ja henkilön asenne. Osaamista tulee kehittää, jotta henkilöstön osaaminen vastaa työelämän tulevia muutoksia. Kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja hyvän henkilöstökokemuksen rakentamiseen osallistuu koko henkilöstö. Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi perehdytysten, kehityskeskusteluiden ja tehtäväkiertojen kautta. Kuviossa 2 on esitetty henkilöstökokemukseen eli työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. (Kela 2020d, 3–4, 6–7, 12–13.)



Kuvio 2. Reflektointia työntekijäkokemuksesta (Kela 2020d/Matti Vuori 2017)

Osastrategiaa toteutetaan yhteistyöllä yli yksikkörajojen esimerkiksi erilaisilla työpajoilla. Osastrategian toimenpiteiden vaikuttavuutta pohditaan sillä, mistä henkilöstökokemus muodostuu ja mitä seurauksia sillä on. Seurauksina tavoitellaan työhyvinvointia, sitoutumista

työnantajaan ja työntekijätaitoja. Osastrategian toteutumista ja hyvää henkilöstökokemusta mitataan henkilöstökyselyssä olevilla kysymyksillä koskien yhteistyötä, uudistumista ja työhyvinvointia. Lisäksi arvioidaan työelämätaitoja ja seurataan työkykymittaria. (Kela 2020d, 4, 18.)

Asiakaskokemus koostuu organisaation mukaan etuuspäätöksistä, neuvonnasta ja asiakaspalvelusta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19.) Henkilökohtaista asiakaspalvelua on voitu vahvistaa digitaalisten palvelukanavien lisäämisellä. Palvelupisteiden kehittämisessä on hyödynnetty palvelumuotoilua. Näin on saatu nopeutettua palveluita, kun asiakas on otettu heti vastaan henkilökohtaisesti ja autettu asioimisessa verkossa ja tarvittaessa varattu aika tarkempia selvityksiä varten. Organisaatio aikoo kehittää edelleen asiakaspalvelua yhä yksilöllisemmäksi ja henkilökohtaisemmaksi. Asiakaskohtaamista pyritään tekemään vuorovaikutustilanne, jossa myös työntekijä voi tuoda persoonaansa enemmän esiin. Organisaatio on korvannut palvelupisteitä uudistamalla palveluita ja kohdentamalla resursseja eri palvelukanaviin. Näin lisätään henkilökohtaista neuvontapalvelua. Vuonna 2018 organisaation asiakkaiden tyytyväisyysindeksi palveluihin oli melko korkea 7,5 (asteikko 0–10). (Kela 2018.)

Organisaatiossa on pohdittu, kuinka asiakasarvoa tuotetaan. Asiakasarvo on kehittämisen yhtenä suuntana palveluorganisaatiossa. Organisaatio luo arvoa ja se muodostuu, kun palvelu mahdollistaa jonkin asian saavuttamisen tai ratkaisee asiakkaan ongelmia. Asiakkaan kokeman hyötyjen ja uhrauksen seurauksena syntyy arvoa. Arvoa voidaan lisätä sillä, että asiakas hyödyntää saamaansa palvelua entistä enemmän. Arvo syntyy erilaisista palveluista ja niiden toteuttamiseen tarvitaan erilaisia kyvykkyyksiä, kuten osaamista ja tietojärjestelmiä. Palvelun toteuttamisessa on myös huomioitava asiakkaan vaatimukset. Mikäli vaatimukset ja palvelu eivät kohtaa, syntyy hukkaa. Prosessien kehittämisessä onkin pohdittava asiakkaan tarpeita. Prosessien suorituskykyä johdetaan ja mitataan. Jotta asiakkaiden odotuksiin voidaan vastata paremmin, asiakkaat segmentoidaan ja segmentoinnissa huomioidaan asiakkaiden tarpeet. Erilaisiin tarpeisiin vastataan eri palvelutavoilla. (Kela 2020c.)

Kohdeorganisaatiossa kerralla kuntoon – toimintamalli tarkoittaa kokonaisvaltaista työskentelyä. Kokonaisvaltaisella työskentelyllä tarkoitetaan asiakkaiden hakemuksien ja yhteydenottojen käsittelyä yhdellä kertaa. Asiakkaan tilannetta katsotaan kokonaisuudessaan eikä vain oman roolin tai etuuden puitteissa. Toimintamallissa tunnistetaan asiakkaan asioista ne asiat, jotka vaativat toimenpiteitä ja pohditaan, millainen toimenpide on asian suhteen tarpeen. Toimintamalli perustuu luottamukseen niin kollegoiden kirjaamien tietojen kohdalla kuin asiakkaiden antamiin tietoihin. Asiakkaaseen otetaan yhteyttä matalalla

kynnyksellä esimerkiksi soittamalla ja soittamalla selvitetään tilanne kokonaisuudessaan. Asiakkaan asiat pyritään hoitamaan kerralla, kuten vastaamaan asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Yhteydenotossa varmistetaan myös jatkotoimenpiteet ja onko asiakas ymmärtänyt asian. Toimintamallissa on tärkeässä roolissa dokumentointi, jotta tarvittaessa myös muut asiakaspalvelijat ja käsittelijät osaavat jatkaa asiakkaan asian hoitamista. Tieto asiakkaan muuttuneista olosuhteista tulee viedä myös muihin etuuksiin. Toimintamallissa on poikkeuksia, kuten kiiretilanteisiin sovitut etuuskohtaiset toimintatavat. Organisaatiossa on käytössä myös muita toimintamallia täydentäviä ohjeita ja sovittuja työskentelytapoja. Toimintamallit koskevat erilaisia yhteistöitä eri perustein. Näihin toimintatapoihin ei kuitenkaan keskitytä tutkimuksessa, joten niitä ei avata enempää. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että kerralla kuntoon – toimintamallia tukee myös muut sovitut toimintamallit. (Kela 2020b.)

Toimintamallin käytön rajaamista on myös syytä pohtia työskennellessä. Asiakkaiden asiat ovat ajoittain monimuotoisia, mutta myös yksinkertaisia. Nopeat ja yksinkertaiset asiat hoidetaan viivytyksettä ilman koko elämäntilanteen kartoittamista. Harkinta tilanteen kartoittamisesta ja syventymisestä on käsittelijän vastuulla tapauskohtaisesti. Asiakkaan etuuksia ei voida aina ratkaista kerralla erinäisistä syistä, kuten puuttuvien selvitysten vuoksi. Organisaatiossa ei vaadita jokaisen etuuden asiantuntijuutta, mutta näissä tilanteissa on tärkeää, että tieto viedään toiseen etuuteen tai asia selvitetään muulla tavoin. (Kela 2020b.)

Kokonaisvaltaisen työskentelyn mahdollistajina ovat osaaminen, sisäiset tukiverkostot ja ymmärrys asiakkaan tilanteesta. Myös työntekijän oma motivaatio kokonaisvaltaiseen työskentelyyn on tärkeässä roolissa toimintamallin mahdollistajana. Esimiehen tuki ja erilaiset mittarit ovat osa kokonaisvaltaisen työskentelyn mahdollistavia tekijöitä. Tällainen toimintamalli perustuu laatuun, jossa korostuu työntekijöiden kokonaisvaltainen osaaminen ja ajantasaiset tiedot. Organisaatiossa on myös pohdittu työvälineitä työskentelyn kehittämiseksi. Tiedon löytymisen, sisäisten tukiverkostojen, prosessien ja muiden toimintatapojen lisäksi työvälineinä ovat motivaatio ja osaaminen. Motivaatiotekijät ovat tärkeitä selventää käsittelijälle, jotta toimintamallin hyödyt ovat tiedossa ja näin ollen toimintamalli tulee käyttöön. Motivaation liittyy myös esimiehen kannustaminen ja palkitseminen. Esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa varmistetaan myös työntekijän ymmärrys toimintamallista sekä osaamisen taso. Osaaminen on kattava osa-alue, joten on hyvä huomioida haasteet osaamisessa, jotka estävät toimintamallin käytön. Toimintamallista keskustelua käydään myös ryhmissä. Kehityskohteina toimintamallin toteuttamiselle on pohdittu erilaisia tukiverkosta kokonaisvaltaisen työskentelyn mahdollistamiseksi sekä käytännön toimenpiteistä sopimiseksi. Työskentelyä seurataan havainnoinnin avulla. (Kela 2020b.)

2 Henkilöstökokemus

Työntekijät huomioitiin valmistavan teollisuuden aikakautena vain resurssina, joita tarvittiin manuaalisiin töihin. Tällöin työn olosuhteisiin ei panostettu tai kiinnitetty juuri huomioita, mutta tämän jälkeen työntekijöiden tuottavuuteen kiinnitettiin enemmän huomioita eli kuinka työtä voitaisiin suorittaa tehokkaammin. Tuottavuuden jälkeen pohdittiin sitouttamista, jonka jälkeen pohdinnaksi tuli vasta työntekijän oma kokemusta työstä. Sitouttamista pohdittiin etenkin tietotyön kohdalla. Nykyaikana yhä useampi yritys kiinnittää entistä enemmän huomioita työntekijän viihtyvyyteen sekä motivaatioon. Työnantajan ja työntekijöiden suhde on muuttunut enemmän niin, että työnantajan tulisi tyydyttää työntekijöiden tarpeen ja näin ollen tarjota merkityksellistä työtä. Kuviossa 3 on esitetty henkilöstökokemuksen kehittymistä. (Korkiakoski 2019, 21–23; Morgan 2017b, 4.) Työntekijän hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten yksilön omat ominaisuudet, organisaation liittyvät tekijät eli esimerkiksi työympäristö, osaaminen sekä johtaminen (Kauhanen 2016, 28).



Kuvio 3. Henkilöstökokemuksen kehittyminen (Morgan 2017b, 4)

Organisaation jäsenille henkilöstökokemus on yksinkertaisesti sitä, millaista on työskennellä organisaatiossa. Organisaation näkökulmasta taas henkilöstökokemus on se, millaiseksi kokemus on suunniteltu ja luotu henkilöstölle tai toisin sanoen millaisen kokemus organisaatio uskoo luoneensa. Aina kuitenkin mielikuva ja kokemus eivät vastaa. Se, että organisaatio luo mielestään tietynlaiset kuvan, ei tarkoita sitä, miten työntekijä kokee työskentelyn organisaatiossa. Ihanteellisin tilanne on yhtenäinen mielikuva ja kokemus organisaation ja työntekijän välillä koskien työntekijää kokemaan kokemusta (kuvio 4).

Henkilöstökokemuksen luomisessa tulee muistaa, että organisaatio ei voi luoda hyvää henkilöstökokemusta ilman, että se tuntee työntekijänsä. (Morgan 2017b, 7–9.)



Kuvio 4. Henkilöstökokemus (mukaillen Morgan 2017a)

Henkilöstökokemus syntyy työntekijän mielikuvien ja tunteiden perusteella ja tarkoittaa työntekijän omaa näkemystä työnantajasta. Työntekijöiden odotukset työnantajaa kasvavatkin jatkuvasti. Henkilöstökokemukseen vaikuttaa organisaation antama henkilöstölupaus sekä henkilöstön odotukset, tarpeet ja halut. Näistä syntyy henkilöstökokemus. Yrityksen tulisi tietoisesti pohtia, millaisia kokemuksia he työntekijöilleen tarjoavat. Työnantajakuva on kasvava merkitys jo rekrytoinnista alkaen, josta henkilöstökokemus alkaa jo syntyä. Epäonnistuneet rekrytoinnit tuovat lopulta epäonnistuneita asiakaskokemuksia organisaatiolle. Työnantajakuva on yksi yrityksen kilpailukykytekijä ja vaikuttaa yrityskuvaan ja sen kautta yrityksen kiinnostavuuteen. Kun parhaista osajista taistellaan, on yrityskuvalla merkitystä. Työnantajakuva on eräänlainen organisaatiokulttuurin ilmentymä ja muodostuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttaa se, kuinka organisaation antama henkilöstölupaus toteutuu käytännössä ja muodostuu henkilöstökokemukseksi. Hyvä johtaminen on yksi työnantajakuvan kulmakivistä. (Korkiakoski 2019, 21–23; Kaijala & Tolvanen 2020, 62–63.)

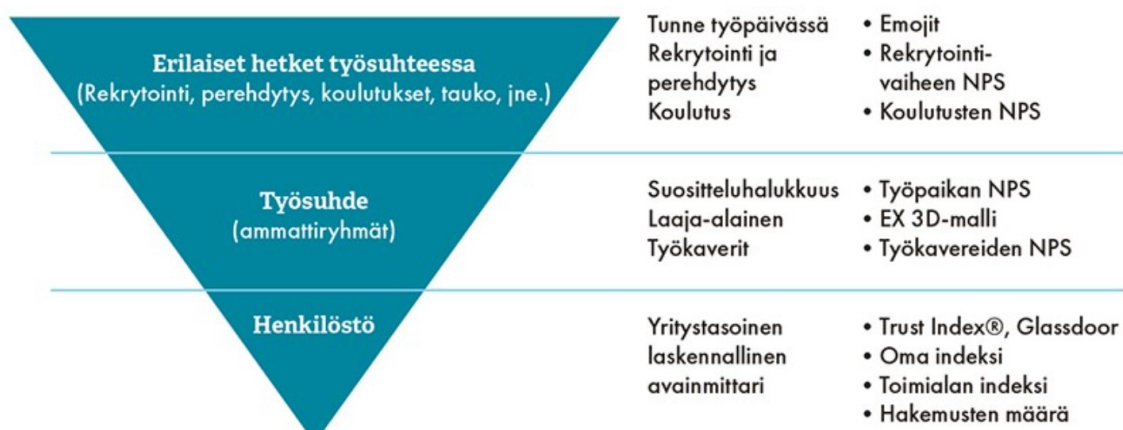
Yrityksen kulttuuri, arvot sekä työympäristö vaikuttavat myös työntekijöiden kokemuksen syntymiseen. Työympäristön tulee olla terveellinen ja turvallinen ja mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen. Toimitilat ja työjärjestelyt vaikuttavat työympäristöön ja sitä myötä myös henkilöstökokemukseen. Lisäksi vaikuttamismahdollisuuksilla ja sillä, että henkilöstö kokee tulleensa kuulluksi, on merkitystä. Henkilöstökokemuksen avulla organisaatio voi sitouttaa työntekijänsä ja henkilöstökokemuksen tuoma merkitys voi olla hyvinkin suuri tekijä sitoutamisessa. Työntekijöiden tulee kokea itsensä arvostetuksi, organisaation tulee tukea

uuden oppimista ja työntekijöiden työhyvinvoinnista tulee huolehtia. (Korkiakoski 2019, 122–124; Kaijala & Tolvanen 2020, 210–212.)

Morgan (2014, 1) listaa kirjassaan erityisesti viisi syytä, joiden vuoksi työelämä on murroksessa. Syyt ovat liikkuvuus sekä tiedon ja henkilöiden jatkuva saavutettavuus missä ja mihin aikaan tahansa sekä milleniaalit ja työntekijöiden sukupolven muutos, jotka muokkaavat työelämää. Myös teknologia vaikuttaa työelämään suurien tietomäärien, automaation ja tekoälyn myötä. Työelämän murroksen syynä ovat myös uudet tavat, kuten sosiaalinen media, jonka avulla voidaan jakaa tietoa ja omaa elämää aikaisempaa enemmän sekä globalisaatio ja sen myötä tuoma rajattomuus liiketoiminnassa. (Morgan 2014, 1.)

Työelämän muutokset ovat moninaisia ja muutoksia tapahtuu niin organisaatioissa, verkostoissa kuin työyhteisöissä. Työn muutosten hallinta tulee entistä keskeisemmäksi osaamisalueeksi työn muuttuessa. Tämä korostaa myös ammatillisen osaamisen päivittämistä. Työyhteisössä tulee entistä enemmän keskustella ja jakaa tietoa. Myös esimiehiltä odotetaan aikaisempaa enemmän kohtaamis- ja kuuntelutaitoa. Esimies saattaa olla eri paikkakunnalla, vaikka työtä tehdään usein tiimeittäin. Myös digitalisaatio on vaikuttanut työelämään merkittävästi ja tuonut muutoksia. Työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan on vähentynyt. Muutoksien myötä tapa tehdä työtä on muuttunut. Digitalisaation kehityksen myötä edellytetään yhä enemmän uuden oppimista jatkuvasti. (Sinokki 2016, 21–22, 24–25.) Digitaalisuuden myötä tulleen läpinäkyvyyden kasvun ja työn murroksen vuoksi työntekijät odottavat tuottavampaa ja kiinnostavampaa työntekijäkokemusta. Organisaation ei tulisi keskittyä ainoastaan sitouttamisen ja kulttuurin parantamiseen vaan johtaa kokemusta kokonaisvaltaisesti työpaikalla. (Flynn & Mazor, 2017.)

Organisaatiossa mitataan usein henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Korkiakoskia (2019, 122) kertoo kirjassaan henkilöstökokemuksen osa-alueiden olevan yrityskulttuuri, teknologia sekä työympäristö. Nämä osa-alueet heijastuvat lopulta myös asiakaskokemukseen. Henkilöstökokemusta voidaan mitata eri osa-alueiden perusteella, jotka ovat avainhetket, työsuhde ja henkilöstö (kuvio 5). Avainhetkiin sisältyy esimerkiksi rekrytointi, perehdytys ja koulutukset. Se miltä työntekijästä tuntuu työpäivänä. Suositteluhalukkuus ja työ-kaverit ovat osa työsuhdeosa-aluetta. (Korkiakoski 2019, 130.)



Kuvio 5. Henkilöstökokemuksen mittarit eri tasolla (Korkiakoski 2019, 130)

2.1 Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Henkilöstökokemuksen kehittämisen haasteina on, että henkilöstökokemusta ei priorisoida henkilöstöjohtamisessa ja monet organisaatiot keskittyvät sitoutumiseen eivätkä vielä ole yhdistäneet kaikkia tekijöitä, kuten suorituksen johtamista, tavoitteita, osallistamista ja hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Etenkin globaalisti toimivien organisaatioiden kasvavana haasteena on henkilöstökokemuksen ymmärtäminen ja parantaminen. Hyvän henkilöstökokemuksen luominen auttaa organisaatioita sitouttamaan henkilöstönsä ja pitämään työntekijöinä ammattitaitoisia henkilöitä. Vahva henkilöstökokemus luo myös vahvoja asiakaskokemuksia. (Flynn & Mazor 2017.)

Henkilöstökokemuksen kehittämisen pohjana on luoda toimintaedellytykset, joilla mahdollistetaan työntekijöiden keskittymisen lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Lisäarvo koostuu Korkiakosken (2019, 118) mukaan tiedosta, tunteesta sekä toiminnasta. Asiakaskokemusta ja henkilöstökokemusta tulee johtaa tasapainoisesti. (Korkiakoski 2019, 117–118.)

Organisaation tulee muuttaa strategiset tavoitteet käytännön toiminnaksi. Yrityksen tulee pohtia, miten toimintaa pitäisi muuttaa, jotta voidaan luoda lopulta parempia asiakaskokemuksia. Positiivinen henkilöstökokemus tehdään inhimillisellä ja modernilla työyhteisöllä, jossa huomioidaan joustavat työajat sekä vapaa-ajan sovittaminen yhteen työelämän kanssa. Rekrytinnissa tulisi painottaa enemmän persoonaa ja asennetta, joilla luodaan asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen luomisen esteenä ovat usein yrityksen sisäiset ohjeistukset. Asiakkaan haasteet ymmärretään, mutta sovittuja toimintamalleja ei voida ohittaa. Tällöin henkilöstö ei voi tehdä parasta asiakkaan eteen ja näin ollen syntyy turhautumista. Työntekijä ei voi asiakastilanteessa ratkaista asiakkaan ongelmia itsenäisesti ja nopeasti. Kun yrityksellä on asiakaskokemusstrategia, on työntekijälle asetettu selkeät rajat

ja työntekijä pystyy auttamaan asiakasta rajojen puitteissa ja luomaan hyvää asiakaskokemusta tällä tavoin. Työnantajan tulee kiinnittää huomiota ajantasaisiin työkaluihin, jotta henkilöstökokemuksen parantaminen on mahdollista. (Korkiakoski 2019, 145–147, 149.)

Henkilöstö on usein keskeinen menestystekijä myös strategisella tasolla eikä robotiikka voi korvata henkilöstöä kokonaan. Hyvän työntekijän ominaisuudet eivät koostu ainoastaan alan koulutuksesta tai työkokemuksesta. Substanssiosaamista vaaditaan, mutta osaamista tulee jatkuvasti kehittää ja tälle tulee luoda oikeanlaiset olosuhteet ja kulttuuri. Kyvykäs ja kehittyvä organisaatio on myös kilpailukeino. Sujuvan yhteistyön edellytyksenä on työyhteisötaidot, joihin lukeutuu esimerkiksi yrityksen arvojen mukainen toiminta, työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus ja kunnioitus sekä halu kehittyä. Organisaatiossa on hyvä tiedostaa tulevaisuudessa tarvittavia työyhteisötaitoja. Nykytilan osaaminen tulee kartoittaa, jotta organisaatiossa voidaan varmistaa oikeanlainen osaaminen organisaatiossa. Osaaminen tulee olla riittävää, jotta organisaation strategiaa voidaan toteuttaa ja tavoitteet saavuttaa. (Kajjala & Tolvanen 2020, 19, 25, 59–60.)

Henkilöstökokemuksen kehittäminen edellyttää parempia suunnitelmia ja työkaluja sekä jatkuvaa palautteen keräämistä henkilöstöltä. Lisäksi henkilöstökokemuksen kehittämisen edellytyksenä on henkilöstökokemuksen parantaminen osana toimintaa ja sen tunnistaminen samantarvoisena tekijänä kuin asiakaskokemus. Kehittäminen tapahtuu työntekijöitä kuuntelemalla ja oppimalla uusia tapoja sitouttamaan työntekijöitä. Henkilöstökokemusta voi parantaa myös havainnoimalla toisia organisaatioita. Henkilöstöltä palautteen kerääminen esimerkiksi kyselyillä auttaa kehittämään henkilöstön hyvinvointia. (Flynn & Mazor, 2017.)

2.2 Henkilöstön johtaminen

Organisaatioiden johtamisessa keskeisintä on henkilöstöjohtaminen, josta riippuu tuleeko henkilöstöstä organisaation menestystekijä (Viitala 2014). Työyhteisöjen tuottavuuden kannalta esimiestoiminta on tärkeää. Henkilöstöjohtamisessa korostuukin tulevaisuudessa suorituskyvyn kehittäminen. (Kajjala & Tolvanen 2020, 53.)

Viitala (2014) kuvaa henkilöstöjohtamisella olevan useita tehtäviä, kuten

- huolehtia, että organisaatiossa on oikea määrä henkilöstöä tekemässä tehtäviä, jotka ovat edistävät tavoitteiden täyttymistä
- vahvistaa henkilöstön suorituskykyä, joka perustuu osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin
- optimoida henkilöstöön liittyvät kustannukset

- varmistaa vastuullinen johtaminen lakien ja sopimusten mukaisesti
- johtaa niin, että organisaatiolla on edellytykset kehittyä ja uudistua
- työnantajakokemuksesta huolehtiminen.

Strategian johtamisessa vaaditaan monia eri taitoja ja siinä on huomioitava kokonaisvaltainen osaaminen. Johtamisessa tulee olla halu uudistua. Strategiajohtaminen mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen. Strategiajohtamisen avulla organisaation työntekijöiden tehtävät ja roolit tiedostetaan paremmin ja johtaminen tapahtuu strategian mukaisesti. Strategisessa johtamisessa tulee tunnistaa sudenkuopat, jotta strategiajohtamisesta voidaan tehdä organisaatiossa menestystekijä. Strategian tekeminen on muuttunut ja viime vuosina yhä enemmän on osallistettu koko henkilöstöä strategiatyöhön. Strateginen johtaminen on muuttunut organisaation kokonaisvaltaiseen ja osallistavaan ajatteluun. (Kamensky 2014, 16, 53.) Organisaatiossa tulisi määritellä millaista johtamisosaamista tarvitaan, jotta organisaatiot strategiset tavoitteet ja arvot toteutuvat (Kaijala & Tolvanen 2020, 60).

Ihmisten johtaminen on myös tiedolla johtamista, kun johtamisen tueksi otetaan analytiikkaa. Organisaatiot keräävät erilaisia tilastotietoja koskien henkilöstöä. Tietoja kerätään esimerkiksi rekrytoinneista, vaihtuvuudesta, ikärakenteesta sekä poissaoloista. Henkilöstöä koskevia historiatietoja eli tilastoja voidaan hyödyntää osana päätöksentekoa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 47–48.) Haasteena tiedolla johtamisessa on usein tiedon hajanaisuus. Datat yhdisteleminen on haastavaa, kun tietoa kerätään eri järjestelmien avulla ja kyselyillä. Tiedon taustalla olevia ilmiöitä tulee myös ymmärtää, jotta voidaan johtaa mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstökokemuksessa. Organisaatioiden tulisi kerätä tietoa ja palautetta henkilöstöltä useammin kuin kerran vuodessa, sillä silloin kun henkilöstö kokee, että heidän antamallaan palautteella on merkitystä ja näihin kehityskohteisiin puututaan, syntyy onnistuneita henkilöstökokemuksia. (Muuraiskangas 2017.)

Henkilöstön johtaminen perustuu valtuuttamiselle, mahdollistamiselle ja sitouttamiselle. Organisaation tulee olla asiakkaiden tarpeiden perusteella mukautuva innovatiivinen yhteisö. Johtamisen tulisi olla keskustelevaa ja ihmisten parhaiden puolien korostamista. Talaisessa verkostoituneessa toimintatavassa prosessissa syntyy laadullista lisäarvoa. Perinteisen tuloksellisuuden ja tehokkuuden sijasta arvoon nousee henkilöstön tuoma kokemus asiakkaille sekä innovatiivinen toiminta. Henkilöstöjohtaminen tuo lisäarvoa asiakaskokemusten johtamiseen sillä, että henkilöstön ideat ja voimavarat saadaan organisaation käyttöön. (Juuti 2015, 9,14–15.)

Johtamisessa osataan tunnistaa asiakasarvo ja tehdä se näkyväksi osaksi organisaation palvelua. Asiakaslähtöisyyden- ja keskeisyyden ero on siinä, että asiakaskeskeisyydessä

otetaan asiakas mukaan kumppanina. Kuviossa 6 on esitetty asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottavuuksia. Asiakaslähtöisyydessä ajattelussa organisaatio ajattelee luulojen perusteella, mikä olisi asiakkaalle hyväksi. (Sinokki 2016, 273–274.) Asiakaskeskeinen johtaminen rakentuu henkilöstöjohtamiselle, mutta se tuo uusia puolia johtamiseen. Asiakaskeskeinen johtaminen painottuu entistä enemmän siihen, että johtamisella myötä henkilöstö tuottaa entistä parempia asiakaskokemuksia. Asiakaskeskeisen johtamisen henkilöstöstrategiassa johtaminen lähtee asiakkaista ja heidän kokemuksiaan. Siinä korostetaan asiakkaiden kohtaamista. Jokainen asiakaskohtaaminen on ainutlaatuinen, joten näin myös asiakaskeskeinen johtaminen vaatii paljon henkilöstöjohtamiselta. Henkilöstön työpanosta ajatellaan asiakkaiden näkökulmasta ja johtamisessa pohditaan lisäarvon tuottamista. Johtamistyyllissä keskeisin suorituksen mittari on asiakaskokemusten laatu. Monet tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen laatuun henkilöstöjohtamisessa, mutta suoranaisemmin asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa organisaation palveluiden ja toimintamallien innovatiivisuus. Organisaation kilpailukyvyyn merkittävänä tekijänä on se, kuinka pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. (Juuti 2015, 63–64.)



Kuvio 6. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottavuudet (Juuti 2015, 66)

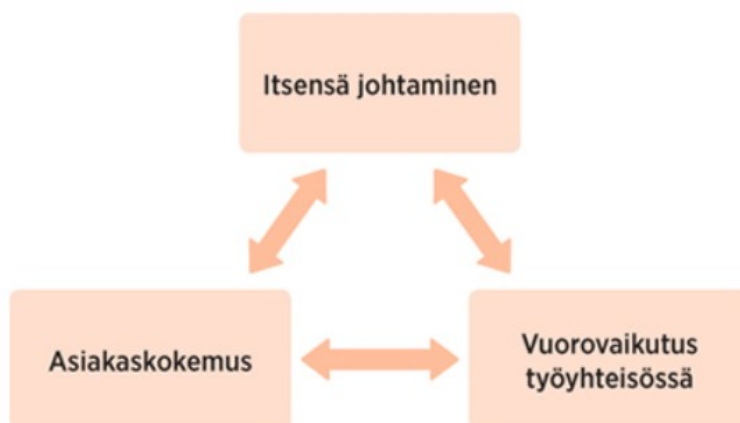
Osana asiakaspalvelun laatua määrittävänä tekijänä on osaaminen. Osaamisen johtamisessa asiakaskeskeisyyden kannalta tulee ottaa huomioon missä määrin asiakaskohtaamisissa voidaan käyttää asiakkaiden omaa osaamista hyväksi sekä organisaation kehittämis-kykyä. Myös vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa, sillä työntekijöiden tulee osata viestiä oman asiantuntijuudesta syntyvät tiedot asiakkaille ymmärrettävästi ja miellyttävästi. Lisäksi kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa korostuu asiakaskeskeisessä johtamistyyllissä. (Juuti 2015, 64–65.) Organisaation kilpailukyky on riippuvainen

henkilöstön osaamisesta. Osaamisen määrittely lähtee organisaation tarpeista, mutta tulee varmistaa, että organisaatiolla on riittävää osaamista liiketoiminnan kannalta. Työtehtäviin vaaditaan usein tietynlaista pätevyyttä, joka syntyy koulutuksien, työn ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneiden kokemusten kautta. Pätevyysvaatimukset riippuvat työtehtävistä ja ne myös muuttuvat ajan kuluessa. Tällaisia pätevyys- eli kompetenssivaatimuksia on useita, kuten yleisiä vaatimuksia sekä ammatti- ja tehtäväkohtaisia. (Viitala 2014.)

Johtaminen vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitouttamiseen. Henkilöstön sitouttaminen muodostuu työntekijän kokemuksesta työympäristöstä ja työtehtävästä sekä organisaation arvoista ja toimintatavoista. Lisäksi sitouttamiseen vaikuttaa henkilöstön osallistava rooli sekä palkitseminen. (Ratsula 2016.) Asiakaskeskeisessä johtamisessa merkittävää on, kuinka henkilöstö on sitoutunut asiakaspalveluun, organisaatioon ja työhönsä. Monet henkilöstöjohtamisen perinteiset osa-alueet, kuten palkitseminen ja työmotivaatio, liittyvät sitoutumiseen. Sitoutumisen aikaansaaminen on haastavaa, sillä se liittyy henkilön yksilöllisiin tunteisiin ja kokemuksiin. Näiden aiemmin mainittujen lisäksi työhyvinvointi liittyy asiakaskeskeiseen johtamiseen, sillä asiakaskokemus tuotetaan tunteilla. Tunteisiin vaikuttaa niin asiakkaan kuin työntekijän tunteet ja työntekijät tunteisiin taas vaikuttaa työiihtyvyyttä. Ihmisten arvostus, luottamus, rehellisyys ja johtaminen muodostavat oikeudenmukaisuutta, joka eettisyyden lisäksi on merkittävä tekijä henkilöstöjohtamisessa. (Juuti 2015, 64–66.) Työhyvinvointi on myös tärkeässä roolissa tehokkaalle työskentelylle, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy tehokkaaseen työskentelyyn, kehittymään ja innovoimaan (Viitala 2014).

Henkilöstö tekee tuloksellista työtä silloin kun heillä on riittävä osaaminen, motivaatiota sekä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Vaikutusmahdollisuuksia voidaan parantaa työntekijän mahdollisuudella vaikuttaa työnkuvaan sekä työhön ja työpaikkaan liittyviin asioihin. Työtehtävien mielekkyys vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Työn mielekkyyteen vaikuttavat taas työn haasteellisuus, työn vastaaminen omiin kykyihin, saavutettavissa olevat tavoitteet sekä työssä onnistumisen mahdollistavan työympäristön. Kun työ on mielekästä, motivoi se pyrkimään hyvään työssä suoriutumiseen. Motivaatio on yksilöllistä, joten siihen ei voida suoraan vaikuttaa. Motivaatioon voidaan vaikuttaa esimerkiksi palkitsemalla ja palautteella. (Viitala 2014.) Työyhteisön, kuten myös työntekijän henkilökohtaisilla arvoilla on vaikutusta motivaatioon. Arvot ovat toimintatapamme ja ohjaavat toimintaamme. Organisaatioissa pidetään usein tärkeänä tiettyjä arvoja, kuten asiakaskeskeisyyttä. Organisaation arkea ovat arvot ja johtajan vaikuttaminen henkilöstöön tapahtuu melko pitkälle arvojen kautta. (Sinokki 2016, 220–221.)

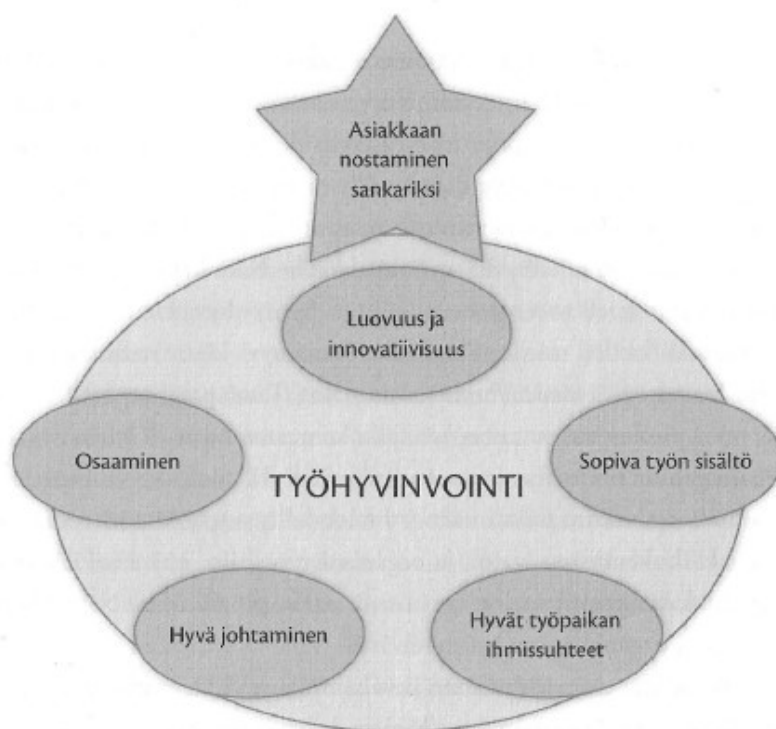
Palveluorganisaatioissa on kyse arvon tuottamisesta. Johtamisen kautta pyritään yhteiseen tahtotilaan. Työyhteisön avulla luodaan palvelukokemuksia, mutta avainroolissa kokemusten luomisessa ovat yksilöt eli he, jotka palvelevat asiakkaita. Palvelu perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja vaikka verkossa asioiva asiakas ei suoranaisesti saa palvelua ihmiseltä, näkyy vuorovaikutus merkitys arvon tuottamisena myös verkkoasioinnissa. Kuviossa 7 on esitetty asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Merkityksellisyyden kautta yksilö luo onnistumisia ja se näkyy myös työssä sekä palvelussa. Kaikissa vuorovaikutustilanteissa on mahdollisuus luoda merkitystä esimerkiksi hyvällä asiakaspalvelulla. Työyhteisössä osallistamalla henkilöstöä organisaation vision ja mission rakentamiseen voidaan synnyttää aikaansaamisen tunnetta, jonka kautta vaikutetaan yksilön tunne-energiaan ja näin luodaan organisaation tavoitteet merkitykselliseksi. (Fischer & Vainio 2014.)



Kuvio 7. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Fischer & Vainio 2014)

Organisaation tehokkuusvaatimukset ja tavoitteet sekä vaatimukset koskien asiakaskesteistä johtamista, ovat usein ristiriidassa. Tehokkuus näkyy yhä organisaation johtamiskulttuurissa, vaikka globaali yhteiskunta painottaa osaamisen tärkeyttä. Organisaatio vaatii taloudellisesti tehokasta toimintaa, kun taas asiakkaat odottavat innovatiivisia palveluita, asiantuntevaa ja yksilöllistä asiakaspalvelua. Henkilöstön painetta kuvaavia mittareita on useita, kuten organisaation henkilöstön stressitasosta. Stressioireet ovat lisääntyneet huomattavasti. Työhyvinvointiin liittyen merkitystä on esimiehen palautteella, työkavereiden tuelle sekä työn luomalla tunteella yksilölle. Kuitenkin lopulta mitataan sitä, mitä asiakkaat ovat mieltä organisaation palveluista. Tämä unohdetaan usein, kun työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä tarkastellaan sisäisten tekijöiden kautta. Työkulttuuria voidaan muuttaa johtamistapojen muutoksella eli tehokkuuden johtamisen sijaan johdetaan asiakaskokemuksia. Muutoksen myötä tehokkuusmittarit vaihtuvat asiakaskokemuksesta mittaaviin mittareihin. Kuviossa 8 havainnollistetaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Hyvän johtamisen lisäksi sopiva

työn sisältö ja muut tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Työssään hyvinvoivat ihmiset luovat onnistuneita asiakaskohtaamisia ja saavat voimavaroja esimerkiksi palautteesta. (Juuti 2015, 139–142.)



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin vaikutus asiakaskokemuksiin (Juuti 2015, 142)

2.3 Henkilöstökokemuksesta asiakaskokemukseen

Liikemies Ricard Branson on todennut: "Asiakkaat eivät ole ykkössijalla. Ykkössijalla ovat työntekijät. Jos pidät huolta työntekijöistäsi, he pitävät huolta asiakkaistasi." Bransonin mukaan ihmiset ovat suurin voimavara ja työntekijöiden tulee olla onnellisia ja nauttia työstään. Näin ollen he ovat tuottavia. Tästä seuraa se, että asiakkailla on hyviä kokemuksia organisaatiosta. (Mistry 2017.) Yksilöiden kokemuksilla organisaatiosta on vaikutusta asiakaskokemukseen (kuviokuva 9). Se miten yksilö kokee vuorovaikutussuhteet, johtamisen ja heidän henkilökohtaisen sitoutumisensa, näkyy lopulta asiakaskokemuksessa. Yksilöt voivat hyvin, kun he kokevat työniloa ja näin välittyy positiivinen energia asiakkaille. Yksilön kokemukseen vaikuttaa se, miten merkitykselliseksi työ koetaan ja miten hän kokee arvostusta. Työilmapiiri välittyy asiakkaille niin fyysisissä asiakaskohtaamisissa kuin puhelimitse ja verkossa. (Fischer ja Vainio 2014.)



Kuvio 9. Organisaation yksilön kokemuksien vaikutus asiakaskokemukseen (Fischer & Vainio 2014)

Henkilöstökokemuksella on tutkimusten perusteella yhteys asiakaskokemukseen, sillä henkilöstökokemukseen panostavat yritykset menestyvät paremmin. Analytiikkaosaaminen on merkittävässä roolissa henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen suhteen tutkimisessa. Mittaaminen ja tulosten analysointi auttaa yrityksiä selvittämään, millaisia työntekijöitä he tarvitsevat osaamiseltaan ja luomaan asiakaskokemusta. Henkilöstökokemus ja asiakaskokemus konkretisoituakin yksittäisten työntekijöiden kautta. Henkilöstölle tulee antaa hyvät työkalut, jotta erinomainen asiakaskokemus voidaan luoda. (Korkiakoski 2019 140–144.)

Fischer (2012) on tutkinut tutkimuksessaan yhteyttä työntekijöiden ja asiakkaiden välillä eli miten henkilöstön kokemukset johtamisesta, työilmapiiristä, laadusta sekä henkilökohtaisesta sitoutumisesta vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin palvelun laadusta. Fischer tutki asiaa arvontuottomalla avulla. Yhtäältä työntekijän ja asiakkaan kokemusten väliset yhteydet pystyttiin todentamaan. Tutkimus osoittaa, että työntekijöiden käsitykset sisäisestä laadusta ja henkilökohtaisesta sitoutumisesta vaikuttavat heidän käsitykseensä työpaikan kulttuuri ja näin ollen ne vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin palvelun laadusta. (Fischer 2012, 115.)

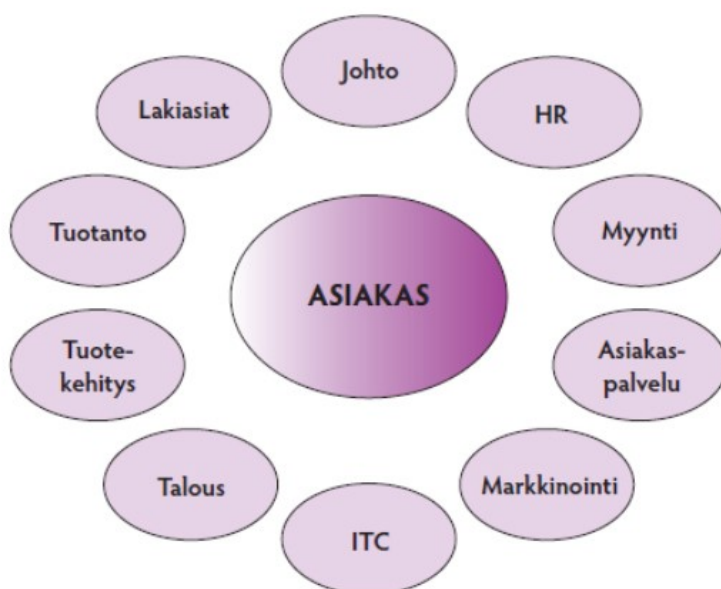
Strategia ja toimiala määrittävät henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen suhdetta. Suoraa riippuvuutta ei ole voitu todistaa, vaikka näillä on kuitenkin nähty selkeä yhteys. Jokaisen yrityksen tulee pohtia, kuinka asiakaskokemuksen eri osa-alueita voidaan kehittää. (Korkiakoski 2019, 24.) Kehittämisen osa-alueet ovat Korkiakosken (2019, 26) mukaan tehokkuus, helppous sekä tunne. Asiakaskokemuksen yhtenä tekijänä on organisaation

suunnitelma henkilöstön roolista asiakaskohtaamisissa. Osa yrityksistä perustaa asiakaskokemuksen nimenomaan henkilöstön rooliin ja osaamiseen, osa taas minimoi henkilöstön määrän. (Korkiakoski 2019, 27.) Kelan strategiassa on vahvasti esillä asiakaskokemus sekä yhtenä strategian osa-alueena henkilöstökokemus (Kela 2019a, 31).

Työntekijöillä tulee olla edellytykset täyttää asiakkaiden odotukset omalla osaamisellaan sekä tarvittavilla työkaluilla. Työntekijöillä tulee olla tiedossa asiakkaille annetut lupaukset sekä toimintamallit, joilla lupaukset saadaan täytettyä. Asiakaskokemuksen luomisessa on tärkeää, että työntekijän ja työnantajat arvot kohtaavat ja työntekijät ovat sitoutuneita. Onnistumisessa vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi tulosodotukset sekä luottamus. Onnistumisen hidasteena on jähmeä organisaatorakenne, sillä usein työntekijöiden aika menee sisäiseen toimintaan, kuten raportointiin ja viestintään. Myös organisaatorakenne voi olla esteenä laaja-alaiselle asiakkaan asioiden hoitamiselle. (Korkiakoski 2019, 119.)

3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena ja perustuu pääasiassa asiakkaan tunteisiin. Onnistunutta asiakaskokemusta voidaan pitää kilpailuetuna. Asiakaskokemus on yhä tärkeämpi osa liiketoimintastrategiaa. Käsitteestä on tullut jonkinlainen trendisana yrityksiensä toiminnassa. Asiakaskeskeisen toiminnan on todettu olevan kannattavaa. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan käsityksestä yritystä kohtaan. Tämä käsitys on muodostunut kohtaamisista yrityksen kanssa, tunteista sekä mielikuvien perusteella. Asiakaskokemus syntyy kaikesta ennakkomielikuvista, keskusteluista ja kokemuksista eli hyvin varhaisessa vaiheessa asiakkaan polulla. Asiakaskokemus rakentuu ja muuttuu kuitenkin jatkuvasti ajan kuluessa asiakkaan asioinnin edetessä organisaatiossa. Yksittäiset kohtaamiset, mutta myös koko asiakaspolun aikana tapahtuvat kokemukset muodostavat asiakaskokemusta. Digitalisaatio on muokannut asiakaskokemuksen merkitystä organisaatioissa. Digitalisaatio on kasvattanut asiakkaiden ja organisaatioiden kosketuspisteiden määrää, joten näitä kosketuspisteitä tulee kehittää ja johtaa, jotta saadaan looginen kokonaisuus. (Gerdt & Korhikoski 2016, 46; Korhikoski 2019, 19, 23–24; Saarijärvi & Puustinen 2020, 27, 54.) Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Kuviossa 10 on esitetty asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 10. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Löytänä & Korteso 2011)

Todellisen asiakaskokemuksen voidaan katsoa syntyvän kolmesta isosta kokonaisuudesta. Tunnetuin on fyysisesti tapahtuva kohtaaminen, jossa kohdataan kasvotusten.

Kohtaamisessa on läsnä organisaation edustaja sekä asiakas. Toinen ajankohtaisesti tärkeä kokonaisuus on digitaalisessa ympäristössä tapahtuva asiakaskohtaaminen. Myös sosiaalisen median kohtaamiset kuuluvat tähän kokonaisuuteen. Kohtaaminen perustuu usein asiakkaan omaan tiedonhakuun, jolloin hän käy tutustumassa omatoimisesti organisaatioon ja etsii itselleen sopivia ratkaisuja. Kolmantena osa-alueena on tiedostamaton tunnekokemus. Tällöin kaikki aiemmat olettamukset ja mielikuvat vaikuttavat kokonaisvaltaiseen kokemukseen brändistä. Tunnekokemukseen vaikuttavat kaikki asiointihistoria aina arvosteluista ja jopa mielikuvaan laadusta. Osa-alueet liittyvät saumattomasti toisiinsa ja niiden painoarvot vaihtelevat alakohtaisesti, mutta näistä kokonaisuuksista syntyy kuitenkin kokonaisvaltainen asiakaskokemus. Yksi osa-alueista voi nostaa asiakaskokemusta merkittävästi, mutta toisaalta niin myös laskea. (Ahvenainen, Gyllig & Leino 2017, 34.) Asiakaskokemuksen osakokonaisuudet ovat eri toimialoille ominaisia alakäsitteitä. Palveluorganisaatioissa osakokonaisuutena voidaan pitää palvelukokemusta, jolla tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta tietyn palvelun ympärillä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 62–63.)

On myös hyvä kysyä, miksi asiakaskokemuksella on merkitystä. Kilpailuedun ja muiden liiketoiminnallisten perusteluiden sijaan, tärkeintä hyvässä asiakaskokemuksessa on ihmisten elämänlaadun parantaminen palveluiden käyttäjinä. Yhä useammin osana strategiaa on asiakaskokemus myös julkisen sektorin organisaatioissa. Organisaation, joka tarjoaa lähes jokaiselle suomalaiselle merkittäviä palveluita elämän aikana, on tärkeää luoda onnistuneita asiakaskokemuksia, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita ja toiveita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19, 31.)

Kun organisaatio tuottaa hyviä asiakaskokemuksia on tämä yrityksen kilpailuetu ja se tuottaa usein sellaista osaamista, jota on vaikea kopioida. Hyvä asiakaskokemus on organisaatiokohtaista ja asiakaskohtaista ja se on kehittynyt asiakaslähtöisyyden kulttuurin kehittämisestä, työntekijä- ja rekrytointipolitiikasta, henkilöstötyytyväisyydestä sekä toimivasta johtamisjärjestelmästä. Näitä ominaisuuksia ei kehitetä nopealla aikataululla eikä kopioida helposti toiseen organisaatioon. Kun perusasiat asiakaspolulla hoitaa oikein kerta toisensa jälkeen, saadaan aikaan onnistuneita asiakaskokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105–106.)

Onnistuneet asiakaskokemukset riippuvat asiakkaan odotuksista. Mikäli asiakkaan odotukset täyttyvät, on asiakaskokemus hyvä ja onnistunut. Odotukset voidaan myös ylittää tai alittaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92.) Usein asiakkaiden kokemukset digitaalisen ajan palvelukokemuksissa ovat korkeita. Asiakas pettyy, mikäli korkeisiin odotukseen ei pysytä vastaamaan laadukkaalla palvelulla. (Ahvenainen ym. 2017, 35.) Asiakkaat ovat usein tyytyväisiä, mikäli heidän tarpeensa täytetään. Asiakaskokemuksessa tulisi kuitenkin tavoitella

odotusten ylittämistä, joka on keskeistä asiakaskokemuksen johtamisessa. Tämä voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. Ydinkokemuksesta alkaa myös asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen. Ydinkokemus on se hyöty ja arvo, miksi asiakas haluaa palvelua. Asiakaskokemuksen johtamisella varmistetaan ydinkokemuksen varmistaminen kaiken kehittämisen ja uuden ideoidenkin edessä. Laajennetussa kokemuksessa organisaatio tuottaa jotain, mikä lisää palvelun arvoa. Se syntyy edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistäminen laajentaa ydinkokemusta erilaisin elementein esimerkiksi tuomalla organisaation tarjoamien palveluiden rinnalle jotain lisäpalvelua. Kun ydinkokemuksen rinnalle luodaan välillisesti laajentavia elementtejä, on kyse mahdollistamisesta. Odotukset ylittäviä tekijöitä asiakaskokemuksessa ovat esimerkiksi yllättävyys, henkilökohtaisuus, oikea-aikainen ja arvokkuus. (Löytänä & Kortesus 2011, 61–62.)

Asiakastarpeet ovat eri asia kuin asiakasodotukset. Asiakastarpeilla asiakas tarvitsee aina jotain, kuten julkisen organisaation palveluilta tai etuuksia. Asiatarpeet eivät ole riippuvaisia organisaatioista. Asiakastarpeet eivät aina ole asiakkaan itsensä selvilläkään, joten tarpeita tulee välillä selvittää tarkemmin organisaation toimesta. Tarve tulee esimerkiksi saada taloudellista tukea elämiseen, mutta odotukset syntyvät vasta siinä vaiheessa, kun asiakas päätyy tietyn organisaation asiakkaaksi ja hänellä on odotuksia palvelusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 93–94.)

3.1 Asiakaskokemuksen kehittäminen ja mittaaminen

Asiakaskokemusta kehitetään eri kommunikointivälineiden avulla, palvelun saatavuudella, nopeilla vasteajoilla sekä taustatietojen hyödyntämisellä. Tulevaisuudessa asiakaskokemus on yhä enemmän personointia sekä automatisointia. Personoinnissa kerätään asiakkaan tietoja, joita analysoidaan ja hyödynnetään. Näin asiakas saa henkilökohtaisempaa ja vaivattomampaa palvelua. Automatisoinnilla asiakaskokemuksella tarkoitetaan, että markkinointi, kommunikaatio ja asiakaspalvelu on automatisoitu. Tiedottaminen on yksi esimerkki automatisoinnin markkinoinnista sekä asiakaspalvelusta. Digitalisaation aikakaudella tarvitaan panostusta teknologiaan, jotta asiakaskokemuksesta tulee onnistunut. (Gerdt & Eskelinen 2018, 13–16.) Asiakkailta on usein varaa valita mihin aikaan ja missä he haluavat organisaation kanssa asioida. Digitaalisessa ajassa asiakkaat etsivät itse tietoa. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Kehitys lähtee aina asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Kehitystyö koostuu eri vaiheista ja osa-alueista ja sen tulisi ulottaa läpi organisaation lähes kaikkiin toimintoihin. Yksittäinen muutos ei usein tuota tulosta, mutta kun prosesseja uudistetaan laajemmin ja palvelut

integroidaan samanaikaisesti esimerkiksi useammalle eri kanavalle, voi muutos olla merkittävä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 48.)

Moni organisaatio kerää asiakkaista huomattavan määrän dataa, mutta tiedon hyödyntäminen jää usein vähäiseksi. Usein ongelmaksi muodostuu tiedon käyttö tai se, että tietoa ei osata viedä ja nostaa työntekijöiden arjessa käyttämiin järjestelmiin. Ennakoivan analytiikan avulla tiedon hyödyntäminen asiakaskokemuksen parantamisessa on helpompaa. Tällöin käytettävissä olevien tietojen perusteella hyödynnetään ennakoivia. Asiakkaalle lähetettävät muistutukset ovat esimerkki ennakoinnista. (Ahvenainen ym. 2017, 128–129.)

Asiakaskokemusta voidaan kehittää monin eri tavoin ja yksi on asiointimahdollisuuksien laajentaminen. Asiakkaat siirtyvät käyttämään yhä enemmän palveluja käytännöllisillä ja arjessa toimivilla ratkaisuilla, kuten mobiililaitteilla. Ne organisaatiot, jotka ymmärtävät vaivattomien käyttökokemusten merkitykset, ovat vahvoilla tulevaisuudessa. Asiakkaat kaipaavat yhä enemmän palveluilta arkisempia kokemuksia, joten yksilölliset asiakaskokemukset ovat entistä merkittävämpiä. Parempaan asiakaskokemuksen luomiseen tarvitaan usein vain sujuvampaa asiointia. Tulevaisuudessa asiakastyytyväisyyden mittaamisen sijaan asiakkaan asiointin vaivattomuuden mittaaminen nousee entistä tärkeämmäksi. Tästä syystä mittaamista tulisi keskittää asiointitapoihin ja tämän myötä kehittää asiointin helpoutta ja käyttökokemusta. Mikäli henkilön osaaminen eivät riitä asiakkaan ongelman ratkaisuun, voi asiakkaan ohjata matalimman kynnyksen asiointikanavaan, jossa hän saa asiansa kerralla kuntoon mahdollisimman vaivattomasti. Toinen mahdollisuus on takaisinsoitto henkilöltä, joka osaa hoitaa asian kokonaisuudessaan. Usein asiakkaat haluavat asiansa hoidetuksi eikä heille ole väliä, millä tavoin asia hoituu. Asiakkaan mahdolliset tulevatkin haasteet tulisi hoitaa kerralla kuntoon mahdollisuuksien mukaan, jotta vältetään asiakaskokemusta laskevat uudelleen yhteydenotot. (Ahvenainen ym. 2017, 111, 114, 120.)

Mittaaminen

Erinomainen asiakaskokemus kuvaa asiakastyytyväisyyttä, - uskollisuutta sekä - suosittelua ja nämä heijastuvat organisaation menestykseen. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää mittaamista, jotta saadaan tietoon syy-seuraussuhdetta. Mittareiden kautta voidaan katsoa, päässäänkö tehdyillä toimenpiteillä asetettuihin tavoitteisiin. Mittareiden avulla nähdään, mikä on merkityksellistä. Mittareita pyritään yksinkertaistamaan, mutta kaikkia asiakaspolun kosketuspisteitä ei voida mitata. Asiakaskokemus mittaaminen on haastavaa eikä yhtä oikeata mittaria ole käytettävissä, sillä organisaatiot tavoittelevat erilaisia asiakaskokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229, 232.)

Schmidt-Subramanian (2016, 2–9) kuvaa seitsemän asian tarkistuslistan asiakaskokemuksen mittaamisessa, jotka ovat asiakassegmenttien priorisointi, mitattavien kokemusten

valitseminen, mittarien määrittäminen kullekin kokemukselle, strategian suunnitteleminen tiedonkeruuseen, tavoitteiden asettaminen mittareille ja kehityskohteiden tunnistaminen sekä tarvittavien toimenpiteiden tekeminen. Seitsemäntenä tarkistuslistalla on mittaamisesta saatujen tietojen jakaminen koko organisaatiolle.

Asiakaskokemuksen mittareita on useita. Monista mittareista puuttuu kuitenkin systemaattisuus tai suora yhteys arjessa tapahtuviin muutoksiin. Yksi käytetyistä mittareita on asiakastytyväisyysindeksi eli Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI). Asiakastytyvääsyyttä mitataan tyypillisesti kyselyin. Kysely toteutetaan niin, että asioinnin jälkeen asiakkaille lähetetään kyselylomake joko sähköisesti tai paperiversiona ja tiedustellaan, kuinka asiointi sujui. Mittari kertoo, kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat asiointiin. Tulokset ovat verrattavissa toisiinsa niin organisaation sisällä kuin myös muihin kilpailijoihin. Customer Effort Score (CES) eli asiakkaan vaivannäön mittaaminen. Asiakkaille on tärkeää asioinnin sujuvuus ja pieni vaivannäkö suhteessa haluttuun lopputulokseen. Tällä mittarilla voidaan mitata vaivannäköä. Tämäkin voidaan toteuttaa asioinnin jälkeisellä kyseellä tietystä kokemuksesta palvelutilanteen jälkeen. Asiakaskokemusta voidaan mitata myös keskimääräinen käsittelyajalla (Average Handling Time) ja asiakkaan asian ratkaisu ensikontaktilla (First Contact Resolution). Käsittelyaikamittari mittaa keskiarvoaikaa eli kuinka kauan asiakkaan ratkaiseminen kesti. Ratkaisua ensikontaktilla mitataan yksinkertaisesti asiakkaiden määrää, joiden asia saadaan selvitettyä ensimmäisellä kerralla tai ensimmäisessä yhteydenottokanavassa. Mittaus tapahtuu usein kyselyllä tai kysymällä asiakkaalta, ratkesiko asiakkaan asia palvelutilanteessa. Asiakaskokemuksen mittaamiseen on monia mittareita, joista organisaatio voi valita itselleen sopivimmat. Yllä on kuvattu mittareita, joita julkisen sektorin organisaatio voisi hyödyntää. (Ahvenainen, ym. 2017, 26–27, 29–30.)

3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaslähtöisyys on organisaatiossa oleva johtamistapa, jossa toimintaa kehitetään asiakkaan näkökulmasta. Asiakaslähtöisyyttä konkretisoidaan asiakaskokemuksen avulla toteuttamalla asiakaslähtöisyyttä käytännössä. Toisin sanoen asiakaslähtöisyyden toteuttamisen väline on asiakaskokemus. Asiakaslähtöisyys reagoi asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja reagoi luomalla uusia arvoa tuottavaa palvelua. Asiakaskokemus kertoo, kuinka asiakkaan tarpeet huomioidaan koko asiakaspolun aikana. Tästä syystä sen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Parhailaan asiakaskokemus on koko organisaation strategisen johtamisen tapa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21, 23, 58)

Asiakaskokemuksen johtamisen takana on organisaation kulttuuri, joka tulisi olla sellainen, että asiakaslähtöisyys kulkee vahvasti toiminnassa mukana. Kulttuurin tulisi tuoda esille asiakaskokemuksen tärkeyttä. Asiakaskokemuksen tavoitteiden pohtimisen lisäksi tulee

pohtia, kenelle asiakaskokemusta suunnitellaan. Oikeat käsitteet auttavat johtamaan asiakaskokemusta niin, ettei asiakaskokemus jää etäiseksi operatiivisesta toiminnasta. Käsitteet tekevät johtamisen helpommaksi, mutta myös auttavat organisaation työntekijöitä ymmärtämään asiakaskokemusta. Myös käsitteiden välinen suhde tulee ymmärtää. Asiakaskokemuksen johtamisessa tulee ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys organisaatiolle, mistä se koostuu ja miten se rakentuu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123–124, 135–136.) Jotta asiakaskeskeinen kulttuuri on mahdollista luoda, tulee kiinnittää huomioita organisaation sisäisiin tapahtumiin, sillä asiakaskontaktien laadullisuus riippuu siitä, kuinka henkilöstö kommunikoi asiakkaiden kanssa. Mikäli henkilöstö kuuntelee asiakkaitaan ja vastaa odotuksiin, on asiakaspalvelu laadukasta. Ainoastaan tulosmielessä olevat asiakaskontaktit eivät usein ole laadukkaita. Laadukkaita asiakaskokemuksia tehdään asiakkaiden odotusten täyttämällä ja ongelmien ratkaisemisella yksinkertaisilla ja helposti käytettävissä olevilla tavoilla. (Juuti 2015, 44–45.)

Keskeinen strateginen kysymys organisaatiolle on strateginen johtaminen. Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole vain yhden osaston vastuulla tai yhden toiminnan asia. Asiakaskokemukseen vaikuttavat suoraan ne ihmiset ja toiminnot, jotka ovat suoranaisesti tekemisessä asiakkaan kanssa. Epäsuorasti vaikuttavat koko organisaation toiminta ja henkilöstö. Organisaatiossa olevat ohjeistukset voivat näkyä epäsuorasti lopulta asiakaspalvelussa, vaikka itse ohjeistus koskisi eri toiminnan osa-aluetta. (Juuti 2015, 50–51.) Asiakaskokemuksen johtamisen ei tule olla irrallinen osa organisaation toimintaa vaan näkyä päivittäisessä tekemisessä. Usein asiakaskokemuksen johtaminen jää vajaaksi, sillä asiakaskokemus käsitteenä jäänyt etäiseksi ja asiakaskokemusta on vaikeaa määritellä. Osana strategiaa olevan asiakaskokemuksen johtamisessa tulee pohtia myös toimeenpanoa. Usein haasteeksi muodostuvat kaksi asiaa: Ei osata määritellä millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuna hyödyllinen asiakaskokemus sekä miten asiakaskokemusta ja sen toimeenpanoa tulisi johtaa. Asiakaskokemuksen johtamisessa on hyvä kiinnittää huomioita sekä operatiiviseen että strategiseen näkökulmaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 35, 37, 51.) Goodman (2009) on esittänyt, että asiakaskokemuksen johtamisen strategia perustuisi siihen, että tehdään asiat oikein ensimmäisellä kerralla, hoidetaan asiakaskontaktit laadukkaasti ja maksimoidaan asiakastyytyvyisyys ja asiakasuskollisuus (Juuti 2015, 52).

Asiakaskokemusta johdetaan pääsääntöisesti vain epäsuorasti. Asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi asiakkaiden kosketuspisteiden johtamista eli missä tilanteissa asiakas on tekemisissä organisaation kanssa, sillä asiakaskokemus syntyy aina asiakkaan kokonaisvaltaisesta kokemuksesta. Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää tekeminen. Johtaminen alkaa suunnittelusta, mutta vain kokeilemalla ja tekemällä saadaan tuloksia. Nopeus ja ketteruus ovat kilpailuetuja asiakaskokemuksen

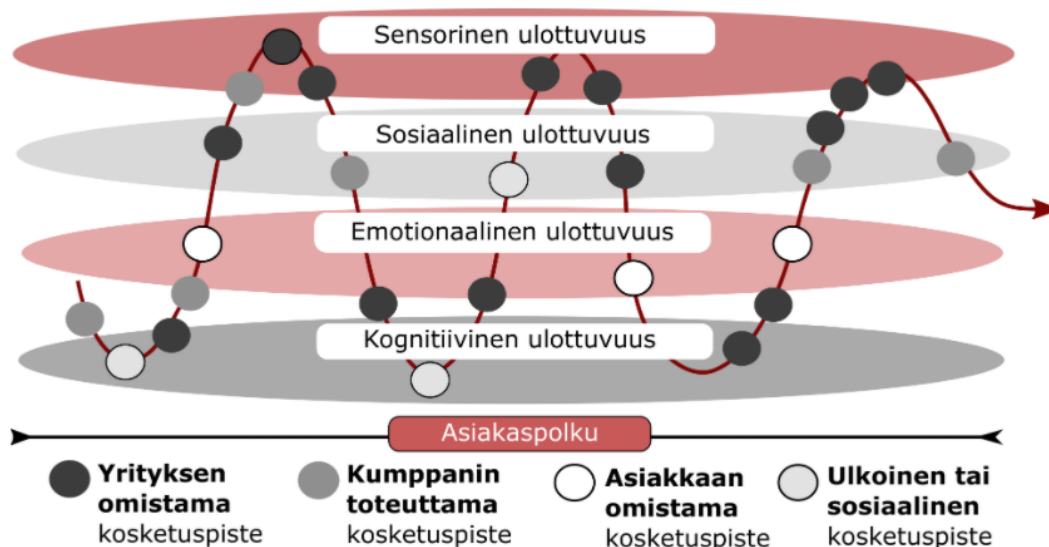
rakentamisessa. Parhaiten menestyviä organisaatioita ovat ne, jotka pystyvät ketterästi ja ennakkoluulottomasti kokeilemaan uusia palveluita ja toimintamalleja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 28; Gerdt & Korkiakoski 2016, 210.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa tarkastellaan yksittäisten asiakkaiden kokemuksia. Tällöin kiinnitetään huomioita erilaisiin kokemuksiin, mitä asiakas kokee, kun hän on tekemisessä organisaation kanssa. Asiakaskokemus on erilaisia vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja organisaation välillä eli kokemus voi syntyä erilaisten viestintäkanavien kautta. Viestintäkanavia ovat niin henkilökohtainen palvelu kuin sähköiset kanavat. Asiakkaille muodostuu ennakkokäsitys organisaatiosta esimerkiksi median välityksellä. Tällaiset ennakkokäsitykset joko vahvistuvat tai heikkenevät kun asiakas on tekemisessä organisaation kanssa. Hyviä asiakaskokemuksia luodaan henkilöstöjohtamisen avulla. (Juuti 2015, 41–42.)

Toisaalta asiakaskokemuksen johtaminen alkaa asiakkaiden tarpeiden tuntemisesta ja toisaalta myös palveluista, jolla täytetään niin tarpeet, mutta ovat myös helppokäyttöisiä. Organisaatiosta muodostuva ensivaikutelma vaikuttaa asiakaskokemuksessa pitkälle, joten lähtökohdat ovat tärkeitä. Usein ensivaikutelmat vahvistuvat ja organisaation tulisikin luoda myönteisiä seikkoja vahvistamaan vuorovaikutustilanteita ja organisaation asiakkaisissa herättämiä mielikuvia. Brändin vahvistaminen on osa asiakaskokemuksen luomista. Myös joustavuus asiakkaiden tarpeiden muuttuessa on huomioitava. (Juuti 2015, 49.)

Asiakaskohtaaminen syntyy eri kosketuspisteiden avulla, mikä tulee huomioida johtamisessa. Kosketuspisteitä ovat organisaation omistamat kosketuspisteet, joita se voi johtaa ja suunnitella. Esimerkkinä tästä on organisaation media ja asiakaspalvelu. Organisaation omistamien kosketuspisteiden lisäksi asiakas kokee myös kumppaneiden toteuttamia kosketuspisteitä, kuten logistiikka. Myös sellaiset ulkoiset ja sosiaaliset kosketuspisteet, joihin asiakas eikä organisaatio voi vaikuttaa, voivat silti vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tällaisia voivat olla muut asiakkaat ja sosiaalisen median sisältö, kuten annetut palautteet. Kuviossa 11 on esitetty eri kosketuspisteitä asiakaspolulla. Kehittämisen kannalta tulee pohtia näitä kosketuspisteitä, niiden kehittämistä ja vaikutusvaltaa niiden luomiseen. Kosketuspisteet eivät myöskään ole samanarvoisia eikä kaikki vaikuta yhtä suuresti asiakaskokemukseen. Lisäksi kosketuspisteitä voidaan pohtia kognitiivisen, emotionaalisen, sosiaalisen ja sensorisen ulottuvuuksien kautta. Asiakaskokemus ei pelkästään tarkoita asiakkaiden tarpeiden täyttämistä, vaan myös tunteita asiakaspolun aikana sekä miten asiakas esimerkiksi näkee ja kuulee. Siinä määrin missä asiakkaan odotuksiin vastataan, määrittää se asiakkaan kognitiivista kokemusta. Emotionaalista kokemusta eli erilaisia tunteita asiakas voi kokea erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa sitä, että organisaation henkilöstö ja toiset asiakkaat esimerkiksi antamalla arvioillaan vaikuttavat asiakkaan

kokemukseen. Sensoriseen asiakaskokemukseen vaikuttaa osto- ja kulutusympäristö. Ulottavuudet painottuvat eri tavalla esimerkiksi digitaalisessa asiakaskokemuksessa kuin fyysisissä kohtaamisissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 74, 78–80.)



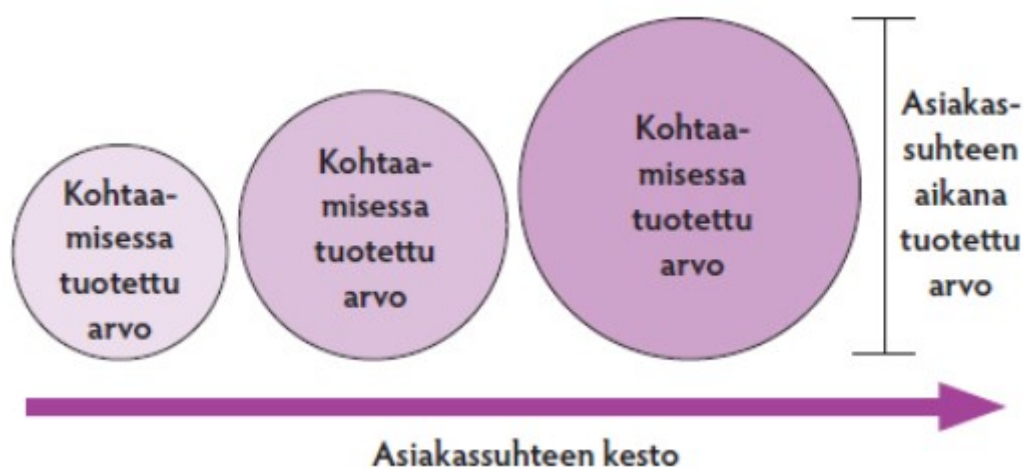
Kuvio 11. Asiakaskokemus rakentuu moniulotteisesti eri kosketuspisteiden kautta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 82.)

Juuti (2015, 52) kertoo kirjassaan Mannin ja Bodinen mallista, jossa kuvataan asiakkaan ja organisaation välisiä kosketuspisteitä. Mallissa suositellaan post it – lappujen käyttämistä rajapinnan hahmottamisessa. Lapuilla kuvataan asiakkaan matka eli kosketuspistepolku. Mallilla selvennetään epäsuoria ja suoria yhteyksiä asiakkaan kanssa ja mitä näiden toimenpiteiden taustalla on. Osa toimenpiteiden taustalla auttaa ja osasta on haittaa myönteisen asiakaskokemuksien syntymisessä. (Juuti 2015, 52–53.)

Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia (Löytänä & Korteso 2011, 54).

Asiakaskokemuksen johtamisen yhtenä käsitteenä on asiakasarvo, joka kertoo, miksi ostamme mitä ostamme. Organisaatiot luovat arvoa asiakkaille, mutta arvoa voidaan luoda myös esimerkiksi yhteiskunnalle. Asiakkaan kokemaa arvoa tarkoitetaan asiakasarvolla. Asiakasarvoa on käsitteenä haastavaa selittää, mutta yhä useammin organisaation ymmärtävät sen merkityksen ja lisäarvon tuottamisen asiakkaalle. Pelkästään organisaation tarjoamalla tuotteilla ei itsessään tuoteta arvoa. Asiakasarvon tuo lopulta se, kun asiakas käyttää tuotetta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 137–138.)

Arvon luomisessa onkin ymmärrettävä asiakkaan motiivit hankkia palvelua. Asiakkaan kokemus laatu on lisäarvoa. Digitaalisen ajan asiakastarpeissa korostuu nopea ja tehokas asiointi. Asiakkaan tulisi pystyä täyttämään tarpeensa ajasta ja paikasta riippumatta verkossa. (Hämäläinen ym. 2016.) Yksinkertaisesti asiakkaan kokemus arvo muodostuu asiakkaan saamien hyötyjen ja tekemien uhrausten erotuksella. Hyödyillä tyydytetään asiakkaan tarve tai helpotetaan asiakkaan elämää. Uhraus voi koostua esimerkiksi hinnasta, joka maksetaan hyödystä tai ajasta, joka menetetään. Ajan merkitys korostuu yhtä enemmän palvelutilanteissa. Kuviossa 12 on kuvattu asiakasarvon kasvua asiakassuhteen keston mukaisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 54–55.)

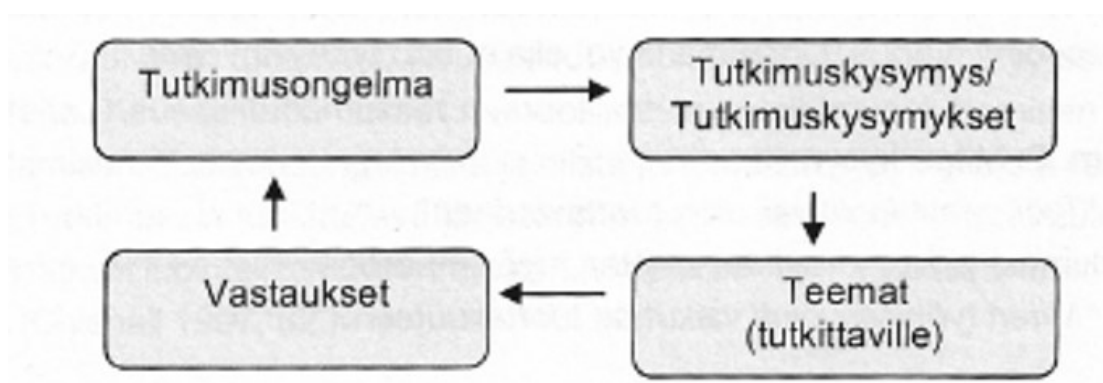


Kuvio 12. Asiakas arvo kasvaa asiakassuhteen aikana ja kohtaamisissa (Löytänä & Korteso 2011, 57)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmät

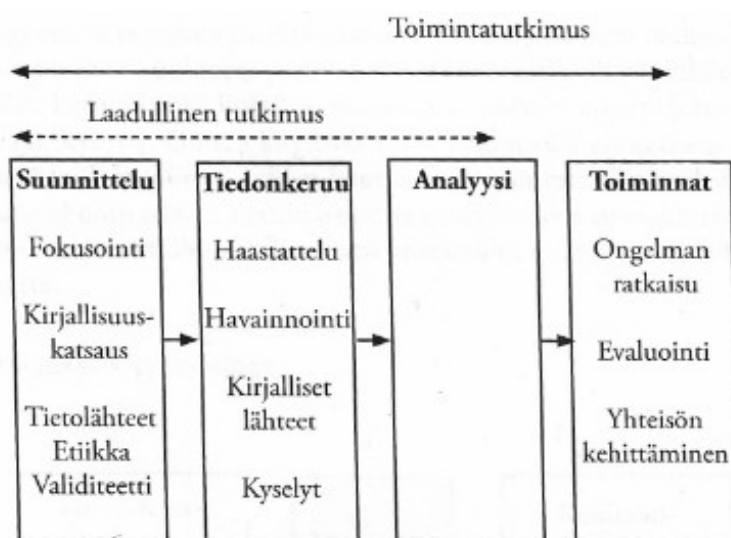
Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä henkilöiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa kiinnostutaan henkilöiden kokemuksista. Jotta ilmiötä voidaan tutkia tarkemmin, on kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla tutkimus voidaan toteuttaa. Menetelmät ovat keinoja ja konkreettisia tapoja, joilla tutkimuksen kohdetta lähestytään ja joiden avulla vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Menetelmät ovat tapoja hankkia aineistoja, mutta tarkoittaa myös analysointimenetelmiä. Tutkimusote eli tutkimusstrategia kertoo tarkemmin, millainen tutkimus on. Laadullista tutkimusta verrataan usein määrälliseen tutkimukseen, vaikka nämä eivät ole toisten vastakohtia tai toisiaan poissulkevia. Määrällisen tutkimuksen oletuksena kuitenkin on, että kohde on tutkijasta ja teoriasta riippumaton. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään lähdeaineistona yleensä numeraalisessa muodossa. Usein tutkimuksen tavoite ja tutkimusotteen aineisto eroaa näissä tutkimuksissa. Ainoastaan menetelmä ei määrittele tutkimusotetta. (Puusa ym. 2020, 9, 75.) Kuviossa 13 on esitetty tutkimuksen kulkua.



Kuvio 13. Tutkimusongelmasta tutkimuskysymyksiin (Kananen 2017, 61)

Yhtenä laadullisen tutkimuksen muotona on toimintatutkimus, joka kertoo lähinnä, miten tutkimusaineistoa hankitaan. Toimintatutkimus jatkaa laadullista tutkimusta, sillä laadullinen tutkimus ei pyri vaikuttamaan toimintaan, kuten toimintatutkimus. Kuviossa 14 näkee näiden suhteen toisiinsa. Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää laadullisen tutkimuksen eri tiedonkeruu- ja aineistomenetelmiä, sillä toimintatutkimukselle ei ole kehitelty omia menetelmiä. Toimintatutkimus perustuu vuorovaikutukseen ja käytännön tilanteisiin. Tutkimusote lähestyy kehityskohdetta ongelman kautta. Toimintatutkimus koostuu eri vaiheista ja sykleistä. Toimintatutkimuksessa asetetaan tavoitteet, tutkitaan aihetta ja kokeillaan. Lopulta arvioidaan prosessia ja kehitystyötä. Tutkimuksessa asetetaan aluksi tutkimuskysymykset,

jotka johdetaan tutkimusongelmasta. Tutkimusongelman määrittelyyn varataan aikaa, ongelmaa tutkitaan ja syitä sekä seurauksia analysoidaan. Usein ongelmien ja kehittämiskoh- teiden löytyminen työelämästä ei ole haastavin osuus vaan ongelmien priorisointi. Ongel- man määrittelyyn on monia eri tekniikoita, kuten mindmap -käsitekartta. Tekniikat ovat usein visuaalisia, mikä auttaa tekijöiden kokonaisvaltaista hahmottamista. Mindmap- tekniikka eli miellekarttaa voidaan käyttää osana hahmottamaan ongelmaa ja siihen liittyviä tekijöitä. Ongelman määrittämisen jälkeen ongelma muutetaan tutkimuskysymykseksi. Tutkimusky- symysten avulla tutkitaan ratkaisua ongelmaan. Kun tutkimuskysymyksiin on saatu vas- taukset aineiston avulla, voidaan lopulta tehdä johtopäätökset. Toimintatutkimuksen tavoit- teena on usein muutos koskien ihmisten toimintaa. (Kananen 2017, 45,49; Kananen 2009, 9, 22, 29–30, 34.) Toimintatutkimus eroaa kehittämistutkimuksessa siinä, että toimintatutki- muksessa kehittäjä itse osallistuu toimintaan. Toimintatutkimus kohdistuu myös enemmän ihmisiin ja heidän mukaansa saamiseen muutokseen. (Kananen 2012, 38).



Kuvio 14. Toimintatutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät ja suhde muuhun kva- litatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2009, 60)

4.2 Tiedonkeruu

Tiedonkeruumenetelmänä ovat haastattelut, joiden avulla aineistoa kerätään. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä hypoteeseja esimerkiksi haastatteluista. Mikäli haastatte- luissa vastataan toistuvasti samalla tavalla kysymyksiin, tutkijalle muodostuu käsitys yksi- mielisyydestä. Tämä on hypoteesi, jota voidaan testata tulevissa haastatteluissa. Hypotee- sia voidaan testata analyysivaiheessa ja lopulta päätyä tulkintaan. (Puusa ym. 2020, 79– 80.)

Laadullisen tutkimuksen yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluissa pyritään yleensä saamaan mahdollisimman hyvin tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelussa merkitsee kysymysten asettelu. Haastattelun yhtenä muotona on yksilöhaastattelut, joita tutkimuksessa hyödynnetään. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluina. Teemahaastattelulla teemat on määritetty etukäteen ja puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat tarkkoja, mutta vastausvaihtoehdot avoimia. Haastattelun suunnitteluvaiheessa pohditaan usein niin sanottua otantaa eli ketä haastatellaan, miten ja missä. (Kananen 2009, 24, 61, 64, 66.) Tutkimuksen haastattelupyynnöissä kerrottiin aihe ja tutkimuksen tarkoitus. Teemat olivat organisaatiossa pinnalla olevia aiheita, mutta haastatteluiden lomassa kävi ilmi, että esimerkiksi henkilöstökokemus käsitteenä ei ole monelle tuttu. Henkilöstökokemusteema käsiteltiin haastatteluissa ensimmäisenä. Tämän kohdalla kehitettäisiin haastattelurunkoa siten, että kysymykset alkaisivat haastateltaville tutummasta teemasta. Tutkimuksen haastatteluun pyrittiin valitsemaan myös monipuolinen otanta henkilöiden taustatietojen perusteella.

Toimintatutkimuksen ja samalla laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelun lisäksi havainnointi ja kirjalliset lähteet. Havainnointi on yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä menetelmistä tiedonkeruussa. Havainnoinnissa haastavaa tekee sen, että tutkimuksen tekijä on itse mukana toiminnassa ja näin ollen saattaa herättää luotettavuuskysymyksen. Havainnoin määrä riippuu usein tutkijan suhteesta ilmiöön eli kuinka paljon tietoa tarvitaan. Toimintatutkimuksessa käytetään havainnoin muotona osallistavaa havainnointia. Osallistava havainnointi tarkoittaa, että tutkija on mukana ja osana tutkittavaa ilmiötä. Havainnoin työkaluna on tutkimuspäiväkirja ja havainnointipäiväkirja. Havainnoin tulisi olla systemaattista. Tutkimuspäiväkirja kytketään tutkimusprojektin aikatauluun ja siihen kirjataan suunnitelma. Rungon muodostaa tutkimuksen aikataulutus. Tutkimuspäiväkirja on osa dokumentointia ja aineistonkeruumenetelmä. Havainnointipäiväkirjaan tulisi kirjata havainnoinnit ja niistä syntyneitä johtopäätöksiä. Kirjalliset lähteet muodostuvat havainnoinnista ja haastatteluista sekä olemassa olevista dokumenteista. Dokumenteilla tarkoitetaan kaikkea kirjallista ja painettua aineistoa. Dokumentit voivat olla myös kuva- tai äänimateriaalia. Dokumentteja ryhmitellään eri tavoin ja ne voidaan jakaa kohderyhmän mukaan, jolloin se vaikuttaa dokumentin sisältöön. Kirjallisia dokumentteja voidaan käyttää sellaisenaan tutkimuksen lähteenä ja uskottavuutta voidaan parantaa usealla eri lähteellä. Aineistoa käyttäessä tulisi pohtia niiden luotettavuutta. Kirjalliset aineistot ovat haastatteluja luotettavimpia esimerkiksi ihmisen muistin vuoksi. Kirjallisen materiaalin analysointitavat eivät poikkea haastattelun analysoinnista. Toimintatutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat samanaikaisesti, sillä analyysi ohjaa aineistonkeruuta. (Kananen 2014, 78, 80, 82–83, 101.)

Tutkimuksessa havainnointi on tapahtunut aluksi huomaamatta, sillä tutkimuksen tekijä työskentelee organisaatiossa. Kun kiinnostus aiheeseen heräsi ja aihe alkoi näkyä myös enemmän organisaation toiminnassa osastrategian myötä, on havainnointi ollut tiedostavampaa. Tutkimusaiheen valinnan jälkeen aihe on ollut tutkijan työssä läsnä ja näin ollen havaintoja tehdään jatkuvasti arkityössäänkin. Havainnointi ei kuitenkaan ole ollut niin systemaattista kuin laadullisessa tutkimuksessa sen tulisi olla. Tutkimuspäiväkirjaa on kuitenkin käytetty osana työtä aikataulutuksen ja suunnitelman teossa. Havaintoja on myös kirjattu ylös. Kirjallisuuden lisäksi kirjallisena lähteenä hyödynnetään organisaation dokumentteja. Lisäksi aihetta sivuavat keskustelut ovat toimineet osana havainnointia ja luonut uusia näkökulmia tutkimuksen edetessä.

Tutkimusetiikka

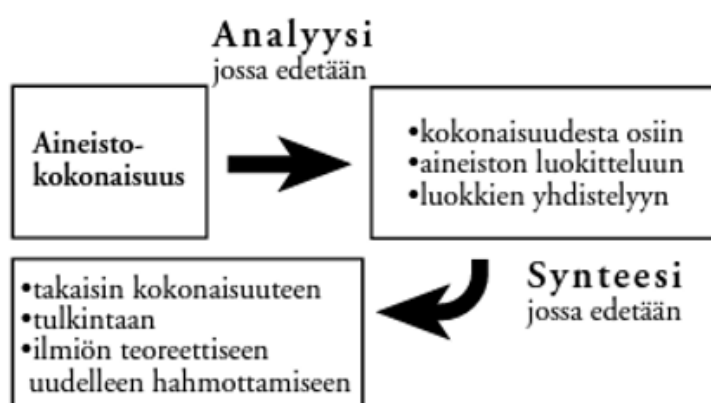
Opinnäytetyö on tieteellinen tutkimus, jossa tulee käyttää tieteellistä kieltä eli kaikki esitetty tulee perustella. Lisäksi prosessin kaikki vaiheet tulee kirjata ylös, jotta ulkopuolinen lukija voi arvioida tiedonkeruun, analysoinnin ja tulosten oikeellisuutta. Perustelut voivat perustua loogiseen päättelyyn, lähdekirjallisuuteen tai empiiriseen osioon eli tutkimustuloksiin. Tutkimuksen tekijän tulee kaikessa kirjoittamisessa toimia objektiivisesti eli kaikki tieto perustuu faktoihin. Olennaista on myös olla johdonmukaisuus ja se, että tutkija vastaa alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja vastaa tutkimuksen tavoitteisiin. (Kananen 2012, 158–160.)

Kun tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, tieteellinen tutkimus voi olla tällöin eettisesti hyväksyttävä ja luotettava. Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä koko prosessin ajan. Tutkimus on avoin ja siinä käytetään eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä. Tutkijan tulee ottaa huomioon muut tutkijat ja heidän työnsä sekä kunnioittaa heitä esimerkiksi asianmukaisilla viittauksilla heidän julkaisuihinsa. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus tapahtuu vaatimusten mukaisesti, kuten tarvittavat tutkimusluvut on hankittu. (TENK 2012, 6.)

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa, kun tutkija tekee itse haastattelut. Kun tutkimusprosessiin on kerätty aineistoa eri tiedonkeruumenetelmillä, kuten haastatteleamalla, muutetaan kaikki tekstimuotoon. Kun aineisto on käsitelty ymmärrettävään muotoon, voidaan aineistoa etsimään selitystä ilmiölle eli tulkitsemaan aineistoa. Kuviossa 15 on kuvattu analysointiprosessia. Analyysi voi olla aineiston järjestämistä, käsittelyä tai tiivistämistä. Aineistoa muokataan erilaisin menetelmin, kuten litteroinnilla tai teemoittelulla. Erilaisilla toimenpiteillä aineiston muotoa muutetaan. Myös sisällön analyysi on aineiston muokkaamista, jota on hyödynnetty tutkimuksen haastatteluaineiston analysoimisessa. Sisällön

analyysillä kuvataan aineistoa tiiviissä ja sanallisessa muodossa. Tavoitteena on tuottaa selkeä kuvaus siitä, mitä aineisto tarkoittaa. Tästä syystä aineisto tulee tiivistää ja tuottaa uuteen muotoon. Haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Tämä tarkoittaa aineistojen käsittelemistä kirjalliseen muotoon, jotta niitä voidaan käsitellä eri analysointimenetelmillä. Teemahaastattelu muutetaan tekstiksi mahdollisimman tarkasti. Litteroinnissa tulee pohtia mitä kaikkea litteroidaan tekstimuotoon. Litteroitu aineisto tulee ennen analysointia muuttaa muotoon, joka mahdollistaa analysoinnin. Tässä kohtaa tutkijan tulee jo aavistella, mitä aineistosta etsitään. Koodaus on yksi pelkistämisen muoto. Aineisto selkiytetään ja tiivistetään ennen analyysiä. Aineiston koodaus eli luokittelu on olennainen osa analyysiä ja se luo kehyksen, jonka avulla haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita. Aineiston koodauksessa on monia eri lähtökohtia. Ne voidaan luokitella aineiston tai teorian pohjalta tai näiden molempien. Koodauksella ei kuitenkaan saa vähentää aineiston tiedon laadullista sisältöä. Aineistosta etsitään vastauksia tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineisto tulee myös määritellä, siihen tulee perehtyä huolellisesti sekä muodostaa kokonaisnäkemys. Analyysissa on pyrkimyksenä päätyä tulkintoihin. Samaa haastatteluakin voidaan tulkita monin eri tavoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136, 147, 151; Kananen 2014, 105, 106, 109.)



Kuvio 14. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144)

Haastattelut kirjoitetaan ensin puhtaaksi tekstimuotoon eli litteroidaan, jonka jälkeen määritetään analysointiyksikkö eli jonkin sana tai lause. Aineistoon tulee perehtyä kokonaisuudessaan ja laatia siitä tiivistelmä. Seuraavassa työvaiheessa aihekokonaisuudet pilkotaan. Alaluokkien välille pyritään muodostamaan loogisia yhteyksiä, jotta voidaan nostaa mahdollista yleistettävyytensä. (Kananen 2014, 112–113.)

Aineiston eli haastattelujen analyysivaiheessa haastatteluissa on ensin kartoitettu kokonaisuutta ja tehty pientä tiivistelmää. Haastattelujen lomassa sekä analysointivaiheessa on jo pohdittu tulkintojen merkitystä osana analysoinnin tekemistä. Tulkinnessa on pyritty mahdollisimman neutraalin lähestymistapaan. Tämän jälkeen niitä on tarvittaessa litteroitu. Litteroinnin yhteydessä on tehty aineiston rajaamista. Rajaamisen ulkopuolelle jäi epäoleellinen sisältö haastatteluissa ja analyysissa on keskitytty tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen materiaaliin. Tämän jälkeen aineisto purettiin luokittelemalla se pienempiin osiin eri teemasanojen avulla. Näitä alaluokkia on katsottu myös kokonaisuutena ja niiden välisiä yhteyksiä on etsitty. Aineistosta on laadittu selkeä kokonaisuus, jotta tietoja on helppo käsitellä. Lopulta materiaalista luotiin looginen kokonaisuus teoriaa hyödyntäen. Teemojen kautta haastattelujen vastauksia on pohdittu suhteessa muuhun kirjalliseen materiaaliin. Analyysissa pohdittiin, vahvistaako haastattelujen vastaukset aiemmin pohdittua teoriaa tekijöistä, jotka vaikuttavat henkilöstökokemukseen ja asiakaskokemukseen. Lisäksi vastauksen pohjalta pohdittiin esimerkiksi työntekijöiden merkitystä osana asiakaskokemuksen luomista ja verrattiin tätä aiempaan tietoon.

4.4 Haastattelujen toteutus kohdeorganisaatioon

Laadullisen tutkimuksen yhtenä käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla eli kysymykset esitetään, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat. Teemahaastattelussa teemat käydään yhdessä haastateltavan kanssa läpi. Teemahaastattelu tuo väljyyttä haastatteluun ja näin antaa tilaa keskustelulle. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. (Kananen 2009, 61, 64–65.)

Työn tutkimusosuus koostui henkilöstön haastattelusta, koska aihetta lähestytään henkilöstön näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin organisaation toimihenkilöille ja perustui vapaaehtoisuuteen. Henkilöitä lähestyttiin aluksi henkilökohtaisesti sähköisten viestintävälineiden kautta. Näin henkilöiltä saatiin kattavia vastauksia haastattelukysymyksiin, kun he olivat motivoituneita vastaamaan kyselyyn. Haastateltavaksi valittiin erilaisella työkokemuksella ja erilaisissa työtehtävissä työskentelevät henkilöt. Henkilöiden erilaisten taustojen avulla vastauksiin saatiin kattavat vastaukset ja parannettiin tulosten luotettavuusarviointia. Samalla kun kysyttiin kiinnostusta osallistua haastatteluun ja tutkimukseen, heille kerrottiin tutkimuksesta pääpiirteittäin. Haastatteluun ei tarvinnut ennakkovalmisteluja haastateltavien osalta. Haastattelut toteutettiin suullisesti ja kirjallisesti. Näin saatiin myös laajuutta vastauksien osalta, sillä osalle vastaajista sopi paremmin kirjallinen vaihtoehto. Kirjalliset kysymykset lähetettiin osallistujille ja he vastasivat itsenäisesti avoimiin kysymyksiin. Vastaajat saivat rauhassa pohtia kysymyksiä ennen vastauksien antamista. Joissakin tapauksissa

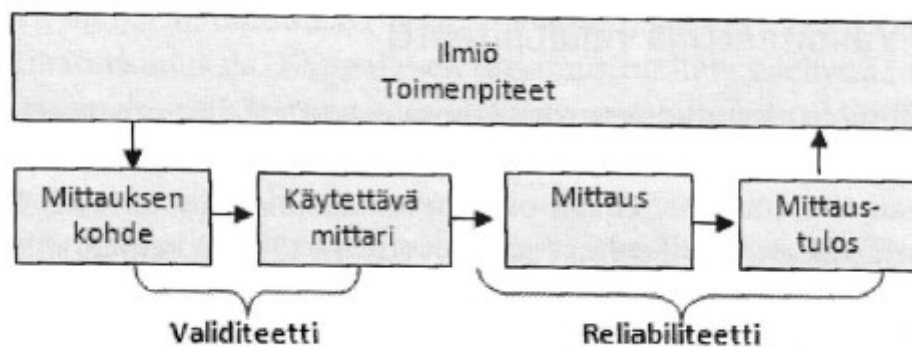
vastauksia täydennettiin suullisesti. Myös käsitteitä ja kysymyksiä täydennettiin suullisesti tarvittaessa.

Suulliset haastattelut toteutettiin videoyhteyden välityksellä teemahaastatteluna tai muita sähköisiä viestintävälineitä hyödyksi käyttäen. Vastaajille kerrottiin, että kyseessä on teemahaastattelu. Suullisessa teemahaastattelussa keskustelu ei noudata tiettyä kaavaa ja kysymyksiä oli helpompi tarkentaa lisäkysymyksillä. Erilaiset lisäkysymykset haastattelutilanteissa saivat vastaajat pohtimaan asiaa syvällisemmin. Osallistujille kerrottiin aluksi hieinan taustaa ja kysyttiin myös heidän taustaansa. Taustatietojen kertominen oli vapaaehtoista. Haastattelun alussa ei kuitenkaan avattu tarkemmin tutkimusta tai sen käsitteitä. Joissakin haastatteluissa vastaaja kaipasi käsitteiden, kuten henkilöstökokemuksen, selventämistä. Tällöin käsitteitä käytiin läpi, jotta vastaaja ymmärsi kysymyksen ja vastaus ei jäänyt suppeaksi tietämättömyyden takia. Vastaajat saivat kuitenkin vapaasti kuvata, mitä esimerkiksi henkilöstökokemus heille merkitsee. Haastattelukysymykset on esitetty tutkimuksen liitteessä (liite 1). Teemoina haastattelussa oli henkilöstökokemus, asiakaskokemus sekä kerralla kuntoon -toimintamalli. Haastattelupyynnön lisäksi kaikille haastateltaville lähetettiin EU tietosuojalain mukainen ilmoitus, joihin he vastasivat sähköpostitse suostuvansa tutkimuksen vapaaehtoisesti ja että heitä on informoitu tietosuojalain mukaisesti. Kun haastattelut oli toteutettu, haastatteluvastaukset käsiteltiin ja analysoitiin, kuten aiemmin kerrottiin. Vastaukset säilytetään sovitun mukaisesti.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen perustuttua ihmisten näkemykseen, saattaa pohdituttaa menetelmässä luotettavuuskysymykset. Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi. (Puusa ym. 2020, 59, 169.) Tutkimusten tulosten ja johtopäätösten pitäisi olla luotettavia ja oikeita. Tutkimustoiminnassa käytetään yhtenä hyvän tutkimuksen mittarina luotettavuutta, joka mittaa myös laatua. Jotta tieto voidaan todeta oikeaksi, on siihen luotu omat menetelmänsä (kuvio 15). Tutkimusprosessin aikana on pisteitä, jolloin tekijä saattaa eksyä väärään suuntaan tutkimuksessa tai tehdä väärä ratkaisuja. Tällaiset riskipisteet tulisi huomioida jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Kun tutkimus on saatu valmiiksi, ei luotettavuutta juuri enää voida parantaa jälkikäteen. Tieteessä luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti eli tutkimustulosten pysyvyys ja validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen. Tieteellisessä tutkimuksessa tärkeitä ovat tieteelliset menetelmät ja niiden oikea käyttäminen sekä tutkimuksessa käytettävän tiedon luotettavuus. Tietoa käsitellään oikeilla menetelmillä, jolloin lopputuloksena on luotettavat johtopäätökset. Luotettavuutta tarkasteltaessa on kyse siitä, millaisia valintoja tutkimusprosessissa on tehty. Dokumentoiminen on laadukkaan ja luotettavuuden edellytys ja peruste. Tämä tarkoittaa, että valinnat on

perusteltu ja kirjattu ylös. Tämän avulla voidaan arvioida paremmin luotettavuutta, kun tutkimuksen tekijän valinnat ovat perusteltu. Myös tulosten arviointi perustuu dokumentointiin, sillä johtopäätösten aukoton todistusketju on yksi luotettavuuden edellytyksiä. (Kananen 2012, 161–162, 164–165.)



Kuvio 15. Opinnäytetyön prosessin toimenpiteitä luotettavuusarvioinnissa (Kananen 2012, 161)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointi on haastavampaa kuin määrällisen tutkimuksen, sillä luotettavuusmittarit eivät sovellu sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen, kun tutkimuksessa on mukana ihmiset. Ihmisen toiminta ei ole aina ennakoitavissa, joten sattuma vaikuttaa ilmiöön. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. Validiteetti taas tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Näissä käsitteissä on myös alakäsitteitä. (Kananen 2012, 172–173.) Sisäinen validiteetti kuvaa oikeaa syyseuraus suhdetta (Kananen 2014, 129). Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan pyri yleistettävyyteen, vaikka siinä puhutaankin siirrettävyydestä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että samat tutkimustulokset pysyvät vastaavanlaisissa tapauksissa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tutkimuksen alkuvaiheessa aiemmin mainitulla dokumentaatiolla. (Kananen 2012, 173, 175.)

Kananen (2012, 175) listaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi arvioitavuuden/dokumentaation, tulkinnan ristiriidattomuuden, luotettavuuden ja saturaation. Aineistoista voidaan tehdä monenlaisia tulkintoja ja tulkinnat riippuvat esimerkiksi näkökulmasta. Luotettavuutta voidaan varmentaa sillä, että aineiston ja tulkinnan lukee se, jota tutkimus koskee. Laadullisessa tutkimuksessa pohdittavaksi tulee teemahaastattelujen lukumäärä. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin saturaatiosta. Mikäli useampi kuin yksi havaintoyksikkö tuo jotakin uutta havaintoyksikköön, otetaan havaintoyksiköitä enemmän. Silloin,

kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. (Kananen 2012, 173–175.)

Erityisesti toimintatutkimuksessa sen luonne vaikeuttaa luotettavuuden arviointia eikä laadullisen tutkimuksen mittarit suoraan ole käytettävissä toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa pyritään muutokseen. Toimintatutkimus luetaan kuitenkin laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluvaksi. Toimintatutkimus ei pyri yleistämään vaan selittämään ja ymmärtämään ilmiötä. Tulkinta ja tulokset pitävät paikkansa vain kyseissä tapauksessa, mikäli tulkinta on tehty oikein. Tulosten kannalta luotettavuutta voidaan myös pohtia. Toiminnan kehittämistä tai ongelman poistaminen on usein hankalasti arvioitavissa. Mutta jos ongelma onnistutaan poistamaan tai vaikutuksia pienentämään, on toimintatutkimuksen sykli onnistunut. Usein arvioinnin suorittavat ne, jotka olivat mukava prosessissa. Tärkeää tuloksellisuuden kannalta on mitata oikeita asioita eli muutosta. Myös oppimista tai asenteiden muutosta voidaan mitata tulosten lisäksi. Mikäli tuloksia pystyttäisiin vertaamaan aikaisempaan tilanteeseen, tulisi mitata usein ennen ja jälkeen mittauksia. (Kananen 2014, 126–127, 137.)

Tutkimuksen tekijän oma kiinnostus ja motivaatio aiheen valinnassa, tutkimuskysymysten ja tavoitteiden asettamisessa, vaikuttavat luotettavuuteen. Lisäksi tutkimuksen tekijä itse työskentelee kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tekijä on etenkin aiheen edetessä itse syvällä aiheessa ja keskustellut asiasta monen muun henkilön kanssa. Eri näkökulmista aiheen lähestyminen ja keskustelut saattavat muuttaa myös tekijän mielipiteitä tutkimuksen edetessä. Haastatteluihin valittiin myös ennestään tuntemattomia henkilöitä tutkimuksen tekijälle. Näin ennakkokäsitykset eivät olleet vastausten esteenä. Haastatteluissa kysymysten asettelun lisäksi haastattelija on kuitenkin tahtomattaan vaikuttanut haastatteluun. Haastattelutilanteissa on esitetty tarkentavia lisäkysymyksiä ja moni haastateltava kysyi käsitteisiin tulkinta-apua ja esimerkkejä. Tällöin haastattelija voi vastauksillaan tietämättä ohjata vastaajaa johonkin suuntaan. Haastattelija on tiedostanut tämän jo haastattelutilanteissa ja siksi tietoisesti yrittänyt vastata joko suppeasti muutamalla sanalla tai laajasti, mikäli tilanne sen vaati. Tavoitteena haastatteluissa oli kuitenkin pitää kysymykset mahdollisimman avoimina ja kannustaa vastaajia vastaamaan juuri siltä kuin heistä itsestä tuntui. Haastattelujen edetessä oli haastattelija lukenut aikaisempien tehtyjen haastattelujen vastauksia, mutta tavoitteena oli edelleen pitää haastattelussa vastaukset avoimina. Pääasiassa haastattelutilanteissa on kuitenkin rohkaistu omanlaisiin vastauksiin, vaikka ne jäisivät lyhyeksi. Tutkimuksessa on pyritty validiteettiin eli pyritään tutkimaan oikeita asioita. Luotettavuusarviointia on taas pyritty helpottamaan dokumentoimalla ja perustelemalla tutkimuksen menetelmät. Lisäksi tiedonkeruu ja aineiston analyysimenetelmät on kuvattu selkeästi. Myös haastattelutilanteiden myötä kerätty tieto on purettu ja perusteltu kokonaisuudessaan.

5 Tulokset

Puolistrukturoidulla haastattelulla selvitettiin henkilöstön näkökulmia henkilöstökokemuksesta, asiakaskokemuksesta ja kerralla kuntoon – toimintamallista. Haastatteluissa kävi ilmi haastateltavien osaamisen vaikutus asiakaskokemukseen ja henkilöstökokemuksen merkitystä.

Haastattelun tulokset esitetään ensin kertomalla, kuinka haastattelu toteutettiin sekä haastattelutilanteista tarkemmin. Tämän jälkeen edetään haastateltavien taustatietoihin ja lopulta teoreettisen viitekehyksen mukaisessa järjestyksessä teemoihin eli henkilöstökokemukseen ja asiakaskokemukseen. Lopulta kerrotaan vielä tuloksia kerralla kuntoon – toimintamallia koskien.

Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2021 joko kirjallisena tai suullisena haastatteluna (liite 1) tai hyödyntäen molempia tekniikoita. Haastateltavia oli yhteensä 6. Kyseessä oli teema-haastattelu. Haastateltavat ovat saaneet kysyä tarkentavia kysymyksiä tai muutoin apua, mikäli kirjalliset kysymykset ovat tuottaneet haasteita. Suullisessa haastattelussa on kysytty tarvittaessa täydentäviä tai tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavat ovat antaneet vastauksia niin kirjallisesti kuin suullisestikin. Taustatietoina haastateltavat saivat antaa työkokemusta koskevia tietoja. Niillä haastateltavilla, jotka vastasivat taustatietokysymyksiin, oli 1–4 vuoden kokemusta organisaatiossa ja kokemus oli etuustyöskentelystä eri etuuksista.

Haastatteluiden edetessä toistui yhä useammin epäselvyys käsitteistä etenkin henkilöstökokemuksesta. Käsitettä piti tarkentaa useamman haastateltavan kohdalla. Tutkimuksen tekijä oli pohtinut käsitteiden tarkentamista haastattelurunkoon. Lopulta käsitteitä ei avattu tarkemmin haastattelurunkoon, sillä käsitteet ovat organisaation toiminnassa mukana ja strategiassa, osastrategiana tai toimintamallina (Kela 2020a). Näin ollen tutkijan oletuksena oli, että käsitteet ovat tiedossa ja niitä voidaan tarvittaessa hieman tarkentaa haastattelutilanteessa.

5.1 Henkilöstökokemukseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksessa on aiemmin jo mainittu, että henkilöstökokemuskäsitettä piti tarkentaa useassa haastattelutilanteessa. Haastateltavat totesivat monesti sanan olleen tuttu, mutta eivät tienneet käsitteen merkitystä tarkemmin. Haastateltavat osasivat kuitenkin nimetä monia asioita, jotka heidän mielestään liittyivät henkilöstökokemukseen. Syytä käsitteen ymmärtämättömyydelle esitettiin se, ettei työskentele sellaisissa työtehtävissä, jossa joutuisi miettimään esimerkiksi strategia-asioita syvällisemmin. Osa vastaajista koki strategian kaukaisena asiana, joka ei varsinaisesti näy omassa työssään. Osalla ei myöskään ollut

kiinnostunut herännyt aihetta kohtaan, mutta totesi kuitenkin tämän osastrategian toimenpiteiden näkyvän arjessa joissakin asioissa. Erilaiset vaikutusmahdollisuudet työpajojen ja lisääntyneiden henkilöstökyselyiden myötä oli noteerattu sekä joustavampi työn ja vapaa-ajan suhde.

Haastatteluissa kysyttiin, mitä henkilöstökokemus merkitsee vastaajalle ja millainen heidän mielestään on hyvä henkilöstökokemus. Haastatteluissa henkilöstökokemus tarkoitti vastaajien mielestä sitä kokemusta, millaisena itse kokee työnantajan ja työn sisällön. Myös työn merkittävyys nostettiin esille osana henkilöstökokemusta. Haastatteluissa henkilöstökokemus merkitsi vastaajille työssä viihtymistä eli työtyytyväisyyttä, vaikutusmahdollisuuksia, työhyvinvointia ja laajaa työterveyshuoltoa. Lisäksi se merkitsi hyvää kulttuuria yhteishengen osalta, motivaatiota ja liittyi johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn. Vastaukset olivat samalla linjalla kuin organisaation henkilöstökyselyn tulokset (Kela 2019b). Mielikuva työnantajasta oli myös osa henkilöstökokemusta. Vastaajia motivoi palkka, miellyttävä työ, asiakkaiden kohtaaminen ja neuvonta. Myös arvostus työkavereita kohtaan ja toisten työtä kohtaan nostettiin esille. Osa vastaajista kertoi henkilöstökokemuksen merkitystä käytännön työn kautta joustavina työaikoina ja työn tekemistä työaikojen puitteissa. Monelta toistui vastaus, että pitää siitä, että työt päättyvät, kun tietokoneen sammuttaa eikä työt ole läsnä vapaa-aikana. Työtyytyväisyys näkyi myös siinä, että töihin tullaan mielellään positiivisella mielellä. Monelle vastaajista tärkeää oli työn tasapainoisuus ja kokonaisuus.

Osaaminen ja kehitysmahdollisuudet tuotiin myös osana hyvää henkilöstökokemusta sekä se, että työnantaja arvostaa oman osaamisen kehittämistä. Yleisesti organisaation suhtautuminen osaamisen kehittämiseen vaikutti henkilöstökokemuksen muodostumiseen. Vastauksissa tuli esille, että osaaminen tulee olla ajan tasalla ja puitteet työn tekemiselle tulisi olla kunnossa esimerkiksi työvälineiden osalta. Myös koulutuksien laatua ja sisältöä painotettiin osana osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen painottui vastaajien mukaan lähinnä etuusosaamiseen. Hyvään henkilöstökokemukseen kuuluu myös palautteen saaminen ja henkilöstöedut sekä palkitseminen. Kokonaisuutena vastauksien perusteella hyvänä henkilökokemuksena miellettiin se, että työ on merkityksellistä, työntekijää ja hänen tekemäänsä työtä arvostetaan sekä henkilöstökokemuksen muodostavat osa-alueet ovat kunnossa. Hyvä henkilöstökokemus muodostuu hieman eri asioista eri henkilöille, sillä vastaajat arvottivat osa-alueita eri tavalla. Vastaajat mielsivät arvostuksen näkymisen myös eri tavalla.

Henkilöstökokemusta parantaisi vastaajien kohdalla suuremmat vaikutusmahdollisuudet ja vastuu sekä yksilöllisempi huomioiminen vahvuuksien ja osaamisen osalta. Yksilön osamista voitaisiin huomioida paremmin esimerkiksi työjärjestelyissä. Työjärjestelyinä

tarkoitettiin niin työtehtäviä kuin laajempaa työskentelyaikaa. Esille tuli myös osaamisen kehittämisen suurempi arvostus eli työnantaja voisi antaa enemmän aikaa itsensä kehittämiseen myös muilla osa-alueilla kuin etuusosaamisessa. Itseohjautuvuuden ja luottamuksen lisääminen ratkaisujen ja työn tekemisessä lisäisi työn mielekkyyttä. Luottamuksen lisäämisellä tarkoitettiin työnantajalta saatua luottamusta ja tämän toivottiin näkyvän arjessa enemmän niin, että työnantaja huomioi työntekijöiden vastuullisen työn tekemisen enemmän kokonaisuutena eikä puututtaisi pieniin ja kokonaisuudessa merkityksettömiin yksityiskohtiin, joihin puuttuminen tuntuu ajoittain turhalta. Työnantajan kuitenkin kerrottiin tarjoavan laadukkaat työvälineet tulokselliseen työhön. Vastauksissa toistui myös se, että tietoa on ajoittain haastavaa löytää ja tarvittava tieto ei ole saatavilla ja tämä vaikeuttaa työn tekemistä ja mielekkyyttä. Myös työyhteisön kehittäminen yhteisöllisyyden ja yhteistyön lisääminen osalta tuotiin esille. Lähtökohtaisesti moni vastaajista oli kuitenkin tyytyväinen työhön. Konkreettisenä kehitysehdotuksena tuli kuuden tunnin työpäivän kokeileminen samalla palkalla ja samoin eduin kuin nyt kokoaikaisena työnä. Perusteluna esitettiin työn ja vapaa-ajan helpompi yhdistäminen ja hyvinvoinnin lisääminen. Työn tekemisen tehokkuuteen ja tuloksiin lyhyellä työpäivällä ei ajateltu olevan merkitystä. Myös vapaa-ajan vietto ja yhteinen tekeminen työyhteisön kanssa vankistaisivat positiivista henkilöstökokemusta varsinkin etätyön yhä lisääntyessä.

Osastrategia näkyi vastaajien arjessa pääasiassa uutisointina, hyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteinä sekä vaikutusmahdollisuuksina. Koettiin, että työntekijää kuunnellaan enemmän ja osallistetaan. Lisäksi osastrategia näkyy lähiesimiehen johtamisessa, sillä työtunteja on useammin ja näiden sisältöön panostetaan aiempaa enemmän. Yksilötasolla osastrategia näkyi henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa, jossa näkyy aiempaa enemmän panostus laadulliseen työn jälkeen sekä yksilön kehittämiseen. Lisäksi esille tuotiin työjärjestelyiden muutokset esimerkiksi etätyön osalta. Kokonaisuudessaan ja suurempia linjoja pohtiessa esiin tuotiin asiakasnäkökulman ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen painottaminen työssä. Osalla vastaajista oli haastavaa vastata kysymykseen, sillä he eivät olleet ajatellut muuttuneita käytäntöjä osastrategian toimenpiteenä. Vastauksien haastavuuteen vaikutti myös normaalista poikkeavat ajat, joiden vuoksi on tehty monia erilaisia järjestelyitä viimeisen vuoden aikana. Monissa vastauksissa tuli esiin, että vastaaja luulee jonkin toimenpiteen olevan osastrategian myötä tullut, mutta ei ollut varma liittyivätkö muutokset ja osastrategia toisiinsa. Tässä osiossa on esitetty kaikki vastaukset, jota tässä kohdassa vastattiin eikä haastattelija ole arvioinut vastauksien paikkansa pitävyyttä osastrategiaan haastattelussa.

5.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuskysymyksiin haastateltavat vastasivat vaivattomammin ja vastaukset olivat selkeästi enemmän linjassaan muiden vastaajien kanssa asiakaskokemusten osalta kuin muiden teemojen osalta. Haastatteluiden perusteella vastaajilla oli selkeä käsitys asiakaskokemuksesta ja mistä se muodostuu. Erinomaista asiakaskokemusta kuvailtiin asiakkaan asioiden hoitamista kerralla kuntoon ”asiakkaan kieltä” ja omaa ammattitaitoa käyttäen ja asiakasta kunnioittaminen. Asiakkaan kielellä tarkoitettiin tilannetajua ja asioista puhumista asiakkaan ymmärtävällä tavalla. Asiakaskohtamisessa asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan ja hänen asiansa hoidetaan kokonaisuudessaan kuntoon. Asiakaskokemusta parantaa onnistunut lopputulos niin asiakaskohtamisessa kuin etuuspäätöksessäkin sekä asiakkaan tyytyväisyys saamaansa palveluun. Esille tuotiin myös etuuspäätöksen sisällön laadullisuus. Asiakkaan pitäisi tietää palvelun jälkeen, miten toimia jatkossa ja ymmärtää hänelle esitetyt asiat sekä etuuspäätös eli asiakkaan ohjauksen tärkeys tuotiin myös esiin. Jatkotoimenpiteinä tuotiin esille myös muiden etuuksien osalta jatkon varmistaminen. Eri-tyisesti erinomainen asiakaskokemus syntyy vastauksien perusteella asiakkaan odotusten täyttymisellä ja jopa niiden ylittämällä. Erinomaista asiakaskokemusta pohdittiin myös kysymyksen siitä, millaista asiakaspalvelua itse haluaisi. Osana asiakaskokemuksen syntymistä tuotiin esille hyvä tavoitettavuus eli laajat asiointimahdollisuudet ja mahdollisuus esittää kysymyksiä palvelutilanteissa. Asiakaskokemuksen syntymiseen pohdittiin myös yleisellä tasolla asioita, joihin ei voi itse vaikuttaa. Pohdittiin esimerkiksi organisaation sosiaalisen median vaikutusta sekä organisaatiolle annettua julkista palautetta.

Haastattelussa kysyttiin, kokevatko vastaajat pystyvänsä vaikuttamaan asiakaskokemukseen yksilönä ja millaiset piirteet itsessään työntekijänä muodostavat lopulta hyvää asiakaskokemusta asiakkaille. Lisäkysymyksenä esitettiin, kuinka vastaajat kohtaavat asiakkaan. Kaikki vastaajat kokivat, että heillä on yksilönä mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Yksilön vaikutusmahdollisuutena esitettiin asiakkaan kohtaaminen, ammattitaito ja asiakasystävällisyys. Myös se, ettei mahdollinen oma kiire tai rutiininomainen työ näy asiakkaan palvelutilanteissa. Lisäksi yksilön vaikutusmahdollisuudet ulottuvat asiakaskokemuksen luomisen lisäksi myös osana organisaation imagon luomiseen. Yksilönä koettiin olevan suuri merkitys organisaation asiakaskohtamisessa, sillä organisaatio koostuu yksilöistä, joten jokaisen toiminta vaikuttaa kokonaisuuteen.

Asiakkaat kohdattiin empaattisesti, heitä kuuntelemalla ja ymmärtämällä sekä pyrkimällä ratkaisuihin ja kokonaisuuden hoitamiseen. Kohtamisessa asetutaan välillä asiakkaan asemaan ja yritetään nähdä tilanne asiakkaan näkökulmasta. Tilanteet hoidettiin asiakkaan edun mukaisesti. Piirteitä, jotka vaikuttivat asiakaskokemukseen olivat ammattitaidon

lisäksi asiakkaan yksilöllinen huomioiminen ja asioinnin tekeminen helpoksi. Yksilön viestintä oli suuressa roolissa asiakaskokemuksen luomisessa. Vastaajat pyrkivät luomaan merkityksellisiä kohtaamisia asiakkaiden arkeen välittömillä kohtaamisilla. Omalla äänellä ja puhetyylillä haluttiin viestiä turvallisuutta ja ystävällistä palvelua ”puhelimessa hymyilemisellä”. Kohtaamisten ilmapiiriin pyrittiin vaikuttamaan omalla asenteella tietoisesti ja luomaan siitä alusta alkaen positiivinen. Palveltavalla asiakkaalla ei saa olla vastaajien mielestä tunnetta, että hän on hölmö, jos ei ymmärrä kaikkia etuuskielemuroita. On kuitenkin tärkeää osata ottaa myös haastavammat asiat esille asiakastilanteissa. Lisäksi esille tuotiin asiakkaiden odotusten täyttäminen, mutta todettiin, että ajoittain organisaation imagokuva on hieman negatiivinen, joten tällaisten asiakkaiden kohdalla odotusten täyttäminen ja jopa ylittäminen ei ole haastavaa. Imagokuvan negatiivisena puolena tuotiin esimerkiksi jähmeä organisaatio. Vastaajien kokemuksen perusteella organisaatiolta tulevat soitot mielletään usein myös negatiiviseksi, mikä näkyy vastaajan asenteessa. Lähtökohtaisesti asiakkaalle kuitenkin soitetaan edistääkseen heidän asioitansa. Konkreettisina keinoina asiakkaan kohtaamiseen yksilöinä tuotiin viestintä, kuten tekstiviestin lähettäminen ennen soittoa ja tällä asiakas voi varautua soittoon. Näin myös luodaan etukäteen tilanteesta miellyttävä.

Hyvin hoidetut kohtaamiset ja asiakkaiden odotusten ylittämiset motivoi ja toivat itsevarmuutta soittajalle. Yhdelläkin asiakaskokemuksen parantamisella koettiin olevan merkitystä. Esille kuitenkin tuotiin, että yksittäisellä kohtaamisella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Asiakkaan odotukset voi ylittää palvelussa, jota ei osata odottaa eli esimerkiksi tarjoamalla neuvoa ja ohjeistusta kysymättä. Välillisesti asiakaskokemukseen koettiin pysyvän vaikuttamaan osallistumalla organisaation kehitystoimintaan.

5.3 Kerralla kuntoon – toimintamallin merkitys

Haastattelussa kysyttiin kerralla kuntoon työskentelyn merkitystä. Kerralla kuntoon – toimintamallilla koettiin olevan merkitystä niin itselle kuin organisaatiolle. Toimintamallin koettiin olevan tärkeä erityisesti asiakasnäkökulmasta ja vaikuttavan asiakaskokemukseen, sillä toimintamalli vähentää asiointitarvetta. Tämä näkyy myös etuuspäätöksissä, kun otetaan huomioon koko asiakkaan tilanne ja mahdolliset muut etuudet. Toimintamalli merkitsi vastauksien perusteella hyvin tehtyä työtä, joka on hoidettu alusta loppuun. Kun työ hoidetaan kerralla kuntoon, on se myös etu kollegoille ja säästää esimerkiksi toisen työaikaa. Tärkeänä pidettiin myös muiden etuuksien osalta tiedottamista ja ohjeistamista, vaikka asiakkaan kanssa ei muutoin käytäisi etuuksia läpi. Toimintamallin mukaisesti työskentely koettiin myös erityisen palkitsevaksi haastavissa asiakastilanteissa. Palkitsevaksi koettiin asiakkaan auttaminen ja ohjeistaminen myös itselleen vieraammassa asiassa, jolloin oma osaminen ja tieto on yllättänyt positiivisesti. Yleisesti toimintamallin käyttäminen omassa työssä

oli motivoivaa, kun asiat saa itse hoidettua kokonaisuudessaan. Usealla vastaajalla oli tavoitteena saada asiakkaan asiat hoidettua kokonaisvaltaisesti ohjeistaen ja auttaen.

Esille tuotiin myös toimintamallin huonoja puolia eivätkä kaikki vastaajat kokeneet mallia positiivisella tavalla tai siinä oli myös negatiivisia puolia. Toimintamallia pidettiin ajatuksena hyvänä, mutta sen käytännön toteutus ei ole toivotun mukainen. Syyksi tähän esitettiin se, ettei ole osaamista tai halua hoitaa asioita kokonaisvaltaisesti. Ongelmaksi muodostuu ajankäyttö, sillä kokonaisvaltaiseen työskentelyyn koettiin menevän paljon aikaa eikä tätä ajankäyttöä arvosteta tarpeeksi kokonaiskuvassa, esimerkiksi tavoitteiden suhteen. Näin ollen toimintamallin hyödyntämiseen ei haluttu käyttää omaa aikaansa tai esille tuotiin myös osaamispuoli, sillä kaikkia etuuksia on mahdoton hallita.

Toimintamallia hyödynnetään apuna omassa työskentelyssä. Kerralla kuntoon – mallin mukaisesti hoidetaan asiakkaan asiat kokonaisvaltaisesti ja ohjataan asiakasta oman osaamisen mukaan. Omalla kokemuksella toisesta etuudesta koettiin olevan suuri hyöty, vaikka etuutta ei enää käsitellytkään. Vastauksissa tuotiin esille sisäisten verkostojen merkittävyys toimintamallin hyödyntämisessä. Toimintamalli on monella vastaajalla kantavana ajatuksena hoitaa asiakkaan asiat kerralla kuntoon ja näin auttaa jatkossa niin asiakasta kuin kollegaa. Toimintamallista koettiin olevan hyötyä erityisesti etuuksien välisessä viestinnässä ja yhteisessä tekemisessä. Haasteina toimintamallin käyttämisessä kerrottiin olevan asiakkaiden tavoitettavuus ja puuttuvat tiedot toimintamallin toteuttamiseen, kuten lisäselvitykset.

Toimintamallin kehittäminen koettiin haastavana. Kehittämis ehdotuksina esitettiin laajempi etuusosaaminen ja tehtäväkierto sekä toimintamallin laajempi esiin tuominen eri etuuksissa. Toimintamallia hyödynnetään enemmän etuuskohtaisesti eikä ole niin laajasti käytössä organisaatiotasolla kaikissa etuuksissa. Esille tuotiin keskittäminen pienemmälle porukalle, jossa olisi etuuksien multiosaajia. Tällöin käsittelijä voisi tunnistaa tilanteet ja siirtää monimutkaiset ja laajuudeltaan haastavat tapaukset ryhmälle, jossa on laajempaa osaamista. Konkreettisenä kehitysehdotuksena tuotiin esille hakemuksien selkeämpi sisältö asiakkaille sekä suullisten hakemusten ottaminen asiakkaalta. Vastauksissa tuotiin esille, että toimintamallin merkitystä, sen arvostamista ja käytännössä hyödyntämistä tulisi tuoda enemmän ja selkeämmin esille. Toimintamalli on tuotu osaksi toimintaa, mutta sen käyttämistä osana työtä käytännössä ei ole käyty läpi. Yleisesti toimintamalliin pitäisi suhtautua positiivisemmin toimihenkilöiden keskuudessa ja työnantajan sekä esimiehen kannustaa toimintamallin käyttöön.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää hyvää henkilöstökokemusta ja sen tuottamaa lisäarvoa asiakkaille. Kiinnostus aihetta kohtaan tapahtui henkilöstökokemuksen yhä merkittävämmästä roolista työelämässä ja aiheen ajankohtaisuudesta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksella haluttiin selvittää henkilöstökokemus osastrategian näkymistä organisaation strategisessa tavoitteessa eli erinomaisessa asiakaskokemuksessa. Henkilöstökokemus vaikuttaa vielä hieman tuntemattomalta käsitteeltä, vaikka se näkyy yhä enemmän erilaisissa työympäristöissä. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstökokemuksen näkymistä arki työssä ja kuinka käsite ymmärretään. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia henkilöstökokemus osastrategian merkitystä strategisen tavoitteen eli erinomaisen asiakaskokemuksen luomisessa. Lisäksi tutkimuksessa selvennettiin kerralla kuntoon – työskentelymallin merkitystä.

6.1 Tulosten pohdinta

Tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että organisaatiossa on tunnistettu hyvän henkilöstökokemuksen luomisen elementtejä ja niitä kehitetään jatkuvasti sekä henkilöstö on sitoutunut luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia omaa ammattitaitoaan ja persoonaansa hyödyntäen. Lisäksi voidaan todeta, että kerralla kuntoon – toimintamallin hyöty ymmärretään, mutta käytännön työssä sen käyttö on vielä hieman epäselvää.

Henkilöstökokemuskäsitteen epäselvyys yllätti haastattelujen edetessä, kuten on jo aiemmin mainittu. Tutkimuksen tekijä oli pohtinut käsitteen ymmärtävyyttä aiemmin työelämässä, mutta ajattelut käsitteen olevan selkeämpi organisaatiossa, jossa henkilöstökokemus on osa strategiaa. Tuloksien perusteella voidaan todeta tietynlainen kuilu strategian ja toimihenkilöiden välillä tai strategiaa ei ole täysin omaksuttu, vaikka strategian valmisteluun on osallistettu henkilöstöä. Kun strategiatyötä tehdään, olisi tärkeää selkeyttää siinä käytettäviä käsitteitä koko organisaatiolle. Kun käsitteet ymmärretään paremmin, on sitouttaminen strategiaan myös vaivattomampaan. Jos toimihenkilöt eivät ymmärrä mihin sitoutuu, eivät he voi sitoutua. Tästä syystä tulosten perusteella henkilöstökokemus osastrategiaan sitouttaminen on jäänyt vajavaiseksi. Henkilöstön sitouttaminen muodostuu työntekijän kokemuksesta työympäristöstä ja työtehtävästä sekä lisäksi siihen vaikuttaa organisaation arvot ja toimintatavat. Myös johtaminen vaikuttaa sitouttamiseen. (Ratsula 2016.)

Osa vastaajista kuitenkin ymmärsi henkilöstökokemuskäsitteen vaivattomammin ja käsitteen laajuuden. Monen henkilöstökokemukseen vaikuttava tekijän miellettiin olevan hyvällä mallilla. Yksilöllinen huomioiminen ja sen vaikutus henkilöstökokemuksen parantamiseen tuotiin esille haastattelun vastauksissa. Haastattelun vastauksien perusteella ei kuitenkaan voida määrittää yleisellä tasolla merkittäviä tekijöitä henkilöstökokemuksessa.

Hyvä henkilöstökokemus muodostui eri asioista vastaajilla. Mikäli työnantaja haluaa panostaa henkilöstökokemukseen ja luoda hyviä henkilöstökokemuksia, on sen panostettava laajasti eri henkilöstökokemuksen vaikuttaviin osa-alueisiin, jotta suuremman massan henkilöstökokemus olisi hyvä. Mikäli kehittäminen olisi kohdennetumpaa, olisi luultavasti yksilöiden vastaukset parempia, mutta hajontaa olisi enemmän. Lisäksi, kun lähtökohtaisesti organisaatiossa henkilöstökokemuksen osatekijät ovat kunnossa, on sen tuominen osastrategiana haastavampaa ja tämän vuoksi toimenpiteet tulisi olla huomattavampia lähtötilanteeseen verrattuna.

Hyvä henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden odotusten täyttymisellä työnantajasta. Kun työntekijä on tyytyväinen kokemukseensa työnantajasta, organisaatiokulttuurista, teknologiasta ja työympäristöstä, syntyy hyvä henkilöstökokemus. Henkilöstökokemus on käsitteenä ja aiheena laaja ja siihen vaikuttaa niin organisaation kulttuuri, arvot kuin työympäristökin esimerkiksi työjärjestelyiden kautta. Organisaation tulee arvostaa työntekijää, mahdollistaa työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Kuulluksi tuleminen ja vaikutusmahdollisuudet merkitsevät henkilöstölle parempaa kokemusta. Hyvä henkilöstökokemus näkyy henkilöstön sitouttamisessa. (Korkiakoski 2019, 122–124; Kajjala & Tolvanen 2020, 210–212.) Henkilöstökokemuksen kehittämisen pohjana on luoda toimintaedellytykset, joilla mahdollistetaan työntekijöiden lisäarvon tuottamisen asiakkaille (Korkiakoski 2019, 118). Henkilöstökokemusta kehitetään osana organisaation toimintaa kuuntelemalla työntekijöitä ja parantamalla työympäristöä. (Flynn & Mazor, 2017.) Hyvän henkilöstökokemuksen tekijät toistuivat myös haastatteluiden vastauksissa, kuten luottamuksen ja vaikutusmahdollisuuksien merkittävyys.

Kohdeorganisaatiossa on myös tunnistettu hyvän henkilöstökokemuksen syntymisen elementit ja näitä elementtejä näkyi haastatteluiden vastauksissa. Henkilöstökokemuksen parantamiseen liittyy esimerkiksi työhön liittyvien palvelujen kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen. Osaamisen perustana on tiedot, taidot, kokemus ja henkilön asenne. Henkilöstökokemuksella pyritään myös vahvistamaan sisäistä luottamusta ja yhteistyötä organisaatiossa. (Kela 2020d, 3–4, 6–7, 12–13.)

Asiakaskokemus käsitteenä oli tutumpi vastaajille. Asiakaskokemus syntyy organisaation mukaan etuuspäätöksistä, neuvonnasta ja asiakaspalvelusta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19). Vastaukset asiakaskokemusteemaan annettiin nopeammin ja vaivattomammin. Vastajaat kokivat, että he pystyvät yksilönä vaikuttamaan organisaation asiakaskokemukseen. Vaikutusmahdollisuudet syntyivät yksittäisten kohtaamisten kautta, mutta myös imagokuva nostettiin esille. Yksittäisillä kohtaamisilla koettiin olevan suuri merkitys niin asiakaskokemusten luomisessa kuin koko organisaation maineessa. Asiakaskokemusten syntyymiseen

vaikuttaa yksilöiden kohtaamisten lisäksi asiointikanava sekä esimerkiksi sosiaalinen media (Ahvenainen, Gyllig & Leino 2017, 34). Omalla osaamisella, ammattitaidolla ja monella muulla henkilökohtaisella ominaisuudella koettiin olevan merkitystä asiakaskokemuksien luomisessa ja asiakasarvon tuottamisessa. Asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan saamien hyötyjen ja tekemien uhrausten erotuksella (Löytänä & Korteso 2011, 54). Lisäarvoa luodaan henkilöstön tuottamalla tiedolla, tunteella ja toiminnalla (Korkiakoski 2019, 118). Kohdeorganisaation mukaan asiakasarvoa tuotetaan erilaisten kyvykkyyksien avulla, kuten osaamisen avulla (Kela 2020c). Vastaajat keskittyivät erityisesti viestintään ja tilanteiden hallintaan asiakaskohtaamisissa. Monien vastauksissa näkyi kokemuksen tuoma tieto ja varmuus. Palvelu ja viestintä kohdennettiin tilannekohtaisesti yksilöllisesti asiakkaita kohtaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että erinomaisen asiakaskokemuksen luominen ja sen merkitys organisaation toiminnassa on ymmärretty ja omaksuttu. Tuloksien perusteella henkilöstö on erittäin sitoutunut strategiseen tavoitteeseen ja panostaa yksilöinä asiakaskokemuksien luomiseen. Erityisesti panostaminen näkyi yksilöjen välisessä kohtaamisissa, joihin vastaajat kokivat pystyvänsä vaikuttaa eniten. Yksilöllinen ja henkilökohtaisempi palvelu on myös organisaation kehittämisen tavoitteena (Kela 2018).

Tulosten perusteella kerralla kuntoon toimintamallin käytössä ja merkittävydessä oli eroja. Eroavaisuudet johtuivat vastausten perusteella etuudesta, jota käsittelee, johtamisesta, mallin ymmärtämisestä tai sen arvostuksesta. Myös luotto omaan osaamiseen hoitaa asiakkaan asiat kerralla kuntoon heijastui vastauksissa. Tulosten perusteella kaivattiin enemmän esimerkkejä, kuinka malli toimii käytännössä ja kuinka se otetaan osaksi arkityöhön. Mallin hyödyntämisessä on eroavaisuuksia ja sen laajuus ymmärretään eri tavoin. Yhteisesti tulisi sopia mallin käyttämisestä arkityössä laajuuden osalta. Lisäksi henkilöstö tulisi sitouttaa mallin käyttämiseen yhteisesti ja yhtenäisemmin keinoin, kuitenkin yksilölliset motiivintavat huomiin ottaen. Motivoinnilla tarkoitetaan sitä, että toinen motivoituu asiakkaiden auttamisesta ja toinen motivoituu suorituskeskeisemmin asioiden hoitamisesta kokonaisuudessaan. Osalle laatu on tärkein kriteeri työssään ja näin ollen yhdenmukainen tieto etuuksien välillä on merkittävää. Motivoinnissa ja sitouttamisessa yksilöllisyys ja yksilön parhaiden puolien korostaminen toimintamallin käyttämisessä olisi tärkeää. Organisaation mukaan kerralla kuntoon työskentelyn mahdollistajina ovat osaaminen, sisäiset tukiverkostot ja ymmärrys asiakkaan tilanteesta sekä työntekijän oma motivaatio. (Kela 2020b). Etuuksien välinen yhteistyö nousi myös haastattelujen vastauksissa esille ja tuloksien perusteella yhteistyö kollegojen kanssa on tärkeässä roolissa kerralla kuntoon – työskentelyssä.

Toimintamallin käytön eroavaisuudet ja tasoerot näkyvät lopulta asiakaskohtaamisissa. Toimintamallin käyttämiseen vaikuttaa kuitenkin monet tekijät, kuten kuinka se on tuotu toimihenkilölle osaksi työtä, kuinka henkilö on siihen sitoutettu ja onko varmistettu toimintamallin

hyödyt ja tavoitteet. Esimiehen tuoma suurempi kannustus mallin käyttöön toisi jo mallin merkittävyyttä ja motivoisi. Tämä tuli esille toteutettujen haastatteluiden yhteydessä. Kohdeorganisaation mukaan mallin motivoimiseen liittyy esimiehen kannustaminen ja esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa varmistetaan myös työntekijän ymmärrys toimintamallista (Kela 2020b). Tuloksien perusteella näissä ilmeni kuitenkin puutteita. Myös esimiehen arvostus mallin käyttämistä kohtaan vaikuttaa viimeistään, kun toimihenkilön tavoitteiden saavuttamista pohditaan laadun tai tehokkuuden kautta. Tulosten perusteella pääosin yhtenäistä vastauksissa oli kuitenkin toimintamallin tuomat hyödyt ja niiden ymmärtäminen. Tulosten mukaan haastateltavat ymmärsivät hyödyn henkilöstön ja asiakkaan näkökulmasta. Haasteet toimintamallin käyttämisessä ei vaikuta olevan itse toimintamallin toimivuudessa vaan pikemminkin sen käyttöönottamisessa osaksi arkityötä, motivoinnissa ja sitouttamisessa.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Millainen on hyvä henkilöstökokemus ja kuinka sillä tuotetaan lisää asiakasarvoa?

Tutkimuksen edetessä tutkimuksen tekijälle valkeni yhä enemmän henkilöstökokemuksen laajuus ja siihen vaikuttavat tekijät. Tästä syystä rajaus oli tehtävä selkeästi koskien sitä, mihin henkilöstökokemuksen osa-alueisiin tutkimus kohdennetaan ja mitkä osa-alueet jätetään vähemmälle tai jopa kokonaan huomioimatta. Hyvä henkilöstökokemus muodostuu aina työtyytyväisyydestä työhyvinvointiin. Siihen vaikuttavat työnantajakuvan ennakkokäsitteet, organisaatiokulttuuri ja monet muut tekijät henkilöstöeduista palkitsemiseen. Henkilöstökokemus on myös sitouttamista, osaamisen kehittämistä ja motivointia. Kun organisaatiossa ovat puitteet kunnossa suurien linjoja suhteen, kuten työhyvinvoinnin, työskentelytapojen ja palkitsemisen osalta, voidaan keskittyä kehittämään kohdennettumpia osa-alueita. Hyvä henkilöstökokemus on yksilön kokema kokemus, ja yksilöt arvottavat eri tavalla henkilöstökokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Yksilön ennakkokäsitteet organisaatiosta ovat syntyneet jo ennen työsuhteen solmimista, joten tästä syystä myös lähtökohdat ovat erilaisia. Yksilön kokemukseen vaikuttaa arvottamisen lisäksi muut yksilölliset perusteet, kuten elämäntilanne.

Tyytyväinen henkilöstö tekee tuloksellista työtä ja se näkyy lopulta asiakaskokemuksissa. Henkilöstön tulee ymmärtää ja sisäistää myös organisaation strategia, arvot ja tavoitteet. Organisaation tulee sitouttaa henkilöstö strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin sekä avata näiden tarkoitusta ja merkitystä.

Hyvällä henkilöstökokemuksella voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille silloin, kun henkilöstö on sitoutunut organisaation tavoitteisiin ja organisaation arvot näkyvät työskentelyssä.

Lisäarvo tuotetaan erityisesti omalla ammattitaidolla ja osaamisella, kokemuksella sekä omalla persoonallaan. Myös yksilöllisellä ja personoidulla asiakaspalvelulla on suuri merkitys arvon tuottamisessa. Kun asiakkaiden odotukset ja tarpeet täytetään ja jopa ylitetään, tuotetaan lisäarvoa. Odotukset voidaan ylittää odottamattomalla avulla ja ohjeistuksella sekä henkilökohtaisella palvelulla. Sillä, että asiakas saa kohtaamisesta enemmän, mitä odotti.

Miten henkilöstökokemuksen kehittäminen parantaa asiakaskokemusta?

Moni henkilöstökokemuksen osa-alue heijastuu lopulta asiakaskontakteissa. Työtyytyväisyys, hyvinvointi ja työnantajakuva näkyy tietoisesti tai tietämättä mielipiteissä, käyttäytymisessä ja viestinnässä. Osaamisen ja käytettävissä olevien työkalujen merkitys korostuu yksittäisissä kohtaamisissa. Osaamisen kehittäminen laajasti, niin etuusosaaminen kuin muiden työelämätaitojen osaamisen kehittäminen esimerkiksi viestinnän, oppimisen ja tiedon haun osalta näkyy palvelutilanteissa itsevarmuutena ja valmiutena kohdata asiakkaat yksilöllisesti, ammattitaidolla ja antaa neuvoja monimutkaisempiin tilanteisiin. Ennen kaikkea se näkyy osaamisessa valmiutena yllättäviin tilanteisiin ja muutoksiin. Luottamuksella ja vaikutusmahdollisuuksilla on suuri merkitys henkilöstökokemuksessa ja siten asiakaskokemuksessa. Luottamus siihen, että työntekijä osaa toimia organisaation arvojen mukaisesti ja luoda merkittäviä asiakaskohtauksia hyödyntäen omaa osaamistaan.

Millainen merkitys kerralla kuntoon – toimintamallilla on henkilöstöllä ja kuinka se heijastuu asiakaskokemukseen?

Toimintamallin avulla henkilöstö työskentelee yhteistyössä yhtenäisesti ja kaikkien etujen mukaisesti. Mallista on hyötyä niin organisaatiolle, henkilöstölle kuin asiakkaillekin. Organisaatiolle hyöty tarkoittaa tehokkaampaa työskentelyä ja parempaa asiakaskokemusta sekä imagokuvaa. Henkilöstölle malli merkitsee yhdessä työskentelemistä yhteisten tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteinen tavoite on sujuvan työskentelyn ja kollegan arvostamisen lisäksi erinomaisen asiakaskokemuksen luominen ja asiakkaiden palveleminen. Asiakaskokemuksessa kerralla kuntoon asioiden hoitaminen näkyy vähenevissä yhteydenotoissa ja uudelleen asiointin vähentymisessä. Asiakkaat ymmärtävät kokonaisuuden paremmin ja tietävät, miten toimia jatkossa, kuten mitä toimenpiteitä lisäselvitysten asiakkaalta odotetaan tai koska tulee toimittaa uusi hakemus. Asiakaskokemuksen luomisessa kerralla asioiden hoitaminen on merkittävä. Toimintamallissa ei juuri ole huonoja puolia asiakaskokemuksen kannalta, mikäli henkilöstön osaaminen on ajantasaista ja he osaavat antaa oikeanlaista tietoa sekä ohjata asiakasta oikein.

Kerralla kuntoon – toimintamalli on toimiva malli, mikäli sen hyödyt ymmärretään. Toimintamallin käytettävyyttä tulisi pohtia organisaation arkielämässä ja sen pelisäännöt tulisi

selkeyttä. Toimintamallin hyödyt ja tavoitteet tulee tuoda henkilöstölle esiin ja heidät tulee motivoida ja sitouttaa käyttämään mallia omassa työssään. Malli ei tule kokonaisvaltaisesti käyttöön, jos sen kohdehenkilöt eivät ymmärrä sen merkitystä tai sen käyttämistä arkityössä käytännössä ei tuoda esille. Myös arvostus mallia kohtaan esimiestasolla esimerkiksi laadun kautta, tulee tuoda esille.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset tutkimuksen avulla. Tutkimus oli näihin kysymyksiin nähden laajuudeltaan sopiva, mutta tutkimuksen aikana tulleet yllättävät seikat herättivät melko paljon jatkotutkimusehdotuksia. Tulokset selkeyttivät organisaatiossa olevia haasteita, mutta myös vahvistivat vahvoja ominaisuuksia. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa etenkin henkilöstökokemuksen vahvistamisessa sekä kerralla kuntoon – toimintamallin kehittämisessä. Kerralla kuntoon – toimintamallin tuloksia voidaan soveltaa myös muihin organisaatioihin, joissa toimintamalli on käytössä. Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen vahvistamisen osalta tuloksia voi hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Tutkimuksen avulla voidaan vahvistaa jo olemassa olevia hyviä puolia, kuten erinomaisen asiakaskokemuksen luomista. Tutkimuksella ja kehittämis ehdotuksilla voi olla suurikin merkitys käytännön työssä. Tutkimuksen avulla tuotiin esille kohtia, joissa toimintamallin käyttöön ottaminen takkuu. Myös henkilöstökokemus osastrategian omaksumisessa olevat puutteet tulivat esille tutkimuksen myötä. Tutkimustuloksien hyödyntämistä ja haasteisiin puuttumista sekä motivoimista ja sitouttamista lisäisi organisaatiossa tutkimuksen laajemman esittämisen lisäksi esimerkiksi erilaiset työpajat tai suunnittelutyöryhmät, joissa henkilöstö osallistetaan pohtimaan tuloksia.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Luotettavuusmittareiden käyttö on haastavaa toimintatutkimuksessa eikä niitä voi käyttää sellaisenaan, koska lähtökohtatilanteet ja tavoitteet ovat erilaiset kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusarviointi on helpompaa. (Kananen 2009, 87.) Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tutkimus ja toiminta toteutuvat samanaikaisesti. Toimintatutkimus tutkii käytännön työelämää ja pohtii sen haasteita ja niiden ratkomista. Toimintatutkimuksen kohdentuessa yksittäiseen tapaukseen, tulee huomioida, että tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen kohdalla. Mikäli tulokset olisivat yleistettävissä, olisi kyseessä toiminnan teoria. Tästä syystä toimintatutkimus ei pyri yleistämiseen. Toimintatutkimuksen yhtenä elementtinä on muutos, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Toisena elementtinä on yhteistyö eli osallistujina on niitä, keitä kehitys koskee. (Kananen 2009, 9–10.) Toimintatutkimuksen piirteet toteutivat tutkimuksessa. Toiminnan kehittäminen näkyi henkilöstökokemuksen kehittämisellä

ja sen vaikutuksien näkymisenä osana asiakaskokemuksia. Näin organisaation osastrategiat ja niiden tavoitteet esitettiin osana tutkimusta. Yhteistyö toteutui haastatteleamalla sellaisia henkilöitä, jotka työskentelevät tutkimuksen ydinasioiden parissa ja keihin kehittämisen kohdistuu. Luotettavuusarviointia on pyritty parantamaan dokumentoinnilla ja päätöksien sekä valintojen perustelemisella.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetti ei takaa validiteettia. Reliabiliteetin voi varmistaa vain uusintamittauksella, mikä on kuitenkin käytännössä vaikeaa eikä sekään takaa reliabiliteettia. Esimerkiksi vastaajien mielipiteet voi muuttua ajan kuluessa ja tutkimus itsessään voi vaikuttaa tutkimustuloksiin, kun vastaajat tiedostavat käyttäytymistään. (Kananen 2012, 167–168.) Tutkimuksen reliabiliteettia on vahvistettu haastattelujen analysointimenetelmillä. Haastattelun uusimisen myötä ei tulokset todennäköisesti olisi samoja keskustelujen myötä. Lisäksi aika ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat tulosten pysyvyyteen.

Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita. Validiteettia arvioitaessa pohditaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja oikein mittareiden käyttämistä. Tutkimustulosten perustuen otantaan, pohditaan niiden vastaamista perusjoukkoon. Mittareilla tulee mitata sitä, mitä tutkitaan. Käytettyjen mittareiden osalta olennaista on dokumentointi ja perustelut. (Kananen 2012, 168–171.) Tutkimuksessa kysymyksiä oli kolme, joista yksi oli pääkysymys ja kaksi alakysymyksiä. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin selkeyttämään tutkimuksen ydin, mistä syystä ne valittiin harkiten. Tutkimuksen tavoite heijastuu pääkysymyksessä eli kuinka hyvä henkilöstökokemus näkyy asiakkaille lisäarvon tuottamisessa.

6.4 Jatkokehitysehdotukset

Kehitysehdotuksia on esitetty jo aiemmin tutkimuksessa, mutta tässä kohdassa esitetään kehitysehdotukset vielä tiivistetysti. Henkilöstökokemuksen osalta sitouttamista voitaisiin parantaa yhä suuremmalla osallistamisella ja varmistamalla käsitteiden merkityksen. Strategian sitoutumista koskien voisi esittää kysymyksiä henkilöstökyselyllä, jolloin ajantasainen tilanne tulisi selville. Henkilöstön tulisi omaksua ja ymmärtää strategia osana jokapäiväistä työtä. Kerralla kuntoon – toimintamallia käyttöä tulisi myös kehittää organisaation sisällä. Kehittämistä tehdään jatkuvasti, mutta osallistamalla enemmän henkilöstöä, esimiesten kannustuksella ja toimintamallin ymmärtäminen lisäävät sitouttamista toimintamalliin. Näin myös motivoidaan mallin käyttämistä. Laadun, yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden korostaminen lisääisi motivaatiota. Asiakaskokemuksen osalta tulokset olivat hyviä. Jatkossa toiminnassa tulisi korostaa vahvuuksia sekä lisätä valmiutta jatkuviin muutoksiin osaamisen laajalla kehittämisellä. Näin luodaan myös tulevaisuudessa erinomaisia asiakaskokemuksia.

Tutkimuksen haastatteluiden kehitysehdotuksena syntyi tutkimuksen tekijälle ensimmäisenä haastateltavien monipuolisuus myös työkokemuksen ja taustansa puolesta. Haastateltavat olivat työskennelleet organisaatiossa maksimissaan neljän vuoden ajan, joten haastattelujoukkoon olisi voinut ottaa myös kokeneemman tekijän. On kuitenkin huomioitava, että organisaation henkilöstötilastojen mukaan koko henkilöstöstä alle 10 vuotta palvelleiden osuus oli vuonna 2018 jopa 55 % (Kela 2019b). Mikäli haastattelu toteutettaisiin uudelleen, tulisi haastattelurunko rakentaa eri tavalla. Henkilöstökokemuksen ollessa käsitteenä tuntemattomampi ja henkilöstökokemusteema haastattelun alussa muodostivat tilanteita, etteivät haastattelut käynnistyneet toivotulla tavalla sujuvasti. Käsitteiden avaamista tulisi harkita jo kysymyksiä muodostaessa.

Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa rajattiin selkeästi ne osa-alueet henkilöstökokemuksessa, johon tutkimuksessa haluttiin keskittyä. Henkilöstökokemus on kuitenkin käsitteenä laaja, joten eri näkökulmien kautta aiheesta riittää tutkittavaa. Jatkotutkimuksissa aihetta voisi lähestyä organisaatiokulttuurin kautta. Organisaatiokulttuuri on laajuudeltaan suuri ja toisaalta myös haastava tutkimuksen kohde. Organisaatiokulttuuri rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä laajuuden vuoksi kulttuuria ei voida avata vain pintaraapaisulla. Kulttuuriin syntymiseen vaikuttaa monet tekijät ja organisaatiotasolla kulttuuri ulottuu pitkälle. Lisäksi toinen näkökulma jatkotutkimuksessa voisi olla työhyvinvointi. Aihe on ajankohtainen työelämän murroksen ja pandemiatilanteen vuoksi. Etätyön lisääntyessä on työhyvinvoinnin painopisteet muuttuneet ja esimerkiksi työyhteisöjen yhteisöllisyys saanut uusia puolia, joten aiheesta riittäisi tutkittavaa. Toisaalta hyvinvointi on ollut tietynlainen trendi pitkään ja organisaatiot tiedostavat hyvinvoinnin merkityksen. Myös osaamisen kehittämistä voisi tutkia laajemmin ja yhdistää sen organisaatiokulttuuriin. Työelämätaitojen kehittäminen vaikuttaa henkilöstökokemukseen. Oppimistavat, uudistuminen ja valmistautuminen työelämän muutoksiin ja viestintä niin työyhteisön sisällä kuin asiakasviestintä, kehittävät henkilöstöä ja vaikuttavat heidän kokemuksiinsa. Kytöksenä kulttuurin olisi erityisesti työyhteisöviestinnän lisäksi palautekulttuurin kehittäminen ja laajempi osaamisen kehittäminen. Vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat myös henkilöstökokemukseen ja niiden lisääminen ja henkilöstön ammattitaidon esille tuominen paremmin muokkaisi myös organisaatiokulttuuria, jolla lopulta parannetaan asiakaskokemusta.

Yhtenä jatkotutkimuksena voisi olla myös asiakasnäkökulmasta tehdyt tutkimukset, joilla tutkittaisiin kerralla kuntoon mallin merkitystä asiakasnäkökulmasta. Kuten tutkimuksessa on aiemmin kerrottu, usein organisaatiot mittaavat yhteydenottojen kautta asioiden hoitamista kerralla sillä, että lähetetään asiakkaalle kysely esimerkiksi tekstiviestitse ja kysytään,

saiko asiakas hoidettua asian kerralla kuntoon yhteydenotossa. Organisaatiot hyötyisivät asiakaspalautteesta enemmän, jos he kysyisivät mitkä tekijät parantaisivat kerralla kuntoon asioiden hoitamista. Asiakaskokemusta on tutkittu paljon ja siihen on luotu erilaisia mittareita, mutta tutkimuksessa selvisi myös, että ongelmaksi muodostuu usein tiedon hyödyntäminen. Yksi tutkimuksen kohde voisi olla asiakaskohtaamisissa näkyvät merkittävät tekijät palvelevassa henkilöstössä, kuten näkykö organisaation henkilön osaaminen ja tietotaito merkittävänä asiakaspalvelutilanteessa.

Lähteet

Painetut lähteet

Gerdt, B & Korkiakoski K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint

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

Kaijala, M & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Kauppakamari. Viro: Printon

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna tai opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitetaan toimintatutkimus opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen, 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent

Puusa, A, Juuti, P & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Tallinna: Printon Trükikoda.

Saarijärvi, H & Puustinen, P. 2020. Jyväskylä: Doceno Oy

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy. Tallinna: Printon.

Elektroniset lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakastasi faneja. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 11.4.2021. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden\(\(20\)t\(\(e4\)hden\(\(20\)asiakaskokemus](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden((20)t((e4)hden((20)asiakaskokemus)

Ashenden, P. 2016. Getting it right first time – the impact on customer service. Eptica. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa: <https://www.eptica.com/blog/getting-it-right-first-time-impact-customer-service>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789521421327>

Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business to-business services – towards positively deviant performances. Espoo: Aalto University. Viitattu 20.4.2021. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3515/isbn9789526044743.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flynn, J & Mazor A. H. 2017. The employee experience: Culture, engagement, and beyond. 2017 Global Human Capital Trends. Deloitte. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Gerdt, B & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 16.2.2021. Saatavissa: [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/DAEBDXDTEB#kohta:Digiajan\(\(20\)asiakaskokemus](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/DAEBDXDTEB#kohta:Digiajan((20)asiakaskokemus)

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H., 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 28.3.2021. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789524958868>

Hämäläinen, V, Maula, H & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. [Viitattu 4.4.2021] Helsinki: Alma. Saatavissa: [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/GAJBEXC-TEB#/kohta:2\(\(20\)DIGIMURROS\(\(20\)AIKAMME\(\(20\)MUUTOSTRENDIN\(\(c4\)\(\(20\):MUUTTUVAT\(\(20\)ASIAKASTARPEET\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/GAJBEXC-TEB#/kohta:2((20)DIGIMURROS((20)AIKAMME((20)MUUTOSTRENDIN((c4)((20):MUUTTUVAT((20)ASIAKASTARPEET((20)/piste:b0)

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Viitattu 4.4.2021. Helsinki: Talentum. Saatavissa: [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:I\(\(20\)STRATEGISEN\(\(20\)JOHTAMISEN\(\(20\)J\(\(c4\)SENNYS\(\(20\):1.1\(\(20\)MIKSI\(\(20\)STRATEGIAA\(\(20\)TARVI-TAAN?\(\(20\)/piste:b271](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:I((20)STRATEGISEN((20)JOHTAMISEN((20)J((c4)SENNYS((20):1.1((20)MIKSI((20)STRATEGIAA((20)TARVI-TAAN?((20)/piste:b271)

Kela 2021. Kelan tutkimuksen jatkuvat palvelut. Viitattu 6.4.2021. Saatavissa: <https://www.kela.fi/jatkuvat-palvelut>

Kela. 2020a. Kelan strategia. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa: <https://www.kela.fi/strategia>

Kela 2020b. Hoidamme asiakkaan asiat kokonaisvaltaisesti. Viitattu 30.3.2021. Saatavissa: Kansaneläkelaitoksen sisäinen verkko.

Kela 2020c. Asiakasarvo ja prosessit. Viitattu 31.3.2021. Saatavissa: Kansaneläkelaitoksen sisäinen verkko.

Kela 2020d. Henkilöstökokemus-osastrategiat. Viitattu 6.4.2021. Saatavissa: Kansaneläkelaitoksen sisäinen verkko.

Kela. 2019a. Vuosi- ja toimintakertomus. Viitattu 15.2.2021. Saatavissa: https://www.kela.fi/documents/10180/23661953/Kelan_toimintakertomus_2019.pdf/3ef78dfa-0e9a-4400-9048-3978efa73589

Kela 2019b. Henkilöstötilinpäätös 2018. Viitattu 6.4.2021. Saatavissa: https://www.kela.fi/documents/10180/17802081/Henkilostotilinpaaatos_2018_valmis.pdf/98b4a980-e330-41c2-a103-427e80c09e3e

Kela. 2018. Erinomainen asiakaskokemus on palvelua asiakkaan ehdoilla. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa: <https://toimintakertomus.kela.fi/2018/erinomainen-asiakaskokemus-on-palvelua-asiakkaan-ehdoilla/>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum. Viitattu 4.4.2021. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416866>

Örnberg, P. 2017. Päiväni etuuskäsittelijänä. Elämässä. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa: <https://elamassa.fi/pasi-ornberg/paivani-etuuskasittelijana/>

Mistry, P. 2017. Richard Branson: "Clients do not come first. Employees come first. The HR Digest Magazine. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa: <https://www.thehrdigest.com/richard-branson-clients-do-not-come-first-employees-come-first/>

Muuraiskangas, J. 2017. Henkilöstökokemus – vuoden 2017 trendi? Blogi. Viitattu 31.3.2021. Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/henkilostokokemus-vuoden-2017-trendi/>

Morgan, J. 2017a. What's the Difference Between Employee Engagement and Experience? Viitattu 13.3.2021. Saatavissa: <https://medium.com/jacob-morgan/whats-the-difference-between-employee-engagement-and-experience-4127bfddf846>

Morgan, J. 2017b. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. Wiley & Sons. ProQuest Ebook Central. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=4817840>

Morgan, J. 2014. The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization. Hoboken: New Jersey. John Wiley & Sons. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=1766632>

Ratsula, N. 2016. Compliance. Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Alma Talent Oy. Viitattu 31.3.2021. Saatavissa: [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/FAIBEXC-TEB#kohta:COMPLIANCE\(\(20\)/historiaan:https:\(://bisneskirjasto.almatalent.fi\(/bisneskirjasto\(23\)Bisneskirjasto\(/haku\(:sitouttaminen/piste:b5](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/FAIBEXC-TEB#kohta:COMPLIANCE((20)/historiaan:https:(://bisneskirjasto.almatalent.fi(/bisneskirjasto(23)Bisneskirjasto(/haku(:sitouttaminen/piste:b5)

Schmidt-Subramanian, M. 2016. Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs. Forrester. Viitattu 15.4.2021. Saatavissa: <https://go.forrester.com/wp-content/uploads/Forrester-Seven-Steps-To-Successful-Customer-Experience.pdf>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 24.4.2021. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Törrönen, P. 2021. Hyvällä henkilöstökokemuksella hyvään asiakaskokemukseen. Viitattu 8.5.2021. Saatavissa: <https://www.feelback.com/hyvalla-henkilostokokemuksella-hyvaan-asiakaskokemukseen/>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Viitattu 31.3.2021. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>

LIITTEET

Liite 1

Haastattelu

Tausta / mitä pohjatietoja haluat kertoa?

Kuinka pitkään olet työskennellyt organisaatiossa?

Kuinka pitkä kokemus sinulla on ratkaisutyöstä?

Millainen taustasi on organisaatiossa (työkokemus, projektit, joissa olet ollut mukana ym.)?

Haastattelun kysymyksissä käytetään termiä ”kerralla kuntoon”, jolla tarkoitetaan samaa asiaa kuin kokonaisvaltainen työskentely, mikä on organisaatiossa tämän hetken käytetty termi. Organisaatiolla tarkoitetaan Kelaa.

Henkilöstökokemus

1. Mitä henkilöstökokemus merkitsee sinulle? Mitä henkilöstökokemus mielestäsi tarkoittaa?
2. Millainen on mielestäsi hyvä henkilöstökokemus?
3. Mikä parantaisi omalla kohdallasi henkilöstökokemusta?
4. Henkilöstökokemus on organisaation osastrategiana. Mitä tämä on merkinnyt sinulle? Onko asian nostaminen näkynyt arkityössäsi? Jos, niin miten?

Asiakaskokemus

5. Kuvaile mielestäsi erinomainen asiakaskokemus.
6. Millaiset piirteesi / ominaisuudet työntekijänä luovat hyvää asiakaskokemusta? Miten kohtaavat asiakkaan?
7. Koetko yksilönä voivasi vaikuttaa organisaation asiakkaiden kokemukseen?

Kerralla kuntoon – toimintamalli

8. Mikä merkitys kerralla kuntoon työskentelyllä on sinulle?
9. Hyödynnätkö kerralla kuntoon – toimintamallia työssäsi? Jos, niin miten? Auttaako toimintamalli sinua työskentelyssäsi?
10. Miten toimintamallia voisi mielestäsi kehittää etuuspuolella vakuutuspiirissä?