

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2021

Ira Dahlman

# OSALLISTUMINEN OSANA HENKILÖSTÖKOKEMUSTA JA SEN VAIKUTUS ASIAKASKOKEMUKSEEN

– kehittämistyö

Ira Dahlman

# OSALLISTUMINEN OSANA HENKILÖSTÖKOKEMUSTA JA SEN VAIKUTUS ASIAKASKOKEMUKSEEN

- kehittämistyö

Markkinaympäristön muutokset haastavat työelämää ja työntekeksen tapoja. Nykyaikana korostuvat miellyttävät kokemukset ja yrityksen mahdollisuus hyötyä vahvojen ja kestävien asiakaskokemusten luomisesta. Työntekijöiden hyvinvointi ja sitoutuminen vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. Työntekijöiden hyvinvoinnista on tullut liiketoiminnan arvo sekä merkittävä kilpailuedun lähde. Osallistamalla henkilöstöä palvelumuotoiluun pystytään huomiomaan sekä asiakas- että henkilöstönäkökulma. Kohdeorganisaation visiona on olla asiakaslähtöisin toimija omalla alallaan.

Kehittämishankkeen tavoitteena on löytää keinoja, joilla tukea henkilöstöä asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistumiselle ja selvittää henkilöstökokemuksen merkitystä loistavalle asiakaskokemukselle. Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena palvelumuotoilun periaatteita hyödyntäen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joissa saatiin ymmärrystä osallistamisen nykytilasta ja kirkastettiin osallistamisen tavoitetilaa. Ideointivaiheessa toteutettiin virtuaalinen keskustelu kohdeorganisaation työntekijäyhteisössä. Tämä toimi keinona toteuttaa ihmiskeskeistä yhteissuunnittelua. Aineiston analyysissä nousi esille asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kytkös.

Kehittämistyössä keskityttiin ongelman ymmärtämiseen ja ratkaisun tuottamisen osalta ideointiin. Ideat esitetään opinnäytetyön kehitysehdotuksissa. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää työn tuloksia toiminnan suunnittelussa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ihmiset ovat toiminnan keskiössä. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys muutosten toteutumisessa. Jatkuva palautteen kerääminen sekä asiakkailta että henkilöstöltä on avainasemassa. Henkilöstön motivaatiotekijöiden selvittämisellä ja hyvinvointia tukemalla voidaan lujittaa asiakaskokemustyötä. Sitoutunut työvoima on motivoitunutta, tuottavaa, innokasta oppimaan uusia taitoja ja halukasta tuottamaan positiivista asiakaskokemusta.

## ASIASANAT:

asiakaskokemus, henkilöstö, osallisuus, osallistuminen, palvelumuotoilu, sitoutuminen, hyvinvointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree programme in Business Development

2021 | 62 pages, 4 pages in appendices

Ira Dahlman

# PARTICIPATION AS PART OF EMPLOYEE EXPERIENCE AND IT'S IMPACT ON CUSTOMER EXPERIENCE

-Case study

Changes in the market environment challenge working life and ways of working. Today, the emphasis is on pleasant experiences and the opportunity for companies to benefit from creating strong and sustainable customer experiences. Employee wellbeing and commitment affect directly to customer experience. Employee wellbeing has become a value and a significant source of competitive advantage. It is possible to take both the customer and personnel perspectives into account by involving the personnel in the service design process. The vision of the target organization is to be the most customer-oriented player in its field.

The aim of the development project is to explore ways to support personnel in participating in the development of the customer experience and clarify the importance of employee experience for great customer experience. The development project was carried out as a qualitative case study utilizing the principles of service design. Thematic interviews were used as a data collection method, which provided understanding about the current situation of inclusion and clarified the target state. For the ideation phase, a virtual discussion took place in company's employee community. This served as a way to implement people centered co-design. The analysis of the data revealed the connection between customer experience and employee experience.

The development work focuses on understanding the problem and, in terms of producing a solution, on generating ideas. These ideas are presented in the development proposals introduced in the thesis. The target organization can utilize the results of the work in planning the activities. In conclusion, people are at the center of the action. Organizational culture plays a major role in bringing along the change. Continuous collection of feedback from both customers and personnel is the key. The customer experience work can be supported by identifying the motivation factors of the personnel and supporting their wellbeing. A committed workforce is motivated, productive, eager to learn new skills and willing to produce a positive customer experience.

KEYWORDS:

customer experience, personnel, inclusion, participation, service design, commitment, well-being

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Kehittämistyön taustaa ja toimeksiantajan esittely	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	6
1.3 Työssä käytettävät menetelmät	7
<b>2 HENKILÖSTÖ YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ</b>	<b>9</b>
2.1 Kokemusten merkitys yrityksen menestykseen	9
2.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen	12
2.3 Henkilöstökokemuksen kehittäminen	14
2.4 Henkilöstön hyvinvointi	17
2.5 Henkilöstön sitouttaminen	20
2.6 Henkilöstön osallistaminen	21
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>26</b>
3.1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa	26
3.2 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät	28
3.3 Teemahaastattelut	30
3.4 Keskustelu työntekijäyhteisössä	33
3.5 Aineiston analyysi	34
<b>4 TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>37</b>
4.1 Tutkimuksen tulokset	37
4.2 Kehittämisehdotukset	48
4.3 Luotettavuuden arviointi	54
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>57</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>60</b>

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Kutsu keskusteluun työntekijäyhteisössä

Liite 3. Työntekijäyhteisön keskustelun intro ja kysymykset

## KUVAT

Kuva 1. Asiakaskokemuksen arvon muodostumisen tasot. (Tuulaniemi 2011, 75; Trustmary Finland Oy 2021).	11
Kuva 2. Asiakaskokemuksen mittauksen kirjo. (Löytänä & Korteso 2011, 188).	14
Kuva 3. Henkilöstökokemuksen suunnittelu. (Morgan 2017).	16
Kuva 4. Työntekijäkokemuksen ajurit sekä tulokset (IBM 2016).	19
Kuva 5. Kehityshankkeen eteneminen.	27
Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessin tuplatimantti. (mukaillen Stickdorn ym. 2018, 88-89; Design Council 2021).	29
Kuva 9. Kommentti työntekijäyhteisön keskustelussa.	41
Kuva 10. Kommentti työntekijäyhteisön keskustelussa.	41
Kuva 11. Kommentti työntekijäyhteisön keskustelussa.	42
Kuva 12. Kommentti työntekijäyhteisön keskustelussa.	45

## TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen kehittämisen elementit (Gerdt & Eskelinen 2018).	13
Taulukko 2. Haastatteluiden toteutus.	32

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämistyön taustaa ja toimeksiantajan esittely

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut viimeisessä parissa kymmenessä vuodessa varsin paljon. Muutokset ovat nopeita, mullistavia sekä arvaamattomia ja niihin sopeutumisesta vaikeuttaa kasvava tiedon määrä, haasteet erottaa olennainen tieto epäolennaisesta sekä vaikeus hahmottaa erilaisten tekijöiden vaikutukset toisiinsa. (Koivisto ym. 2019.) Sitran mukaan tulevaisuus haastaa työelämää monesta eri näkökulmasta. Muuttuva yhteiskunta ja työelämä tekevät osaamisen kehittämisen, uuden oppimisen, luovuuden ja kokonaisuuksien hahmottamisen välttämättömäksi. Yksilökeskeistä kulttuuria haastaa vuorovaikutuksen merkityksen lisääntyminen. (Sitra 2020.)

Yritysten kilpailukeinot ovat muuttuneet ajan saatossa. Tutkimusyhtiö Forrester Research on nostanut esille, että eletään asiakkaan aikakautta. Kilpailussa menestyvät parhaiten ne yritykset, jotka ymmärtävät tarkasti asiakkaan tarpeita sekä tarjoavat asiakkaille miellyttäviä asiakaskokemuksia. Teknologia ei ole aina tuonut yrityksille sen odotettavia hyötyjä. Tämän myötä yritykset ovat tuoneet palveluiden todelliset käyttäjät kehittämiseen mukaan heidän aitojen tarpeidensa kera. (Koivisto ym. 2019.) Osallistamalla on saatu hyviä tuloksia tuottavuuteen: Kehittämisprosessissa henkilöstö sitoutuu työhönsä sekä on valmiimpi kehittämään, kun henkilöstö pääsee osallistumaan alusta asti asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. Selkeät työn tavoitteet ja yhdessä sovitut pelisäännöt lisäävät työmotivaatiota sekä sitoutumista. (Jauhola ym. 2019.)

Kohdeorganisaation visiona on olla alansa asiakaslähtöisin toimija, jossa kehitetään asiakaskokemusta strategian mukaisesti kattaen koko organisaation. Asiakaskokemuksen kehittämisen kokonaisuuteen kuuluvat kulttuuri, sisäiset kyvykkyydet, prosessit, brändi sekä mittaaminen. (Gerdt & Eskelinen 2018).

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Kehittämistyö sai alkunsa opinnäytetyön tekijän mielenkiinnosta asiakaskokemuksen kehittämistä kohtaan. Tutkimuskohde tulee suoraan yrityksen strategiasta ja on aiheena ajankohtainen. Kohdeorganisaatiossa toimitaan aina asiakas etusijalla. Tämän kehittämishankkeen tutkimusongelmana on löytää keinoja, joilla tukea henkilöstöä

asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistumiselle ja selvittää henkilöstökokemuksen merkitystä loistavalle asiakaskokemukselle.

Kehittämistyön rajaaminen ja suunnitteluhaasteen kiteyttäminen antavat hyvän perustan laadukkaalle työn tulokselle sekä yksiselitteiselle tavoitteiden asettamiselle. Näin sekä hankkeen tilaajalla että toteuttajalla on sama näkemys siitä, miten ongelmaa tulee ratkoa ja minkälaisia hyötyjä kehittämisellä tavoitellaan. (Koivisto ym. 2019.) Tutkimuskysymysten pohdinnassa käytiin keskustelua kohdeorganisaation ohjaajien kanssa. Tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten asiakaskokemuksen kehittämiseen suhtaudutaan eri ammattiryhmissä?
- Millä tavoilla saadaan lisää henkilöstöä mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen?
- Minkälaisilla tavoilla voidaan tukea kohdeorganisaation asiakaskokemustyötä?

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä sekä ideoida, miten henkilöstöä saataisiin lisää asiakaskokemuksen kehittämiseen mukaan. Asiakaskokemuksen kehittämistyön pitää olla mahdollisimman vaivatonta, helppoa ja käyttäjäystävällistä, jotta mahdollisimman moni saadaan mukaan toimintaan. Kehitystyössä on oltava siis samat rakennuspaikat kuin hyvässä asiakaskokemuksessa.

Tutkimuksen lähestymistavan tulee olla tarkoituksenmukainen tehtävänasettelua ajatellen sekä perustellusti valittu. Se ei saa pohjautua mielipiteisiin tai tekijän kokemuksiin. (Vilkkä 2015.) Kehittämishankkeen teoreettisena viitekehyksenä on asiakaskokemuksen kehittäminen. Tässä työssä käsitellään erityisesti henkilöstökokemuksen vaikutusta loistavan asiakaskokemuksen rakentajana. Asiakaskokemus on aiheena moninainen, ajan-kohtainen ja siitä löytyy laajalti tieteellisiä artikkeleita. Palvelumuotoilu ja henkilöstön osallistaminen kehittämiseen liittyvät tiiviisti asiakaskokemuksen kehittämiseen, jonka vuoksi niitä käsitellään osana työtä. Työn tietoperustassa käsitellään myös henkilöstön hyvinvointia, sitouttamista sekä osallistamista, minkä avulla saadaan ymmärrystä tutkimuskysymyksiin.

### 1.3 Työssä käytettävät menetelmät

Asiakaskokemuksen sekä asiakaslähtöisyyden merkityksen lisääntyminen yrityksen strategisena kilpailukeinona on luonut palvelumuotoilulle kasvavaa kysyntää. (Koivisto

ym. 2019). Asiakaskokemuksen tärkeys yrityksen menestystekijänä on ymmärretty kohdeorganisaatiossa ja se perustuu kokonaisvaltaiseen asiakasymmärrykseen palvelumuotoilua hyödyntäen. Tässä tavassa asiakkaat sekä työntekijät voivat osallistua palvelumuotoiluprosessiin ja heidän ajatuksensa, toiveensa sekä ideansa otetaan kehittämistyössä huomioon. (Koivisto ym. 2019). Yhdistämällä työntekijöiden sitoutumisen sekä kokemuksen yhteistyöhön, organisaatiolla on edellytys rakentaa ympäristö, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja. (Morgan 2017). Yhdessä kehittäminen on luonteva valinta tähän kehityshankkeeseen.

Opinnäytetyöhön haluttiin tuoda palvelumuotoilulle ominaisia piirteitä. Palvelumuotoilu on ihmiskeskeistä ottaen huomioon kaikkien palveluun liittyvien henkilöiden kokemukset. Se on etsivä, mukautuva, kokeellinen ja visualisoitava lähestymistapa, jota toistetaan kohti toteutusta. Palvelumuotoilu on keino yhteissuunnitteluun eri sidosryhmien kesken ja perustuu aitoihin tarpeisiin. (Stickdorn ym. 2018, 25-27.) Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia asiakkaille ja organisaatioiden näkökulmasta vaikuttavia, erottuvia tehokkaita sekä kannattavia palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2014, 39). Morganin (2017) mukaan henkilöstökokemus tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa, osallistamalla heidät mukaan henkilöstökokemuksen luomiseen.

Kehittämistyö on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimustyössä voi käyttää rinnakkain erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksellisessa hankkeessa käytetään aineiston keruumenetelminä haastattelua sekä virtuaalisesti toteutettua keskustelua henkilöstön kanssa. Teemahaastatteluissa haettiin ymmärrystä osallistamisen nykytilasta sekä tavoitetilasta. Hankkeen ideointivaiheessa käytetään työntekijäyhteisön alustaa, jossa toteutettiin keskustelu yhteisön jäsenille. Menetelmien nähtiin tukevan hyvin työn tavoitteita. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat laadullisen tutkimuksen perustuvan määrän sijasta laatuun. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ymmärrystä tutkimuksessa tarkasteltavasta ilmiöstä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2020, 9).



## 2 HENKILÖSTÖ YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

### 2.1 Kokemusten merkitys yrityksen menestykseen

Maailmanlaajuinen neljäs teollinen vallankumous on asettanut ihmiset toiminnan keskiöön. Konsulttiyritys Hints Performance, Aalto-yliopiston sekä eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen toteuttamassa julkaisussa (2018) on havaittavissa seitsemän megatrendiä, jotka keskittyvät ihmisten taitoihin. Kun automaatio on korvaamassa työpaikkoja, on keskityttävä ihmisten kykyihin. Inhimillisistä taidoista tulee erottava tekijä, kun investoinnit yksin teknologiaan eivät riitä. Lisäksi osaamisen johtaminen on hankalampaa, kun työvoimasta tulee entistä moninaisempaa. Työntekijöillä on uudenlaiset odotukset sekä vaatimukset elämän ja työn tasapainoa kohtaan. Menestymiseen tarvitaan inhimillisiä taitoja: luovuutta, monimutkaista ongelmanratkaisukykyä, kriittistä ajattelua, yhteistyötä sekä empatiaa. Yhtenä megatrendinä nähdään myös se, että ihmiset elävät sekä työskentelevät entistä pidempään. Lisäksi nykyinen tapa elää sekä tehdä töitä aiheuttavat haasteita kestäväälle ihmisen suorituskyvyille. Yksi trendeistä on se, että uusien kykyjen etsintään sekä säilyttämiseen tulee panostaa. Lahjakkaat kyvyt ovat lähes 80 % tehokkaampia kuin keskivertosuorittajat. (Hints Performance 2018.)

Asiakaskokemus on asiakkaan muodostama käsitys yrityksestä, joka on syntynyt eri kohtaamisissa sekä eri kosketuspisteissä. Se perustuu yrityksen herättämiin tunteisiin asiakkaan uusien sekä vanhojen mielikuvien pohjalta. (Korkiakoski & Karhinen 2019.) Hyvä asiakaskokemus merkitsee tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta. (Korkiakoski 2019, 49). Jain ym. (2017) ovat tutkineet asiakaskokemuksen käsitettä kirjallisuudessa 25 vuoden ajanjaksolta. Asiakaskokemusta kuvataan kokonaisvaltaisena konseptina ja se näytetään interaktiivisen kulutusprosessin peräkkäisissä vaiheissa syntyneiden tunteiden, käsitysten ja asenteiden kokonaismääränä. Asiakaskokemus on koko päätöksenteon ja kulutusketjun aikana muodostuneiden tunteiden, käsitysten ja asenteiden kokonaisuus, johon sisältyy integroitu sarja vuorovaikutusta ihmisten, esineiden, prosessien ja ympäristön kanssa, mikä johtaa kognitiivisiin, emotionaalisiin, aistien ja käyttäytymiseen liittyviin reaktioihin. (Jain ym. 2017.)

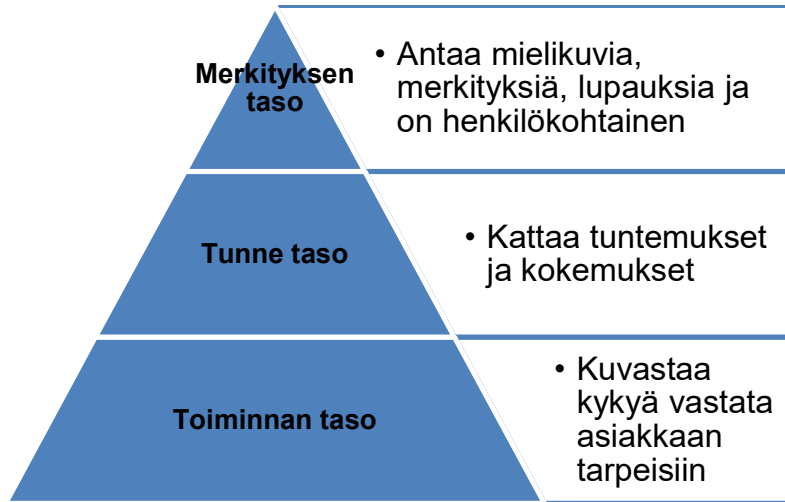
Nykypäivän yhteiskunnassa korostetaan kokemusten merkitystä ja yritysten mahdollisuuksia hyötyä vahvojen ja kestävien asiakaskokemusten luomisesta. Kasvava keskittyminen asiakaskokemukseen syntyy siitä, että asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa

yri­tysten kanssa lukemattomien kosketuspisteiden kautta useissa eri kanavissa sekä so­siaalisen median alustoilla, mikä johtaa monimutkaisempiin asiakasmatkoihin. (Lemon & Verhoef 2016.) Digitalisaation myötä kosketuspisteitä on entistä enemmän ja ne ovat vaikeasti yrityksen hallittavissa. (Korkiakoski & Karhinen 2019).

Viimeisimpinä vuosina on alleviivattu asiakas­keskeisen ajattelun merkitystä. Tässä ta­vassa pyritään huomioimaan yrityksen sekä asiakkaan välisen vuorovaikutuksen lisäksi vielä perusteellisemmin yrityksen rooli asiakkaan liiketoiminnassa ja elämässä. Nykyisin yritysten tulee keskittyä siihen, minkälaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saa­vuttaa. Asiakkaat odottavat, että palvelut ovat ymmärrettäviä, helppokäyttöisiä ja niiden tulee säästää aikaa sekä olla vaivattomasti saatavilla. Lisäksi tulee ymmärtää mitä asia­kas on valmis palvelusta maksamaan. (Koivisto ym. 2019.) Loistavan asiakaskokemuksen tärkein lähtökohta digitalisoituvassa maailmassa on asiakkaita korostava sekä vaa­liva kulttuuri. (Korkiakoski & Gerdt 2016).

Liiketoimintastrategiaa pohdittaessa keskitytään helposti kilpailijoiden sekä markkinoi­den analysointiin. Jokaisen yrityksen tulee rakentaa asiakaskokemusta omista vahvuuk­ista sekä valinnoista käsin, huomioiden asiakkaan odotukset. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Yrityksen dynaamisuus auttaa sitä sopeutumaan muutoksiin asiakkaiden tar­peissa, odotuksissa sekä ostokäyttäytymisessä. (Gerdt & Eskelinen 2018).

Asiakaskokemusta voidaan havainnollistaa arvon muodostumisen tasoilla kuvan 1 mu­kaan. Se jaetaan kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin sekä merkityksiin. Toiminnan taso kuvaa palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin. Tunnetaso merkitsee, että ko­kemukset ovat miellyttäviä, helppoja sekä innostavia ja prosessit ovat sujuvia sekä hel­posti hahmotettavia. Merkitykset syntyvät korkeimmalla asiakaskokemuksen tasolla. Tällä tasolla halutaan luoda mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia sekä henkilökohtaisia unelmia. Korkeimmalla tasolla palvelu tuo lisäarvoa asiakkaalle. Prosessi tulee tehdä helpoksi asiakkaalle, tarjota juuri sopivia vaihtoehtoja, tukea ja ymmärtää asiakkaan tun­teita ja vastata asiakkaan henkilökohtaisiin merkityksiin. (Tuulaniemi 2011, 75; Trust­mary Finland Oy 2021.)



Kuva 1. Asiakaskokemuksen arvon muodostumisen tasot. (Tuulaniemi 2011, 75; Trustmary Finland Oy 2021).

Asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia etuja on tarkasteltu ensimmäisiä kertoja vuonna 2012. Vuonna 2015 tehdyssä analyysissä oli Standard & Poor'sin 500 suurinta pörssilistattua amerikkalaista yritystä. Vertailussa oletuksena oli näiden yritysten kumulatiivinen tulos vuosina 2007-2014. Tätä tulosta on verrattu Forresterin Customer Experience -indeksiin (CXi) tuloksiin, joissa asiakaskokemusta tarkastellaan ostamisen nautinnollisuuden, helpouden, sekä tarpeen tyydyttämisen näkökulmista. Vertailussa kävi ilmi, että asiakaskokemukseltaan parhaiten pärjänneiden yritysten tuotto oli peräti kolminkertainen heikompiin yrityksiin verrattuna. Tämä perustui siihen, että yrityksen asiakkaat olivat tyytyväisiä ja asiakaspoistuma oli pieni. Näiden yritysten asiakkaat eivät ole myöskään niin hintaherkkiä kuin muiden yritysten asiakkaat. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat suosittelevat näitä yrityksiä muita enemmän. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Lisäksi Watermark Consulting on toteuttanut Yhdysvalloissa seurantatutkimuksen, jonka perusteella oli nähtävissä, että ne yritykset, jotka investoivat pitkällä aikavälillä asiakaskokemukseen, tuottivat osakemarkkinoilla peräti 80 % enemmän kuin ne yritykset, jotka eivät panostaneet. (Koivisto ym. 2019). Asiakaskokemuksen kehittämisen keskeinen taloudellinen vaikutus nähdään Accenturen mukaan asiakasuskollisuuden kasvuna. (Banerjee ym. 2020).

Vahvimmat yritykset saavat myös säästöjä. Investoinnit asiakashankintaan ovat vähäisemmät. Lisäksi pettynneiden asiakkaiden valituksia sekä reklamaatioita tulee vähemmän, mikä säästää aikaa. Kun asiakas pystyy hoitamaan haluamansa asian valitsemassaan kanavassa, hänellä on entistä pienempi syy soittaa asiakaspalveluun. Tämä taas

merkitsee säästöjä henkilöstömäärissä asiakaspalvelussa. (Korkiakoski & Gerdt 2016; Koivisto ym. 2019.)

## 2.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Kehittämistyön tulee lähteä asiakkaasta sekä hänen tarpeistaan. (Gerdt & Eskelinen 2018). Erinomaisen asiakaskokemuksen kehittäminen perustuu todelliseen haluun palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Myös asiakkaan yksilöllisten tarpeiden merkitys korostuu kulutuksen muuttuessa massakulttuurista yksilökeskeisyyteen. Asiakkaat kaipaavat palveluratkaisuja, joista he eivät ole vielä itse tietoisia. (Koivisto ym. 2019.) Asiakasnäkulma sekä kokemusasiantuntijuus ovat entistä isommassa roolissa toimialasta riippumatta. (Salonen 2017, 14).

Asiakaskokemusta kehittäessä on tarpeen analysoida taulukon 1 kokonaisuutta, joita ovat yrityksen kulttuuri, sisäiset kyvykkyydet, prosessit, brändi sekä mittaaminen. Nykyisin näiden kehittäminen on teknologia-avusteista sen voimakkaan kehittymisen ansiosta. Tärkeässä asemassa ovat myös sisäiset prosessit, joilla odotetaan olevan entistä parempaa integroituvuutta, virheettömyyttä ja tehokkuutta. Sisäisistä kyvykkyyksistä huolehtiminen koulutuksilla, sopivilla rekrytoinneilla ja osaavalla johtamisella muodostuu entistä tärkeämmäksi, kun muutosvauhti nopeutuu. Asiakaskokemuksen prosessien kehittämiseen sisältyvät myös eri kommunikaatiokanavat sekä niiden yhteensovittaminen, palvelujen yhtenäinen saatavuus, nopeat vasteajat, taustatietojen hyödyntäminen ja proaktiivisuus jälki- sekä jatkopalveluissa. Osaamisen rinnalla on myös tarve olla halukas muuttumaan. (Gerdt & Eskelinen 2018.) Asiakaskokemuksen johtaminen omana yksikkönään on haasteellista, sillä asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki eri yrityksen osastot. Asiakaskokemuksesta vastaavalla henkilöllä tulee olla hyvä kokonaiskuva yrityksen toiminnoista. (Trustmary Finland Oy 2021.)

Asiakaskokemuksen kehittämisen elementteihin kuuluvat kulttuurin osalta asenne, valtaistaminen, päätöksenteko sekä jatkuva oppiminen. Sisäisten kyvykkyyksien osalta on vaikutusta rekrytoinneilla, koulutuksella, johtamisella sekä resursseilla. Asiakaskokemuksen kehittämiseen prosessien osalta kuuluvat teknologian hyödyntäminen, integrointi, läpinäkyvyys, suoraviivaistaminen sekä verkoston johtaminen. Brändin kehittämiseen liittyvät elementit ovat arvolutaus, luottamus, ainutlaatuisuus, tunnistettavuus sekä merkityksellisyys. Mittaamiseen liittyviä elementtejä ovat tavoitteellisuus, jatkuvuus sekä suositushalukkuus eli NPS. (Gerdt & Eskelinen 2018.)

Kulttuuri	Sisäiset kyvykkyydet	Prosessit	Brändi	Mittaaminen
Asenne	Rekrytointi	Teknologian hyödyntäminen	Arvolupaus	Tavoitteellisuus
Valtaistaminen	Koulutus	Integrointi	Luottamus	Jatkuvuus
Päätöksenteko	Johtaminen	Läpinäkyvyys	Ainutlaatuisuus	Suosittelukuus (NPS)
Jatkuva oppiminen	Resurssit	Suoraviivaistaminen	Tunnistettavuus	
		Verkoston johtaminen	Merkityksellisyys	

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen kehittämisen elementit (Gerdt & Eskelinen 2018).

Useat kehityshankkeet voidaan ulkoistaa erilaisille tiimeille, mutta asiakaskokemuksen rakentaminen lähtee johdon työpöydältä. Asiakaskokemus määrittää yrityksen ydinprosessit sekä avainalueet, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaiden kokemuksen sekä yrityksen taloudellisten aikavälin tavoitteiden kanssa. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Asiakas ja asiakkaan tarpeet tulee olla etusijalla kaikissa yrityksen päätöksissä ja toiminnassa. Lisäksi asiakaskokemusta tulee johtaa ja asiakkaiden tarpeet tulisi myös ylittää pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi. Näiden lisäksi yrityksen tulee hallita asiakaskokemustensa aiheuttamia tunnetiloja. Yrityksissä tulee tiedostaa, että positiivinen asiakaskokemus ei synny ilman positiivista työntekijäkokemusta. (Koivisto ym. 2019.)

Kuvassa 2 esitetään asiakaskokemuksen mittaamisen sekä tutkimisen keinoja. Niitä on lukuisia ja ne vaihtelevat passiivisista aktiivisiin; saadaanko tieto aktiivisesti kysymällä tai tutkimalla vai antaako asiakas palautteen oma-aloitteisesti. Asiakaskokemuksen tutkimisen keinoja ovat asiakkaiden spontaani palaute, palautelomakkeet, reklamaatioiden analysointi, sosiaalisen median seuranta, kohtaamisten analysointi, asiakastyytyväisyystutkimukset, asiakaspaneelit, mystery shopping- tutkimukset, biometriset mittaukset sekä jatkuva palautteen kysyminen eri kosketuspisteissä. (Löytänä & Korteso 2011,188.)



Kuva 2. Asiakaskokemuksen mittauksen kirjo. (Löytänä & Korteso 2011, 188).

Innovatiivisen ja asiakaskeskeisen yrityksen tunnistaa siitä, että se keskittyy aidosti ulospäin, eikä sisäisiin prosesseihin. Lisäksi asioiden hoitamiselle tulee löytyä aina omistaja, jolta löytyy oikea asenne auttaa asiakasta. Prosessien sijaan halutaan tukea innovatiivisuutta ja kyseenalaistaa, mikäli siihen on aihetta. Mikään ei ole liian kriittistä muutokselle, jos se parantaa asiakkaan kokemusta. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Korkiakoski ja Gerdt (2016) ehdottavat myös, että kaikkien tulisi tehdä asiakastyötä riippumatta roolista. Asiakkaiden kanssa toimiminen opettaa eniten asiakaskeskeisyyttä. Yrityksen toimintaa voidaan muuttaa asiakaskeskeisemmäksi uudistamalla kulttuuria ja sitouttamalla johtoa sekä henkilökuntaa yhdessä kehittämiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

### 2.3 Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Korkiakoski (2019, 21) tiivistää henkilöstökokemuksen olevan työntekijän näkemys työnantajasta. Tämä syntyy vuorovaikutuksen, mielikuvien sekä tunteiden perusteella. Yrityksissä seurataan entistä enemmän työntekijöiden motivaatiota sekä viihtymistä, sillä työntekijöiden motivaatio, viihtyminen ja sitoutuminen vaikuttavat asiakaskokemukseen välittömästi. Kyse ei ole enää vain palkasta. (Korkiakoski & Karhinen 2019.) Henkilöstökokemuksesta on tullut organisaatioiden tärkeä menestystekijä. (PwC 2020). Henkilöstökokemukseen vaikuttaa suuresti se, miten henkilöt kokevat oman työnsä sekä omat motivaatiotekijänsä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 210). Työntekijät haluavat työpaikkakokemuksen, jota he odottavat myös itse asiakkaina elämän muilla osa-alueilla.

Kokemuksien halutaan olevan mielekkäitä, henkilökohtaisia, käyttäjäystävällisiä sekä digitaalisia. Mikäli tavoitteena on saada entistä sitoutuneempaa työvoimaa, fokuksen tulee olla siinä, mikä muuttaa työntekijäkokemusta. Sitoutunut työvoima on motivoitunutta, tuottavaa, innokasta oppimaan uusia taitoja ja halukasta tuottamaan positiivista asiakas-kokemusta, siinä missä onnettomat työntekijät ovat sitoutumattomia sekä ärtyneitä työhönsä, mikä voi vaikuttaa liiketoimintaan. (PwC 2020.) Organisaatioiden henkilöstökokemuksella on Accenturen mukaan vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Banerjee ym. 2020). Henkilöstökokemuksen johtamisen tavoitteena on rakentaa ympäristö, jonka myötä työntekijät voivat keskittyä olennaiseen eli lisäarvon tuottamiseen asiakkaille, joka koostuu tiedosta, tunteesta ja toiminnasta. (Korkiakoski 2019).

Morganin (2017) mukaan työntekijöiden sitouttamisessa on ollut kyse lyhytaikaisista kosmeettisista muutoksista, joiden avulla organisaatiot ovat yrittäneet parantaa toimintaansa. Työntekijäkokemus muuttaa organisaatioiden ydinkäytäntöjä. Organisaation näkökulmasta henkilöstökokemus on se, mitä on suunniteltu ja luotu työntekijöille tai millainen organisaation mielestä työntekijän todellisuuden tulisi olla. Työntekijäkokemus on yksinkertaisesti se, minkälaista on työskennellä yrityksessä. (Morgan 2017.) Morganin (2017) mukaan ihanteellinen skenaario on, kun organisaatio suunnittelee jonkin asian ja työntekijät havaitsevat sen tarkoitetulla tavalla. Tämä on mahdollista, kun työntekijät auttavat muokkaamaan kokemuksiaan sen sijaan, että organisaatiot yksinkertaisesti suunnittelisivat ne. Tämän näkökulman perusteella voidaan määritellä työntekijöiden kokemus "työntekijöiden odotusten, tarpeiden ja toiveiden sekä näiden odotusten, tarpeiden ja toiveiden organisaatorakenteeksi", kuten kuvassa 3 esitetään. Lisäksi jokaisella työntekijällä on omat kokemuksensa. Henkilöstökokemuksen suunnitteluprosessia ei tehdä vain työntekijöille, vaan yhteistyössä heidän kanssaan. Yhdistämällä työntekijöiden sitoutuminen sekä kokemus yhteistyöhön, organisaatiolla on edellytys rakentaa ympäristö, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja. Henkilöstökokemus on liian tärkeä asia jättää sattuman varaan. (Morgan 2017.)



Kuva 3. Henkilöstökokemuksen suunnittelu. (Morgan 2017).

Morganin (2017) mukaan henkilöstökokemus tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa, osallistamalla heidät mukaan henkilöstökokemuksen luomiseen. Henkilöstökokemuksen johtaminen tulee yhdistää asiakkaiden maailmaan. Asiakkailta saatu palaute on tärkeää, sillä se on ratkaiseva elementti asiakaskeskeisen yrityksen rakentamisessa. (Korhikoski 2019, 30.)

Henkilöstökokemuksen kehittäminen keskittyy tällä hetkellä pitkälti yrityksen tarkoituksen, brändin, yrityskulttuurin, työpaikan ja työnsuunnittelun kehityksen sekä työpaikan digitalisoinnin ympärille. Yrityksen tarkoituksen yhdistäminen yksilöiden työnkuvaan saa työntekijät näkemään panoksensa yrityksen ja yhteiskunnan hyväksi. Kun työnantajabrändi on johdonmukainen, se näkyy myös asiakkaille asti. Työntekijän kokemukseen vaikuttaa organisaation kulttuuri, joita ovat erilaiset käyttäytymis-, ajattelu-, tunne- ja uskomusmallit. (PwC 2020.)

Henkilöstöstä huolehtimisella on suuri vaikutus työnantajakuvaan. Hyvällä johtamisella on myös tärkeä rooli. Great Place to Work- yrityksen toimitusjohtaja Katariina Grönqvist on sanonut, että suomalaisissa yrityksissä johtoryhmien asenne yrityskulttuurista on muuttunut: "Hyvä työpaikka on nykyään johdon tärkeimpiä strategisia kilpailukeinoja. Yrityskulttuuri muuttuu, kun johto ottaa siitä vastuun, ja yleensä tämä tapahtuu, kun on huomattu, että työntekijästä huolehtiminen on liiketoiminnasta huolehtimista". (Kajjala & Tolvanen 2020, 63-65.)

Asiakaskokemusstrategian soveltaminen työntekijäkokemukseen alkaa tarpeisiin perustuvasta segmentoinnista. Työntekijät ryhmitellään heidän toiveidensa sekä tarpeidensa perusteella. Se vaatii monisäikeisempää ymmärrystä, kuin tittelin, osaston, liiketoimintayksikön tai maantieteellinen sijainnin perusteella tehty lokerointi. Ei ole yllättävää, että



kaikki työntekijät eivät kaipaa samoja kehitysmahdollisuuksia, palkkioita tai aikatauluja. Työntekijöiden arvostukset eroavat toisistaan kommunikoinnin, osallistumisen, korvauksien ja palkkioiden suhteen. Yritysten tulee tarjota erilaisia kokemuksia, jotka vetoavat näihin erilaisiin segmentteihin. Yritykset voivat myös käyttää segmentointistrategiaa muuttaakseen toimintaansa. Voi olla hyödyllistä luoda esimerkiksi skeptikkojen, tarkkailijoiden, osallistujien ja mestareiden ryhmittymät. Eri ryhmillä on selkeät tarpeet, jotka voidaan saavuttaa räätälöidyllä taktiikalla (Yohn 2016.)

Fitzgerald (2019) on tutkinut toimialan ja henkilöstökokemuksen vaikutusta asiakaskokemukseen. Hänen mukaansa eri toimialoilla henkilöstökokemuksella on erilainen vaikutus asiakkaan kokemukseen, sillä yrityksen tuotteet ja palvelut ovat yleensä paljon tärkeämpiä asiakkaille kuin työntekijöille. Suurin poikkeus tähän sääntöön on se, missä työntekijät ovat itse tuote. Yhteyden vahvuus riippuu yrityksen toimialasta sekä valitusta strategiasta. (Fitzgerald 2019.)

## 2.4 Henkilöstön hyvinvointi

Hintsa Performancen julkaisun (2018) mukaan työntekijöiden hyvinvointi on laskenut. Työhyvinvointi on kuitenkin yrityksen tuottavuuden perusta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 51). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen nostaa yrityksen taloudellista tuloksekkuutta. (Aura ym. 2019, 76). Työntekijöiden hyvinvoinnista sekä terveydestä on tullut liiketoiminnan arvo, että strategisesti merkittävä ja tärkeä kilpailuedun lähde. Yrityksen suorituskyvyn perustana ovat työntekijöiden terveys ja hyvinvointi, tukea antava johtajuus ja ympäristö. Työntekijän sitoutuminen korreloi yrityksen taloudellisen suoriutumisen kanssa. Näillä yrityksillä on myös uskollisemmat asiakkaat. (Hintsa Performance 2018.) Lisäksi sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia, pysyvät yrityksessä kauemmin ja irtisanoutuvat vähemmän todennäköisesti. Lisäksi työntekijät ovat yleensä terveempiä ja onnellisempia. (IBM 2016; Morgan 2017; Hintsa Performance 2018; PwC 2020.) Työntekijöiden hyvinvoinnilla on merkitys työnantajamielikuvaan, jonka avulla voidaan pitää sekä saada uusia lahjakkaita työntekijöitä. (Hintsa Performance 2018; PwC 2020). Organisaatiot tarkastelevat uudelleen henkilöstönsä työkokemuksia keinona parantaa heidän suorituskykyään sekä saavuttaa jatkuvaa kilpailuetua. (IBM 2016). Yksilölliseen hyvinvointiin vaikuttaa aina organisaation ilmapiiri. (Hintsa Performance 2018).

Tukea antavat kollegat ovat myös tärkeä positiivisen työntekijäkokemuksen ajuri. Peräti 77 % henkilöstöstä raportoi henkilöstökokemuksen positiivisemmaksi, kun kollegoiden

tukea on tarjolla tarvittaessa. Kriittisenä osatekijänä nähdään myös palautteen ja tunnustusten antaminen suorituksista sekä mahdollisuudet ammatilliselle kehitykselle ja kasvulle. (IBM, 2016).

Yksitoikkoinen työ, huonot vaikutusmahdollisuudet, huono esihenkilön tuki ja suuri risti-riitojen määrä työyhteisössä lisäävät merkittävästi sairauspoissaolojen määrää. Lisäksi oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen on yhdistetty parempaan terveydentilaan sekä nopeampaan paluun sairaslomilta. Sairauspoissaolot pienentävät tuottavuutta. (Aura ym. 2019, 80.)

IBM:n (2016) tutkimuksen mukaan henkilöstökokemus on huomattavasti matalampi, mikäli työntekijöiden työ ei ole linjassa yhtiön arvojen kanssa. Työntekijäkokemusindeksin pisteet ovat vastaavasti huomattavasti korkeammat, kun työntekijän työ on linjassa yrityksen ydinarvojen kanssa. Mielekäs työ varmistaa, että työntekijän taidot sekä kyvykkyydet ovat täysin hyödynnetty, jolloin työntekijät ovat sitoutuneempia jaettuihin ydinarvoihin. (IBM 2016.) Kyse on henkilöstön osaamisen kunnioittamisesta, henkilökohtaisesta suoriutumuksesta, kannustavuudesta, mahdollisuuksista edetä, haasteellisuudesta ja keskinäisestä luottamuksesta. Tästä syntyy eräänlainen flow-tila. (Järvilehto 2012.)

Nykypäivänä inhimillisillä työpaikoilla työntekijöille annetaan vapaus päättää ja mahdollisuus osallistua vaikuttamaan, miten työtä toteutetaan heille itselleen parhaimmalla mahdollisella tavalla. (IBM 2016; PwC 2020). Työntekijät, jotka tuntevat, että heidän ehdotuksillaan on merkitystä raportoivat yli kaksi kertaa todenoisemmin positiivisen työntekijäkokemuksen. Lisäksi joustavat työajat sekä työ- ja vapaa-ajan tasapaino vaikuttavat positiivisesti henkilöstön kokemukseen. (IBM 2016.)

PwC:n (2020) tutkimuksen mukaan noin puolet toimitusjohtajista ovat tunnistaneet tarpeen päivittää työympäristöä vetääkseen puoleensa uusia kykyjä. Työpaikan digitalisointi on tärkeää luodessa kokemuksia. Ohjelmistot sekä tekniikka on luotu yrityksille, eikä niissä ole huomioitu käyttäjäkokemusta. Käyttäjäystävälliset ohjelmistot ovat taas joustavia sekä hyödyllisiä kuten tekniikat, joita ihmiset käyttävät henkilökohtaisessa elämässään. Tämän lisäksi ne keräävät dataa päätöksentekoa varten. (PwC 2020.)

IBM työvoimainstituutti ja Globoforce työvoiman tutkimuslaitos toteuttivat merkittävän globaalin tutkimuksen ja kehittivät työntekijöiden kokemusindeksin. Tämä indeksi on esitetty kuvassa 4 ja se mittaa tiimiin kuulumisen tunnetta, työn tarkoitusta, tunnetta, että on saavuttanut jotain työllään, työn imua sekä innostuneisuutta omaa työtä kohtaan. (IBM 2016.)



Kuva 4. Työntekijäkokemuksen ajurit sekä tulokset (IBM 2016).

Positiivisemmän henkilöstökokemuksen ja parempien tulosten saavuttamiseksi IBM:n (2016) mukaan tulee ensin diagnosoida tilanne. Työntekijöiden ääntä tulee kuunnella säännöllisesti erilaisten alustojen kautta esimerkiksi pulssitutkimuksilla tai sosiaalisen kuuntelun keinoin heidän kokemuksiansa ymmärtämiseksi. Lisäksi heille tulee viestiä yrityksen tarkoitus sekä arvot kaikilla mahdollisilla keinoilla. Läpinäkyvyys on avaintekijä sitoutumisessa. (Graham 2018.) IBM (2016) suosittelee myös selvittämään kulttuurillisesti merkitykselliset työpaikkakäytännöt, jotka nojaavat kulttuurin vahvuuksiin tai niihin alueisiin, joissa on parantamisen varaa.

Miten tulisi toimia:

- Tunnistaa, miten tärkeä rooli esimiehillä ja johtajilla on määriteltäessä työntekijöiden henkilöstökokemusta ja mahdollistaa johtajien suunnittelemaan kokemuksia nojaten yrityksen ydinarvoihin.
- Auttaa työntekijöitä ymmärtämään heidän työnsä syvällisempi merkitys ja miten se vaikuttaa laajemmin organisaation päämäärään sekä tavoitteisiin.
- Pitää suorituskykyä jatkuvana vuoropuheluna, joiden polttoaineena toimivat sosiaaliset tunnustukset, palaute sekä kasvumahdollisuudet. (IBM 2016.)
- Kasvumahdollisuudet voivat olla myös sivusuunnassa. On tärkeää keskustella jokaisen työntekijän kanssa selvittääkseen heidän motivaattorinsa. (Graham 2018.)
- Tarjota työntekijöille mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja antaa heille mahdollisuuksia löytää itse paras väylä onnistuakseen. (IBM 2016).

- Juhlita yksilöitä sekä tiimien onnistumisia. Tämä auttaa kehittämään kulttuuria, jossa työntekijät tuntevat kuuluvansa yhteen.
- Edistää sitoutumista oppimiseen, sillä työntekijät haluavat antaa yritykselle, kun yritykset ovat valmiita antamaan yksilöille.
- Virvaviivaistaa järjestelmiä helpottamaan työn arkea.
- Palkata erilaisen taustan omaavia henkilöitä parantamaan näkökulmaa sekä ongelmanratkaisutaitoja. Organisaatioilla, joissa on monimuotoisuutta, havaittiin olevan pienempi työntekijöiden aikomus siirtyä toisiin töihin, lisääntynyt työntekijöiden sitoutuminen, lisääntynyt luovuus. parempi tunne työntekijöiden kuulumisesta yhteen ja parempi kykyjen säilyttäminen. (Graham 2018.)

## 2.5 Henkilöstön sitouttaminen

Työntekijöiden sitoutumisen ja asiakaskokemuksen välillä on korrelaatio. (Yohn 2016). Kansainvälinen arvotutkimus on kuitenkin osoittanut, että vaurastuminen muuttaa yksilöiden arvomaailmaa. Itsensä toteuttamisen merkitys korostuu samalla kun vauraus ja demokratia kasvavat. Haasteena nähdään, että yksilöiden sekä organisaation tavoitteet ovat tarpeeksi yhteneväiset ja ryhmän jäsenet kokevat yhteistyön merkityksellisenä. (Koivisto & Ranta 2019.)

Chamorro-Premuzicin ym. (2018) mukaan melkein 50 % ihmisten sitoutumisesta voidaan ennustaa ihmisten persoonallisuuden perusteella. Näitä piirteitä ovat erityisesti positiivisuus, proaktiivisuus, tunnollisuus sekä ulospäinsuuntautuneisuus. Ne ovat tunteälykkään ja resilientin henkilön ydinominaisuuksia. Toisin sanoen positiiviset, optimiset sekä ahkerat ovat yleensä sitoutuneempina töihinsä ja ovat todennäköisesti energisiä ja innostuneita. Sitoutuneiden henkilöiden palkkaaminen lisää sitoutuneisuuden tasoa kyselyillä mitattuna enemmän kuin mikään muu toimenpide, jolla pyritään parantamaan johtamista tai työnkuvaa. Mikäli johtavat muuttavat työntekijöiden optimismin sekä joustavuuden tärkeimmäksi palkkaamiskriteeriksi, voi olla vaikeampaa havaita ja korjata johtamiseen sekä kulttuuriin liittyviä ongelmia työntekijöiden palautteen perusteella. (Chamorro- Premuzicin ym. 2018.)

Tutkimus osoittaa myös selvästi, että ainakin puolet sitoutumisesta tulee työntekijöiden työhön liittyvistä asiayhteyksistä, eli asioista ja kokemuksista, jotka ovat yhteisiä organisaation työntekijöille. Organisaatiotutkimuksien tulokset ja havainnot edustavat paremmin niitä asioita ja haasteita, mitä ihmiset kohtaavat työssään kuin yhden yksilön käsitys

asiasta. Tämä on tärkeää, sillä organisaatiot eivät ole joukko yksilöitä vaan koordinoituja ryhmiä, joilla on oma identiteetti, normit sekä tarkoitus. (Chamorro- Premuzicin ym. 2018.)

Chamorro-Premuzicin ym. (2018) mukaan kaikista luovimmat henkilöt organisaatioissa ovat kyynisimpiä, skeptisimpiä sekä vaikeampia miellyttää kuin muut. Monilla innovaattoreilla on myös ongelmia auktoriteetin kanssa sekä taipumus haastaa vallitsevaa tilaa. Näiden henkilöiden syrjäyttäminen voi olla nopea voitto sitoutumiselle, mutta useissa organisaatioissa nämä ovat merkittävä luovan energian sekä yrittäjyyden lähde, jota on vaikeampi saada ihmisiltä, jotka ovat tyytyväisiä siihen, miten asiat ovat. Sitoutuvien henkilöiden palkkaaminen voi nostaa organisaation suorituskykyä jollain mittarilla, mutta ei ole eettistä tai oikeudenmukaista jättää skeptisempiä palkkaamatta, mikäli skeptikot ovat yhtä päteviä kuin muutkin. Hyviä joukkueita ei tehdä toisistaan identtisiä henkilöistä vain yksilöistä, jotka täydentävät toisiaan. Mikäli halutaan tukea kognitiivista monimuotoisuutta eli ajattelun, tunteen ja toiminnan vaihtelua, tarvitaan ihmisiä, joilla on erilaiset persoonallisuudet. (Chamorro- Premuzicin ym. 2018.)

Chamorro- Premuzicin ym. (2018) kertovat, että jos halutaan tarkastella sitoutumista organisaatioon, on tarkasteltava minkälaisia henkilöt ovat, ja mitä he ajattelevat työstään. Tutkijat ovat myös havainneet, että 40 % johtajista tunnistivat emotionaalisen älykkyyden sekä itsetuntemuksen tärkeimmiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat siihen ottaako työntekijä vastuun omasta sitoutumisestaan. (Chamorro- Premuzicin ym. 2018).

## 2.6 Henkilöstön osallistaminen

Työntekijäkokemus lähtee johtajien tuen suunnasta. He johtavat organisaatiokäytäntöjä, joilla on vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin. Johtajilla on siis tärkeä rooli organisaation yleisen suunnan näyttäjänä ja positiivisen henkilöstökokemuksen rakentajana. Tämä onnistuu selkeyttämällä organisaation suunta ja painottamalla sitä, minkälainen merkitys työntekijöillä on organisaation onnistumisessa. Tietoyhteiskunnan aikana työntekijöiden tiedoista sekä taidoista on tullut keskeinen talouden osatekijä. (IBM 2016.)

Startupit ovat osoittaneet kuinka tehdään parempia päätöksiä prototyyppauksen sekä iteratiivisen oppimisen avulla. Konsulttiyhtiö McKinsey:n tutkimuksen mukaan muotoiluun panostaneet yritykset toimivat myös liiketoiminnallisesti paremmin. Konsulttiyhtiö McKinsey on löytänyt neljä toimintoa, jotka osoittivat eniten korrelaatiota parempaan

taloudelliseen tulokseen. Näitä ovat suunnittelun suorituskyvyn mittaaminen yhtä täsmällisesti kuin tulojen ja kustannusten seuranta, sekä fyysisten, digitaalisten ja palvelusuunnittelun välisten muurien murtaminen. Lisäksi käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta tulee tehdä jokaisen vastuu. Kehittämisen riskejä voidaan vähentää kuuntelemalla, testaamalla ja iteroimalla palveluja jatkuvasti loppukäyttäjien kanssa. (Dore ym. 2018.)

Työn kehittäminen on merkittävää, sillä työn tekemisen tavat sekä maailma muuttuvat jatkuvasti. Merkittävä työhyvinvoinnin riski on työn mielekkyyden ja yhteisen tarkoituksen hämärtyminen muutoksessa. (Työterveyslaitos 2021.) Kun halutaan oikeasti osallistaa, tulee osallistaa heidän ajatteluaan. Toisen ajattelun käynnistäminen pohjaa hyvien kysymysten kysymiseen. Kun pohditaan itse ratkaisua, työntekijä ymmärtää sekä hyväksyy sen eri tavoin kuin valmiina annetun vaihtoehdon. Sitoutumista saa osallistamalla ja toteilemista käskemällä. Valmentamalla työyhteisön kehitystaitoja voidaan parantaa osallistamisen tasoa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Jos yrityksessä ei ole aito osallistamisen sekä avoimuuden kulttuuri, arvojen jalkauttaminen ei välttämättä tapahdu henkilökuntaa osallistamalla. (Korkiakoski 2019, 125).

Asiakaslähtöisyyden tulee ylettyä myös yrityksen innovaatio- ja kehittämistoimintaan olakseen aidosti asiakaskeskeinen. (Koivisto ym. 2019). Ylivoimainen asiakaskokemus syntyy kulttuurissa, jossa jokainen organisaatiossa työskentelevä kokee olevansa vastuussa asiakkaan palvelemisesta. (Korkiakoski & Gerdt 2016). Palvelumuotoilu perustuu ihmisten kokonaisvaltaiseen käyttäytymisen ymmärtämiseen. Usein organisaatioiden tuotteet sekä palvelut ovat monen eri osaston käsialaa, ja muotoiltu niin, että ne keskittyvät palvelemaan omaa tehokkuuttaan kuin vastaamaan odotuksia asiakkaan kokonaisvaltaisesta palvelukokemuksesta. (Koivisto & Miettinen 2009.) Palvelumuotoilun onnistumisen edellytyksenä on ihmisten innostuminen sekä sitoutuminen muutokseen työnkuvasta riippumatta. (Koivisto ym. 2019).

Työntekijät sekä asiakkaat voivat osallistua palvelumuotoiluprosessiin. Kehittämisessä otetaan huomioon heidän ideansa, mielipiteensä sekä toiveensa. Palvelumuotoilun kantava ajatus tulee siitä, että se vastaa sekä asiakkaan tarpeita että palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Siinä kehitetään käyttäjälle hyödyllisiä, käytettäviä ja haluttuja palveluja, jotka ovat palveluntarjoajan kannalta taloudellisesti kannattavia, kilpailuetua ja vaikuttavuutta lisääviä. Palvelumuotoilulla tuetaan palvelujen käytön sujuvuutta, helpoutta, vaivattomuutta, elämyksellisyyttä sekä arvoihin että tunteisiin vetoavuutta. Palvelumuotoilu on kehitystapa, jossa huomioidaan samalla asiakas- ja henkilöstökokemus. (Koivisto ym. 2019.)

Palvelumuotoilu saatetaan nähdä aikaa vievänä sekä työläänä toteuttaa johtuen työntekijöiden sekä asiakkaiden osallistamisesta kehittämiseen. Panostaminen kuitenkin tuo tulosta, koska tällä kehittämistavalla toteutetut ratkaisut parantavat kehittämisinvestoinnin tuottoa. Yhteiskehittämisessä epäonnistumisen riski pienenee, kun kehitetty ratkaisu on aidosti käyttäjille hyödyllinen. (Koivisto ym. 2019.)

Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt ovat nähtävissä yrityksen henkilöstökokemuksessa sekä sisäisten toimintatapojen ja osaamisen kehittämisessä. Palvelumuotoilulla on vaikutusta työntekijäkokemuksen vahvistumiseen. Näitä ovat työtyytyväisyyden kasvaminen, työhyvinvoinnin parantuminen, sairauspoissaolojen vähentyminen, henkilöstön sitoutumisen, motivaation lisääntyminen ja työnantajamielikuvan parantuminen. Lisäksi palvelumuotoilulla voidaan kehittää sisäisiä toimintatapoja, jotka edesauttavat asiakaslähtöisyyden lisääntymistä, kehittämistoiminnan sekä innovaatioiden kehittymistä, selkeyttävät toimintamalleja ja sisäisiä prosesseja, parantavat suunnittelun rooleja ja työprosesseja sekä voimistavat yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää. (Koivisto ym. 2019.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan muuttaa myös yrityksen palvelukulttuuria, sisäisiä rakenteita ja toimintamalleja. Näillä voi olla suora tai välillinen vaikutus asiakkaaseen. Palvelumuotoilu on tärkeä työkalu työntekijäkokemuksen kehittämisessä, missä se liittyy perehdyttämiseen, työn viihtyvyyden lisäämiseen, työn sujuvoittamiseen, koulutus- ja valmennusmallien hiomiseen sekä parantaa yleensäkin työnantajamielikuvaa. (Koivisto ym. 2019.)

Loistava johtajuus sekä vähemmän hierarkkinen kulttuuri voivat tuottaa jopa 9 prosenttia korkeamman osakearvon. (Hints Performance 2018). Korkiakoski ja Gerdt (2016) kehottavat kuuntelemaan asiakkaiden kanssa työskentelevien kokemuksia sekä viestejä. Tällä tapaa johto voi varmistaa asiakaslupauksen sekä käytettävien resurssien sopivuuden. Asiakkaiden kanssa toimivien tulee siis ymmärtää yrityksen strategia. Yritys pystyy parantamaan asiakaskokemustaan merkittävästi, kun työntekijät palkitaan siitä, että he raportoivat rehellisesti joka ikisen asiakaspalautteen sekä ovat valmiita viemään asiakastilanteet loppuun asti. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Yhtenä näkökulmana on, että hyvät johtajat tarvitsevat myös osaavaa henkilöstöä kehitystoimintaan. (Hannonen & Leinonen 2015). Toisena näkökulmana voidaan pitää tietoa, joka ei ole harvojen ominaisuutta vaan on yhteisöllisesti jaettua. Näin kehittämistoiminnassa uudenlainen johtaminen, osallistaminen sekä tiedon kumulatiivisuus muodostavat oleinnaisen infrastruktuurin (Tiihonen ym. 2007.)

Useimmissa tilanteissa asiakkaiden kanssa nopeus on ratkaiseva tekijä. Asiakkaat odottavat entistä nopeampia vastauksia, jonka myötä toimintaohjeiden on oltava yksiselitteisiä, yrityskulttuurin jyrkät sekä työntekijöitä on kannustettava itsenäiseen päätöksentekoon erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. On myös oleellista selvittää työntekijöille, miten erilaiset ratkaisut vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy, jos palautteen käsittelyaika lyhenee. Tämä voidaan hoitaa, mikäli työntekijöillä on mahdollisuus hoitaa haastavia asiakaspalvelutilanteita itsenäisesti esimerkiksi palveluseleiden ja lisäbudjetin muodossa. Se lisää myös henkilöstön tyytyväisyyttä työhön, sillä silloin henkilöstöllä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa näin omaan työhönsä. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Asiakkaiden kanssa toimivat keksivät parhaiten uusia käytäntöjä palvella asiakkaita. Heillä on mahdollisuus nähdä toiminnan haastavat kohdat sekä ne tilanteet, josta yritys saa eniten kiitosta. Asiakasrajapinnassa ovat syntyneet toimintaa muuttaneet ideat. Henkilöstöä tulisi kannustaa yrittämään erilaisia tapoja toimia. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Korkiakoski ja Gerdt (2016) ehdottavat myös karsimaan hierarkiaa. Tyypillisesti valta on ylemmissä portaissa ja asiakkaiden kanssa toimivilla sitä ei ole lainkaan. Näin suorittava työ kumuloituu asiakasrajapinnassa toimiville. Tämän seurauksena asiakaspalvelun aika ja kyky vastata tarpeisiin huononee. Yleensä on myös nähtävissä, että raportoinnin määrä kasvaa, kun yrityksillä menee heikommin. Tällöin olisi järkevämpää vähentää sisäistä raportointia ja lisätä näin asiakastyöhön käytettyä aikaa, sillä asiakkaiden kanssa käytetty aika lisää mahdollisuuksia onnistumiselle raportoinnin sijaan. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Kehittäminen sekä johtaminen ovat siirtyneet kohti keskustelevaa, yhteisöllistä ja demokraattiseen dialogiin perustuvaa työskentelyä. Johtajien asemat ovat myös muuttumassa hierarkisesta ja muodollisesta kohti yhteistyön johtamista. Tämä tulee esille organisaatioissa, joissa kehittäminen on toiminnan jatkumisen ehto kilpailutilanteissa sekä muuttuvassa ympäristössä. (Salonen ym. 2017, 22.) Innovaatioprosessissa tarvitaan yksilöiden innovaatiokykyä eli luovuutta ja sen esille tulon mahdollistamista sekä tukea idean eteenpäin työstämiseen ja hyödyntämiseen. Yksilön luovuuteen vaikuttavat persoonalliset tekijät, taipumukset ja sisäinen motivaatio eli halu ja kiinnostus uuden luomiseen, kuten esimerkiksi työn ja palvelujen kehittämiseen. Luovuus lähtee yksilöstä, mutta innovaatio on keskeisesti ryhmä- ja organisaatiotason tulos, jossa korostuu tiedon, vuorovaikutuksen ja toimijoiden keskinäisen dynamiikan merkitys. (Hidalgo & Albors 2008.)



Asiakkaiden kanssa toimivat työntekijät kommunikoivat päivittäin yrityksen arvoista sekä organisaation tavoista toimia. Resursointi ja kouluttaminen kohdistetaan tiheästi ylemmän- ja keskijohtoon asiakkaiden kanssa toimivien sijaan. Asiakkaiden kanssa toimivien tehtäviin tulisi fokuoittaa enemmän. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Palvelumuotoilun elementit pohjaavat ymmärtämiseen, osallistamiseen sekä yhteensovittamiseen. Edellytyksenä on ymmärtäminen. Kehitys perustuu käyttäjien tarpeiden perusteelliseen sekä empaattiseen ymmärtämiseen, mikä pohjaa laadullisten menetelmien laaja-alaiseen käyttöön. Niiden avulla päästään kiinni asiakkaan todellisiin ongelmiin. Tarkoituksena on myös tunnistaa latenteja tarpeita. Menetelmänä käytetään esimerkiksi haastattelua, havainnointia ja luotaimia. Ymmärtämisellä varmistetaan, että kehittämisellä lähdetään selvittämään oikeita asioita. Iteratiivinen prosessi jatkuu osallistamalla käyttäjiä sekä muita sidosryhmiä yhdessä kehittämiseen. Relevanttia on ratkaisuideoiden testaaminen ja arviointi käyttäen erilaisia prototyyppejä. Näin varmistutaan oikean suunnan löytyminen sekä ratkaisun tarpeellisuus sekä toimivuus. Kehitysprosessia voidaan pitää oppimisprosessina, joka tekee mahdolliseksi suunnan muutokset prosessin edetessä. Ratkaisua kehittäessä tulee yhteensovitettua eri käyttäjien vaateet, tekninen toteutuskelpoisuus ja yrityksen taloudelliset päämäärät. Näiden lopputulemana on palvelu, joka on menestys yritykselle ja hyvä käyttäjille. (Koivisto ym. 2019.)

Kehittäminen ei muodostu luovista ideoista lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi ilman johtajuutta. Se vaatii asioiden ja ideoiden jakamista, keskustelua, kuuntelemista sekä osallistamista. Kyse on oppivan organisaation herkkyydestä sen kaikilla eri tasoilla. Toiminta on näkemyksellistä ja perustuu tietoon sekä kokemukseen, jossa koko henkilöstö luo yhdessä puitteet ja prosessit, jotka tukevat asetettuja tavoitteita. (Sistare ym. 2009.)

Vaikutusmahdollisuudet siihen, missä järjestyksessä ja miten työtä tekee, vähentää myös koettua stressiä. Työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, jonka vuoksi heidät tulee ottaa mukaan työn kehittämiseen. (Ala-Laurinaho 2017.) Kukaan ei pysty kehittämään yksin, vaan työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen. Ilman henkilöstöä kehittämisen lopputulos ei ole luotettava. Ihminen nähdään kyvykkäänä, aktiivisena ja kykenevänä. (Heikkinen 2010, 20.)

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tuloksia aikaansaava kehitystyö on ainoastaan mielekästä. Uusien tapojen vakiinnuttaminen vaatii työpaikan rakenteiden, organisaation tai johtamisjärjestelmän muuttumista. Kehitystyössä on mielekästä suunnata huomio kohti työn voimavaroja, pelkkien ongelmien lisäksi, jotta kehittämiskokemus on myönteinen. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Tässä kehittämishankkeessa keskitytään erilaisten mahdollisuuksien löytämiseen asiakaskokemuksen kehitystyöhön. Kehitystyötä alettiin hahmottelemaan mindmapin avulla sekä tekemällä suunnitelma hankkeen etenemisestä. Tässä luvussa esitellään kehittämisen kohde sekä alkutilanne, eli mitä hankkeessa käsitellään, tutkitaan ja minkä vuoksi. Lisäksi tässä luvussa perustellaan valittu tutkimuksellinen lähestymistapa ja aineiston keruussa käytetyt tutkimusmenetelmät, eli miten tutkimus on toteutettu. Luvussa käsitellään myös, miten tutkimusaineisto on analysoitu.

### 3.1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa

Kehitystyön aiheen valintaan vaikutti opinnäytetyön tekijän kiinnostus aiheeseen ja käytännön tarve organisaatiossa. Kohdeorganisaation visiona on tarjota alan parasta asiakaskokemusta, jota kehitetään läpi koko organisaation. Kohdeorganisaatiossa tutkitaan asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin, jotta asiakaskokemuksesta voidaan kehittää kilpailuetu.

Opinnäytetyön tekijä oli ilmaissut kiinnostuksensa asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen ja kehittämistyö alkoi joulukuussa 2020 ajatusten vaihdolla hankkeesta. (Kuva 5). Kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutustuminen alkoi joulukuussa 2020 ja idea työn aiheesta muotoutui joulukuun 2020 – tammikuun 2021 välisenä aikana keskustelujen pohjalta. Aiheeseen löytyi sujuvasti yhteinen näkökulma ja hanke saatiin kunnolla käyntiin vuoden 2021 alussa.

Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen alkoi alkuvuonna 2021. Opinnäytetyöprojekti eteni helmikuussa 2021 esittelemällä kohdeorganisaatiolle alustava suunnitelma kehitystyön toteuttamisesta. Tämän pohjalta pidettiin palaveri helmikuussa, jossa suunnitelmaa tarkennettiin ja muokattiin. Kehittämishankkeen alkutilannetta ja tavoitetilaa kartoitettiin kolmella teemahaastattelulla maaliskuussa. Haastatteluissa kävi ilmi, että osallistaminen on tärkeä aihe tulevaisuudessa ja henkilöstökokemuksella on suuri vaikutus

myös asiakkaiden suuntaan. Nykyisellään esihenkilöillä on suuri vastuu henkilöstön osallistamisessa. Aihe oli haastateltavien näkemyksen mukaan tärkeä ja haastattelija sai palautetta haastatteluiden aikana hyvistä kysymyksistä.

Kohdeorganisaation työntekijäyhteisössä toteutettiin huhtikuun 2021 lopulla virtuaalinen keskustelu, jossa työntekijäyhteisön jäsenet pääsivät mukaan tuomaan esille näkemyksiään asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistumiselle. Keskustelu alkoi varovasti, mutta sen pohjalta saatiin henkilöstön näkemyksiä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen.

Aineiston analyysiä aloitettiin tekemään heti haastatteluiden jälkeen maaliskuun lopulla ja se jatkui huhtikuulle. Virtuaalisen keskustelun analysointi aloitettiin heti keskustelun ollessa käynnissä ja se jatkui toukokuun alulle. Käsiteltyjen haastattelujen sekä keskustelun aineiston pohjalta tehtiin aineiston analyysi. Toukokuussa 2021 kirjattiin tulokset sekä johtopäätökset ja työ saatiin päätökseen. Opinnäytetyö julkaistiin myös toukokuussa 2021.



Kuva 5. Kehityshankkeen eteneminen.

Kehittämiskohdetta valitessa on pohdittava kenen ehdoilla kehittämistyötä tehdään. Usein alkuperäinen aihe täsmentyy prosessin edetessä ajankohtaisemmaksi, jolloin myös toimeksiantajalla on mahdollisuus pohtia hankkeen uutta suuntaa. Kehittämistyössä sitoutuminen toimeksiantajan käytäntöihin asenteisiin tai arvoihin voi olla hankalaa. Lisäksi kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä, joilla voi olla vaikutuksia ilmiöiden tulkintaan. (Ojasalo ym. 2014, 49.) Tässä opinnäytetyöhankkeessa alkuperäinen tutkimussuunnitelma ja toteutustapa tarkentui ja sitä pyrittiin muokkaamaan mahdollisimman paljon kohdeorganisaatiota hyödyttäväksi.

### 3.2 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät

Tämän hankkeen tavoitteena on löytää keinoja, joilla tukea henkilöstöä asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistumiselle sekä henkilöstökokemuksen merkitystä loistavalle asiakaskokemukselle. Tutkimuksellisessa kehitystyössä on tavoitteena tuottaa käytännön ratkaisuja ja parannuksia tai uusia ratkaisuja (Ojasalo ym. 2014, 19). Tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymykset ja tässä hankkeessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

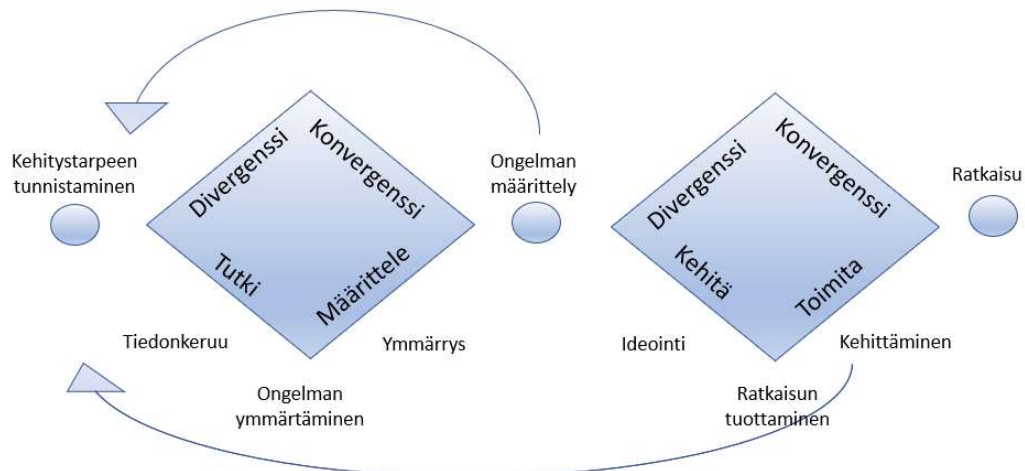
- Miten asiakaskokemuksen kehittämiseen suhtaudutaan eri ammattiryhmissä?
- Millä tavoilla saadaan lisää henkilöstöä mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen?
- Minkälaisilla tavoilla voidaan tukea kohdeorganisaation asiakaskokemustyötä?

Kehitysprosessissa on piirteitä Design Councilin tuplatimantimasta, joka on visuaalinen kuvaus muotoiluprosessista. (Kuva 6). Tuplatimantti antaa puitteet muotoilutoiminnalle ja se on selkeä ja kattava visuaalinen kuvaus muotoiluprosessista. Kaksi timanttia edustavat prosessia, jossa tutkitaan asiaa ensin laajemmin sekä syvemmällä tavalla ja tämän jälkeen toteutetaan kohdennettu toiminta. Toisin sanoen ensin tulee divergentti ajattelu ja sitten konvergentti ajattelu.

- Tutki. Ensimmäinen timantti auttaa ymmärtämään ongelman. Se käsittää toiminnan, jossa puhutaan henkilöiden kanssa, joihin asialla on vaikutusta.
- Määrittele. Löytövaiheessa kerätty ymmärrys auttaa hahmottamaan ongelman eri tavalla.

- Kehitä. Toinen timantti kannustaa ihmisiä antamaan erilaisia vastauksia selkeästi määritelyyn ongelmaan etsimällä inspiraatiota muualta ja suunnittelemalla yhdessä useiden ihmisten kanssa.
- Toimita. Tämä vaihe sisältää erilaisten ratkaisujen testaamisen pienimuotoisesti, hylkäämällä ne, jotka eivät toimi, ja parantamalla niitä, jotka toimivat.

Prosessi ei ole lineaarinen. Kesken prosessin voidaan saada selville jotain taustalla olevista ongelmista, jonka jälkeen on hyvä palata taas alkuun. Jatkuvasti muuttumassa maailmassa asiat eivät tule koskaan valmiiksi. Palvelun suunnitteluprosessi on aina tutkiva ja iteratiivinen ja se liikkuu jatkuvasti eteenpäin sekä sopeutuu. Kesken suunnittelu-prosessin saamme koko ajan palautetta tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. (Stickdorn ym. 2018, 88-89; Design Council 2021.) Tässä kehittämistyössä keskityttiin ongelman ymmärtämiseen sekä ratkaisun tuottamisen osalta ideointiin. Ideat esitetään opinnäytetyön kehitysehdotuksissa.



Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessin tuplatimantti. (mukaillen Stickdorn ym. 2018, 88-89; Design Council 2021).

Laadullisen tutkimuksen kulmakivenä on oikean elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuus ymmärretään monitahoiseksi kokonaisuudeksi (Ojasalo ym. 2014, 105.) Kun halutaan saada varmuutta työn päätöksentekoon, suositellaan käytettäväksi erilaisia menetelmiä rinnakkain. Näin saadaan sekä erilaista tietoa että ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 40, 44.). Tutkimuksen tiedonkeruutavoista keskusteltiin toimeksiantajaorganisaation edustajien kanssa. Nykytilan ymmärryksen kartuttaminen sekä tavoitetilan määrittely toteutettiin teemahaastatteluilta. Haastattelun tarkoitus oli selvittää asiakaskokemuksen

kehittämisen tavoitetilaa sekä henkilöstön osallisuuden tavoitetilaa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Haastattelu valittiin tähän, sillä sen tehtävänä on asioiden syventäminen sekä selventäminen (Ojasalo 2014, 106). Ideointivaiheeseen valittiin virtuaalinen keskustelu työntekijäyhteisön jäsenille. Keskustelu nähtiin hyvänä tapana toteuttaa henkilöstön osallisuutta tämän kehityshankkeen aikataulun sekä tavoitteen puitteissa. Luovien ratkaisujen keksimisen näkökulmasta on ensiarvoista tietää, että määrä synnyttää laa-  
tua. (Ojasalo ym. 2014, 158). Erilaisilla tiedonkeruutavoilla pyrittiin varmistamaan, että saadaan mahdollisimman laaja-alaisesti tietoa tutkittavasta aiheesta.

### 3.3 Teemahaastattelut

Haastattelulla on mahdollisuus saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa, kun kehittämiskohde on vähän tutkittu (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelun tehtävänä on asioiden selventäminen sekä syventäminen (Ojasalo ym. 2014, 106). Haastattelu valittiin tiedonkeruutavaksi, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten teemojen mukaan ongelmanasettelun mukaisesti. Tutkimusaiheeseen perehdyttiin ennen haastatteluiden aloittamista. Etukäteen valitut teemat perustuvat tämän tutkimuksen viitekehukseen eli asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehittämiseen. Teemahaastattelussa (Liite 1) haetaan vastauksia henkilöstön osallistamisen nykytilasta sekä tavoitetilasta asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Teemahaastattelussa on tärkeää, että tutkittavat ovat ymmärtäneet asian juuri samalla tavalla kuin tutkija. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja sekä heidän antamia merkityksiä, ja sitä miten ne syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kohdeorganisaation toiveesta.

Haastattelussa selvitetään, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelun etu on sen joustavuus. Haastattelussa on mahdollista toistaa kysymys sekä oikaista väärinkäsityksiä. Tätä joustavuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä. Etuna kyselyyn on myös se, että haastattelussa on mahdollisuus havainnointiin. Haastattelijalla on siis mahdollisuus kirjoittaa muistiin miten haastattelija vastaa kysymyksiin. Haastattelun onnistumisen näkökulmasta on suositeltavaa antaa haastattelukysymykset jo etukäteen, jotta tiedonantajat voivat tutustua aiheeseen ennalta. Tämä toteutuu luontevasti kun sovitaan haastattelun ajankohdasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 20) mukaan ensisijaisina eettisinä periaatteina pidetään informoitiiin

perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta sekä yksityisyyttä. Haastattelijan tulee selvittää haastateltavalle haastattelun sekä kehitystyön tarkoitus sekä luottamuksellisuus (Ojasalo ym. 2014, 108). Eettisyysnäkökulma toteutui kysymyllä ensin halukkuutta osallistua tutkimukseen, kertomalla tutkimustyön aihe ja haastattelun tarkoitus. Lisäksi haastateltaville kerrottiin toteutukseen, kehitystyön tarkoitukseen sekä luottamuksellisuuteen liittyvät asiat. Haastattelu on vuorovaikutusta ja se vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelujen huonona puolena voidaan pitää sitä, että niissä on taipumus antaa sosiaalisesti toivottavia vastauksia, mikä heikentää haastatteluiden luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.) Lisäksi haastatteluiden huonona puolena nähdään se, että ne vievät paljon aikaa. Haastattelijan rooli vaatii myös kouluttautumista. Lisäksi haastattelujen analysointi, tulkinta ja niiden raportointi voi olla vaikeaa, sillä valmiita konsepteja ei ole tähän tarjolla (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Teemahaastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin kautta maaliskuussa 2021 vallitsevan Covid-19 pandemian johdosta. Haastattelun kestivät 40 minuutista yhteen tuntiin ja ne tallennettiin. Uskottavien päätelmien tekeminen puheen muodosta olevasta aineistosta edellyttää tallentamista (Puusa & Juuti 2020). Tämän jälkeen haastattelut kirjoitettiin auki eli litteroitiin melko tarkasti sanasta sanaan yleiskieltä käyttäen. Haastateltavat valittiin harkitusti ja haastateltavien valintaan saatiin apua kohdeorganisaation ohjaajilta. Haastateltaviin oltiin yhteydessä helmikuun 2021 lopulla, jossa selvennettiin kehityshankkeen tarkoitus sekä luottamuksellisuus sekä suostumus osallistumiseen. Haastattelun kysymysrunko toimitettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelun onnistumisen näkökulmasta on tärkeää toimittaa haastattelun aihe sekä teemat, kun halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa haastattelutilanteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86). Teemahaastattelun runko käytiin läpi kohdeorganisaation ohjaajan kanssa. Lisäksi se oli kommentoitavana opinnätetyön ohjaajalla. Näiden pohjalta haastattelun kysymyksiä yksinkertaistettiin ja selkeytettiin.

Haastattelutavaksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Kysymykset on laadittu tässä tavassa ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestyksestä haastattelun edetessä. Kysymysten tarkas sanamuodot voivat myös vaihdella. Näin etukäteen laaditut, mutta tilanteeseen huonosti istuvat kysymykset voidaan jättää kysymättä ja vastaavasti voidaan kysyä haastattelun kuluessa muita kysymyksiä (Ojasalo ym. 2014, 109-110.) Teemahaastattelun etuna nähtiin, että haastateltavat pystyvät kertomaan omista näkemyksistään mahdollisimman laajasti. Valmiiksi tehty

haastattelurunko auttoi myös opinnäytetyön tekijää pysymään tiukemmin tutkimuskysymysten kannalta tärkeissä aiheissa.

Haastateltavilla on tärkeää olla mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tästä syystä tutkimukseen osallistuvien osalta tehdään harjittu valinta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Asiantuntijan haastattelun tavoitteena on tuottaa uutta tietoa hyödyntämällä heidän erityistä osaamistaan. (Hyvärinen ym. 2017, 184.) Haastattelut toteutettiin henkilöille, joilla oli mahdollisimman kattava ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Usein haastattelemaan pääsyn vaikeutta korostetaan. Asiantuntijat saattavat suostua kuitenkin mielellään haastateltaviksi, varata siihen hyvin aikaa ja ovat usein hyvin avuliaita (Hyvärinen ym. 2017, 186.) Haastattelujen aikataulujen sopiminen sujui tässä opinnäytetyössä vaivattomasti ja haastateltavat olivat auttavaisia. Asiantuntijoiden haastattelut vaativat tavallisesti räätälöityjä kysymyksiä ja haastattelurunko muokkautuu tutkimuksen edetessä. Haastattelut syntyvät vuorovaikutuksessa. Niissä on tärkeää osata lukea tillannetta sekä muokata omaa rooliaan niin, että haastattelusta saadaan mahdollisimman paljon tarkoituksenmukaista tietoa. Haastatteluihin on myös mahdollisuus pyytää myöhemmin tarkennuksia puhelimitse tai sähköpostilla (Hyvärinen ym. 2017, 194-195.) Haastateltavilta kysyttiin haastatteluun aikana suostumus asioiden tarkentamiseen haastattelun jälkeen puhelimitse tai sähköpostitse. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun tallentamiseen.

Haastateltava	Haastattelun valmistelut	Haastattelu
Henkilö 1 19.3.2021	Suostumus haastatteluun osallistumisesta sähköpostitse, Haastattelun ajankohdan sopiminen sähköpostilla. Sähköpostilla lähetetty aihe sekä haastattelurunko (Liite 1)	Tallennettu Teams-haastattelu, jossa video päällä
Henkilö 2 24.3.2021	Suostumus haastatteluun osallistumisesta sähköpostitse. Haastattelun ajankohdan sopiminen Teamsilla. Sähköpostilla lähetetty aihe sekä haastattelurunko (Liite 1)	Tallennettu Teams-haastattelu, jossa video päällä
Henkilö 3 19.3.2021	Suostumus haastatteluun osallistumisesta, Haastattelun ajankohdan sopiminen Teamsilla. Sähköpostilla lähetetty aihe sekä haastattelurunko (Liite 1)	Tallennettu Teams-haastattelu, jossa video päällä

Taulukko 2. Haastatteluiden toteutus.

Teemahaastatteluiden kysymykset pohdittiin niin, että saatiin mahdollisimman kattava ymmärrys henkilöstön osallistamisen nykytilasta sekä tavoitetilasta. Kysymyksiä



pohdittiin myös työn teoriaosuuden pohjalta. Haastattelun analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto. Tämän jälkeen haastattelu teemoiteltiin ja pyrittiin löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan.

### 3.4 Keskustelu työntekijäyhteisössä

Opinnäytetyön ideointivaiheessa järjestettiin keskustelu kohdeorganisaation työntekijäyhteisössä. Se on visuaalinen ja virtuaalinen yhteisluontialusta, johon voi kutsua asiakkaat tai työntekijät kertomaan mielipiteensä erilaisista kehitystoiminnoista. Tämän työskentelytavan avulla voi kutsua henkilöt ottamaan aktiivisen roolin suunnittelu- ja innovaatiotoimintaan prosessien alusta loppuun. Alustalla voi osallistaa henkilöstöä monella eri tavalla, kun halutaan esimerkiksi kysyä mielipidettä tai kokemuksia, innostaa ihmisiä tai herättää keskustelua. (LeanLab 2021.) Kohdeorganisaatiossa on käytetty alustaa esimerkiksi asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehittämiseen. Alustan hyödyntäminen nähtiin luontevaksi valinnaksi myös tähän opinnäytetyöhankkeeseen henkilöstön osallistamisen näkökulmasta. Valintaan vaikutti myös alustan helppokäyttöisyys, aikataulu sekä työn tavoite. Yhteisön jäsenet voivat jättää kommenttinsa keskusteluun heille sopivana ajankohtana sekä tuoda omia kokemuksiaan ja näkemyksiään esille. Tämä toimi keinona toteuttaa ihmiskeskeistä yhteissuunnittelua ja ottaa huomioon ihmisten kokemukset. Työntekijäyhteisöön pääsevät jäseneksi kaikki kehittämisestä kiinnostuneet työntekijät roolista riippumatta.

Keskustelu työntekijäyhteisössä toteutettiin teemahaastattelujen analysoinnin jälkeen. Työntekijäyhteisössä oli keskustelun pidon aikaan 63 jäsentä, joista 4 osallistui keskusteluun. Keskustelu avauksesta lähetettiin viesti työntekijäyhteisön jäsenille 22.4.2021, joka on esillä liiteessä 2. Keskusteluun osallistumisesta muistutettiin sähköpostitse 27.4.2021. Tällä pyrittiin aktivoimaan henkilöstöä mukaan jo alkaneeseen keskusteluun. Keskustelu oli avoinna jäsenille kokonaisuudessaan viikon ajan ja jäsenet pystyivät tuomaan keskustelussa esille näkemyksiään nimettömänä tai etunimellään. Alustalle voi asettaa oman nimensä tai siellä voi pysyä nimettömänä. Opinnäytetyöntekijä vastasi keskusteluun osallistuneiden kommentteihin ja hän kysyi jatkokysymyksiä. Keskustelussa saatiin näkökulmaa eri ammattiryhmien osalta.

Keskustelun introssa esitetyt kysymykset nousivat tutkimuskysymysten aiheista sekä teemahaastatteluiden analysoinnin pohjalta tehtyjen huomioiden pohjalta. Näiden kysymysten avulla päästiin osallistamaan henkilöstöä pohtimaan sitä, miten saadaan

laajemmin henkilöstöä mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen ja pohtimaan hyviä sekä toimivia tapoja asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistumiselle. Keskustelun intro sekä kysymykset ovat liitteessä 3.

Yhteisluomisen yhteisöt kannustavat aitoon, demokraattiseen ja jatkuvaan vuoropuheluun loppukäyttäjien kanssa. Alustalla on mahdollisuus kuunnella ja osoittaa kiinnostusta osallistuvien mielipiteitä kohtaan. Yhteisön avulla pääsee pintaa syvemmälle kysymällä jatkokysymyksiä jo alkaneeseen keskusteluun. Suosituttua ajatusta nopeasti oppimisesta ja halvalla epäonnistumisesta pystytään soveltamaan yhteisluomisen yhteisöihin. (Lean-Lab 2021.) Luovien menetelmien avulla pyritään saamaan uusia näkökulmia sekä ideoita kehittämiseen yhteistyön avulla. Tässä prosessissa ideointi ja arviointi on tarpeen pitää erillään: arviointi yleensä tyrehdyttää ideoinnin ja liian aikaisessa vaiheessa aloitettu arviointi pienentää osallistujien halua ja kykyä tuottaa uusia ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 159.) Luovia menetelmiä käytetään tyypillisesti työpajatyöskentelyn apuna. Keskustelussa pyrittiin saamaan ratkaisuja haasteeseen keksimällä vapaasti aiheeseen liittyviä ratkaisuja. Avoin sekä positiivinen ilmapiiri ovat edellys luovalle ongelmanratkaisulle. Lisäksi määrä synnyttää laatua. Ideoinnin tavoitteena on löytää parhaat ideat toteutettavaksi. Luova toiminta vaatii ryhmän vetäjältä ryhmän fasilitaattorina toimimisen taitoja sekä luovien ongelmanratkaisujen menetelmien hallintaa. Keskusteluun osallistuvilta vaaditaan ryhmässä toimimisen taitoja, oikeaa asennetta sekä kyvykkyyttä. (Ojasalo ym. 2014, 158-161.)

Positiivista ilmapiiriä ylläpidettiin keskustelussa soveltuvalla menetelmällä. Keskustelussa pyrittiin tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita aineiston analyysivaihetta varten ja ylläpitämään avoimuuden tunnetta kiittämällä sekä tykkäämällä kommentteista ja kysymällä lisäkysymyksiä. Kun työntekijät osallistuvat keskusteluun itse valitsemanaan ajankohtana, he saattavat arvioida ideoitaan jo kriittisemmin, kun ovat julkaisemassa ajatuksiaan keskusteluun. Keskusteluun osallistuminen tapahtuu nimettömänä, joka saattaa edesauttaa ideointia.

### 3.5 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi aloitettiin jo haastatteluvaiheessa. Haastatteluissa sai kattavan kuvan tutkittavasta aiheesta ja siitä pystyi osoittamaan yhtäläisyyksiä teoriaan. Äänitetty aineisto litteroitiin, ja se toimii analysoinnin apuvälineenä. Litterointi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen ja sitä ei päätetty tehdä sanasta sanaan, sillä vastausten sisällöllä oli vain

merkitystä. Haastattelussa ei päädytty havainnointiin haastattelun aikana, sillä tutkimuskohteena eivät olleet tunteet tai muut ilmiöt, jotka tulevat ilmi muussa kuin puheviestinnässä. Näissä tapauksissa litterointi vaatisi lisäkommentteja haastateltavan mielialoista, tunnetilojen muutoksista tai käyttäytymisestä (Ojasalo ym. 2014, 107-108.)

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Se on perussanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen väljänä teoreettisena kehyksenä. Useimmat eri analyysimenetelmät perustuvat jollai tavalla sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysilla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Saarijärvi 2018.) Sisällönanalyysin kantava idea on tiivistää ja luokitella tekstimassoja seuraamalla aineistoon rakennettuja koodauksen sääntöjä. Suurien aineistojen käsittely saa ne helpommin tulkittavaan muotoon. (Aaltonen & Högbäck 2015, 169.)

Laadullisessa tutkimuksessa voi olla erilaisia tapoja toteuttaa analyysi. (Tuomi & Saarijärvi 2018). Tuomi ja Saarijärvi (2018) tuovat esille tutkija Timo Laineen esittämän mallin laadullisen tutkimuksen analyysistä:

1. Tee vahva päätös aineiston kiinnostuksen kohdista.
2. a) Käy läpi aineisto, erota sekä merkitse asiat jotka sisältyvät kiinnostukseesi.  
b) Kaikki muu tulee jättää pois tästä tutkimuksesta.  
c) Kerää merkitsemäsi asiat kokoon erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita sekä tyypittele aineisto.
4. Tee yhteenveto.

Tästä kuvauksesta on havaittavissa laadullisen tutkimuksen merkittävimmät pullonkaulat. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy tyypillisesti asioita, joita ei ole osannut odottaa. Tässä vaiheessa on keskityttävä vahvasti rajattuun kapeaan ilmiöön, josta on kerrottava kaikki, mitä tutkimuksessa saa irti. Tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimustehävästä sekä tutkimusongelmasta näkyvät kiinnostuksen kohteet. (Tuomi & Saarijärvi 2018.)

Toisessa vaiheessa tehdään aineistolle litterointi tai koodaaminen. (Tuomi & Saarijärvi 2018). Litteroinnissa tarkkuustason määräävät analyysitapa sekä tutkimuskysymykset. Sisällönanalyysissa analysoidaan puhuttua tekstiä ja on tärkeää litteroida kaikki puheen piirteet, jota pidetään tärkeinä analysoitavan ongelman näkökulmasta. (Hyvärinen ym. 2017.)

Kolmannessa kohdassa luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto. Teemoittelu perustuu taas siihen, mitä kustakin teemasta on sanottu. Laadullinen aineisto siis pilkotaan sekä ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, jonka myötä pysytään vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Aineisto voidaan myös ryhmitellä esimerkiksi vastaajan sukupuolen ja iän mukaan ennen varsinaisten teemojen etsimistä aineistosta. Alustavien ryhmittelyjen jälkeen aloitetaan etsimään teemoja eli aiheita. Ajatuksena on löytää tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkimuksen analysointivaiheessa on ajankohtaista päättää hakeeko aineistosta samankaltaisuuksia vai erinkaltaisuuksia. Aineistosta voidaan myös etsiä toiminnan loogiikkaa, tyypillistä kertomusta tai esimerkiksi kirjoittaa kaikista vastauksista yksi tyypillinen kertomus. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä opinnäytetyössä aineiston teemoittelu päätös syntyi teoriassa esiityvien aihealueiden ympärille. Aineistoihin paneudittiin kuuntelemalla tallennettuja haastatteluja sekä lukemalla auki haastatteluista litteroituja tekstejä. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin, jossa aineistosta karsittiin epäolennaiset asiat pois tiivistämällä ja pilkkomalla se osiin (Tuomi & Saarijärvi 2018.)

Aineistoa tiivistettiin teemojen ympärille, jotta tutkimuksen kannalta oleelliset asiat oli käsitelty. Virtuaalisesti toteutetun keskustelun analyysi toteutettiin kirjoitettujen tekstien pohjalta. Kirjoitetut asiat tiivistettiin ja samaa asiaa merkitsevät asiat yhdisteltiin. Lopputuloksena aineisto tiivistettiin työn tietoperustan mukaisiin teemoihin.

Sisällönanalyysillä saadaan aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten (Aaltonen & Högbäck 2015, 171). Eskola & Suonranta (2014) tuovat esille, että ratkaisevassa roolissa on opinnäytetyössä tulkintojen kestävyys sekä syvyys aineiston koon sijaan. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että ne henkilöt, joita tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta tarpeeksi. Tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua sekä tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisesta aineistosta tutkijan tehtävänä on tulkita toisen tekemiä tulkintoja (Puusa & Juuti 2020). Laadullisessa analyysissä on tarkoituksena on löytää aineistosta jotain uutta sekä ennen havaitsematonta, uusia käsitteitä sekä jäsennyksiä ja aikaisemmin kuvailemattomia tapoja ymmärtää inhimillistä maailmaa (Aaltonen & Högbäck 2015, 171).

Aineiston analyysia ohjaavat aina tutkimuskysymykset eli tutkijan ajatukset, esioletukset ja teoreettiset ideat. Sisällönanalyysin täysin aineistolähteistä analyysiä on mahdoton toteuttaa. Tutkija ei pysty hävittämään aikaisempia tietojaan ja ajatuksiaan (Aaltonen & Högbäck 2015, 171-172.)

## 4 TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 4.1 Tutkimuksen tulokset

Kehitystyön tulokset on johdettu aineiston analyysistä, jossa niitä on peilattu työn teoreettiseen viitekehykseen. Analysoinnissa on esillä sitaatteja teemahaastatteluista. Teemahaastatteluissa tuli esille asiakaskokemuksen kehittämisen sekä henkilöstön osallistamisen tärkeys. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehittäminen ovat edellytys kilpailussa menestymiselle. Muutokset ovat nopeita, mullistavia ja arvaamattomia. Muuttuva työ ja yhteiskunta vaativat yritysten toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Kuluttajat sekä työntekijät kaipaava helppoja, mielekkäitä sekä positiivisia tunteita herättäviä palveluja sekä käytäntöjä.

Tutkimuksen tulokset on jaettu tietoperustan mukaisesti kuuteen eri osioon. Ensimmäisessä osassa käsitellään kokemusten merkitystä yrityksen menestykseen. Toisena tarkastellaan asiakaskokemuksen kehittämistä. Kolmannessa osassa tarkastellaan henkilöstökokemuksen kehittämisen alueeseen liittyviä asioita. Tämän jälkeen käsitellään henkilöstön hyvinvointiin kuuluvia tekijöitä. Viidennessä kohdassa arvioidaan henkilöstön sitouttamiseen liittyviä asioita. Viimeisimmässä osiossa käydään läpi henkilöstön osallistamista.

Nykytilan analyysi sekä tavoitetilan kirkastaminen on johdettu kolmen teemahaastattelun pohjalta toteutetuista haastatteluista. Haastateltavilta saatiin palautetta hyvistä kysymyksistä, mutta kaikkiin kysymyksiin ei osattu vastata kaikkien kolmen haastateltavan osalta. Haastateltavat pitivät tutkimuksen aihetta tärkeänä. Virtuaalisessa keskustelussa saatiin melko vähän vastauksia. Tässä haettiin henkilöstön näkökulmaa tutkimusaiheeseen. Virtuaalisessa keskustelussa tuli ilmi myönteinen asenne asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehittämistä kohtaan.

#### **Kokemusten merkitys yrityksen menestykseen**

Maailman nähdään muuttuvan niin nopealla tahdilla kohdeorganisaation ulko- ja sisäpuolella, että ymmärrys ei voi tulla kehittämiseen vain yhdeltä taholta, kuten johdolta tai joltain tietyltä yksiköltä. Ymmärrys luodaan yhteistyössä, jossa pitää tukea osallistamista jo alusta lähtien. Projekteihin kaivataan henkilöstöä, joilla on tarpeeseen liittyvää kokemusta ja heidän toivotaan olevan idearikkaita ja tuottavan ajatuksia, miten asioita

voidaan tehdä uudella tavalla. Menestymiseen tarvitaan inhimillisiä taitoja, kuten ongelmanratkaisukykyä, luovuutta sekä yhteistyötä.

Haastatteluissa tuotiin esille, että asiakaslähtöisyys on kohdeorganisaation strategian ytimessä ja sitä tuodaan esille koko henkilöstölle uutisissa ja tiedotteissa. Niissä korostetaan asiakaskokemuksen merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta yrityksen menestystekijänä. Yritykset hyötyvät taloudellisesti valitessaan asiakaskokemuksen kehittämisen strategiansa ytimeen. Asiakasymmärryksen kehittämisen avulla luodaan tuottavampia asiakkuuksia. Asiakaslähtöisyyttä korostetaan kohdeorganisaatiossa kaikessa tekemisessä, kun halutaan luoda asiakkaille mielekkäitä kokemuksia ja helppokäyttöisiä palveluja.

Haastatteluissa tuotiin myös esille, että asiakaskokemus ei ole sama asia kuin asiakaspalvelu. Se on laajempi asia, jonka takia halutaan oivalluttaa, että on jokaisen tehtävä vaikuttaa siihen.

*. Asiakaskokemusta ajatellaan hyvin holistisesti, että ei ajatella, että se on pelkästään meidän asiakasrajapinnassa työskentelevien vastuulla, vaan nimenomaan, että kaikki yrityksen työntekijät joka ikisessä kohtaamisessa tai miten me ollaan näkyvillä, vaikka LinkedInissa tai näin niin se kaikki niinku rakentaa sitä kokemusta.*

*...jokainen omalla työllään vaikuttaa siihen asiakaskokemukseen joko suoraan tai välillisesti.*

Nyt on tavoitteena saada jokaiselle työntekijälle käsitys siitä, miten oma tekeminen vaikuttaa asiakaskokemukseen ja miten sitä pystytään omalla toiminnalla parantamaan. Työntekijöiden tulee siis itse tunnistaa, mitkä asiat vaikuttavat positiivisen kokemukseen, ja mistä tulee se merkitys heidän oman toimintansa kohdalla. Hyvän asiakaskokemuksen luomisessa on tärkeää, että työntekijälle tulee tunne, että hän on päässyt omalla työllään vaikuttamaan sekä saamaan asiakkaan tyytyväiseksi.

Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö koki, että he pystyvät parantamaan asiakaskokemusta päivittäin kanavasta riippumatta olemalla aidosti läsnä sekä kuunnellen ja palvelen kiireettömästi asiakasta. Oikeudenmukaisuus ja neuvonta tilanteen mukaan koettiin tukevan hyvää asiakaskokemusta. Kehitystyötä tekevä henkilöstö kokee pääsevänsä vaikuttamaan työntekijäyhteisön kautta enemmän asiakaskokemustyöhön. Kehitystyötä tekevä henkilö kokee, että on asiakaskokemukseen liittyen tekemisissä

työntekijäyhteisön kautta. Kun henkilö työskentelee kehityksessä, kokee hän pystyvänsä kommentoimaan asiakaskokemukseen liittyviä asioita lähinnä oman asiakkuuden näkökulmasta.

### **Asiakaskokemuksen kehittäminen**

Haastatteluissa tuli esille, että kohdeorganisaatiossa on selkeät stepit asiakaskokemuksen kehittämisen osalta. Asiakaskokemuksen kehittämisen visio sekä tavoitetilä on tunnistettu. Toisaalta haastatteluissa ilmeni, että asiakaskokemuksen kehittämisen roadmap on vielä työn alla. Ei ole vielä vahvistettu, mitä kaikkea siihen sisällytetään tämän vuoden aikana. Ideoita on kuitenkin paljon. Ne liittyvät mittaamiseen, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen sekä siihen, miten kohdeorganisaatiossa saadaan liiketoimintaa vastaamaan asiakastarpeita. Varsinaisia päätöksiä hankkeista ei ole vielä tehty.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että kohdeorganisaatiossa on tiedostettu osan kehityshankkeista olevan yksiköissä itsellään kehityksen alla, jolloin kokonaiskuva asiakkaan näkökulmasta uupuu. Näin ollen myös ymmärrys siitä, miten asiakaskokemus kehittyy jää puuttumaan. Kohdeorganisaatiossa tulee siis keskittyä siihen, miltä kokonaisuus näyttää asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksena on luoda asiakaskokemuksen kehittämisen roadmap henkilö- ja yritysasiakkaan näkökulmasta.

Asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuva ja tavoitteellinen prosessi, jossa työntekijöitä tulee koko ajan informoida mihin suuntaan mikäkin on menossa. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tarvitaan työntekijöitä, sillä heillä on paras tieto ja ymmärrys asiakkaista. Kohdeorganisaation asiakaskokemuksen kehittämisen kolmen peruspilarin alle on tunnistettu toimenpiteitä.

*.. kaikkien kolmen alle on tunnistettu kehitystoimenpiteitä millä sujuvoite-  
taan asiakkaan asiointia meidän kanssa, millä me tehdään meidän tuot-  
teista ja palveluista ymmärrettävämpiä, miten me voimme jatkossa toimia  
entistä empaattisemmin.*

Osa asioista voidaan toteuttaa omaa toimintaa kehittämällä. Osa toimenpiteistä vaatii uusia IT-kyvykkyksiä.

Haastatteluissa ei osattu ottaa tarkasti kantaa kuinka paljon asiakaskokemuksen kehittäminen on vienyt aikaa henkilöstön muilta töiltä. Ajan resursointi riippuu pitkälti hankkeesta eli kuinka paljon työpajoja sekä palavereita siihen liittyen järjestetään.

*... ne voi olla esimerkiksi kaksi puolenpäivän työpajaa, missä sitten yhdessä työstedään ja pohditaan näitä asioita. Se riippuu paljon projektista.*

Jatkuvan palautteen keräämisen osalta on tärkeää, että ei ainoastaan todeta minkälaiset tulokset ovat. Näkökulmana on tarkastella toiminnan kipupisteitä sekä vahvuuksia ja kerätä huomioita yhteen läpi organisaation. Näin halutaan selvittää, mitä koko yrityksen tasolla tulee kehittää. Kohdeorganisaatiossa halutaan luoda toimintamalli, jossa tiimit analysoivat itse oman tiiminsä tuloksia. Haastatteluissa kävi ilmi, että osassa tiimeissä tätä tehdään, mutta toimintamallin halutaan olevan systemaattinen. Kohdeorganisaatiossa on tavoitteena pystyä tämän vuoden aikana kasvattamaan laajasti kyselyiden kautta kerättyjen asiakaspalautteiden aktiivista hyödyntämistä niin, että niitä käsitellään kokonaisuutena eikä yksittäisinä palautteina.

Teemahaastatteluissa tuotiin esille, että asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvistä isommista hankkeista tiedotetaan intranetissä. Pienempiä yksittäisiä hankkeita ei nosteta suunnitteluvaiheessa intranetiin, mutta tuloksia julkaistaan myöhemmin. Henkilöstön näkökulmasta hyvää henkilöstökokemusta voidaan vahvistaa tiedottamalla asioista ajantaisesti sekä avoimesti. Intranetiä tulisi päivittää, jotta henkilöstö pysyy mahdollisimman hyvin perillä missä mennään erilaisten hankkeiden osalta. Henkilöstö toi myös esille, että nyt kohdeorganisaatiossa halutaan muuttua oikein kunnolla ja se innostaa.

Työntekijät kokivat pääsevänsä myös laajentamaan omaa osaamistaan asiakkaiden hyväksi olemalla mukana erilaisissa asiakaskokemuksen kehitystehtävissä. Opittuja tietoja ja taitoja pääsee hyödyntämään esimerkiksi asiakaspalvelussa.

### **Henkilöstökokemuksen kehittäminen**

Haastatteluissa tuli esille, että henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen osalta tulisi tehdä yhteistyötä ja kehittämistä systemaattisemmin. Kohdeorganisaatiossa on yleisesti tiedostettu, että henkilöstökokemuksella on iso merkitys myös asiakkaiden suuntaan. Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen välinen selkeä yhteys on tunnistettu erityisesti myyntityötä tekevän henkilöstön osalta. Haastatteluissa tuli myös esille, että olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin, mikä yhteys henkilöstön kokemuksella on asiakkaiden suuntaan. Se nähdään hyvin vuorovaikutteisena.

*... on tosi iso merkitys sillä, että mikä se työntekijäkokemus on, että miten se näyttäytyy asiakkaiden suuntaan.*



Myös henkilöstö koki vastauksissaan henkilöstökokemuksen tärkeäksi asiakkaiden kannalta. Hyvä vire välittyi sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaiden suuntaan.

Jos minulla on työssä on hyvä tunnelma päällä, tottakai se vaikuttaa suoraan myös asiakkaiden suuntaan. Hyvä mieli ja tunne kuuluu puhelimesta. Meillä on myös sisäisiä asiakkaita oman talon sisällä. Tämä vaikuttaa siis kaikkiin, ei pelkästään niihin, jotka ovat kontaktissa ulkoisiin asiakkaisiin.



Kuva 7. Kommentti työntekijäyhteisön keskustelussa.

Henkilöstön vastauksissa tuli myös esille, että yleinen ilmapiiri ja kulttuuri näkyvät asiakkaalle asti. Henkilöstökokemusta vahvistavat tekijät näyttäytyvät joko suoraan tai välillisesti asiakkaille. Lisäksi hyvällä ilmapiirillä koettiin olevan positiivinen vaikutus tuloksekkaaseen kehitystyöhön.

Totta kai hyvä työntekijäkokemus parantaa myös asiakaskokemusta erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien osalta, mutta välillisesti myös muiden työntekijöiden kokemus vaikuttaa. Yleinen ilmapiiri ja se, miten me palvelemme sisäisiä asiakkaitamme, näkyy asiakaskohtaamisissa.

Pitkällä tähtäimellä hyvä meininki kehitystyössä tuottaa parempia ideoita ja työkkin on tehokkaampaa, kun sitä tehdään hyvässä yhteistyössä. Uudet hienot palvelut sekä asiakkaille että työntekijöille ovat laadukkaampia ja syntyvät aikataulussa.



Kuva 8. Kommentti työntekijäyhteisön keskustelussa.

Haastattelun vastauksissa ilmeni, että kohdeorganisaatiossa on töissä paljon henkilöstöä, jotka haluavat osallistua aktiivisesti kehittämiseen. Ihmiset ovat todella mielellään mukana ja antavat projekteihin omia näkemyksiään. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää, että kohdeorganisaatiossa on paljon innostuneita ja aktiivisia ihmisiä, jotka pystyvät tuomaan asiakasrajapinnan palautetta kehittämiseen. Projektien onnistumisen kannalta on valtava merkitys, kun saadaan ensikäden tietoa sekä ymmärrystä. Henkilöstökokemuksen näkökulmasta osallistamista itsessään pidetään jo positiivisena asiana, kun työntekijät pääsevät osallistumaan uuden tulevaisuuden suunnitteluun.

Haastattelun vastauksissa tuotiin esille, että kohdeorganisaation kulttuuri tukee vahvasti kehittämiseen liittyvää tekemistä sekä innostaa ihmisiä. Kulttuuri kannustaa ja tukee kehittämään uutta, astumaan ulos omalta tontilta, katsomaan asioita toisesta näkökulmasta ja luomaan uusia mahdollisuuksia. Kohdeorganisaation tavoitekulttuuri on määritelty rohkeaksi, asiakaslähtöiseksi, ihmisläheiseksi ja sujuvaksi. Rohkeus näkyy ulospäin

yrittäjien brändimainonnassa. Kohdeorganisaatiossa on toteutettu henkilöstökysely, jonka vastauksiin peilaten ei löytnyt paljoa yhteneväisyyttä tavoitekulttuurin osalta, mitä ihmiset kokivat merkitykselliseksi yrityskulttuurin näkökulmasta. Vastauksissa ei ilmenyt rohkeus, halu oppia uutta tai edelläkävijyys. Vastaukset olivat hyvin turvallisuushaakuisia. Tulevaisuudessa haetaan eteenpäin menevyyttä.

### Henkilöstön hyvinvointi

Henkilöstökyselyssä tunnistettiin, että kohdeorganisaatiossa tarvitaan jatkuvampaa ymmärrystä henkilöstöstä. Kun muutoksia tulee paljon, on seurattava miten henkilöstö pysyy muutoksessa mukana. Henkilöstöstä tarvitaan siis jatkuvampaa pulssia. Tämän myötä koko henkilöstölle on tarkoitus tehdä kvartaaleittain lyhyt kysely. Mikäli henkilöstön hyvinvointiin tulee pudotus kyselyssä tai sairaus- tai mielenterveyspoissaolot lisääntyvät, niin kohdeorganisaatiossa aiotaan reagoida näihin asioihin nopeasti.

Henkilöstökyselyssä tuli myös esille työntekijöiden arvostus sitä kohtaan, että he pystyvät yhdistämään työ- ja vapaa-ajan joustavasti. Henkilöstö arvostaa etätöskentelymahdollisuutta sekä työskentelyä kiinnostavissa työtehtävissä. Palkka oli noussut myös tärkeäksi tekijäksi, mitä pidettiin yllättävänä. Haastatteluissa tuotiin myös esille, että on todella tärkeää ymmärtää oman työnsä tavoitteet sekä toimenkuva kirukkaasti.

Työntekijöiden näkemyksen mukaan arvostus oman työn tärkeydestä välittyy asiakkaalle. Tämä vaatii johdon sekä esihenkilöiden taholta luottamusta työntekijöihin. Haastatteluissa tuotiin myös esille sen tärkeys, että henkilöstön tavoitteet sekä perustehtävä on selkeä kaikille työntekijöille.

arvostus oman työn tärkeydestä välittyy asiakkaalle. Tehdä työtä kunnianhimoisesti ja tunteella vaatii myös varmuuden "selustan varmistamisesta" esimiehen ja johdon taholta eli luottamuksen työntekijään. Kaikki tietävät mitä ollaan tekemässä.



Kuva 9. Kommentti työntekijäyhteisön keskustelussa.

Haastatteluissa ilmeni, että osallistamisen näkökulmasta saadaan uusi järjestelmä osallistamisen johtamiseen sekä kehittämiseen. Kohdeorganisaatiolta uupuu avainhenkilöiden tunnistamista sekä urakehitystä tukeva toiminto ja malli.

Haastatteluissa tunnistettiin, että asiakasrajapinnan henkilöstöllä työn tavoitteet eivät ole kehitystoiminnassa. Kehittämiseen osallistuminen tulee tunnistaa henkilön tavoitteissa ja oppimistavoitteissa. Eräs haastateltava toi esille, että osalla henkilöstöstä voi olla

tillanne, jossa kehittämistoimintaan kulunut aika on poissa heidän tuloksestaan sekä palkastaan. Haastateltavat eivät tiedeneet, onko tähän tilanteeseen olemassa kompensatiota.

*..jos sieltä asiakasrajapinnassa, jossa on tietyt tavoitteet, niin ne pitää sitten tarkistaa sen mukaan, että onko henkilö pois vaikka päivän viikosta.*

Haastatteluissa tuotiin esille, että henkilöstöllä on itsellään vastuu omasta urasta ja siitä, miten haluavat omaa osaamistaan kehittää. Oman työn kehittäminen tulisi kuitenkin kirjata jokaisen työnkuvaan. Myös asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteet tulisi kirjata henkilöstön toimenkuvaan konkreettisesti.

### **Henkilöstön sitouttaminen**

Henkilöstön koettiin olevan tällä hetkellä melko hyvin sitoutettua asiakaskokemuksen kehittämiseen, sillä kohdeorganisaation yhtiökohtaisena tavoitteena on NPS-mittaus ja sen kehittyminen. Haastateltavien käsityksen mukaan niiden kehittyminen on monella asiakasrajapinnassa toimivalla myös henkilökohtaisena tavoitteena.

Haastatteluissa tuotiin esille, että on itseisarvo olla mukana kehittämässä ja päästä näin näkemään laajasti tulevaisuuden kehittämistä sekä osallistumaan ideointiin. On tärkeää olla tekemässä yhdessä muutosta niin, että se on konkreettisesti osa henkilöstön työtä. Selkeät toimenpiteet, aikataulut sekä suunnitelmat sitouttavat.

Henkilöstön osallistumisen kehittämistoimintaan nähtiin myös lähtevän henkilöstä itseltään. Kaikki eivät halua osallistua kehitystoimintaan. Projektien onnistumisen näkökulmasta on parempi, mitä heterogeenisempi ryhmä on erilaisien näkemysten saamiseksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että osallistumisessa on kyse henkilöiden omasta aktiivisuudesta. Myös taitava esihenkilö osaa ehdottaa osallistumista esimerkiksi työtunnilla tai kehityskeskustelussa.

*..meidän kannattaa ottaa siihen mukaan ne innokkaat kenellä on sitä luontaista kiinnostusta ja halua tulla mukaan, että se on silleen se paras kehitystyö saadaan aikaan.*

*.. ihmisten pitää olla myös itse tosi aktiivisia ja kertoa omalle esihenkilölle, että tällainen kehittäminen kiinnostaa.*

*... ihminen on itse vastuussa siitä omasta osaamisen kehittamisestä ja siitä, että mikä kiinnostaa ja mitä kohti haluaa mennä ja tuoda se esiin.*

Haastatteluiden osalta tunnistettiin työntekijöille olevan tärkeää, että he tietävät heidän antamansa palautteen menevän eteenpäin. Toisinaan voi myös riittää se, että he kokevat tullessa kuulluksi. Henkilöstön sitouttamiseen liittyy oman työn merkityksellisyys. Silloin ollaan ymmärretty, että omalla panostuksella on merkitys asiakaskokemuksen rakentamiseen ja ollaan sisäistetty, että omalla toiminnalla pystytään edistämään asioita aktiivisesti. On sitouttavaa, kun ihminen pystyy vaikuttamaan asioihin, jotka ovat hänelle tärkeitä.

Kohdeorganisaatiossa halutaan tunnistaa erilaiset työntekijäryhmät segmentoinnin näkökulmasta. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että usein kehittäjät haluavat olla kaikissa kehittämishankkeissa mukana. Kehittäjien koettiin olevan muutenkin aktiivisia osallistumaan sekä kommentoimaan asioita erilaisissa kanavissa. Projekteissa on tärkeää, että osallistujat tuovat erilaisia mielipiteitään esille.

*...Kehitysprojekteissa on valtavan tärkeätä, että uskaltaa tuoda omia mielipiteitä ja erilaisia mielipiteitä esille*

### **Henkilöstön osallistaminen**

Henkilöstöä halutaan osallistaa asiakaskokemuksen kehittämiseen laaja-alaisesti eri toiminnoista, kuten tukipalveluista, asiakasrajapinnasta, johdosta ja esihenkilöistä mahdollisimman monipuolisen näkökulman saamiseksi. Näin kohdeorganisaatiossa koetaan syntyvän hyvä lopputulos. Henkilöstöä osallistetaan kohdeorganisaatiossa koko ajan etenevissä määrin. Yksikön johdon ja tätä kautta esihenkilöiden tulee ymmärtää henkilöstön osallistamisen merkitys. Esihenkilöiden tulee siis tietää, mitä osallistaminen tarkoittaa heidän tiimiensä kohdalla.

*...ei voida niinku heittää asioita jonnekin ylätasolle ja olettaa että ne jalkautuu, vaan meidän pitää viedä niitä asioita sinne erilaisia toimenpiteitä hyödyntäen, voi olla valmentamista, erilaista viestintää ja ennen kaikkea esihenkilöille pitää olla kristallinkirkasta se, että mitä tämä tarkoittaa minun tiimissä, miten mä johdan suoritusta, miten mä annan palautetta liittyen tähän, miten mä huomioin tämän asian mun tiimin toiminnassa.*

Kohdeorganisaatiossa kartoitettiin erilaisia kanavia, mitä kautta henkilöstö pystyy osallistumaan ja niitä oli todella paljon. Kohdeorganisaatiossa on käytössä esimerkiksi

palautekanava, jossa pääsee ideoimaan koko yrityksen tasolla. Työryhmä on kokoontunut harvakseltaan ja ideoita on käsitelty virallisesti. Tähän ollaan suunnittelemassa ketterämpää mallia. Lisäksi intranetissä pääsee kommentoimaan uutisia ja tiedotteita. Myös osa tilaisuuksista, kuten strategiainfot ja henkilöstöinfot ovat vuorovaikutteisia. Lisäksi kohdeorganisaatioissa osallistetaan henkilöstöä erilaisten kyselyjen sekä työpajojen muodossa, kuten työntekijäyhteisön sekä NPS-kyselyiden kautta. Molempien kautta on mahdollisuus osallistua sekä asiakaskokemuksen että työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Haastattelussa tuli myös ilmi, että päätyö tehdään tiimeissä osallistumisen näkökulmasta. Erityyppisiä kanavia tarvitaan ja mitä matalammalla kynnyksellä pystytään asioita tuomaan esille, niin sitä parempi.

Henkilöstö toi esille, että on helppoa osallistua asiakaskokemuksen kehittämiseen esimerkiksi kevyiden kyselyiden kautta. Lisäksi erilaisia työ- ja ideapajoja pidettiin mielekkäänä tapana osallistua. Asiakasrajapinnassa oleva henkilöstö kokee olevansa aitiopaidalla kuulemassa asiakkaiden kommentit ja näin ollen pystyvät huomioimaan mahdolliset puutteet sekä kehityskohteet kohdeorganisaation toiminnassa. Henkilöstön vastauksissa tuli esille, että he osallistuvat mielellään jatkossakin erilaisiin projekteihin sekä kehittämiseen.

Työntekijäyhteisön kevyet kyselyt silloin tällöin on sen suuruinen panostus, jonka tähän pystyn hyvin antamaan.

Kuva 10. Kommentti työntekijäyhteisön keskustelussa.

Henkilöstön osallistuminen työntekijäyhteisöön nähdään vielä pienimuotoisena, sillä yhteisö on otettu käyttöön vasta viime vuoden loppuolella. Henkilöstöä on rekrytoitu työntekijäyhteisöön lanseerausvaiheessa sekä uusien tehtävien julkaisuvaiheessa. Työntekijäyhteisölle on tarkoitus luoda selkeä ja aktiivinen rooli. Osallistaminen vaatii tätä kautta jatkossa vähemmän aikaresurssia. Haastattelussa todettiin myös, että tietoisuutta tästä alustasta tulee kasvattaa, mutta ensin halutaan luoda kehittämisen roadmap, jotta tiedetään mitä tehtäviä alustalle on tulossa. Toistaiseksi kehittäminen on keskittynyt kohdeorganisaation asiakasyhteisön kehittämiseen, jonne luodaan ensin selkeä roadmap. Työntekijäyhteisön kehittämisen ja henkilöstön osallistamisen osalta suunnitelmat tulevat kahdelta eri osastolta. Näin huomioidaan molempien osastojen ajatukset ja tarpeet.

Hankkeisiin halutaan asiakasrajapinnan henkilöstöä mukaan, sillä tunnistetaan, että siellä on todella paljon ymmärrystä siitä mitä hankkeissa kaivataan. Henkilöstön

osallistamisen ajatus on se, että henkilöstö pystyy tuomaan esille omaa arkeaan sekä oikeita käytäntöjä, mitkä auttavat heitä omassa työssään. Henkilöstön aktiivisuudesta yhdessäkehittämiseen ei osattu sanoa tarkkoja tietoja. Osassa vastauksissa koettiin, että henkilöstöä osallistetaan jo paljon alkuvaiheen asiakaskokemuksen suunnittelussa. Osa haastateltavista ei osannut kertoa, kuinka paljon henkilöstä kuunnellaan tällä hetkellä toiminnan kehittämisessä. Haastatteluissa tuotiin myös esille, että osallisuus toteutuu hyvin projektien osalta.

*..Tulevaisuudessa osallistaminen on tosi tärkeä asia.*

Erlaisiin projekteihin valitaan esihenkilön päätöksen mukaan parhaat osaajat ja resurssointi tapahtuu esihenkilön kautta. Ohjausryhmän jäsenten avulla tunnistettiin osa-alueet, jossa kaivataan henkilöitä kehittämiseen. He ovat edistäneet näitä asioita omassa organisaatiossaan. Esihenkilö pohtii toteutuuko henkilön muut työn tavoitteet, mikäli hän osallistuu kehitysprojektiin.

Tällä hetkellä asiakaskokemuksen kehittäminen on enemmän projektikohtaista tekemistä. Jatkossa henkilöstöä saatetaan poimia kehityshankkeisiin myös suoraan työntekijäyhteisöstä. Projekteissa toteutetuissa työpajoissa kaikkien osallistuneiden äänillä on yhtäläinen painoarvo. Työpajojen tulokset jaetaan kaikille osallistuneille, jotta kaikki näkevät minkälaiseen lopputulokseen ollaan tultu. Jokaisen näkemys ja tietämys on yhtä arvokasta. Työpajoihin osallistuminen nähtiin pistemäisenä ja lisäksi työpajatyöskentelyn osalta koettiin, että osallistuvan henkilön ei tarvitse olla sama koko prosessin ajan.

Haastatteluissa tuotiin esille, että henkilöstökyselyn vastausprosentti on ollut poikkeuksellisen korkea, yli 90 prosenttia. Tämä kertoo siitä, että kohdeorganisaatiossa uskotaan tämän kanavan olevan hyvä mahdollisuus vaikuttaa.

Esihenkilöllä on iso rooli, että hän osallistaa ja yhteiskehittää oman tiiminsä kanssa sekä lisää ymmärrystä työstä ja kohdeorganisaation tavoitteista. Esihenkilö käy oman tiiminsä kanssa myös henkilöstökyselyn vastauksia läpi ja miettii kehityskohteet. Johtoryhmä taas käy koko yrityksen vastauksia läpi.

*Mulla ei ole tarkkaa ymmärrys siitä, että minkälaisia purku tilaisuuksia esihenkilöt tai yksikön johtajat on pitänyt tähän henkilöstökyselyyn liittyen, mutta uskon että ne on ollut ihan hyviä ja sitten on konkreettisesti mietitty kehityskohteita ja niille suunnitelma.*

Vastauksissa korostuu esihenkilön vastuu. Esihenkilöillä on vastuu siitä, että vievät asioita eteenpäin ja siinä pitäisi olla systemaattinen. Heidän tulee tunnistaa, mitä asioita voidaan ratkoa tiimissä, mitä työntekijä voi tehdä itse ja mistä tulee keskustella yksikkötasolla. Päätöksenteon tulisi tapahtua myös mahdollisimman matalalla. Esihenkilö tarvitsee tähän valmentavaa työotetta.

*Työ tehdään arjessa ja päätöksenteko pitäisi tehdä niin matalalla kuin mahdollista, johon arjen ongelmat tulee. Esihenkilöt tarvitsevat tähän tukea ja se edellyttää valmentavaa työotetta, jossa vastauksia ei anneta suoraan.*

*...Tarkoitushan ei ole kertoa esihenkilöille eikä asiakasrajapinnan ihmisille, että teidän pitää toimia ja tehdä näin, vaan esitellä asioita, että tämä on esimerkiksi tavoiteasiakaskokemus, niin mitä tämä teidän työssä tarkoittaa? Ja sitten he niinku menee ja miettii ja kääntää ja linkkaa niitä asioita sinne omaan arkeen, elikkä koko idea on se osallistaminen.*

Henkilöstön osallistaminen on tällä hetkellä hyvin tiimikohtaista, eikä siihen ole koko organisaatiota kattavaa mallia. Kaikissa hankkeissa on ollut myös henkilöstöä asiakasrajapinnasta työpajojen tai asiakashaastattelujen kautta. Haastatteluissa ilmeni myös, että kaikki työntekijät ovat samassa asemassa sekä yhdenvertaisia. Haastatteluissa tuli ilmi, että hankkeissa osallistetaan paljon henkilöstöä, mutta päätöksiä tehdään pienen ryhmän kesken. Henkilöstö koki, että on mielellään mukana kehittämisessä, joka tukee hyvää sekä ymmärrettävää asiakaskokemusta. Henkilöstö kokee asiakaskokemuksen kehittämisen mielekkäänä.

Haastatteluiden vastauksissa tuotiin myös esille, että kun osallistetaan ylhäältä alaspäin ja on hyvin tiukat hierarkiat, niin on vaikea osallistaa ja ruokkia ihmisten omaa aktiivisuutta sekä itseohjautuvuutta. Aito osallisuus tapahtuu, kun otetaan heti alussa asiakasrajapinnasta henkilöitä miettimään asioita strategiasta jalkauttamiseen. Vastauksissa tuli myös esille, että asiakasrajapintaa tulisi osallistaa vielä enemmän, kun pohditaan tavoiteasiakaskokemusta niin, että pystytään sanomaan ketkä ovat olleet kehittämisessä mukana.

Henkilöstön osallisuuden ideaalitalanne on se, että henkilöstö osallistuu aktiivisesti kyselyihin, pulssikyselyihin, kirjoittaa intran avoimiin kenttiin, osallistuu henkilöstölle tarkoitettuihin infotilaisuuksiin ja osallistuu omalla nimellään. Henkilöstöllä toivotaan olevan avoin ja ratkaisukeskeinen ote toimintaan. Henkilöstön tulee olla mukana tavoiteasiakaskokemuksen suunnittelutyöstä jalkautukseen asti. Vastauksissa koettiin, että osallisuus on

toteutunut hienosti myös tähän asti asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen, eikä henkilöitä ole jäänyt uupumaan hankkeista. Haastatteluissa todettiin nykytilanteen vastavaan hyvin ideaalitulannetta. Toisaalta henkilöstöä koettiin hyödynnettävän toistaiseksi vielä liian vähän ja jatkossa henkilöstöä voidaan hyödyntää paljon enemmän. Tulevaisuudessa osallistaminen on todella tärkeä asia. Kehittämisen osalta koettiin, että voidaan tiivistää yhteistyötä. Tällä hetkellä tehdään paljon kehitystyötä ja sen jälkeen pohditaan niiden sopivuutta.

#### 4.2 Kehittämisehdotukset

Nykypäivänä korostuvat kokemusten merkitykset. Yrityksillä on mahdollisuuksia hyötyä vahvojen ja kestävien asiakaskokemusten luomisesta. Yhdessäkehittämisestä hyötyvät sekä henkilöstö että asiakkaat. Ketteryys ja kokeilukulttuuri vaativat yrityksiltä uusia tapoja toimia. Asiakaskokemusta kehitetään omista vahvuuksista sekä valinnoista käsin huomioiden asiakkaan odotukset. Kohdeorganisaatiossa halutaan parantaa toimintaa asiakkaiden edun varmistamiseksi. Vahvimmissa yrityksissä asiakaskokemuksen merkitys ymmärretään koko organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa havainnoidaan ja toteutetaan ratkaisuja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa tai tunteen loistavasti onnistuneesta kohtaamisesta. Lisäksi työntekijäkokemuksen merkitys kasvaa. Kehittämisehdotuksissa on hyödynnetty työn tietoperustaa, tutkimuksen tuloksia ja opinnäytetyöntekijän omia näkemyksiä.

#### **Kehittämisehdotus – Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteiskehittäminen**

Analysoidun aineiston pohjalta voidaan todeta, että henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen osalta tulisi tehdä yhteistyötä ja kehittämistä systemaattisemmin. Henkilöstön hyvän tunnelman koetaan välittyvän asiakkaille asti. Työntekijöiden motivaatio, viihtyminen ja sitoutuminen vaikuttavat asiakaskokemukseen välittömästi. Kyse ei ole enää vain palkasta. (Korkiakoski & Karhinen 2019.) Positiivinen asiakaskokemus ei synny ilman positiivista työntekijäkokemusta. (Koivisto ym. 2019.) Henkilöstökokemuksen johtaminen tulee yhdistää asiakkaiden maailmaan. Asiakkailta saatu palaute on tärkeää, sillä se on ratkaiseva elementti asiakaskeskeisen yrityksen rakentamisessa. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen tulee kohdata toisensa. Asiakaskokemuksen jatkuvan mittaamisen kautta saatu palaute ohjaa asiakaskokemuksen johtamista. Samoin sen



tulee ohjata henkilöstökokemuksen johtamista. Toisena tekijänä tulee mitata jatkuvasti henkilöstön hyvinvointia. (Korkiakoski 2019.)

Palautetta tulee kerätä jatkuvasti sekä asiakkaiden että henkilöstön osalta. Johtamisen tulee perustua dynaamiseen vuorovaikutukseen eri ryhmien kesken. Tässä vaaditaan asiakas- ja henkilöstöjohtamisen prosessin uudistamista. (Korkiakoski 2019.) Kohdeorganisaatiossa tulisi varmistaa, että työntekijäkokemus tukee asiakaskokemuksen tavoitetilaa. Asioiden hoitamiselle tulee löytyä aina omistaja, jolta löytyy oikea asenne auttaa asiakasta. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteenliittämisen omistajuus tulee määrittää ja sille tulee asettaa tavoitetta.

### **Kehittämisehdotus – Organisaatiokulttuurin kehittäminen**

Loistavan asiakaskokemuksen tärkein lähtökohta digitalisoituvassa maailmassa on asiakkaita korostava sekä vaaliva kulttuuri. Yrityksen toimintaa voidaan muuttaa asiakaskeskeisemmäksi uudistamalla kulttuuria ja sitouttamalla johtoa sekä henkilökuntaa yhdessä kehittämiseen. Prosessien sijaan tulee tukea innovatiivisuutta ja kyseenalaistaa, mikäli siihen on aihetta. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) On tärkeää pohtia, onko toimintakulttuuri avointa, jos osallistuminen projekteihin menee aina esihenkilön kautta. Pääseekö kehitysprojekteihin mukaan asiakasrajapinnasta ainoastaan ne, jotka suoriutuvat suurista tavoitteista? Jättäytyykö osa pois, jos kehittämistyötä ei tunnisteta tavoitteiden mukaiseksi työksi eikä siitä saa kompensatiota? Osallistamiseen tähtäävään kulttuuriin kannustetaan, joten kaikki se työ tulisi tunnistaa henkilön tavoitteissa.

Muutoksen esteenä on usein keskijohto. Heidät on motivoitu palkitsemisen kautta foku-soitumaan oman vastualueensa johtamiseen ja etujen maksimointiin. Tämä luo organisaatioon helposti silloja. (Korkiakoski 2019.) Teemahaastattelussa tuotiin kuitenkin esille, että asiakaskokemuksen kehittämiseen on helppo saada henkilöstöä mukaan. Myös työntekijäyhteisön henkilöstö on mielellään mukana asiakaskokemuksen kehittämisessä. Esihenkilön valitessa projekteihin osallistuvat, kehittämiseen on helppo tuoda mukaan positiiviset, optimiset sekä ahkerat ihmiset. Mikäli johtajat muuttavat työntekijöiden optimismin sekä joustavuuden tärkeimmäksi valintakriteeriksi, voi olla vaikeampaa havaita sekä korjata johtamiseen sekä kulttuuriin liittyviä ongelmia työntekijöiden palautteen perusteella. (Chamorro-Premuzicin ym. 2018.) Tämän hetken kehittäminen on enemmän projektikohtaista, mutta kohdeorganisaatiossa tavoitellaan jatkuvaa asiakaskokemuksen kehittämistä.

Asiakaskokemuksen kehittämisen elementteihin kuuluvat kulttuurin osalta asenne, valtaistaminen, päätöksenteko sekä jatkuva oppiminen. (Gerdt & Eskelinen 2018). Henkilöstökokemuksen kehittäminen keskittyy tällä hetkellä esimerkiksi yrityskulttuurin kehittämisen ympärille. (PwC 2020). Henkilöstökyselyssä oli ilmennyt se, että henkilöstön vastaukset olivat yrityskulttuurin näkökulmasta kovin turvallisuushakuisia. Kohdeorganisaation tavoitekulttuuri on määritelty rohkeaksi, asiakaslähtöiseksi, ihmisläheiseksi ja sujuvaksi. IBM:n (2016) mukaan tulee tunnistaa, miten tärkeä rooli esihenkilöillä ja johtajilla on määriteltäessä työntekijöiden henkilöstökokemusta. On ensiarvoista mahdollistaa johtajia suunnittelemaan kokemuksia yrityksen ydinarvoihin nojaten. Tämä onnistuu selkeyttämällä organisaation suunta ja painottamalla sitä, minkälainen merkitys työntekijöillä on organisaation onnistumisessa. Johtajilla on siis tärkeä rooli organisaation yleisen suunnan näyttäjänä ja positiivisen henkilöstökokemuksen rakentajana. (IBM 2016.)

Osallistaminen on tärkeä asia kohdeorganisaatiossa. Osallistumisen kanavia koettiin olevan paljon. Kohdeorganisaatiossa tulee selkeyttää vaihtoehtoja osallistua ja kannustaa henkilöstöä tuomaan rohkeasti omia ajatuksia julki asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Henkilöstö koki osallistumisen mielekkääksi ja se koettiin helpoksi kyselyiden sekä työpajojen kautta. Työntekijöille tulee tarjota mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja antaa heille mahdollisuuksia löytää itse paras väylän onnistuakseen. Työntekijät, jotka tuntevat, että heidän ehdotuksillaan on merkitystä raportoivat yli kaksi kertaa todennäköisemmin positiivisen työntekijäkokemuksen. (IBM 2016.) Menestymiseen tarvitaan inhimillisiä taitoja: luovuutta, monimutkaista ongelmanratkaisukykyä, kriittistä ajattelua, yhteistyötä sekä empatiaa. (Hints Performance 2018). Ylivoimainen asiakaskokemus syntyy kulttuurissa, jossa jokainen organisaatiossa työskentelevä kokee olevansa vastuussa asiakkaan palvelemisesta. (Korkiakoski & Gerdt 2016).

### **Kehittämisehdotus – Henkilöstön henkilökohtaisen kasvuun auttaminen**

Haastatteluiden perusteella kohdeorganisaatiossa ei ole järjestelmää, josta voidaan todeta tarkasti se, kuinka paljon henkilöstöä on ollut mukana erilaisissa projekteissa asiakaskokemuksen kehittämisessä. HR:n tuen avulla voidaan auttaa tämän tarkentamisessa. Lisäksi HR:ää voisi hyödyntää arvioidessa sitä, kuka on paras osaaja tiettyyn projektiin. Järjestelmiä voidaan hyödyntää myös asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvissä projekteissa. Sovelluksessa henkilöstö pystyy tuomaan esille, mitkä työtehtävät ja projektit kiinnostavat sekä minkälaisista asioista henkilöllä on kokemusta sekä näkemystä. Graham (2018) tuo esille, että kasvunmahdollisuudet voivat olla myös sivusuunnassa ja on tärkeää keskustella jokaisen työntekijän kanssa selvittääkseen heidän

motivatiotekijänsä. Henkilöstön suorituskykyä voidaan tukea sosiaalisten tunnustusten, palautteen sekä kasvumahdollisuuksien avulla. (IBM 2016). Kun työntekijät voivat keskittyä henkilökohtaiseen kasvuunsa ja yrityksen missioon, he voivat luoda myös parempia asiakaskokemuksia.

Mielekäs työ varmistaa, että työntekijän taidot sekä kyvykkyudet ovat täysin hyödynnetty, jolloin työntekijät ovat sitoutuneempia jaettuihin ydinarvoihin. (IBM 2016). Kohdeorganisaation toiminnassa asiakas on etusijalla. Kohdeorganisaation arvoihin kuuluu myös kokeileminen sekä uskaltaminen, jonka kautta on mahdollisuus kehittyä. Työntekijöiden sitoutumisen sekä asiakaskokemuksen välillä on korrelaatio. (Yohn 2016). Lisäksi uusien kykyjen etsintään sekä säilyttämiseen tulee panostaa. Lahjakkaat kyvyt ovat lähes 80 % tehokkaampia kuin keskivertosuorittajat. (Hints Performance 2018.)

### **Kehittämisehdotus – Henkilöstön segmentointi**

Eriaiset asiat sitouttavat henkilöstöä eri tavalla. Kaikki työntekijät eivät kaipaa samanlaisia mahdollisuuksia, palkintoja sekä aikatauluja. Henkilöstöllä on eroja viestinnän, osallistumisen sekä heidän arvostamien korvauksien sekä palkkioiden suhteen. Voi olla hyödyllistä luoda esimerkiksi skeptikkojen, tarkkailijoiden, osallistujien ja mestareiden ryhmittymät. Ryhmillä on selkeät tarpeet, jotka voidaan saavuttaa räätälöidyllä taktiikalla (Yohn 2016.)

Kaikkein kyynisimmät ovat merkittävä luovan energian sekä yrittäjyyden lähde, jonkalaista panosta on vaikeampi saada ihmisiltä, jotka ovat luontaisesti positiivisia, energisiä, innostuneita ja tyytyväisiä vallitsevaan tilaan. Kyynisempien henkilöiden mukaan saaminen kehittämiseen on tärkeää, kun halutaan tukea kognitiivista monimuotoisuutta eli ajattelun, tunteen ja toiminnan vaihtelua. Kaikista luovimmat henkilöt organisaatioissa ovat kaikista kyynisimpiä, skeptisimpiä sekä vaikeampia miellyttää kuin muut. (Chamorro-Premuzicin ym. 2018.)

Hankkeisiin ja kehitysryhmiin kaivataan ihmisiä, joilla on erilaiset persoonallisuudet. Eri-laisen taustan omaavien henkilöiden palkkaaminen parantaa näkökulmaa sekä ongelmanratkaisutaitoja. Organisaatioilla, joissa on monimuotoisuutta, havaittiin olevan pienempi työntekijöiden aikomus siirtyä toisiin töihin, lisääntynyt työntekijöiden sitoutuminen, lisääntynyt luovuus, parempi tunne työntekijöiden kuulumisesta yhteen ja parempi kykyjen säilyttäminen. (Graham 2018.) Analysoidussa aineistossa tuotiin myös esille, että mitä heterogeenisempi joukko kehittämiseen osallistuu, sitä parempi on kehitystyön lopputuotos.

Suuri osa yrityksistä organisoii työntekijät vakiomuotoisiin ryhmiin, kuten työnimikkeen, osaston, liiketoimintayksikön tai maantieteellisen alueen mukaan. Kun asiakaskokemuksen suunnittelu vaatii vivahteikkaampaa ymmärrystä asiakkaista, tulee myös henkilöstökokemuksen suunnittelu perustua erilaisten työntekijöiden toiveisiin sekä motivaatiotekijöihin. (Yohn 2016.) Yohnin (2016) mukaan asiakaskokemusstrategian valjastaminen työntekijäkokemuksen tarpeisiin alkaa tarpeisiin perustuvata segmentoinnista. Myös itsensä toteuttamisen merkitys kasvaa kun yhteiskunta vaurastuu. (Koivisto & Ranta 2019). Henkilöstön segmentoinnin näkökulmasta voidaan ymmärtää, mitkä asiat sitouttavat erilaisia ihmisiä ja saavat heidät mukaan ilmaisemaan avoimesti omia ajatuksiaan sekä ideoitaan ja osallistumaan asiakaskokemuksen kehittämistyöhön. Mikäli tavoitteena on saada entistä sitoutuneempaa työvoimaa, fokuksen tulee olla siinä, mikä muuttaa työntekijäkokemusta. Sitoutunut työvoima on motivoitunutta, tuottavaa, innokasta oppimaan uusia taitoja ja halukasta tuottamaan positiivista asiakaskokemusta. (PwC 2020.) On sitouuttavaa, että ihminen pystyy vaikuttamaan asioihin, jotka ovat hänelle tärkeitä.

Haastatteluissa tuli esille, että olisi mielekästä tunnistaa työntekijöiden erilaiset segmentit. Tässä voidaan selvittää, minkälaisesta kehittämisestä työntekijät ovat kiinnostuneet. Henkilöstökokemukseen vaikuttaa suuresti se, miten henkilöt kokevat oman työnsä sekä omat motivaatiotekijänsä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 210). Ketään ei tule kuitenkaan pakottaa kehittämiseen. Haastatteluissa tuotiin esille, että kaikki eivät halua osallistua kehittämistoimintaan.

### **Kehittämisehdotus – Työyhteisön kehitystaitojen valmentaminen**

Jatkuvan palautteen analysointi vaatii henkilöstöltä työyhteisö- ja kehitystaitoja. Kun halutaan oikeasti osallistaa, tulee osallistaa henkilöstön ajattelua. Toisen ajattelun käynnistäminen pohjaa hyvien kysymysten kysymiseen. Kun pohditaan itse ratkaisua, työntekijä ymmärtää ja hyväksyy sen eri tavoin kuin valmiina annetun vaihtoehdon. Sitoutumista saa osallistamalla ja tottelemista käskemällä. Valmentamalla työyhteisön kehitystaitoja voidaan parantaa osallistamisen tasoa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Luovuus lähtee yksilöstä, mutta innovaatio on keskeisesti ryhmä- ja organisaatiotason tulos, jossa koorostuu tiedon, vuorovaikutuksen ja toimijoiden keskinäisen dynamiikan merkitys. (Hidalgo & Albors 2008).

Kehitystyön tuloksissa tuli esille, että ymmärrys luodaan yhteistyössä, jossa pitää tukea osallistamista jo alusta lähtien. Hyvät johtajat tarvitsevat myös osaavaa henkilöstöä

kehitystoimintaan. (Hannonen & Leinonen 2015). Toisena näkökulmana voidaan pitää tietoa, joka ei ole harvojen ominaisuutta vaan on yhteisöllisesti jaettava. Näin kehittämistoiminnassa uudenlainen johtaminen, osallistaminen sekä tiedon kumulatiivisuus muodostavat oleinnaisen infrastruktuurin. (Tiihonen ym. 2007.) Henkilöstön ideointi- ja esihenkilöiden fasilitointitaitoja voidaan tukea koulutuksilla.

Kehittäminen ei muodostu luovista ideoista lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi ilman johtajuutta. Se vaatii asioiden ja ideoiden jakamista, keskustelua, kuuntelemista sekä osallistamista. Kyse on oppivan organisaation herkkyydestä sen kaikilla eri tasoilla. Toiminta on näkemyksellistä ja perustuu tietoon sekä kokemukseen, jossa koko henkilöstö luo yhdessä puitteet ja prosessit, jotka tukevat asetettuja tavoitteita. (Sistare ym. 2009.) Kukaan ei pysty kehittämään yksin, vaan työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen. Ilman henkilöstöä kehittämisen lopputulos ei ole luotettava. Ihminen nähdään kyvykkäänä, aktiivisena ja kykenevänä. (Heikkinen 2010, 20.)

### **Kehittämisehdotus – Viestinnän vahvistaminen**

Haastatteluissa tuotiin esille, että asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuva ja tavoitteellinen prosessi, missä työntekijöitä tulee koko ajan informoida mihin suuntaan mikäkin on menossa. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tarvitaan työntekijöitä, sillä heillä on paras tieto ja ymmärrys asiakkaista. Henkilöstön näkökulmasta hyvää henkilöstökokemusta voidaan vahvistaa tiedottamalla asioista ajantaisesti sekä avoimesti. Analysoidun aineiston pohjalta voidaan todeta, että intranetiä tulisi päivittää vielä aktiivisemmin, jotta henkilöstö pysyy mahdollisimman hyvin perillä missä mennään. Lisäksi työntekijöille tulee viestiä yrityksen tarkoitus sekä arvot kaikilla mahdollisilla keinoilla. Läpinäkyvyys on avaintekijä sitoutumisessa. Työntekijöiden ääntä tulee seurata myös erilaisilla alustoilla kokemusten ymmärtämiseksi. (Graham 2018.) Yrityksen tarkoituksen yhdistäminen yksilöiden työnkuvaan saa työntekijät näkemään panoksensa yrityksen ja yhteiskunnan hyväksi. Kun työnantajabrändi on johdonmukainen, se näkyy myös asiakkaille asti (PwC 2020.)

Yrityksissä tulee auttaa työntekijöitä ymmärtämään heidän työnsä syvällisempi merkitys ja miten se vaikuttaa laajemmin organisaation päämäärään sekä tavoitteisiin. (IBM 2016). Yksilöiden sekä organisaation tavoitteiden tulee olla tarpeeksi yhteneväiset, jotta ryhmän jäsenet kokevat yhteistyön merkityksellisenä. (Koivisto & Ranta 2019). Työntekijäkokemusindeksin pisteet ovat myös huomattavasti korkeammat, kun työntekijän työ on linjassa yrityksen ydinarvojen kanssa. (IBM 2016). Kohdeorganisaatiossa tehdään jo

työtä, jonka tavoitteena on saada jokaiselle käsitys siitä, miten oma tekeminen vaikuttaa asiakaskokemukseen, ja miten sitä pystytään omalla toiminnalla parantamaan. Työntekijöiden tulee siis itse tunnistaa, mitkä asiat vaikuttavat positiivisen kokemukseen ja mistä tulee se merkitys heidän oman toimintansa kohdalla. Tähän työhön vaaditaan viestinnän tukea koko yrityksen tasolla ja esihenkilöiden apua päivittäisessä viestinnässä.

#### 4.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa on pyritty noudattamaan tiedeyhteisön hyvää tieteellistä käytäntöä. Näitä toimintatapoja on toimia rehellisesti, huolellisesti sekä noudattaa tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten tulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Vaikka tutkijan tulisi pyrkiä olemaan epäilevä tutkimuksen aikana, on lähes mahdotonta kerätä täysin puolueetonta tietoa. Jokainen päätös siitä hetkestä lähtien, kun tutkija aloittaa kenttätöns, esimerkkinä tiedonkeruu sekä käytetyt menetelmät, ovat tietoisia tai tiedostamattomia valintoja, jotka vaikuttavat aineistoon sekä lopulta tutkimustuloksiin. On lähes mahdotonta olla täysin puolueeton, mutta siitä on hyötyä, kun tunnistaa omat taipumukset tulkintoihin sekä johtopäätöksiin. Tulkinta perustuu siihen, miten havaitsemme asioita. Tulkinta sekä johtopäätökset perustuvat tutkijan pohdintaan, mitä asioita sekä merkityksiä aineiston analyysissä on tullut esille. Näiden syiden takia tutkijan tulee harvita erilaisia tulkintoja tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 224 – 225; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Stickdorn ym. 2018, 38; 110.) Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt pitämään ennakkokäsitykset erillään työn toteutuksen sekä tulkintojen osalta. Kehittämishankkeen tulokset sekä johtopäätökset on pyritty esittämään vuoropuhelun kaltaisesti käytetyn teorian kanssa, mikä lisää työn luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kuvaamalla tarkkaan tutkimuksen toteutus ja perustelemalla päätelmät. Tässä tutkimuksen luotettavuutta on pyritty toteuttamaan selventämällä tarkasti lähtökohdat tutkimuksen toteutukselle, kuvaamalla tutkimuksen toteutusprosessi ja perustelemalla tulkinnat. (Hirsjärven ym. 2009, 232-233; Ojasalo ym. 2014, 105.) Kehittämistyössä tutkimuksellisuus toteutuu, kun se etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Tässä hankkeessa on pyritty, että ratkaisut perustuvat teoriaan ja ehdotetut ratkaisut pystyty liittämään taas teoriaan vuoropuhelun kaltaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 22.)

Kehittämistyön tulee olla korkean moraalien mukaisia, jonka myötä työtä tulee tehdä rehellisesti sekä huolellisesti. Kehittäminen on aina inhimillistä toimintaa, jonka vuoksi hankkeessa mukana olevien vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös tutkimuksen vajavaisuuksia ja rajoitteita. Tutkimuksen kohteena olevien tulee lisäksi tietää, mitä tutkija on tekemässä, mikä on toiminnan kohteena sekä, mitkä ovat heidän roolinsa kehityshankkeessa. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saadaan silloin kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän anonymiteettinsä voidaan taata. (Ojasalo ym. 2014, 48.)

Aineiston riittävyden yhteydessä puhutaan yleisesti saturaatiosta eli kylläntymisestä. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, kun aineisto toistaa itseään ja voidaan yhdistää tulosten yleistettävyyteen. Kaikessa laadullisessa tutkimuksessa ei ole myöskään sopivaa vedota saturaatioon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75-76.) Tässä opinnäytetyössä ei voida vedota saturaatioon.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä tringulaatiota. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan ilmiötä useista eri näkökulmista, käyttämällä erilaisia aineistoja, tiedonkeruumenetelmiä tai useampaa tutkijaa. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Tutkija pystyy parantamaan tutkimuksen tarkkuutta sekä runsautta käyttämällä erilaisia menetelmiä kerätä tietoa samasta ilmiöstä. (Stickdorn ym. 2018, 107.) Kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa ja kvalitatiivisilla menetelmillä syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa (Ojasalo ym. 2014, 122). Tässä tutkimuksessa on käytetty kahta eri tiedonkeruumenetelmää, jotka olivat haastattelu ja virtuaalinen keskustelu.

Haastateltavilla on tärkeää olla mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tästä syystä tutkimukseen osallistuvien osalta tehtiin harkittu valinta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Haastattelut toteutettiin niin, että saatiin mahdollisimman kattava ymmärrys tutkittavasta aiheesta eri osastojen näkemykset sekä tarpeet huomioiden. Virtuaalisessa keskustelussa tiedonantajina toimivat kohdeorganisaatiossa työskentelevät henkilöt, jotka ovat työntekijäyhteisön jäseniä. Tämä nähtiin luontevana valintana yhteiskehittämisen näkökulmasta. Työntekijäyhteisön jäsenet nähtiin innokkaina henkilöinä, joilla on kiinnostusta osallistua toiminnan kehittämiseen ja osallistua hankkeeseen. Luotettavuuden osalta opinnäytetyöhön on havainnollistettu miten haastateltaviin on oltu yhteydessä sekä milloin ja missä haastattelut on toteutettu. Virtuaalisen keskustelun osalta opinnäytetyön tekijä kannusti henkilöstöä antamaan vastauksia omasta näkökulmastaan rennolla otteella. Virtuaalisen keskustelun osalta on vaikeaa

ottaa kantaa etukäteen henkilöiden yhteistyötaidoista, asenteista sekä halukkuudesta osallistua keskusteluun.

Opinnäytetyön tekijällä ei ole aikaisemmin juuri kokemusta haastatteluiden pitämisestä. Tämä asetti omat haasteensa haastatteluiden toteuttamiselle. Haastattelut syntyvät kuitenkin vuorovaikutuksessa toisen kanssa ja opinnäytetyön tekijä koki, että asiakkaiden kanssa työskentelystä kertyneestä kokemuksesta oli tässä hyötyä. Haastateltavat eivät osanneet antaa vastauksia kaikkiin kysymyksiin kaikkien kolmen haastateltavan osalta. Kaikkiin kysymyksiin ei saatu vastausta luultavasti siksi, että osastojen yhteistyötä tulisi syventää ja tietoa jakaa vielä enemmän puolin ja toisin.

Opinnäytetyön tekijällä ei ole ollut paljoa kokemusta fasilitaattorina toimimisesta. Luova toiminta vaatii ryhmän vetäjältä ryhmän fasilitaattorina toimimisen taitoja sekä luovien ongelmanratkaisujen menetelmien hallintaa. (Ojasalo ym. 2014, 158-161). Tämän vuoksi vastaukset saattoivat jäädä vähäisiksi virtuaalisessa keskustelussa. Aihe saatettiin myös kokea haastavaksi.

Työn haasteellisuutta lisäsi kiinnostavien asioiden ilmaantuminen. Usein kiinnostavien asioiden löytyminen voi hämmentää aloittelevaa tutkijaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Uusia aiheita tulee käsitellä seuraavassa tutkimuksessa. Covid-19 pandemia vaikutti myös työn tiedonkeruuseen. Haastattelut toteutettiin Teamsia hyödyntäen. Opinnäytetyöhankkeessa oli ensin tarkoitus toteuttaa työpaja, jonka tilalla toteutettiin keskustelu työntekijäyhteisössä. Työpajatyöskentelyn luonne muuttuu, kun se toteutetaan etänä. Kaikkien kommunikointi sekä osallistuminen tulee varmistaa ja työpajan vetäjän tulee tarkkailla keskustelun etenemistä, jonka vuoksi virtuaalinen keskustelu nähtiin sopivan tilanteeseen paremmin. Työntekijäyhteisön jäsenet ovat luonteeltaan kiinnostuneita ja innostuneita kehitystoiminnasta sekä asiakaskokemustyöstä. Tämän myötä henkilöstön antamia vastauksia ei voida suoraan yleistää koskemaan koko henkilöstöä.

Kohdeorganisaatio on tällä hetkellä käynnissä monivuotinen uudistamisohjelma, jonka myötä organisaatio on muutostilassa. Yrityksessä on meneillään paljon hankkeita sekä projekteja. Työn tutkimusosassa tuli myös esille, että kohdeorganisaatiossa kehitetään laajasti toimintaa. Nämä seikat on hyvä huomioida työn luotettavuutta arvioidessa.

Kehittämishankkeen tavoitteet toteutuivat. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset sekä näiden pohjalta esitettiin kehitysideoita osallistamisen tukemiseen. Tutkimusten tulosten voidaan nähdä olevan hyödyksi kohdeorganisaatiossa. Kehittämisehdotusten toteuttaminen vaatii aikaa ja uudenlaista tapaa toimia.



## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli löytää keinoja tukea henkilöstöä asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistumiselle ja selvittää henkilöstökokemuksen merkitystä loistavalle asiakaskokemukselle. Asiakaskokemuksen sekä henkilöstökokemuksen kehitystyössä tarvitaan inhimillistä osaamista sekä aikaa. Henkilöstökokemukseen ja asiakaskokemukseen panostaminen vaikuttavat yrityksen taloudelliseen menestykseen ja yhdessä niiden vaikutus on huomattava. Hyvä henkilöstökokemus ei muutu hyväksi asiakaskokemukseksi ilman johtajuutta.

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehittäminen sekä yhteiskehittäminen ovat aiheena laaja kokonaisuus ja ne nivoituvat yhteen. Parhaat asiakaskokemukset tuovat esille yrityksen erottuvat ominaisuudet sekä arvot. Sama pätee työntekijöiden kokemuksiin. (Yohn 2016.) Työhyvinvointia voidaan viedä eteenpäin parhaiten lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja sen kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2021). Osallistamalla henkilöstöä heidän omaa työtänsä koskevissa asioissa kohdeorganisaatio voi kehittää henkilöstö- ja asiakaskokemustaan. Kohdeorganisaation tavoitekulttuuri perustuu asiakaslähtöisyyteen ja ihmisläheisyyteen. Ihmiset ovat kohdeorganisaation toiminnan keskiössä. Kun henkilöstö voi hyvin, tuottaa se myös miellyttäviä kokemuksia asiakkaille.

Työn teoreettinen viitekehys pohjaa asiakaskokemuksen sekä henkilöstökokemuksen merkitykseen yrityksen menestystekijöinä. Kokemukset perustuvat kohtaamisiin, joissa henkilö arvioi suositteluhalukkuuttaan. Entistä harvemmin yrityksillä on mahdollisuus päättää, missä nämä kohtaamiset tapahtuvat. Hankkeessa etsittiin keinoja, joilla tukea henkilöstöä asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistumiselle sekä henkilöstökokemuksen merkitystä loistavalle asiakaskokemukselle. Hankkeessa luotiin ehdotuksia osallistamisen tukemiselle. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää työn tuloksia toiminnan suunnittelussa. Muuttuva yhteiskunta ja työelämä vaativat organisaatiolta jatkuvaa henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen seuraamista ja kehittämistä.

Hanke toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kehittämishankkeessa tuotettiin tietoa kolmen teemahaastattelun sekä virtuaalisen keskustelun avulla. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation asiantuntijoille, jotka työskentelivät eri osastoilla. Virtuaalisessa keskustelussa tiedonantajina toimivat kohdeorganisaation työntekijäyhteisön jäsenet.

Tutkimustuloksia analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja sitä peilattiin käytettyyn teoriaan. Kehitysehdotukset on saatu analysoidun aineiston sekä omien näkemysten pohjalta.

Kehittämishanke toteutettiin palvelumuotoilun prosessia hyödyntäen ja se toteutui osaltaan. Tässä kehittämistyössä keskityttiin ongelman ymmärtämiseen sekä ratkaisun tuottamisen osalta ideointiin. Ideat esitetään opinnäytetyön kehitysehdotuksissa. Palvelumuotoilulle tyypillisesti prosessissa oli osallistettu työntekijöitä. Palvelumuotoilun onnistumisen edellytyksenä on ihmisten innostuminen sekä sitoutuminen muutokseen työnkuvasta riippumatta. (Koivisto ym. 2019). Tässä opinnäytetyöhankkeessa henkilöstön osallistuminen oli melko vähäistä, eikä henkilöitä saatu innostettua toivotulla tavalla keskusteluun työntekijäyhteisössä. Opinnäytetyöntekijä kannusti kertomaan henkilöstön omista kokemuksista rennolla otteella. Aihe saatettiin nähdä vaikeana. Kehitystyön suuntaa muutettiin teemahaastatteluiden analysoitujen aineistojen pohjalta. Hanke muokaili palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttia. Toisen timantin ideointivaiheen jälkeen ei toimitettu yhtä ratkaisua, vaan tässä hankkeessa esiteltiin erilaisia ideoita kehittämisehdotuksina. Muotoiluprosessille on tyypillistä, että se palaa välillä alkuun. Jatkuvasti muuttamassa maailmassa asiat eivät tule koskaan valmiiksi. (Stickdorn ym. 2018, 88-89; Design Council 2021.)

Asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät haasteet perustuvat muutoksen nopeuteen. Lisäksi kosketuspisteitä on paljon ja ne ovat vaikeasti yrityksen hallittavissa. Muutokset ovat mullistavia ja arvaamattomia, ja niihin sopeutumista vaikeuttaa kasvava tiedon määrä, haasteet erottaa olennainen tieto epäolennaisesta sekä vaikeus hahmottaa erilaisten tekijöiden vaikutukset toisiinsa. (Koivisto ym. 2019.) Yhteistyön johtamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Hyvät johtajat tarvitsevat myös osaavaa henkilöstöä kehitystoimintaan. (Hannonen & Leinonen 2015).

Tämän tutkimuksen tulokset ovat luonteeltaan samankaltaisia verrattuna aiempiin tutkimuksiin sekä teoriaan. Tutkimuksen tulokset nähtiin olevan hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa. Kehittämistyön tulee lähteä asiakkaasta sekä hänen tarpeistaan. (Gerdt & Eskelinen 2018). Lisäksi jokaisen yrityksen tulee rakentaa asiakaskokemusta omista vahvuuksista sekä valinnoista käsin, huomioiden asiakkaan odotukset. (Korkiakoski & Gerdt 2016). Tämän osalta tutkimuksen tuloksia ei voida hyödyntää suoraan toisiin organisaatioihin. Lisäksi teemahaastattelussa tuotettiin ymmärrystä kohdeorganisaation nykytilasta sekä tavoitetilasta, minkä takia teemahaastattelun vastaukset eivät ole suoraan hyödynnettävissä muissa organisaatiossa. Virtuaalisessa keskustelussa saatuja tuloksia ei voi myöskään suoraan hyödyntää muissa organisaatiossa. Henkilöstökokemus

syntyy vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella työnantajasta. (Korkiakoski 2019, 21; Korkiakoski & Karhinen 2019). Kokemusten merkitystä korostetaan nyky-yhteiskunnassa. Tämä oli myös nähtävissä tutkimuksen tuloksista. Tästä näkökulmasta tulokset ovat hyödynnettävissä muissa organisaatioissa. Opinnäytetyöprosessiin saatiin todella hyvin tukea sekä opinnäytetyön ohjaajan että kohdeorganisaation ohjaajien osalta. Prosessi oli opinnäytetyöntekijän näkökulmasta mielenkiintoinen sekä opettava.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Positiivisella henkilöstökokemuksella on vaikutusta asiakkaisiin. Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena on syventää asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen yhdessä kehittämistä. Henkilöstökokemuksen johtaminen tulee yhdistää asiakkaiden maailmaan ja sille tulee kehittää prosessi.

Toisena jatkotutkimusaiheena on toteuttaa henkilöstön segmentointi moninaisemmin kuin tittelin tai maantieteellisen sijainnin mukaan. Kun asiakaskokemuksen suunnittelu vaatii vivahteikkaampaa ymmärrystä asiakkaista, voidaan henkilöstökokemuksen suunnittelu perustaa erilaisten työntekijöiden toiveisiin sekä motivaatiotekijöihin. Selkeisiin tavoitteisiin voidaan vastata luomalla segmenteille yksilöidyt taktiikat.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena on selvittää kuinka suuri tekijä tukea antavat kollegat ovat positiivisen työntekijäkokemuksen osalta. Kollegoilla ovat merkittävä rooli henkilöstön viihtyvyyden kannalta. Tähän yhteyteen voidaan kytkeä NPS-kysely, jossa mitattaisiin, suosittelisivatko kollegat henkilöä työkaverina. Työkavereiden palaute on monelle tärkeintä palautetta ja se toisi uutta näkökulmaa kulttuurin kehittämiseen.

Neljäntenä jatkotutkimusaiheena on tutkia, miten henkilöstön urakehitystä voidaan tukea. Kun yritys edistää sitoutumista oppimiseen, työntekijät haluavat antaa yritykselle ja sitä kautta tuottaa hyviä ja miellyttäviä kokemuksia asiakkaille.

Viidentenä jatkotutkimusaiheena on tutkia uusien IT-kyvykkyyksien ja asiakaskokemuksen kehittämisen suhdetta. Taustaprosessien ja järjestelmien virtaviivaistamisella on vaikutusta asiakaskokemuksen kehittämiseen.

## LÄHTEET

Aaltonen, S. & Högbäck, R. 2015. Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Tampere University Press.

Ala-Laurinaho, A. 2017. Työterveyslaitos. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Viitattu 24.2.2021 <https://www.ttl.fi/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia/>

Aura, O.; Eskelinen, J.; Ahonen, G. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja Tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Viitattu 3.2.2021. [https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/johtaminen\\_ja\\_tuottavuus\\_-\\_tutkimusraportti\\_aura\\_eskelinen\\_ahonen\\_kuosmanen.pdf](https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/johtaminen_ja_tuottavuus_-_tutkimusraportti_aura_eskelinen_ahonen_kuosmanen.pdf)

Banerjee, S.; Delawalla, A.; Jeruchimowitz, P. & McMillan, K. 2020. Accenture. Ex Factor: Reimagining the employee experience through the operating model. Viitattu 10.2.2021. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-133/Accenture-Strategy-Reimagining-the-Employee-Experience-through-Operating-Model.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-133/Accenture-Strategy-Reimagining-the-Employee-Experience-through-Operating-Model.pdf#zoom=40)

Chamorro-Premuzic, T; Garrad, L. & Elzinga D. 2018. Is Employee Engagement Just a Reflection of Personality? Harvard Business Review. Viitattu 10.2.2021. <https://hbr.org/2018/11/is-employee-engagement-just-a-reflection-of-personality>

Design Council 2021. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 8.2.2021 [What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond | Design Council](https://www.designcouncil.org.uk/insights/what-is-the-framework-for-innovation?design-councils-evolved-double-diamond)

Dore, F.; Kouyoumjian, K.; Sarrazin, H. & Sheppard, B. 2018. McKinsey Quarterly. The business value of design. Viitattu. 10.2.2021 <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>

Fitzgerald, M. 2019. Customer Strategy. #90 – The relationship (or not) between employee and customer satisfaction. Viitattu. 18.2.2021 <https://customerstrategy.net/happy-employees-customers-newsletter/>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Graham, G. 2018. Five Things You Can Do Right Now To Improve Employee Experience. Forbes, 10.5.2018. Viitattu 9.2.2021. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/05/10/five-things-you-can-do-right-now-to-improve-employee-experience/?sh=ff3085d61a34>

Hidalgo, A & Albors, J. 2008 Innovation management techniques and tools: A review from theory and practice. R&D Management 38 (2), 113–127

Hintsa Performance Oy. 2018. A Healthy Return: Why Investing in People is Critical for Your Business.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M.; Nikander, P.; Ruusuvoori, J. & Aho, A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

- IBM Analytics. 2016. The Employee Experience Index A new global measure of a human workplace and its impact, Thought Leadership Whitepaper. Viitattu 18.12.2020. [https://www.globe-force.com/wp-content/uploads/2016/10/The\\_Employee\\_Experience\\_Index.pdf](https://www.globe-force.com/wp-content/uploads/2016/10/The_Employee_Experience_Index.pdf)
- Jain, R.; Aagja, J. & Bagdare, S. 2017. Customer experience – a review and research agenda. Journal of service theory and practice, 27(3), 642-662.
- Jauhola E.; Keskitalo T.; Saranki-Rantakokko S. & Törmänen O. 2019. Osallistamisella tuottavuutta mikro- ja pk-yrityksiin. Lapin Kansa, 20.12.2019, 38-39. Viitattu 20.1.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202002272816>
- Järvilehto, L. 2012. Mistä Flow-tilassa on kysymys? Viitattu. 25.2.2021. <http://www.hyvejohtajuus.fi/7628/mista-flow-tilassa-on-kysymys/>
- Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Koivisto, M.; Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: Ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro.
- LeanLab. 2021. LeanLab Features 2021. Viitattu 28.4.2021. <https://www.leanlab.co/features>
- LeanLab. 2021. 9 things you should know about customer co-creation communities. Viitattu 28.4.2021. <https://www.leanlab.co/news/news-co-creation-guide>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of marketing, 80(6), 69-96.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing services with innovative methods. Kuopio: Kuopio Academy of Design.
- Morgan, J. 2017. What's the Difference Between Employee Engagement and Experience? Viitattu 18.12.2020. <https://medium.com/jacob-morgan/whats-the-difference-between-employee-engagement-and-experience-4127bfddf846>
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Puusa, A.; Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- PwC. 2021. The employee experience: Helping people get excited to do their best at work. Viitattu 18.12.2020. <https://www.pwc.com/us/en/library/workforce-of-the-future/employee-experience.html>
- Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

- Sheppard, B.; Sarrazin, H.; Kouyoumjian, G. & Dore. 2018. The Business value of Design. McKinsey Quarterly. Viitattu 19.1.2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design#>
- Sistare, H. S.; Shiplett, M. H. & Buss, T. F. 2009. Innovations in human resource management: Getting the public's work done in the 21st century. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Sitra. 2020. Megatrendit 2020. Viitattu 2.2.2021. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/mega-trendit-2020.pdf>
- Stickdorn, M.; Hormess, M. E.; Lawrence, A.; Schneider, J. & Stickdorn, M. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioners' handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Tiihonen, A.; Syrjälä, L.; Rovio, E.; Lautamatti, L.; Kontinen, T., Klemola, U.; . . . Tynjälä, P. 2007. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. p. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 12.3.2021 <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.
- Trustmary Finland Oy. 2021. Asiakaskokemuksen johtaminen – Miten johdat yrityksesi asiakaskokemuksen uudelle tasolle? Viitattu 18.2.2021 <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-johtaminen-miten-johdat-yrityksesi-asiakaskokemuksen-uudelle-tasolle/>
- Työterveyslaitos. 2021. Työn kehittäminen. Viitattu 29.1.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>
- Työturvallisuuskeskus ry. 2017. Jatkuva kehittäminen työpaikalla. Viitattu 26.1.2021 [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/jatkuva\\_kehittaminen\\_tyopaikalla.7487.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/jatkuva_kehittaminen_tyopaikalla.7487.news)
- Työturvallisuuskeskus ry. 2018. Yhdessä kehittäminen on taitolaji – ja sen voi oppia. Viitattu 29.1.2021. [https://ttk.fi/ajankohtaista/teema-artikkelit/teema-artikkelit\\_2018/yhdessa\\_kehittaminen\\_on\\_taitolaji\\_-\\_ja\\_sen\\_voi\\_oppia.8255.news#30ecd2c5](https://ttk.fi/ajankohtaista/teema-artikkelit/teema-artikkelit_2018/yhdessa_kehittaminen_on_taitolaji_-_ja_sen_voi_oppia.8255.news#30ecd2c5)
- Viikka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Yohn, L. D. 2016. Human resource management. Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu 1.2.2021. <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>

## Teemahaastattelurunko

Opinnäytetyöhankkeen fokuksena on selvittää asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön mahdollisuudet asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistumiselle, osallistumista osana henkilöstökokemusta ja sen merkitystä loistavalle asiakaskokemukselle.

Haastattelun tarkoituksena on ymmärtää asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön osallisuuden merkitystä asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Vastausten perusteella saadaan ymmärrystä asiakaskokemuksen kehittämisen nykytilasta ja keinoja osallisuuden kehittämiseen. Haastattelu toteutetaan osana Yamk-lopputyötä ja se nauhoitetaan. Kiitos ajastanne jo etukäteen.

Asiakaskokemuksen kehittäminen kohdeorganisaatiossa

### Nykytila

- Miltä asiakaskokemuksen kehittäminen näyttää tällä hetkellä henkilöstön osallistamisen näkökulmasta?
  - Hyvät puolet
  - Huonot puolet
  - Henkilöstön hyödyntäminen
  - Henkilöstön aktiivisuus
- Miten asiakaslähtöisyys on huomioitu yrityksen kehittämistoiminnassa?
- Millä tavoin yhteiskehittäminen toteutuu kohdeorganisaatiossa?
- Kuinka paljon yhdessä kehittämiseen on osallistunut henkilöstöä?
  - Onko kehittämisessä ollut mukana henkilöstöä asiakasrajapinnasta?
- Kuinka paljon asiakkaiden kanssa työskenteleviä kuunnellaan toiminnan kehittämisessä tällä hetkellä?
- Miten asiakasrajapinnassa oleva henkilöstö on päässyt mukaan kehitystoimintaan?
- Kuinka paljon asiakaskokemuksen kehittäminen on vienyt aikaa muilta töiltä projekteihin osallistuneiden näkökulmasta?
- Miten varmistamme nyt, että mahdollisimman erilaiset henkilöt lähtevät asiakaskokemuksen kehittämiseen mukaan?
  - Osallistuvatko vain aktiiviset kehittäjät?
  - Onko henkilökuntaa eri osastoilta?
- Millaista palautetta osallistuneet ovat antaneet kehittämiseen osallistumisesta?
  - Miten sitoutunutta henkilöstö on kehittämiseen?
  - Miten asiakaskokemuksen kehittämiseen on suhtauduttu?
- Miten tärkeänä kehittämiseen osallistuneet pitävät työpanostaan lopputuloksen kannalta?

- Miten kohdeorganisaation asiakaskokemuksen kehittämisessä on huomioitu positiivisen työntekijäkokemuksen merkitys?
- Miten varmistetaan, että työntekijät tuntevat heidän ehdotuksillaan olevan merkitystä asiakaskokemuksen kehittämisessä?

**Tavoitetila** – Tavoitteena olla alan asiakaslähtöisin toimija

- Minkälainen on kohdeorganisaation asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitetila?
  - Miten henkilöstön osallistamisen näkökulma toteutuu?
- Mitä vaaditaan siihen, että osallisuus toteutuu asiakaskokemuksen kehittämisessä?
  - Resurssit (aika, henkilöstön määrä, koulutus)
  - Viestintä (mitä odotuksia henkilöstöllä on, henkilöstön merkitys, kerrotaanko kehitystyön vaatimukset, aika, kesto, miten projektit etenevät, milloin päättyvät, mikä on lopputulos)
- Kenen kaikkien halutaan osallistuvan asiakaskokemuksen kehittämiseen?
- Mitä kaikkea halutaan kehittää liittyen asiakaskokemukseen?
- Miten kehittämiseen osallistaminen on resursoitu työntekijöille?
  - Joutuuko henkilöstö jättäytymään pois mahdollisista kehitystehtävistä päästäkseen muihin tavoitteisiinsa?
- Mikä on asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön osallistumisen ideaalitalanne osastonne näkökulmasta?
- Miten sitoutamme henkilöstön asiakaskokemuksen kehittämistoimintaan?



## Kutsu keskusteluun työntekijäyhteisössä

Hei!

Työntekijäyhteisössä on uusi keskustelu!

Kuulisimme mielellämme ajatuksiasi siitä miten olet osallistunut asiakaskokemuksen kehittämiseen ja millä tavoin haluaisit siihen osallistua. Millaisia osallistumismahdollisuuksia näet työssäsi? Keskustelussa olisi myös mielenkiintoista kuulla, miten näet työntekijäkokeimuksen vaikuttavan asiakaskokemukseen.

Keskustelun antia hyödynnetään paitsi toiminnan kehittämässä, myös osana YAMK-lopputyötä.

Kiitämme jokaisesta kommentista jo näin etukäteen. Kaikki kommentit ovat arvokkaita!

Pääset yhteisöön klikkaamalla tästä

Keskustelu on käynnissä to 29.4. asti.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Terveisin,

Ira

Mikäli sinulla on ongelmia linkin avaamisessa, voit myös kopioida sen suoraan selaimeen tästä:

## Työntekijäyhteisön keskustelun intro ja kysymykset

### Asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistuminen

Tervetuloa mukaan keskustelemaan!

Kerro vapaasti ja omin sanoin millaisia kokemuksia sinulla on asiakaskokemuksen kehittämisestä. Voit miettiä vastauksissasi esim. näitä asioita:

- Miten olet osallistunut asiakaskokemuksen kehittämiseen? Millaisia osallistumismahdollisuuksia näet työssäsi?
- Millaiset tavat osallistua olisivat sinulle mieluisia?
- Millä tavoin osallistumista asiakaskokemuksen kehittämiseen voisi helpottaa tai vahvistaa?
- Miten työntekijöiden kokemus työarjestaan mielestäsi näkyy asiakaskokemuksessa?

Keskustelu toteutetaan osana Iran YAMK-lopputyötä, jossa selvitetään mahdollisuuksia osallistua kehitystyöhön ja millainen yhteys tällä on työntekijäkokemukseen ja edelleen asiakaskokemukseen. Kiitos paljon jokaisesta kommentista! Ne ovat kaikki arvokkaita.