

# **Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa**

TURUN YLIOPISTO  
Tulevaisuuden teknologioiden laitos  
Diplomityö  
2020  
Jan Lindström

TURUN YLIOPISTO

Tulevaisuuden teknologioiden laitos

JAN LINDSTRÖM: Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittäminen  
asiantuntijaorganisaatiossa

Diplomityö, 78 s., 3 liites.

Ohjelmistotekniikka

Huhtikuu 2020

---

Työntekijäkokemus on aihealue, johon etenkin ohjelmisto- ja teknologia-alan yritykset ovat alkaneet kiinnittää entistä enemmän huomiota viime aikoina. Työntekijäkokemukseen panostamalla on pyritty ratkaisemaan haasteita teknologiayritysten osajapulaan ja vaikuttamaan henkilöstön sitoutuneisuuteen ja vaihtuvuuteen.

Niin ikään asiakaskokemus on tärkeä tekijä, jonka johtamiseen asiantuntijapalveluita tuottavissa organisaatioissa halutaan panostaa. Organisaatiolla, joka kykenee muotoilemaan ja tuottamaan hyviä asiakaskokemuksia on hyvät edellytykset menestyä taloudellisesti ja kasvattaa organisaation liiketoimintaa. Asiakaskokemukseen keskitetyssä strategiassa pyritään luomaan pitkäaikaisia kumppanuuksia ja kehittämään organisaatiolle luotettavan kumppanin maine, mikä edesauttaa uusien asiakkuuksien hankkimista.

Diplomityössä tutkitaan, miten IT-alan asiantuntijaorganisaatio voi havainnoida ja kehittää työntekijä- ja asiakaskokemusta. Tutkimus soveltaa konstruktiivista tutkimusotetta, ja konstruktiona laadittiin laatuprosessi, jota soveltamalla ohjelmistokehitystiimi voi kehittää työntekijä- ja asiakaskokemusta. Prosessia testattiin kohdeorganisaatiossa haastatteleamalla organisaation eri tehtävissä työskenteleviä asiantuntijoita ja organisaation asiakkaita.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että prosessi pyrki toimintatapojen kehittämiseen ja siten työntekijä- ja asiakaskokemuksen paranemiseen. Tulosten perusteella prosessi parantaa yhteistyön laatua lisäämällä kommunikaatiota ja toiminnan läpinäkyvyyttä, auttaa sovittamaan toimittajaorganisaation ja asiakkaan työtapoja yhteen, edistää yhteistyön saumattomuutta ja tuo esiin kummankin osapuolen odotuksia yhteistyöstä. Työntekijän näkökulmasta prosessi auttaa kommunikoimaan asioista, jotka haittaavat työtehtävistä suoriutumista ja työssä jaksamista. Asiakkaan näkökulmasta palautteen antaminen ja negatiivisten kokemusten käsittely helpottuu, ja prosessi auttaa kiinnittämään huomiota yhteistyön sujuvuuden kannalta tärkeisiin tekijöihin. Organisaation näkökulmasta prosessin avulla voidaan parantaa tiimien toimivuutta ja antaa tukea sinne missä sitä tarvitaan. Lisäksi hyvällä työntekijä- ja asiakaskokemuksella voidaan luoda organisaatiolle kilpailuetua niin potentiaalisten uusien työntekijöiden kuin uusien asiakkaiden hankinnassa.

Avainsanat: asiakaskokemus, asiantuntijaorganisaatiot, laatujohtaminen, työhyvinvointi

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -järjestelmällä.

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja metodologia .....	3
1.3	Tutkimuksen konteksti, rajaukset ja keskeiset käsitteet .....	5
1.3.1	Asiantuntijaorganisaatio .....	6
1.3.2	Kokemus – miten sitä voi mitata? .....	7
1.4	Tutkielman rakenne .....	9
<b>2</b>	<b>Työntekijäkokemus</b>	<b>11</b>
2.1	Työntekijäkokemuksen viitekehykset .....	13
2.2	Työntekijäkokemuksen tekijät .....	20
2.2.1	Johtaminen .....	20
2.2.2	Organisaatiokulttuuri ja arvot .....	22
2.2.3	Työympäristö ja teknologia .....	24
2.2.4	Yhteys ja yhteisö .....	25
2.3	Työntekijäkokemuksen mittaaminen .....	25
2.4	Yhteenvedo työntekijäkokemuksesta .....	27
<b>3</b>	<b>Asiakaskokemus</b>	<b>28</b>
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä .....	29
3.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla .....	30
3.3	Asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa .....	32
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	37
3.5	Yhteenvedo asiakaskokemuksesta .....	40
<b>4</b>	<b>Työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteys</b>	<b>41</b>
4.1	Aiempi tutkimus työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteydestä .....	41
4.2	Johtopäätökset työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteydestä .....	43
<b>5</b>	<b>Tapaustutkimus – työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittäminen ohjelmistokehitystiimeissä</b>	<b>47</b>
5.1	Tapauksen ja kohdeorganisaation kuvaus .....	47
5.2	Laadun kehittäminen prosessina .....	49
5.3	Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu .....	51

<b>6</b>	<b>Tulokset</b>	<b>53</b>
6.1	Laatuprosessin konsepti ohjelmistokehitystiimeille .....	53
6.1.1	Laatuprosessin vaiheet.....	54
6.1.2	Laatuprosessin kyselytyökalu .....	56
6.2	Tulosten analyysi .....	59
6.2.1	Laatuprosessin vaikutukset työntekijäkokemukseen.....	62
6.2.2	Laatuprosessin vaikutukset asiakaskokemukseen.....	63
6.2.3	Laatuprosessin asiakaskeskeisyys ja vaikutukset tiimin ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön.....	64
6.3	Laatuprosessin parannusehdotukset .....	66
6.4	Tulosten yhteenveto.....	67
<b>7</b>	<b>Yhteenveto</b>	<b>70</b>
7.1	Tutkimuksen soveltuvuus ja pätevyys .....	72
7.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	73
	<b>Kirjallisuus</b>	<b>75</b>

## Liitteet

- Liite 1 Työntekijäkyselyväittämiä
- Liite 2 Asiakaskyselyväittämiä
- Liite 3 Haastattelurunko

## Kuviot

Kuvio 1	Työntekijäkokemus (mukaillen Morgan, 2017) .....	11
Kuvio 2	Organisatoriset ajanjaksot (mukaillen Morgan, 2017).....	12
Kuvio 3	Työntekijäkokemuksen yhtälö -viitekehys (mukaillen Morgan, 2017).....	15
Kuvio 4	Holistinen työntekijäkokemus -viitekehys (mukaillen Whitter, 2019).....	17
Kuvio 5	Työntekijäkokemuksen ”motivaatio, tyytyväisyys, sitoutuneisuus, hyvinvointi & yhteys” -viitekehys (mukaillen Rasca, 2018) .....	19
Kuvio 6	Organisaatiokulttuurin tasot (mukaillen Schein, 2016).....	23
Kuvio 7	Asiakasorientoituneiden lähestymistapojen kehittyminen 1960-luvulta alkaen (Lemon & Verhoef, 2016) .....	28
Kuvio 8	Asiakaspolku (mukaillen Lemon & Verhoef, 2016).....	30
Kuvio 9	Asiakaskokemuksen operationaalisen ja strategisen lähestymistavan erot (mukaillen Zolkiewski ym., 2017).....	34
Kuvio 10	Luottamuksen ja asiakaskokemuksen kehä (mukaillen Olkkonen, 2018).....	37
Kuvio 11	Palveluliiketoiminnan arvontuottomalli (mukaillen Fischer, 2012) ...	44
Kuvio 12	PDSA-sykli (mukaillen Moen & Norman, 2010) .....	50
Kuvio 13	CPD-sykli (mukaillen Saier, 2017) .....	51
Kuvio 14	Työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittämisen prosessi tiimissä.....	54
Kuvio 15	Yhteistyön laadun kehä.....	66

## Taulukot

Taulukko 1	Esimerkki Likert-asteikosta ja sanallisista vastauksista (mukaillen Tetzlaff & McLeod, 2016) .....	8
Taulukko 2	Työntekijäkokemuksen viitekehyksiä .....	14
Taulukko 3	Työntekijäkokemuksen mitattavia piirteitä .....	26
Taulukko 4	Kohtaamispisteiden luokittelu (Lemon & Verhoef, 2016; Dew, 2018).....	31
Taulukko 5	Asiakaskokemuksen ensi- ja toissijaiset tekijät (Ruusuvuori, 2017).....	35
Taulukko 6	Asiakassuhteen luottamuksen tekijät (Olkkonen, 2018).....	36
Taulukko 7	Työntekijä- ja asiakaskokemuksen tekijät Fischerin (2012) mukaan.....	45
Taulukko 8	Työntekijä- ja asiakaskyselyn väittämien sovitukset Fischerin arvontuottomalliin.....	46
Taulukko 9	Haastatteluihin osallistuneet henkilöt .....	52
Taulukko 10	Yhteenveto CPD-malliin pohjautuvasta työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittämisprosessista ohjelmistokehitystiimissä.....	56
Taulukko 11	Laatuprosessin työntekijäkyselyn väittämät .....	57
Taulukko 12	Laatuprosessin asiakaskyselyn väittämät .....	58
Taulukko 13	Laatuprosessin tuottamat hyödyt .....	60
Taulukko 14	Laatuprosessin potentiaaliset haasteet .....	62
Taulukko 15	Työntekijäkyselyyn lisättävät uudet väittämät .....	67

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkielman aiheen ajankohtaisuus ja keskeisyys ilmenevät erityisesti ohjelmistoalan yrityksissä ja ohjelmistopalveluiden markkinoilla. Digitalisoituvassa ympäristössä on tarve palveluille ja ratkaisuille, jotka ovat käyttäjilleen helppokäyttöisiä ja intuitiivisia ja tekevät asioinnista sekä miellyttävää että sujuvaa. Erityisesti julkisella sektorilla on painetta parantaa toiminnan tehokkuutta ja hillitä kustannusten kasvua lisäämällä digitaalisten palveluiden tarjontaa ja uudenlaisia asiointikanavia. Digitalisaatio ei kuitenkaan välttämättä lisää tehokkuutta elleivät digitaaliset palvelut ole helposti lähestyttäviä, saavutettavia ja helppoja käyttää. Hyvän lähestyttävän, saavutettavan ja helppokäyttöisen palvelun luominen taas vaatii osaavia, motivoituneita ja sitoutuneita asiantuntijoita. Juuri näistä asiantuntijoista ja niiden houkuttelemisesta ja sitouttamisesta organisaation palvelukseen ohjelmisto- ja teknologia-alan yrityksissä on meneillään kova kilpailu. Jotta yritys voisi menestyä taloudellisesti, kasvaa ja palkata palvelukseensa lisää asiantuntijoita, on sen myös kyettävä hankkimaan asiakkaita. Teknologiyrityksillä on siis oikeastaan kaksi haastetta: yhtäältä ne kilpailevat osaavasta työvoimasta muiden samalla alalla toimivien yritysten kanssa, ja toisaalta ne kilpailevat uusista asiakkaista ja asiakkuuksista toisten kilpailevien yritysten kanssa.

Digitalisaation ja alati kasvavan digitaalisten palveluiden kysynnän lisäksi työelämä on murroksessa. Digitalisaatio jo itsessään muovaa työelämää – digitalisaatio ja automaatio luovat uudenlaista työtä samalla, kun osa nykyisestä työstä katoaa (Rasca, 2018). Morganin (2014) mukaan työelämän murrokselle voidaan tunnistaa viisi tekijää, jotka ovat uudet tavat, teknologia, milleniaalit, liikkuvuus ja globalisaatio. Uudet tavat haastavat organisaatioiden totuttuja käytäntöjä, kun muun muassa sosiaalinen media on muuttanut ihmisten ja jopa yritysten tapaa kommunikoida. Teknologia muuttaa tapoja kommunikoida ja kollaboroida, ja teknologian avulla monet palvelut ovat saavutettavissa kaikkialla, missä on internet-yhteys. Milleniaalit ovat uusi



työntekijäsukupolvi, jolle muun muassa teknologia ja sosiaalinen media sekä niiden hyödyntäminen ovat itsestäänselvyksiä. Liikkuvuus muuttaa työn luonnetta – tietotyö ei ole enää paikkasidonnaista, kunhan internet-yhteys toimii. Globalisaatio taas esimerkiksi häivyttää rajoja ja internet on saanut aikaan sen, että liiketoiminta ei ole käytännössä enää lainkaan maantieteellisesti rajoittunutta. (Morgan, 2014).

Työelämän muuttuminen aiempaa kilpailullisemmaksi ja työelämän murroksen tekijät ovat saaneet aikaan positiivisia vaikutuksia siinä mielessä, että työnantajat ovat alkaneet kiinnostua työntekijöistä nimenomaan ihmisinä ja yksilöinä, joilla on tietynlaiset tarpeet (Morgan, 2017), ja lisäksi työnantajat ovat alkaneet erottautua esimerkiksi työnantajabrändäyksen ja -mielikuvan keinoin, jotta yritys voi parantaa mahdollisuuksia uusien työntekijöiden rekrytoinneissa (Hanin, Stinglhamber & Delobbe, 2013). Työntekijä ei ole enää vain työnantajaansa varten vaan asetelma on kääntynyt pääläelleen siten, että työnantajan on tyydytettävä työntekijän yksilölliset tarpeet muun muassa tarjoamalla merkityksellistä työtä. Etenkin milleniaalit ovat työntekijöinä sellaisia, jotka kyseenalaistavat työpaikkojen nykyiset käytännöt ja toimintatavat ja lisäksi arvostavat palkkaa enemmän erityisesti sitä, että työ tuottaa merkitystä heille. (Morgan, 2017.)

Morganin (2017) 252 yritystä käsittäneessä organisaatiotutkimuksessa työntekijäkokenuksen näkökulmasta parhaiten menestyneet yritykset olivat kaikki ohjelmisto- ja teknologiayrityksiä, kuten esimerkiksi Accenture, Amazon, Apple, Google ja Microsoft. Teknologiayhtiöt voivat olla hyviä suunnannäyttäjiä työntekijäkokenuksen kehittämisessä ja hyvien käytäntöjen levittämisessä myös muille aloille. Yksi syy työntekijäkokenuksen seuraamiseen ja kehittämiseen juuri teknologiayrityksissä voi olla alaa vaivaava pula osaavista tekijöistä, yritysten välinen kilpailu niistä sekä haasteet nykyisten työntekijöiden pysyvyydessä ja sitouttamisessa. Toinen syy voi liittyä teknologiayritysten luonteeseen innovoida ja luoda jatkuvasti uutta uusien teknologisten mahdollisuuksien myötä. Toisaalta uuden luominen ja innovoiminen vaatii oikeanlaista ympäristöä – Tetzlaffin ja McLeodin (2016) mukaan ”on vaikeaa

luoda jotakin erityistä, erottuvaa ja mukaansatempaavaa ellei työympäristö itsessään ole erityinen, erottuva ja mukaansatempaava”.

Yhtä lailla asiakaskeskeisyys ja asiakastyytyväisyys on nähty merkittävänä kilpailuetuna ja erottautumistekijänä yritysten välillä (Lemon & Verhoef, 2016). Yrityksen taloudellinen menestys on kiinni asiakkaista, joten on luontevaa, että asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus ovat usein keskeinen osa yrityksen strategiaa (Russo, Confente, Gligor & Autry, 2016.) Pelkästään asiakkaisiin orientoituva liiketoimintastrategia ei kuitenkaan välttämättä riitä takaamaan yrityksen menestystä markkinoilla. Asiakaskeskeinen strategia ja sen johtaminen saattavat olla esimerkiksi sellaisia, joissa ei tarpeeksi huomioida sitä, mistä asiakkaan saama arvo ja hyöty on peräisin (Green, 2017; Rao, 2017). Oli kyse sitten tuotteista tai palveluista niin ne ovat aina ihmisten muotoilemia ja tuottamia. Erityisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkuuksien hallinta on asiakassuhteiden hallintaa (Rauyruen & Miller, 2007). Suhteet eivät kuitenkaan muodostu varsinaisesti yritysten välille vaan niissä työskentelevien ihmisten välille. Siten yrityksen työntekijät, heidän asenteensa ja se, miten he kokevat oman työnsä vaikuttavat asiakassuhteisiin (Green, 2017). Näin ollen päästään juuri siihen seikkaan, joka on tämän tutkielman mielenkiinnon kohteena: miten kehittää työntekijän kokemusta omasta työpaikastaan siten, että hyvä kokemus välittyy asiakkaan hyväksi kokemukseksi yrityksen tarjoamasta palvelusta.

## *1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja metodologia*

Tutkielmassa halutaan löytää keino tukea organisaatiota, jonka strateginen tavoite on hyvään työntekijä- ja asiakaskokemukseen panostaminen. Tässä strategisessa tavoitteessa onnistuminen vahvistaa organisaation kykyä rekrytoida uusia työntekijöitä ja hankkia ja sitouttaa uusia asiakkaita. Onnistumisella on positiivisia seurauksia niin työntekijöihin kuin asiakkaisiin: työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä ja ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä, ja vastaavasti asiakkaat kokevat saavansa laadukasta liiketoiminnallista hyötyä tuottavaa palvelua ja ovat niin ikään tyytyväisiä.

Organisaatio taas hyötyy muun muassa organisaation ja liiketoiminnan kasvun myötä.

Jotta työntekijä- ja asiakaskokemusta voidaan kehittää, on ensin ymmärrettävä, mitä tarkalleen ottaen kehitetään. Siksi tässä tutkielmassa pyritään aluksi selvittämään, mitä työntekijä- ja asiakaskokemuksella ylipäätään tarkoitetaan, ja mitä piirteitä ja tekijöitä kyseisiin käsitteisiin kuuluu. Lisäksi tutkielmassa selvitetään, mikä yhteys työntekijä- ja asiakaskokemuksen välillä on, ja vaikuttaako työntekijäkokemus asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta.

Edellä mainittuihin kysymyksiin pyritään vastaamaan katselmoimalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Vastaukset näihin kysymyksiin luovat pohjan tämän tutkielman empiiriseen osaan, jossa selvitetään, miten ohjelmistoyrityksen asiakastiimeissä voidaan kehittää työntekijä- ja asiakaskokemusta. Tutkimuksen tavoitteiden perusteella voidaan muodostaa tämän tutkielman tutkimuskysymykset, jotka ovat:

TK 1 Mitä on työntekijäkokemus?

TK 2 Mitä on asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa?

TK 3 Onko työntekijäkokemuksella vaikutusta asiakaskokemukseen asiantuntijaorganisaatiossa?

TK 4 Miten asiakasrajapinnassa työskentelevä tiimi voi mitata ja kehittää asiakaskokemusta?

Tässä tutkielmassa sovelletaan konstruktiiivista tutkimusotetta. Konstruktiiivinen tutkimusote on lähtöisin liiketaloustieteen alalta, ja sitä on pyritty soveltamaan etenkin liikkeenjohdollisten ongelmien ratkaisemissa (Lukka, 2000). Tämän tutkielman kannalta konstruktiiivinen tutkimusote on juuri sopiva, sillä strateginen työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittäminen on organisaation johtamista käsittävä ongelma. Lukan (2000) mukaan konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa innovatiivinen ratkaisu eli konstruktio käsiteltävään ongelmaan. Olennaista on, että

konstruktio on uusi teoreettisen tiedon pohjalta kehitetty ja keksitty ratkaisu eikä niinkään löydetty olemassa oleva ratkaisu (Lukka, 2000). Konstruktiivinen tutkimus jakautuu seitsemään vaiheeseen, jotka ovat (Lukka, 2000)

1. ratkaistavan ongelman löytäminen,
2. pitkän aikavälin tutkimusyhteistyön mahdollisuuden selvittäminen kohdeorganisaation kanssa,
3. tutkimusaiheen syvällisen teoreettisen tietämyksen hankkiminen,
4. tutkimusongelman ratkaisevan konstruktion kehittäminen,
5. ratkaisun toteutus ja testaus,
6. ratkaisun soveltamisalan pohdinta ja
7. tutkimustulosten reflektointi teoriaan.

Tässä tutkielmassa konstruktiivisen tutkimusotteen soveltaminen jää osittain vaillinaiseksi edellä mainitun kohdan 5 osalta, sillä konstruktion testaaminen käytännössä ei ollut mahdollista tämän tutkielman ajallisessa puitteessa. Lukka (2000) mainitseekin, että konstruktiivinen tutkimus voi kestää pitkään – jopa useita vuosia.

### *1.3 Tutkimuksen konteksti, rajaukset ja keskeiset käsitteet*

Tutkielma keskittyy työntekijäkokemukseen ja asiakaskokemukseen ohjelmistoyrityksissä. Ohjelmistoyritykset voidaan jakaa kahteen kategoriaan: yrityksiin, joiden liiketoiminta on tuoteliiketoimintaa, ja yrityksiin, jotka myyvät ohjelmistopalveluita, kuten esimerkiksi ohjelmistokehitystä ja tietojärjestelmien integraatioita (Nambisan, 2001). Tutkielman konteksti rajautuu näistä jälkimmäiseen eli ohjelmistojen palveluliiketoimintaan.

Tätä tutkielmaa varten on hyvä hieman avata käsitystä kontekstin mukaisista ohjelmistoyrityksistä ja niiden toiminnasta. Ohjelmistopalveluyrityksille tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa se, että lopputulos on uniikki asiakkaan liiketoimintaa varten räätälöity ohjelmisto, ja se, että asiakassuhteet ovat monesti projektiluonteisia (Nambisan, 2001). Ohjelmistot syntyvät erilaisten osaajien ja asiantuntijoiden

yhteistyönä, ja ohjelmistojen suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuu varsinaisten ohjelmistokehittäjien lisäksi myös esimerkiksi käyttöliittymä- ja käyttökokemussuunnittelijoita, palvelumuotoilijoita ja liiketoiminnan konsultteja (Mistrík, Grundy, Hoek & Whitehead, 2010; Vissers, 2016). Näin ollen tämän tutkielman kontekstissa on perusteltua käyttää ohjelmistoyrityksestä käsitettä asiantuntijaorganisaatio.

### 1.3.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatio voidaan yleisesti määritellä yrityksenä, joka tuottaa aineettomia palveluita. Asiantuntijapalveluita tarvitaan usein esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakas ei itse tarkalleen tiedä, miten ratkaista jokin tarve tai ongelma. Asiantuntijatyössä pyritään yleensä myös huomioimaan asiakkaan välittömien tarpeiden lisäksi asiakkaan pitkäaikaiset tarpeet. (Peltola, Tihinen & Parviainen, 2002).

Kun kyse on yritysten välisestä liiketoiminnasta, käytetään asiantuntijapalveluista usein termiä ”osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut” (engl. *Knowledge Intensive Business Services*, KIBS). Toivonen (2004) määrittelee osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut palveluina, joita yritykset tuottavat toisia yrityksiä varten. Osaamisintensiiviset palvelut ovat tyypillisesti sellaisia, joita asiakasyritys tarvitsee välillisinä palveluina oman liiketoimintansa tueksi. Esimerkiksi juuri tietotekniikkaan, tietojenkäsittelyyn ja teknologiaan liittyvät palvelut voidaan luokitella osaamisintensiivisiksi liike-elämän palveluiksi. (Toivonen, 2004.)

Asiantuntijaorganisaation ominaispiirteitä ovat muun muassa aineettomaan pääomaan – tietoon ja osaamiseen – pohjautuva toiminta, analysointia ja ongelmanratkaisua vaativat työtehtävät, luovuus ja innovatiivisuus sekä arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa (Dobrai & Farkas, 2009). Asiantuntijaorganisaatiolle on siis tyypillistä, että suurin osa sen pääomasta on niin sanottua aineetonta pääomaa, joka on sidoksissa yrityksen henkilöstöön tiedon ja osaamisen muodossa. Näin ollen asiantuntijaorganisaation potentiaali tehdä liiketoimintaa on käytännössä kokonaan yrityksen henkilöstössä. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005.) Tieto ja asiantuntijuus eivät

yleensä jakaudu organisaatiossa tasaisesti, vaan asiantuntijoina työskentelevät työntekijät kartuttavat kokemustaan vaihtelevasti erilaisissa projekteissa ja asiakkuuksissa (Peltola ym., 2002). Asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista myös se, että siihen kumuloitunutta tietämystä, kokemusta ja osaamista on hyvin vaikeaa korvata. (Lönnqvist ym., 2005).

### 1.3.2 Kokemus – miten sitä voi mitata?

Mittaamista tarvitaan organisaation johdon tueksi, jotta johto voi seurata strategiansa toteutumista käytännössä ja tehdä mittareiden antamien tulosten perusteella tarvittavia muutoksia organisaation toimintaan. Lönnqvist (2004) on laatinut asiantuntijayrityksen johtamisen välineeksi aineettomien menestystekijöiden mittariston. Tämä tutkielma ei kuitenkaan varsinaisesti keskity itse mittaamiseen tai mittaamisen tapoihin, joten seuraavaksi pyritään määrittelemään ainoastaan suunnitteluperiaatteita sellaiselle mittaristolle, jolla on mahdollista tuottaa tietoa ihmisten kokemuksista.

Kokemus on käsitteenä abstrakti ja aineeton. Lönnqvistin (2004) mukaan aineettomien tekijöiden mittaamiseen voidaan soveltaa kahta lähestymistapaa: objektiivista ja subjektiivista mittausta. Objektiivinen mittari on jokin suoraan mitattavissa oleva tekijä, kuten esimerkiksi liikevaihto. Esimerkiksi Rossin (2012) mukaan organisaatiot, jotka panostavat organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja hyvään työntekijäkokemukseen menestyvät usein taloudellisesti, henkilöstön vaihtuvuus on pientä ja niin ikään sairauspoissaolojen osuus on pieni. Näin ollen työntekijäkokemuksen objektiivisia mittareita voisivat olla esimerkiksi taloudellinen tulos, henkilöstön vaihtuvuus ja sairauspoissaolojen määrä – ainakin teoriassa.

Objektiiviset mittarit eivät ole kuitenkaan ongelmattomia aineettomien ilmiöiden mittaamisessa, sillä ne eivät kerro kovin tarkkaan itse ilmiöstä ja mittaavat ilmiötä usein epäsuorasti; objektiiviset mittarit voivat kertoa piilevistä tekijöistä (Lönnqvist, 2004), kuten edellisen esimerkin suuri henkilöstön vaihtuvuus voisi merkitä

työntekijöiden tyytymättömyyttä. Taloudelliseen tulokseen taas vaikuttaa monenlaisia tekijöitä, joten se on melko huono työntekijäkokemuksen mittari.

Sen sijaan Lönnqvistin (2004) mukaan subjektiivisella mitaamisella voidaan usein mitata aineetonta ilmiötä suoraan. Subjektiivinen mittaus perustuu usein henkilön mielipiteeseen tai asenteeseen, ja yleensä subjektiivinen mittaus toteutetaan kyselyinä. Subjektiivisen mittariston laadinnan haaste on tarve suunnitella mittaristo aina kutakin käyttötapausta kohden (Lönnqvist, 2004). Toisaalta tällöin Lönnqvistin (2004) mukaan mittaristo voidaan suunnitella sopivaksi juuri tiettyyn tarpeeseen, ja lisäksi subjektiivisen mittariston validiteetti on ainakin teoriassa hyvä.

Kyselyn vastausasteikko on olennainen osa kyselyn suunnittelua. Yleensä aineettomien ilmiöiden mitaamiseen käytetään joko luokitteluasteikkoa (esimerkiksi kyllä/ei) tai järjestysasteikkoa (esimerkiksi kokonaisluvut 1–5). Järjestysasteikon etu luokitteluasteikkoon verrattuna on se, että järjestysasteikko tuottaa luokitteluasteikkoa enemmän informaatiota (Lönnqvist, 2004.) Yleisesti kyselyissä käytetty järjestysasteikko on Likert-asteikko, ja yleensä asteikon numeerisia arvoja vastaa jokin sanallinen vastine (taulukko 1) – sanalliset vastineet voivat asteikossa vaihdella kontekstin mukaan (Tetzlaff & McLeod, 2016).

*Taulukko 1 Esimerkki Likert-asteikosta ja sanallisista vastauksista (mukaillen Tetzlaff & McLeod, 2016)*

<b>Aste</b>	<b>Sanallinen vastaus</b>
1	Täysin eri mieltä / täysin tyytymätön / erittäin huono
2	Jokseenkin eri mieltä / jokseenkin tyytymätön / huono
3	Ei samaa eikä eri mieltä / ei tyytyväinen eikä tyytymätön / ei hyvä eikä huono
4	Jokseenkin samaa mieltä / jokseenkin tyytyväinen / hyvä
5	Täysin samaa mieltä / täysin tyytyväinen / erittäin hyvä

Kysely koostuu siis lopulta asenneväittämistä, joiden kanssa vastaaja on samaa tai eri mieltä – kuten esimerkiksi ”minulla on kiire”. Tetzlaff ja McLeod (2016) mainitsevat joitakin peruseriaatteita hyvän kyselytyökalun väittämien laatimiseen. Kyselyyn on hyvä sisällyttää personoituja kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla ”minä” tai ”minun”. Epämääräisiä termejä, joita vastaajat eivät ymmärrä tai saattavat tulkita

väärin, tulee välttää. Niin ikään on vältettävä käyttämästä sanoja, jotka muuttavat väittämän epätarkaksi, kuten esimerkiksi sanat ”tavallisesti” tai ”usein”. Samalla väittämällä ei ole suositeltavaa arvioida useaa eri tekijää. Kyselyn kysymykset kannattaa sekoittaa keskenään ja välttää samankaltaisten kysymysten ryhmittelyä. Kyselyyn voi sisällyttää myös avoimia kysymyksiä tai jokainen kysymys voi sisältää mahdollisuuden kommentoida avoimesti. Jotta kyselytulokset säilyisivät vertailukelpoisina kerrasta toiseen ja kehitystä voitaisiin seurata, on kyselyyn sisältyvien väittämien syytä pitää muuttumattomina. (Tetzlaff & McLeod, 2016.)

#### *1.4 Tutkielman rakenne*

Tutkielma alkaa taustoittamalla tutkimusaihetta siihen liittyvällä teorialiedolla. Luvussa 2 tutustutaan ensin työntekijäkokemuksen käsitteen taustaan ja siihen, miten käsite on kehittynyt. Luvussa määritellään työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä, ja tekijöiden määrittelyn apuna käytetään kirjallisuudessa esitettyjä työntekijäkokemuksen viitekehyksiä. Lopuksi työntekijäkokemuksen tekijöistä tunnistetaan tekijöitä kuvaavia ominaisuuksia ja piirteitä, ja näistä piirteistä muodostetaan työntekijäkysely, jolla työntekijäkokemusta voidaan mitata.

Luku 3 käsittelee asiakaskokemusta, ja niin ikään luvun aluksi määritetään ja taustoitetaan asiakaskokemukseen liittyviä käsitteitä. Luvussa tuodaan esiin asiakaskokemuksen erityispiirteitä yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa ja tunnistetaan tekijöitä, joista asiakaskokemus muodostuu yritysten välisessä liiketoiminnassa. Tunnistetuista asiakaskokemuksen tekijöistä laaditaan lopuksi kyselyväittämiä, joilla voidaan mitata asiakkaan kokemaa palvelun laatua.

Luvussa 4 tehdään katsaus aiempiin tutkimuksiin työntekijä- ja asiakaskokemuksen välisestä yhteydestä. Luvussa pyritään osoittamaan luvuissa 2 ja 3 tunnistettujen työntekijä- ja asiakaskokemuksen tekijöiden välinen yhteys aiemmassa tutkimuksessa määrittelyyn arvontuottomallin avulla.



Luku 5 esittelee tutkimusmenetelmän tämän tutkielman empiiriseen osaan, joka on tapaustutkimus. Luvussa esitellään lisäksi tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio ja alustetaan tutkimusongelman ratkaiseva konstruktio. Tapaustutkimuksen käsittely jatkuu luvussa 6, joka esittelee ensin tutkimusongelmaa varten laaditun konstruktion, ja tämän jälkeen käsitellään konstruktion testaamisesta saatuja tuloksia.

Tutkielma vedetään lopuksi yhteen luvussa 7, jossa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi yhteenvedossa pohditaan tutkimuksen tulosten pätevyyttä, soveltuvuutta muille aloille ja esitetään potentiaalisia jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksen aihepiiriin tutustuminen on melko haastavaa käsitteistön laajuuden ja moninaisuuden takia, ja työntekijäkokemukselle on vaikeaa löytää helposti ymmärrettävää yksikäsitteistä määritelmää. Samaan aihepiiriin kuuluvia käsitteitä ovat esimerkiksi työtyytyväisyys ja työntekijän sitoutuminen.

Jacob Morgan lienee yksi työntekijäkokemuksen pioneereista. Hän on tutkinut satoja organisaatiota, joista kerättyyn tutkimusaineistoon perustuen hän on laatinut työntekijäkokemuksesta viitekehyksen. Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemuksen käsitettä voi lähestyä kolmesta eri näkökulmasta: työntekijän näkökulmasta, organisaation näkökulmasta tai näiden yhteisestä näkökulmasta (kuvio 1). Työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemus on vallitseva todellisuus siitä, miten työntekijöiden odotukset, tarpeet ja halut toteutuvat organisaatiossa. Työntekijäkokemus organisaation näkökulmasta taas on se, miten organisaatio muotoilee ja suunnittelee täyttävänsä työntekijän odotukset tarpeet ja halut. Ideaalitilanne on näiden kahden näkökulman yhtymäkohta, jossa työntekijäkokemus luodaan työntekijöiden ja organisaation yhteistoiminnalla. (Morgan, 2017.)

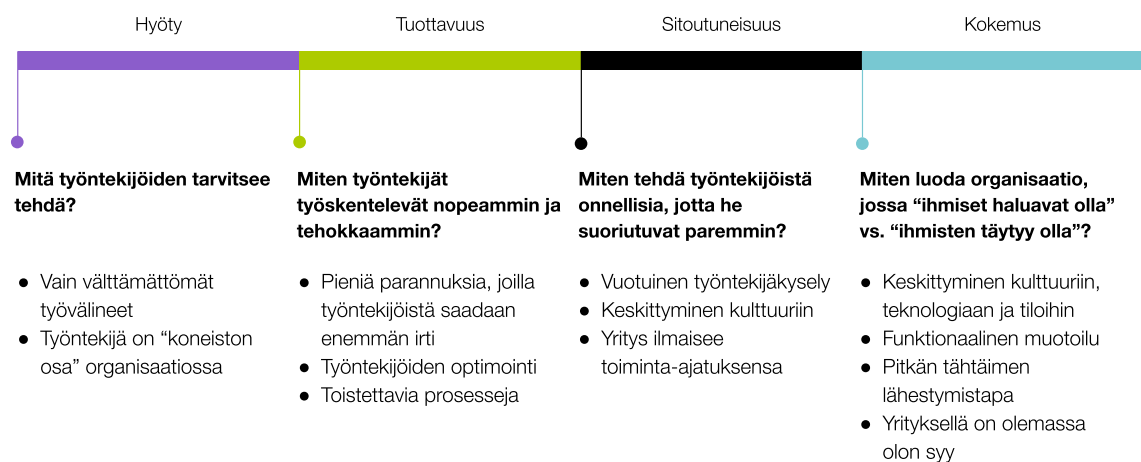


*Kuvio 1 Työntekijäkokemus (mukaillen Morgan, 2017)*

Hyvää työntekijäkokemusta ei voi luoda ilman, että organisaatio tuntee työntekijänsä läpikotaisin. Käytännössä se tarkoittaa, että organisaatiossa on johto, joka on aidosti kykenevä ja kiinnostunut luomaan yhteyden työntekijöiden kanssa yksilöllisellä ja inhimillisellä tasolla. (Morgan, 2017.) Tämä näkökulma ilmenee laajasti aihepiirin

kirjallisuudessa ja artikkeleissa: työntekijäkokemus ei ole esimerkiksi mikään henkilöstöhallinnon (engl. *Human Resources*, HR) funktio, vaan työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja muotoiluun osallistuu koko organisaatio (Burrell, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Green, 2017; Tetzlaff & McLeod, 2016; Whitter 2019).

Miten työntekijäkokemus sitten eroaa käsitteenä vaikkapa työntekijän sitoutuneisuudesta tai työtyytyväisyydestä? Esimerkiksi Morgan (2017) havainnollistaa työntekijäkokemukseen liittyvää käsitteistöä aikajanalla (kuvio 2), jossa työntekijän ja työnantajan välinen suhde ja käsitteistö jakautuvat neljään ajanjaksoon.



Kuvio 2 Organisaatoriset ajanjaksot (mukaillen Morgan, 2017)

Ensimmäisen ajanjakson Morgan (2017) nimeää hyödyn ajaksi. Siinä kyse on yksinkertaisesti siitä, että työntekijä tarvitsee työtä elääkseen ja työnantaja tarvitsee työntekijää suorittamaan jotain tiettyä tehtävää – yleensä vain välttämättömillä työkaluilla. Hyödyn aikaa seurasi tuottavuuden ajanjakso (toinen ajanjakso) – kyse oli miltei samasta ajattelutavasta kuin aiemmin, mutta tuottavuuden ajanjaksolla työnantaja halusi saada vain enemmän irti työntekijöistään. (Morgan, 2017.)

Sitoutuneisuuden ajanjaksoa Morgan (2017) kuvaa sellaiseksi, jossa ensimmäistä kertaa alettiin huomioida työntekijän tarpeita työnantajan tarpeiden sijaan. Morganin (2017) mukaan kuitenkin pelkästään työntekijöiden sitoutuneisuutta tavoitteleva organisaatio päättyy tekemään ainoastaan kosmeettisia muutoksia – tavoiteltavat hyödyt ovat lyhytaikaisia, ja organisaatio keskittyy liaksi vain työntekijöiden

yksittäisten tarpeiden tyydyttämiseen. Sen sijaan kokemus (neljäs ajanjakso) on sel-  
lainen, jonka kehittäminen Morganin (2017) mukaan muovaa koko organisaatiota.  
Kokemuksen kehittämiseen keskittyvä organisaatio pyrkii kulttuuria muovaamalla,  
teknologiaa hyödyntämällä ja työtiloja muotoilemalla luomaan organisaation, johon  
työntekijät ovat halukkaita sitoutumaan (Morgan, 2017).

Rasca (2017) näkee työntekijöiden tyytyväisyyden ja motivaation kehittämisen sa-  
malla tavalla kuin Morgan (2017) ajattelee sitoutuneisuudesta: tyytyväisyyteen ja  
motivaatioon panostaminen keskittyy liiaksi työntekijän omien itsekkäiden hyötyjen  
edistämiseen. Tätä voi perustella esimerkiksi sillä, että Rascan (2017) mukaan moti-  
vaatiolla tarkoitetaan työntekijän halukkuutta keskittyä omaan toimintaansa, ai-  
kaansaannoksiin ja tietyn lopputuloksen saavuttamiseen, ja tyytyväisyydellä taas tar-  
koitetaan ”työntekijän emotionaalista vastetta työtehtäviensä eri puoliin, kuten palk-  
kaan, esimiestyöhön tai etuihin, tai työtehtäviin kokonaisuutena”.

Edellä olleesta voidaan vetää yhteen, että eri käsitteiden kesken on siis merkityseroja.  
Sitoutuneisuus, tyytyväisyys ja motivaatio ovat käsitteitä, joissa näkökulma on kapea  
ja vain työntekijään keskittyvä. Organisaatio, joka pyrkii kehittämään ainoastaan  
työntekijöiden motivaatiota, sitoutuneisuutta tai tyytyväisyyttä, tekee todennäköi-  
sesti vain kosmeettisia lyhyen aikaa tepsiviä parannuksia. Kokemus taas on käsit-  
teenä laaja-alainen koko organisaatiota läpileikkaava ja kattaa kaiken organisaatiossa  
tapahtuvan toiminnan. Kokemuksen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, jonka  
tavoitteena on muuttaa koko organisaatiota ja sen toimintatapoja. Hyvän työnteki-  
jäkokemuksen seurauksia ovat tyytyväiset, sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät.

## *2.1 Työntekijäkokemuksen viitekehykset*

Työntekijäkokemukselle on kehitetty muutamia viitekehyksiä, joiden tarkoitus on  
kiinnittää organisaation johdon huomio asioihin, joita kehittämällä organisaatio ky-  
kenee parantamaan työntekijäkokemusta. Viitekehyksiä ovat määritelleet muun mu-  
assa Jacob Morgan teoksessa *The employee experience advantage: How to win the*

*war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*, Ben Whitter teoksessa *Employee experience: Develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance* sekä Lavinia Rasca artikkelissa *Employee experience – An answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution*. Taulukko 2 esittelee tiivistysti eri työntekijäkokemuksen viitekehykset, joiden yksityiskohtia tarkastellaan seuraavaksi.

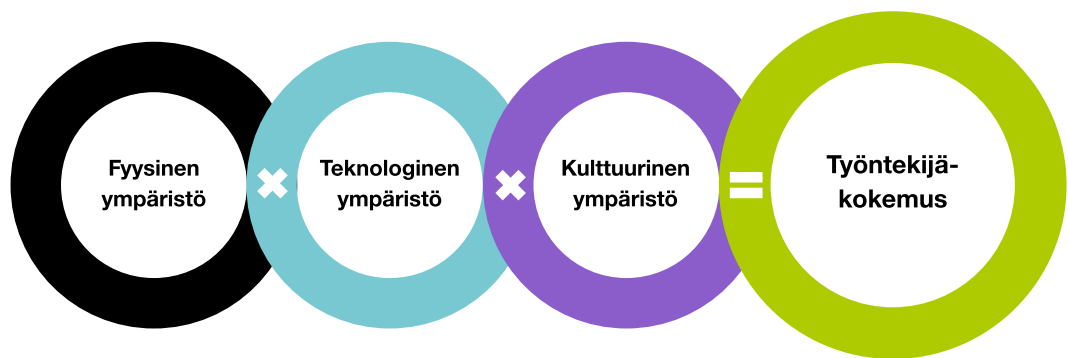
Taulukko 2 Työntekijäkokemuksen viitekehyksiä

Viitekehys	Työntekijäkokemuksen tekijät
"Työntekijäkokemuksen yhtälö" (Morgan, 2017)	<p><b>Fyysinen työympäristö:</b> sallii ystävät ja vierailijat; joustaa tarpeiden mukaan; heijastaa organisaation arvoja; koostuu erilaisiin työtehtäviin soveltuvista työtiloista</p> <p><b>Teknologinen ympäristö:</b> antaa kaikille tasapuolisen mahdollisuuden hyödyntää teknologiaa; suosii teknologiaa, jota tavallinen kuluttaja käyttäisi; asettaa työntekijän tarpeet liiketoiminnallisten vaatimusten edelle</p> <p><b>Kulttuurinen ympäristö:</b> vaalii yrityksen mainetta; luo työntekijöille arvostuksen, tarkoituksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta; edistää diversiteettiä ja syrjimättömyyttä; saa työntekijät suosittelemaan työnantajaansa muille; antaa mahdollisuuden kehittyä; kohtelee työntekijöitä reilusti; suosii valmentavaa johtamistyyliä; edistää työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia</p>
"Holistinen työntekijäkokemus" (Whitter, 2019)	Organisaation päämäärä, missio ja tavoitteet; ihmiskeskeisyys; johtaminen; rakenteet; teknologia; työpaikka; yhteisö
"Motivaatio – tyytyväisyys – sitoutuneisuus – hyvinvointi – yhteys" (Rasca, 2018)	<p><b>Motivaatio:</b> hyvät HR-käytännöt, organisaation tuki ja rakenteet, luottamus johtamiseen</p> <p><b>Tyytyväisyys:</b> palkitseminen, työn laatu ja merkitys</p> <p><b>Sitoutuneisuus:</b> autonomia, henkilökohtainen kehittyminen, yhteys kollegoihin ja johtajiin</p> <p><b>Hyvinvointi:</b> työn ja vapaa-ajan tasapaino</p> <p><b>Yhteys:</b> organisaation arvot, valmennus ja mentorointi</p>

Morganin työntekijäkokemuksen viitekehyksessä määritellään kolme työntekijäkokemuksen ympäristöä, jotka ovat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö. Kukin ympäristö sisältää tietynlaisia tekijöitä ja piirteitä, joita seuraamalla ja kehittämällä organisaatio voi parantaa työntekijäkokemusta. Nämä kolme ympäristöä yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen. Tätä mallia ja viitekehystä Morgan (2017) kuvaa työntekijäkokemuksen yhtälöksi (kuvio 3).

Fyysinen työntekijäkokemuksen ympäristö kattaa käytännössä organisaation tilat, joissa työntekijät työskentelevät, mutta käytännössä myös muut työn tekemiseen

käytettävät paikat (Morgan, 2017). Morgan (2017) nimeää neljä eri tekijää, joiden perusteella organisaatio voi luoda hyvän fyysisen työympäristön, ja ne ovat ystävien mahdollisuus vieraillla työpaikalla, mahdollisuus joustavuuteen työskentelypaikan suhteen (esimerkiksi toimisto tai koti), organisaation arvojen näkyminen ja mahdollisuus valita sopiva työskentelytila eri vaihtoehtoista. Edellä mainitut tekijät kertovat muun muassa, että työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan, organisaatio on valmis mukautumaan erilaisiin työn tekemiseen liittyviin tarpeisiin, organisaatio on niin sanotusti sanojensa mittainen eli työtiloissa havaittavat arvot vastaavat markkinoituja arvoja, ja että organisaatio ymmärtää, miten työntekijät tekevät töitä (Morgan, 2017).



*Kuvio 3 Työntekijäkokemuksen yhtiö -viitekehys (mukailten Morgan, 2017)*

Teknologinen ympäristö jakautuu Morganin viitekehyksessä kolmeen eri tekijään. Ensinnäkin teknologian on oltava saatavilla kaikille työntekijöille riippumatta työntekijän roolista ja asemasta. Toiseksi teknologian käyttökokemus tulisi olla vastaava kuin kuluttajatuotteissa – sellainen, jota työntekijät haluavat käyttää ja josta olisivat valmiita maksamaan itse. Kolmanneksi teknologian valinnassa tulisi laittaa työntekijän tarpeet liiketoiminnallisten vaatimusten edelle – käytännössä tämä tarkoittaa ymmärrystä, miten ja miksi työntekijät työskentelevät. Nämä kolme tekijää kuvaavat organisaation teknologista etevyyttä, kykyä luoda moderni työntekijäkokemus ja sitoutuneisuutta antaa työntekijöille mahdollisuus tehdä parhaansa. (Morgan, 2017.)

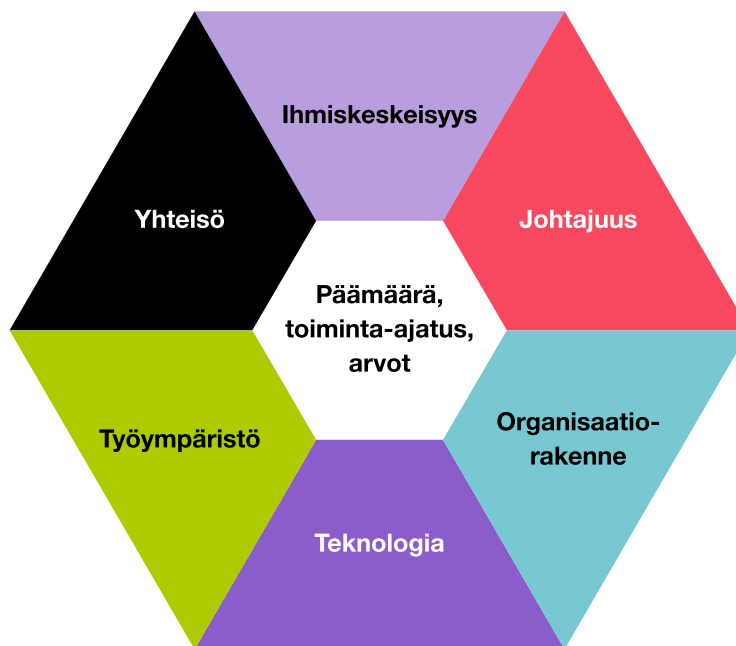
Kahdesta edellisestä työntekijäkokemuksen ympäristöstä poiketen kulttuuri on aina olemassa organisaatiossa, vaikka organisaatio ei sitä aktiivisesti loisikaan, sillä kult-

tuuri muun muassa reflektoi organisaation toimintatapoja ja työntekijöiden käyttäytymistä (Morgan, 2017). Morganin viitekehyksessä kulttuurille on määritelty kaikkiaan kymmenen eri piirrettä, jotka kuvastavat organisaatiossa Morganin (2017) mukaan ”juhlamisen arvoista kulttuuria”. Kulttuurin tekijöihin kuuluvat työnantajan julkikuva ja maine, työntekijöiden kokema arvostuksen tunne, työn merkityksellisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne. Nämä kuvastavat muun muassa sitä, millainen vaikutus organisaatiolla on ympäröivään maailmaan, miten työnantaja on brändännyt itseään, miten työntekijöitä kuunnellaan ja palkitaan, kuinka sitoutuneiksi työntekijät kokevat itsensä ja kuinka yhtenäinen työyhteisö organisaatiossa on (Morgan, 2017).

Edellisten lisäksi kulttuurin tekijöitä ovat diversiteetin ja syrjimättömyyden vaaliminen, työntekijöiden halu suositella organisaatiota työpaikkana tutuilleen, työntekijöiden mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, työntekijöiden reilu, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, valmentava ja mentoroiva johtamistyyli, ja myös se, että organisaatio on omistautunut edistämään työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia (Morgan, 2017). Nämä tekijät vastaavasti kuvastavat, miten organisaatio luo avoimen ja lämminhenkisen ilmapiirin ja kunnioittaa ja arvostaa kaikkia työntekijöitä, miten työntekijät pitävät organisaatiossa työskentelystä, miten työnantaja investoi työntekijöihin ja tukee uralla etenemistä, ja lisäksi ne yleisesti ottaen kuvastavat, miten organisaatio välittää ja huolehtii työntekijöistään (Morgan, 2017).

Whitterin holistisen työntekijäkokemuksen viitekehysten (kuvio 4) muodostavat kuusi elementtiä: ihmiskeskeisyys, johtajuus, organisaatorakenne, teknologia, työpaikka ja yhteys, jotka kytkeytyvät viitekehysten keskiössä oleviin organisaation päämäärään, toiminta-ajatukseen ja arvoihin (Whitter, 2019). Jokaisen viitekehysten elementin tulee siis strategisesti tukea organisaation päämäärää, toiminta-ajatusta ja arvoja (Whitter, 2019). Whitterin työntekijäkokemuksen viitekehyksestä on havaittavissa hyvin paljon samankaltaisuuksia Morganin viitekehysten kanssa. Esimerkiksi elementit työympäristö ja teknologia ovat lähes identtisiä näissä kahdessa viitekehyksessä. Whitterin (2019) mukaan työympäristö ei ole vain toimisto vaan yhdis-

telmä työskentelytiloja, jotka antavat työntekijöille mahdollisuuden innovoida, tehdä yhteistyötä ja suoriutua työtehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla. Niin ikään teknologia on tekijä, joka parhaimmillaan vahvistaa työntekijäkokemusta, saa työntekijät tekemään parhaansa ja johtaa hyviin liiketoiminnallisiin lopputuloksiin (Whitter, 2019).



*Kuvio 4 Holistinen työntekijäkokemus -viitekehys (mukaiillen Whitter, 2019)*

Vastaavasti loput Whitterin työntekijäkokemuksen viitekehysten elementeistä ihmiskeskeisyys, johtajuus, organisaatiorakenne ja yhteisö voidaan tunnistaa Morganin viitekehystä, ja ne kytkeytyvät Morganin viitekehysten kulttuuriseen ympäristöön. Whitterin viitekehysten ihmiskeskeisyys kiteytyy oikeastaan siihen, miten Morgan (2017) määritteli työntekijäkokemuksen: työntekijöiden ja organisaation välisenä yhteistoimintana. Lisäksi ihmiskeskeisyyteen liittyvinä piirteinä Whitterin viitekehyksessä on mainittu muun muassa työn merkityksellisyys ja yhteys työntekijän omiin päämääriin, psykologinen turvallisuus eli luottamus kollegoiden ja johdon tukeen, autonomia – vapaus tehdä työtä haluamallaan tavalla, arvostus ja palkitseminen työstä ja työn lopputuloksista, työntekijöiden kuunteleminen sekä kokemuksesta nauttiminen – hauskanpito on osa ihmisyyttä (Whitter, 2019). Johtaminen taas nojaa edellä kuvattuun ihmiskeskeisyyteen, ja johtamisen periaatteita ovat ystävällisyys ja



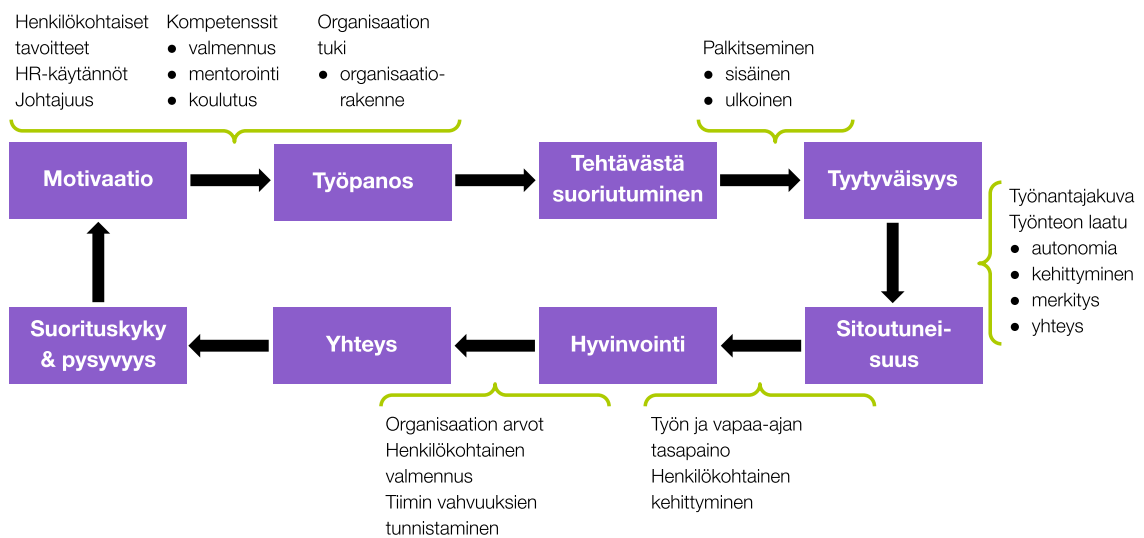
empatia sekä myös aiemmin Morganin viitekehyksessä mainittu mentoroiva ja valmentava johtamistyyli (Whitter, 2019).

Organisaatorakenne kytkeytyy Whitterin viitekehyksessä kahteen edellä mainittuun elementtiin ihmiskeskeisyyteen ja johtamiseen. Organisaatorakenteella on keskeinen rooli siinä, miten päätöksenteko organisaatiossa jakautuu, ja siinä, kuinka paljon työntekijöillä on mahdollisuuksia innovoida ja saada läpi omia ideoitaan (Whitter, 2019). Whitterin (2019) mukaan organisaatorakenteen uudistus on keskeinen tekijä työssä, jossa pyritään muuttamaan organisaatio työntekijäkokemusta kehittäväan suuntaan – hierarkiaan ja autoritääriseen johtamiseen perustuva organisaatio pyrittään muuttamaan matalahierarkiseksi ja itseohjautuvuuteen kannustavaksi. Lisäksi ihmisiä kannustetaan tekemään yhteistyötä organisaation eri toimintojen rajojen yli ja asioita, jotka eivät kuulu työntekijän virallisen tittelin mukaiseen työnkuvaan (Whitter, 2019). Tästä päästään holistisen työntekijäkokemuksen kuudenteen elementtiin, joka on yhteisö. Whitterin (2019) mukaan yhteisöllisyyden tunne on lopputulos siitä, kuinka hyvin organisaatio on onnistunut kytkemään ihmiset ja organisaation tavoitteet eli viitekehyksen keskiössä olevat päämäärän, toiminta-ajatuksen ja arvot yhteen.

Rascaan työntekijäkokemuksen viitekehys poikkeaa rakenteeltaan hieman kahdesta edellä kuvatussa viitekehyksestä, mutta yhtä lailla Rascan viitekehyksestä on löydettävissä samoja tekijöitä, joita on kuvattu Morganin ja Whitterin viitekehyksissä. Rasca (2018) määrittelee työntekijäkokemuksen ”seurauksena yhteydestä, merkityksestä, vaikutuksesta ja arvostuksesta, joita työntekijät kokevat työssään päivittäisissä vuorovaikutuksissa yrityksen arvojen, kollegoiden, johdon, asiakkaiden, työn sisällön, työkalujen ja teknologian sekä työympäristön kanssa”. Lisäksi Rascan (2018) mukaan työntekijäkokemuksen tulisi näkyä organisaation jokaisella tasolla, ja sen tulisi olla interaktiivista, motivoivaa, kulttuurista johdettua ja työntekijäkeskeistä. Yritykset, jotka tähtäävät positiiviseen kokemukseen, investoivat neljään peruspilariin, jotka Rascan (2018) mukaan ovat (1) yhteys johtajien, kollegoiden, organisaati-

tion ja työyhteisön välillä, (2) työn ja organisaation merkityksellisyyden ja tarkoituksen kommunikointi, (3) osoitus, että työllä on kehittävä vaikutus kollegoihin ja organisaatioon ja (4) arvostuksen ja tunnustuksen osoittaminen työntekijöiden työpanoksesta.

Edellä mainitut työntekijäkokemuksen määritelmä ja neljä peruspilaria sisältävät tekijöitä, jotka sisältyvät myös kahteen aiemmin käsiteltyyn Morganin ja Whitterin viitekehyksiin. Rascan työntekijäkokemuksen viitekehys on esitetty ketjuna, jossa motivaatio, tyytyväisyys, sitoutuneisuus, hyvinvointi ja yhteys määritellään työntekijöiden suorituskyvyn ja pysyvyyden kannalta olennaisina tekijöinä (kuvio 5).



Kuvio 5 Työntekijäkokemuksen ”motivaatio, tyytyväisyys, sitoutuneisuus, hyvinvointi & yhteys” -viitekehys (mukaiillen Rasca, 2018)

Rascan viitekehyksessä sitoutuneisuus on siis yksi tekijä, joka vaikuttaa työntekijöiden suorituskyvyn ja pysyvyyteen. Sitoutuneisuuteen taas vaikuttavat muun muassa työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys (Rasca, 2018). Rascan (2018) mukaan työntekijän motivaatiolle on joukko perusedellytyksiä, ja yksi edellytys on hyvät henkilöstöhallinnon käytännöt, joiden tavoitteena on onnistuminen rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja koulutuksessa, ja että työntekijä on sijoitettu sopivaan tehtävään. Muita edellytyksiä motivaatiolle ovat työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet ymmärtävä johtaminen, organisaation tuki ja kyky tarjota työntekijöille valmennusta ja mentoointia sekä organisaatorakenne, joka tukee työntekijän mahdollisuuksia tehdä par-

haansa (Rasca, 2018). Tarkoituksenmukainen palkitseminen – ulkoiset (luvattujen palkkioiden saaminen, johdolta ja kollegoilta saadut keuhut) ja sisäiset (tehtävästä suoriutumisesta seuraava mielihyvän tunne) palkkiot johtavat tyytyväisyyden tunteeseen (Rasca, 2018). Motivaation ja tyytyväisyyden lisäksi sitoutuneisuuteen vaikuttaa muita tekijöitä, kuten työn merkityksellisyys, vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työntekijän kasvuun ja kehittymiseen tähtäävät työtehtävät, tunne, että oma työ vaikuttaa organisaation menestymiseen sekä hyvä henkilökohmainen yhteys kollegoihin, johtajiin ja työpaikan yhteisöön (Rasca, 2018). Vielä lopuksi Rasca (2018) mainitsee, että työntekijöiden hyvinvointi, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen ja ihmisten väliset yhteydet ovat tärkeitä työntekijän suorituskykyyn ja pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä.

## *2.2 Työntekijäkokemuksen tekijät*

Edellä esiteltiin eri työntekijäkokemuksen viitekehysiksi. Viitekehysten tarkastelu osoitti, että niissä on keskenään monia yhteisiä piirteitä ja tekijöitä. Voidaan oikeastaan todeta, että viitekehukset eroavat toisistaan lähinnä vain siten, miten työntekijäkokemuksen eri tekijät on jäsenneilty ja kategorisoitu viitekehukseen. Viitekehysten yhteneväisyyksien perusteella voidaan vetää yhteen, että työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisimmät tekijät ovat johtaminen, organisaatiokulttuuri ja arvot, työympäristö ja teknologia sekä yhteys ja yhteisö. Seuraavaksi tarkastellaan näitä neljää tekijää.

### 2.2.1 Johtaminen

Johtaminen on keskeisin vaatimus onnistuneen työntekijäkokemuksen luomiseksi. Whitterin (2019) mukaan johtaminen on organisaatioissa lisäksi yksi yleisimpiä syitä työntekijälle vaihtaa työpaikkaa. Kokemuksen johtaminen vaatii uudenlaista ihmiskeskeistä johtajuutta ja johtamistapaa. Fischer ja Vainio (2014) kuvaavat perinteistä johtamistyyliä autoritääriseksi, jossa johtaja ”määrää, syyttää ja etsii virheitä, valvoo, käyttää arvovaltaa eikä osoita kiinnostusta alaisiaan kohtaan”. Sen sijaan koke-

muksen johtamisessa johtamistyyli on positiivinen, autenttinen ja palveleva – johtaja ”luo positiivista merkitystä alaisilleen osallistamalla ja arvostamalla heitä, ymmärtää, että virheitä syntyy ja keskittyy alaisten vahvuuksiin, luottaa, kävelee rinnalla ja on läsnä, sekä osoittaa kiinnostusta, kiitollisuutta ja auttaa” (Fischer & Vainio, 2014).

Palveleva johtamistyyli voidaan ymmärtää siten, että esimies tukee ja valmentaa alaisiaan heidän päivittäisissä työtehtävissään alaisten arvioimisen sijaan. Johdon palvelevaa ja valmentavaa roolia voidaan vahvistaa muun muassa valmennuskoulutuksilla. Johdon valmennuskoulutus käsittelee sellaisia aiheita, kuten kuinka laatia työntekijöiden prioriteetit ja päämäärät, miten antaa palautetta työpanoksesta, ja miten kohdistaa työntekijän uratavoitteet organisaation liiketoiminnallisten oppimis- ja kehittymistavoitteiden kanssa. (Cappelli & Tavis, 2018.) Johtajan on lisäksi ymmärrettävä työntekijän tarpeet ja henkilökohtaiset tavoitteet ja asetettava yksilölliset palkkiot ja edut, jotka työntekijä saavuttaa saatuaan tehtävänsä valmiiksi (Rasca, 2018). Luottamus työntekijän ja johdon välillä on välttämätöntä, ja luottamus riippuu johtajan eettisestä käyttäytymisestä, pyrkimyksestä luoda kannustava työympäristö sekä aiemmin täytetyistä lupauksista (Rasca, 2018).

Johtamisen lisäksi henkilöstöhallinnon toimintatapoja on uudistettava, ja henkilöstöhallinnon on yhdistettävä osaamista eri puolilta organisaatiota ja eri toiminnoista, jotta henkilöstöhallinto voi toimia työntekijäkokemusta edistävällä tavalla (Whitter, 2019). Moderneissa organisaatioissa esimerkiksi rekrytoinneissa huomioidaan potentiaalisen työntekijän asenteita aiempaa enemmän työntekijän taitojen ja kykyjen lisäksi, ja rekrytointi on fokusoitunut strategiaan, jossa organisaatioon pyritään palkkaamaan ihmisiä, joilla on valmius kasvaa organisaation mukana ja jotka sopivat organisaation arvoihin (Rao, 2017; Rossi, 2012).

Muotoiluajattelu ja sen jalkauttaminen henkilöstöhallinnon toimintatapoihin on myös yksi uusista lähestymistavoista (Burrell, 2018; Rasca, 2018; Whitter, 2019). Miettinen (2014) selittää muotoiluajattelun tiivistetysti tavalla, joka sopii hyvin työntekijäkokemuksen kontekstiin:

*”Muotoiluajattelu on muotoilutoiminnan lisäksi yrityksen kykyä toimia luovasti ja proaktiivisesti, sopeuttaa toimintaa muutokseen ja antaa työkaluja muutosjohtamiseen. Muotoiluajattelu on osa yrityksen tai organisaation kyvykkyyttä tuottaa uutta sisältöä, kehittää liiketoimintaa ennakoiden ja prototyyppien sekä tehdä kehitystyötä yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta luovien, visuaalisten, toiminnallisten ja konkreettisoivien menetelmien avulla. Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät mahdollistavat uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämisen koko henkilöstön näkökulmasta, ei vain muotoilukoulutuksen saajien näkökulmasta. Muotoiluajattelun tavoitteena on skaalata ja tuottaa paljon innovaatioita.”*

Muotoiluajattelu tuo oikeastaan teknologiayhtiöistä tuttua ketterää ideologiaa henkilöstöhallinnon prosesseihin ja käytäntöihin. Vanhat ylhäältä alas johdetut suunnitelumallit vaihtuvat metodeihin, jotka sopivat aiempaa paremmin lyhyen aikajänteen sopeutumiseen, kuten nopea prototyyppi, iteratiivinen palauteprosessi ja tiimeissä tapahtuva päätöksenteko. (Cappelli & Tavis, 2018.) Muotoiluprosessin tarkoitus on, että koko henkilöstö voi osallistua uusien toimintatapojen luomiseen, ja että toimintatapoja kehitetään askel kerrallaan kokeillen ja iteroiden (Burrell, 2018). Yksi lähestymistapa muotoiluajattelun toteuttamiselle on luoda organisaation eri osissa työskentelevistä työntekijöistä tiimi, jonka tehtävänä on innovoida, kehittää ja koordinoita organisaation työntekijäkokemusta yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa (Tetzlaff & McLeod, 2016).

### 2.2.2 Organisaatiokulttuuri ja arvot

Johtamisen ohella organisaatiokulttuuri on merkittävä tekijä työntekijäkokemuksessa. Yleisesti ottaen kulttuuri heijastelee työntekijöiden kollektiivista ajattelutapaa ja asennoitumista, mutta kulttuuri on myös olennainen osa koko yrityksen liiketoimintaa (Green, 2017). Schein (2016) määrittelee organisaatiokulttuurille viitekehyk-

sen, joka koostuu kolmesta eri tasosta: artefaktit, julkiset arvot ja normit sekä pohjimmaisets perusoletukset (kuvio 6).



Kuvio 6 Organisaatiokulttuurin tasot (mukaiilen Schein, 2016)

Artefaktit ovat organisaation näkyvät rakenteet, prosessit ja aikaansaannokset, ja ne ovat sellaisia, joita voi havaita aistinvaraisesti, joita jokainen organisaatioon kuuluva voi helposti kuvata, ja jotka näyttäytyvät vierailijalle varsin nopeasti (Schein, 2016). Artefakteihin kuuluvat esimerkiksi työympäristö, kieli, teknologia ja tuotteet. Lisäksi niihin kuuluvat myös vaikkapa pukeutuminen, käyttäytyminen, julkilausutut arvot ja havaittavat rituaalit ja seremoniat. Schein (2016) kuvaa artefakteja kulttuurin tasoksi, jota on helppo havainnoida, mutta havaintojen merkitystä on vaikea tulkita.

Julkiset arvot ja normit käsittävät organisaation strategian, tavoitteet ja filosofian. Ne saattavat heijastella organisaation haluttua päämäärää mutta voivat erota ja olla ristiriidassa sen kanssa, miten ihmiset organisaatiossa todella toimivat. Kahden ääripään – näkyvän ja näkymättömän tason – väliin sijoittuvat julkiset normit ja arvot ovat sellaisia, joita organisaatioon kuuluvat käyttävät kulttuurin kuvaamisessa ja välittämisessä itselleen ja muille. (Schein, 2016.)

Pohjimmaisets perusoletukset ovat organisaatioon pitkän ajan kuluessa syntyneitä syvätason käsityksiä, uskomuksia ja arvoja, ja niitä on yleensä hyvin vaikea muuttaa niiden itsestään selvän luonteen takia. Perusoletukset ovat lisäksi luonteeltaan alitajuisia ja siksi myös vaikeita kuvailla. (Schein, 2016.)

Arvot toimivat organisaation kulttuurin perustana ja jokaisessa organisaatiossa on jonkinlaiset arvot riippumatta siitä, onko niitä lausuttu julki sanoina tai fraaseina.

Yleensä julkilausutut arvot kuvastavat sitä, millainen organisaatio tavoittelee tai uskoo olevansa. Arvot välittyvät organisaation jokapäiväisen toiminnan kautta ja hyvin monissa organisaatioissa julkilausutut arvot ja sen toiminnan kautta välittyvät arvot ovat ristiriidassa keskenään. Arvot voivat näkyä esimerkiksi organisaation työtiloissa, tavoissa työskennellä, työntekijöiden välisessä kommunikaatiossa sekä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Green, 2017; Morgan, 2017.)

### 2.2.3 Työympäristö ja teknologia

Työympäristöllä ja teknologialla on osittain päällekkäisiä tavoitteita organisaatiossa: molempien tehtävä on muun muassa tukea työntekijöiden suorituskykyä ja luoda edellytykset työtehtävistä suoriutumiseen parhaimmalla ja tehokkaimmalla mahdollisella tavalla (Morgan, 2017; Whitter, 2019). Sekä työympäristön että teknologian kehittämiseksi työnantajan on ymmärrettävä, miten ja miksi työntekijät tekevät työtään (Morgan, 2017). Hyvä työympäristö luo edellytyksiä työntekijöiden sitoutuneisuudelle ja tuottavuudelle, ja moderni kokemuksellinen työympäristö on sellainen, joka edistää työntekijöiden vaivatonta tiimiytymistä ja luo yhteyksiä niin työntekijöiden kuin eri organisaation toimintojen välille (Whitter, 2019).

Niin ikään teknologia voi edistää organisaation eri osien, tiimien ja johtajien ja alaisien välistä yhteistyötä. Monipaikkainen työ on monen modernin organisaation yksi ominaispiirre, ja tiimit ja organisaation eri toiminnot voivat olla hajautettuja useisiin eri fyysisiin paikkoihin (Morgan, 2014). Näin ollen teknologialla on tärkeä rooli korvata fyysisen työympäristön luontaisesti tuomia mahdollisuuksia työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Esimerkiksi organisaation henkilöstö- ja tietohallinnon on tehtävä tiivistä yhteistyötä, jotta henkilöstöhallinto voi vastata työntekijöiden työtehtäviin ja kollaborointiin liittyviin teknologisiin tarpeisiin (Morgan, 2017).

Milleniaalit ovat tottuneita hyödyntämään teknologiaa monilla eri tavoilla jo omalla vapaa-ajallaan. Siksi milleniaalit odottavat, että myös heidän työnantajansa hyödyntää teknologiaa erilaisin keinoin. (Morgan, 2014). Työntekijäkokemuksen

näkökulmasta teknologia antaa organisaatiolle runsaasti erilaisia mahdollisuuksia vir-taviivaistaa tai muotoilla uudelleen prosesseja ja jopa innovoida kokonaan uudenlai-sia teknologiaa hyödyntäviä kokemuksia (Whitter, 2019).

#### 2.2.4 Yhteys ja yhteisö

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yleisesti ihmisten välistä yhteistyötä. Morganin (2017) mukaan yhteisö on huomattavasti enemmän kuin pelkästään yksilöistä koostuva joukko, sillä hänen mukaansa yhteisö kuvaa asenteita, motivaatiota, ihmisten val-miutta yhteistyöhön ja sitoutumista. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta yhteisöllä ja yhteydellä voidaan myös ymmärtää, että työntekijöillä on organisaatiossa jokin yhteinen päämäärä ja tarkoitus, joiden vuoksi työntekijät työskentelevät (Whitter, 2019). Työntekijäkokemuksen kannalta on siis tärkeää, että työntekijät kokevat yh-teyden organisaation päämäärän, toiminta-ajatuksen ja arvojen kanssa. Tämä tekee työntekijöistä sitoutuneita organisaatioon.

Rascan (2018) mukaan yhteydellä on osoitettu olevan mitattavia hyötyjä organisaatiolle, kuten parantunut tuottavuus ja työn laatu. Organisaatio voi rohkaista ja edes-auttaa työntekijöitään luomaan yhteyksiä toistensa ja organisaation välillä. Rascan (2018) mukaan yhteyden ja yhteisöllisyyden tunnetta edesauttavia tekijöitä ovat or-ganisaation tehtävän ja arvojen kommunikointi ja selittäminen yhteyden luomiseksi työntekijöiden ja organisaation välillä, rohkaiseminen kahdenkeskisiin valmennusti-laisuuksiin työntekijöiden ja johdon välillä ja tunnustuksen osoittaminen tiimeille, jotka työskentelevät yhdessä ja tukevat toinen toisiaan. Lisäksi yhteyksien luomista edesauttaa, kun organisaatio pyrkii rakentamaan luottamusta avoimen kommuni-koinnin ja läpinäkyvyyden avulla ja turvaa työntekijöille mahdollisuuden tuoda esiin omia mielipiteitään ja ideoitaan (Rasca, 2018).

### *2.3 Työntekijäkokemuksen mittaaminen*

Tavallisesti työntekijäkokemusta mitataan keräämällä palautetta työntekijöiltä esi-merkiksi erilaisten työntekijäkyselyiden avulla. Morgan (2017) tähdentää, että



palautteenkeruuprosessin tulee olla jatkuvaa, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja siten organisaation on myös vastattava muutoksiin jatkuvasti. Yksittäisen vuosittain toistuvan laajan kyselyn sijaan organisaation tulisi muun muassa hyödyntää teknologian tuomia mahdollisuuksia kerätä palautetta reaaliaikaisesti.

Mikään kysely ei kuitenkaan itsessään paranna työntekijäkokemusta, vaan ainoastaan hyvin suunniteltu prosessi voi saada aikaan muutoksia organisaatiossa (Tetzlaff & McLeod, 2016). Organisaation on kyettävä analysoimaan ja tulkitsemaan palautetta sekä reagoitava siihen verrattain nopeasti – muutoin työntekijät eivät näe palautteen antamista merkityksellisenä, jos palautteen käsittelyyn ja vaikutusten aikaansaamiseen menee pitkä aika (Morgan, 2017). Tetzlaffin ja McLeodin (2016) mukaan hyvä työntekijäkokemusta edistävä prosessi kattaa kyselyn toteuttamisen lisäksi tulosten raportoinnin, tavoitteiden asettamisen, kehittävien toimenpiteiden suunnittelun ja vastuutahojen määrittämisen.

Edellisessä alaluvussa määriteltiin työntekijäkokemuksen tekijöitä, jotka on lueteltu taulukossa 3. Saman taulukon toisessa sarakkeessa on lueteltu piirteitä, jotka kuvailevat kutakin työntekijäkokemuksen tekijää. Tätä taulukkoa voidaan käyttää apuna työntekijäkyselyn väittämien laatimisessa, ja kokoelma työntekijäkyselyn esimerkkiväittämiä on sisällytetty tämän tutkielman liitteeseen 1.

*Taulukko 3 Työntekijäkokemuksen mitattavia piirteitä*

<b>Työntekijäkokemuksen tekijä</b>	<b>Havainnoitavia piirteitä</b>
Johtaminen	Johtamistyyli; palautteen, arvostuksen ja kiitoksen saaminen; kannustaminen ja palkitseminen
Organisaatiokulttuuri ja arvot	Työnantajan hyvämaineisuus; diversiteetin ja syrjimättömyyden edistäminen; työntekijöiden halukkuus suositella organisaatiota työpaikkana; työntekijöiden mahdollisuudet kehittyä; organisaation arvojen toteutuminen päivittäisessä työssä; työnantajan kiinnostus työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista
Työympäristö ja teknologia	Joustavuus työskentelypaikan valinnassa (esim. koti, toimisto); mahdollisuus valita soveltuva työtila kulloinkin työtehtävän mukaan (esim. hiljainen tila, neuvotteluhuone); työtilojen vastaavuus kulttuurin ja arvojen kanssa; työvälineiden soveltuvuus työtehtäviin; mahdollisuus valita haluamansa työvälineet
Yhteys ja yhteisö	Työn merkityksellisyys; yhteenkuuluvuuden tunne; työntekijän suhde organisaation strategiaan ja arvoihin; henkilökohtainen suhde johtajiin ja kollegoihin

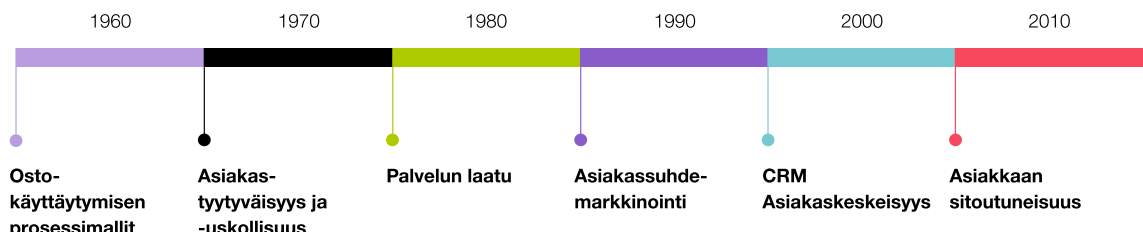
## *2.4 Yhteenveto työntekijäkokemuksesta*

Tässä luvussa on käsitelty työntekijäkokemusta kolmen eri työntekijäkokemuksen viitekehyksen kautta. Viitekehysistä voitiin muodostaa käsitys siitä, mitkä eri tekijät ovat merkityksellisiä ja edellytyksiä hyvälle työntekijäkokemukselle. Näiksi tekijöiksi tunnistettiin johtaminen, organisaatiokulttuuri ja arvot, työympäristö ja teknologia sekä yhteys ja yhteisö. Edellä mainituista tekijöistä johdetuista työntekijäkyselyn väittämistä taas voidaan muodostaa työntekijäkysely, jolla työntekijäkokemusta voidaan mitata organisaatiossa.

Luvun perusteella voidaan vetää tiivistetysti yhteen, että työntekijäkokemus on työntekijöiden ja organisaation yhteistoimintaa, jonka tavoitteena on sovittaa organisaation päämäärä, toiminta-ajatus ja arvot yhteen työntekijöiden henkilökohtaisten päämäärien, tavoitteiden ja arvojen kanssa. Edellä oleva vastaa siis tämän tutkielman tutkimuskysymykseen TK 1.

### 3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus ei varsinaisesti ole mitenkään uusi käsite, ja käsitteen alkuperä ulottuu vuosikymmenten taakse. Koko käsitys asiakaskokemuksesta on muotoutunut pitkän ajan kuluessa, ja kukin tutkimuksen kohteena ollut aihealue on tuonut uusia asiakaskokemuksen elementtejä ja muotoillut asiakaskokemuksen käsitettä sellaiseksi kuin se nykyisin tunnetaan. Lemon ja Verhoef (2016) ovat koostaneet artikkeliinsa asiakasmarkkinoinnin suuntauksia, jotka ovat vaikuttaneet asiakaskokemuksen käsitteen muodostumiseen. Nämä suuntaukset on havainnollistettu kuvion 7 aikajanelle.



Kuvio 7 Asiakasorientoituneiden lähestymistapojen kehittyminen 1960-luvulta alkaen (Lemon & Verhoef, 2016)

Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan jo 1960-luvulla muutamat tutkijat kehittivät teorioita ja prosessimaisia malleja asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Tuolloin esiteltiin myös ensimmäistä kertaa käsite ”ostopolku”, joka on edelleen osa nykyistä asiakaskokemuksen käsitteistöä. 70-luvulla määriteltiin asiakastyytyväisyys ja pyrittiin tunnistamaan tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja tapoja mitata asiakastytyväisyyttä. 1980-luvulle tultaessa yritykset olivat ymmärtäneet, että tuotteiden ja palveluiden markkinointi eroavat toisistaan, ja tuolloin kehitettiin esimerkiksi palvelun laatua mittaava SERVQUAL-menetelmä. (Lemon & Verhoef, 2016.)

90-luvulla asiakaskokemuksen käsitteistö laajeni kuluttajaliiketoiminnasta myös yritysten väliseen liiketoimintaan, jonka kontekstissa kehiteltiin asiakassuhteita käsitteleviä teorioita. 2000-luvulla nousi esiin asiakassuhteiden hallintaan (engl. *customer relationship management*, CRM) perustuva lähestymistapa, jonka tavoitteena on kytkeä asiakaskokemuksellisia tekijöitä yhteen liiketoiminnallisten tulosten kanssa.

Samoihin aikoihin esitettiin myös asiakkaita yksilöinä korostava asiakaskeskeinen strategia markkinoinnillisena käsitteenä, jonka tavoitteena oli tarkastella asiakaskokemusta nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Tuorein suuntaus 2010-luvulla on ollut pyrkiä ymmärtämään aiempaa paremmin asiakkaan asenteita ja käyttäytymistä yritystä ja sen brändiä kohtaan ja siten päättämään asiakkaan sitoutuneisuutta yrityksen tarjoomaan. (Lemon & Verhoef, 2016.)

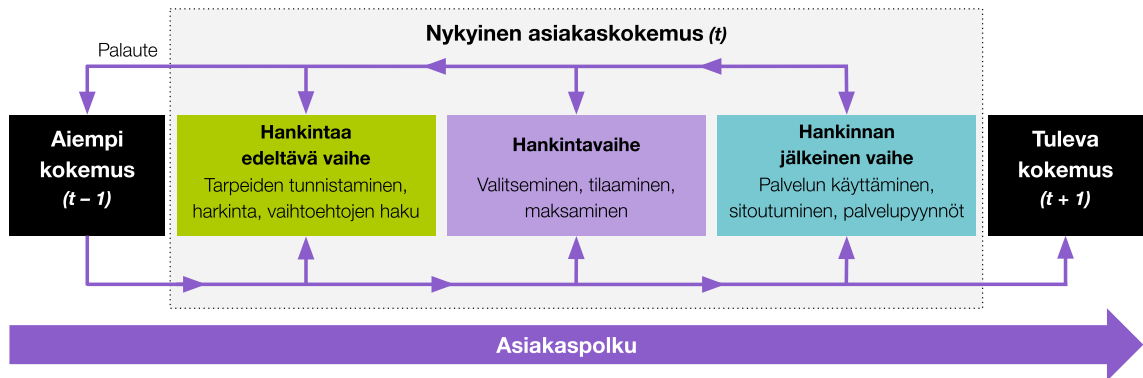
### *3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä*

Asiakaskokemukselle on kirjallisuudessa esitetty monenlaisia määritelmiä, ja Lemon ja Verhoef (2016) ovat kirjallisuuskatsauksessaan koostaneet eri lähteistä (mm. Schmitt, 1999; Verhoef ym., 2009; Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009) hyvin kattavan kuvauksen asiakaskokemukselle keskittyen yleisesti hyväksytyihin asiakaskokemuksen määritelmiin. Yleisesti ottaen sekä tutkimuksessa että käytännössä on hyväksytty käsitys, jonka mukaan asiakaskokemus on moniulotteinen käsite, joka kattaa asiakkaan subjektiivisen, kognitiivisen ja emotionaalisen vasteen yritystä tai palvelua kohtaan hankintaprosessin ajan (Lemon & Verhoef, 2016.). Jaakkola, Helkkula ja Aarikka-Stenroos (2015) lähestyvät asiakaskokemusta näkökulmasta, jossa kokemus on mikä tahansa yksilöllinen ja subjektiivinen reaktio mihin tahansa suoraan tai epäsuoraan vuorovaikutukseen palvelutoimittajan kanssa. Asiakaskokemukselle on tunnistettu kolme eri näkökulmaa: palvelutoimittajan näkökulma, jossa palvelutoimittaja yksinään muotoilee ja luo kokemuksen asiakkaalle; asiakkaan näkökulma; tai kumppanuusnäkökulma, jossa asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja palvelutoimittajan yhteisestä vuorovaikutuksesta ja tavoitteesta (Lemon & Verhoef, 2016).

Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että ensiluokkaisten asiakaskokemusten luominen on avaintekijä asiakastyytyväisyyden ja lojaliteetin saavuttamiseksi, ja hyvän asiakaskokemuksen tulisi olla palveluntarjoajien perimmäinen päämäärä (Jaakkola ym., 2015). Jaakkola ja kollegat (2015) lisäävät vielä, että kokemuksellinen lähestymistapa palveluiden tuottamisessa on saanut liiketoiminnan fokuksen siirtymään pelkästä palveluiden tuottamisesta siihen, miten yksilöt kokevat saamansa palvelun.

### 3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla

Asiakaskokemuksen käsitteellisessä yhteydessä käytetään usein termiä asiakaspolku (engl. *customer journey*). Asiakaspolku on sekä käsite että työkalu, jonka avulla palvelu toimittaja voi paremmin ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä ja asiakkaan kokemuksen syntymistä. Asiakkaan kokonaiskokemus on dynaaminen ja iteratiivinen prosessi, joka käy läpi asiakaspolun eri vaiheet: hankintaa edeltävä vaihe, hankintavaihe ja hankinnan jälkeinen vaihe. Kokemukseen vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset sekä mahdolliset ulkoiset tekijät. (Lemon & Verhoef, 2016). Asiakaspolku on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8 Asiakaspolku (mukaillen Lemon & Verhoef, 2016)

Asiakaspolun eri vaiheissa on kohtaamispisteitä (engl. *touchpoint*), joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelu toimittajan kanssa, mutta palvelu toimittaja voi vaikuttaa vain osaan kohtaamispisteistä. Yksittäiset kokemukset syntyvät juuri näissä kohtaamispisteissä, ja kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu, kun asiakas siirtyy kohtaamispisteeltä toiselle edetessään asiakaspolun eri vaiheiden läpi. (Hague & Hague, 2018; Lemon & Verhoef, 2016).

Lemon & Verhoef (2016) ovat määritelleet kohtaamispisteille neljä eri tyyppiä, jotka ovat (1) brändin omistamat, (2) kumppanin omistamat, (3) asiakkaan omistamat ja (4) sosiaaliset tai ulkoiset kohtaamispisteet (taulukko 4). Asiakas voi olla vuorovaikutuksessa minkä tahansa tyyppisen kohtaamispisteen kanssa missä tahansa kohtaa asiakaspolkua (Lemon & Verhoef, 2016). Lemonin ja Verhoefin (2016) laatiman kohtaamispisteiden typologian tarkoituksena on auttaa palvelu toimittajaa havaitsemaan

ja ymmärtämään asiakaskokemuksen muodostuminen pitkin asiakaspolkua ja toimia työkaluna havainnollistamalla, missä eri kohdissa palvelutoimittaja voi vaikuttaa asiakkaidensa kokemukseen.

*Taulukko 4 Kohtaamispisteiden luokittelu (Lemon & Verhoef, 2016; Dew, 2018)*

<b>Kohtaamispisteen luokka</b>	<b>Luokan kuvaus</b>	<b>Esimerkkejä kohtaamispisteistä</b>
Brändiomisteiset kohtaamispisteet	Palvelutoimittajan muotoilema ja hallitsema vuorovaikutus asiakkaan kanssa	Mainonta; verkkosivut; markkinointi; tarjotun palvelun ominaisuudet tai piirteet; työntekijät
Kumppaniomisteiset kohtaamispisteet	Ulkoisten kumppaneiden muotoilema ja hallitsema vuorovaikutus asiakkaan kanssa	Mainostoimistot; kumppanuus- tai yhteistyöyritykset; alihankintaketjut
Asiakasomisteiset kohtaamispisteet	Asiakkaan toiminta, joka on osa asiakaskokemusta, mutta johon palvelutoimittaja tai sen kumppanit eivät voi vaikuttaa	Asiakkaan tarveharkinta ennen ostopäätöksen tekemistä; tuotteen tai palvelun käyttäminen oston jälkeisessä vaiheessa
Sosiaaliset ja ulkoiset kohtaamispisteet	Ulkopuolisten toimijoiden vaikutus asiakaskokemukseen	Muiden asiakkaiden jakamat kokemukset; Itsenäiset tietolähteet, kuten sosiaalinen media tai lehtiartikkelit

Brändiomisteisillä kohtaamispisteillä tarkoitetaan palvelutoimittajan itsensä muotoilemia ja hallitsemia vuorovaikutustilanteita asiakkaan kanssa; niitä ovat esimerkiksi näkyvä mainonta, verkkosivustot, palvelun laatu ja työntekijöiden toiminta (Lemon & Verhoef, 2016; Dew, 2018). Kumppaniomisteiset kohtaamispisteet ovat sellaisia, joissa vuorovaikutustilanteet on muotoiltu palvelutoimittajan ja sen kumppaneiden yhteistyönä. Kumppanuus voi syntyä esimerkiksi monitoimittajaympäristöissä, mainostoimiston kanssa tai alihankintasopimusten kautta. Asiakasomisteiset kohtaamispisteet taas ovat sellaisia, joihin palvelutoimittaja tai sen kumppanit eivät voi vaikuttaa. Asiakasomisteisiin kohtaamispisteisiin kuuluvat tyypillisesti omien tarpeiden arviointi ennen ostoa edeltävässä vaiheessa ja erityisesti palvelun käyttäminen oston jälkeisessä vaiheessa. (Lemon & Verhoef, 2016.) Neljäs Lemonin ja Verhoefin (2016) määrittelemä kohtaamispistetyyppi on sosiaalinen tai ulkoinen kohtaamispiste. Sosiaalisiin ja ulkoiisiin kohtaamispisteisiin kuuluvia toimijoita ovat yleensä esimerkiksi toiset asiakkaat, vertaisvaikuttajat ja itsenäiset tietolähteet. (Lemon & Verhoef, 2016.)

### 3.3 Asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa

Suuri osa asiakaskokemukseen liittyvästä kirjallisuudesta on keskittynyt kuluttajaliiketoiminnan (engl. *business-to-consumer*, B2C) kontekstiin osin siksi, että kuluttajaliiketoimintaan kohdistuu huomattavan suuri taloudellinen merkitys ja esimerkiksi kuluttajaliiketoiminnan markkinointibudjetit ovat suuret. Asiakaskokemukseen keskittyvää tutkimusta yritysten välisen liiketoiminnan (engl. *business-to-business*, B2B) kontekstissa sen sijaan on vielä melko vähän (Zolkiewski ym., 2017). Yritysten välinen liiketoiminta eroaa kuluttajaliiketoiminnasta esimerkiksi siten, että usein yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteita on vähän, mutta ne ovat luonteeltaan kompleksisia (Hollyoake, 2009). Tyypillinen ajattelutapa on ollut myös se, että kuluttajaliiketoiminnassa korostuu enemmän emotionaalinen lähtökohta, kun taas yritysten välisessä liiketoiminnassa hankintapäätösten ajatellaan olevan rationaalisia (Frow & Payne, 2007). Lisäksi yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteet ja sopimukset ovat pitkäkestoisia, kun taas kuluttajaliiketoiminnassa asiakkaan on usein helppo vaihtaa ostopaikkaa tai palvelutoimittajaa (Hague & Hague, 2018).

Kokemus viittaa yleensä johonkin subjektiiviseen ja irrationaaliseen, ja siten yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemukseen keskittyminen ei ole ollut tyypillinen liiketoiminnan lähestymistapa (Helkkula, 2011). Yrityksissä ostopäätökset syntyvät yksilön tarpeiden sijaan organisaation tarpeiden perusteella. Organisaatioiden ostopäätöksiä tekevät kuitenkin ihmiset, joten päätöksenteossa on mukana myös emotionaalisia ja muita irrationaalisia tekijöitä. (Hague & Hague, 2018.) Myös tutkimus lähestyy asiakaskokemusta yksilön näkökulmasta, jolloin kokemuksellisessa kontekstissa termi ”asiakas” usein viittaa palvelutoimittajan kanssa vuorovaikutuksessa olevaan henkilöön sen sijaan, että asiakkaalla tarkoitettaisiin asiakasorganisaatiota (Lipkin, 2016). Näin ollen asiakaskokemuksen määritelmä ei eroa merkittävästi kuluttajaliiketoiminnan ja yritysten välisen liiketoiminnan välillä.

Vaikka asiakaskokemuksen määritelmä ei juuri eroakaan kuluttaja- ja yritysliiketoiminnan konteksteissa, on asiakaskokemuksen muodostumisessa kuitenkin eroja

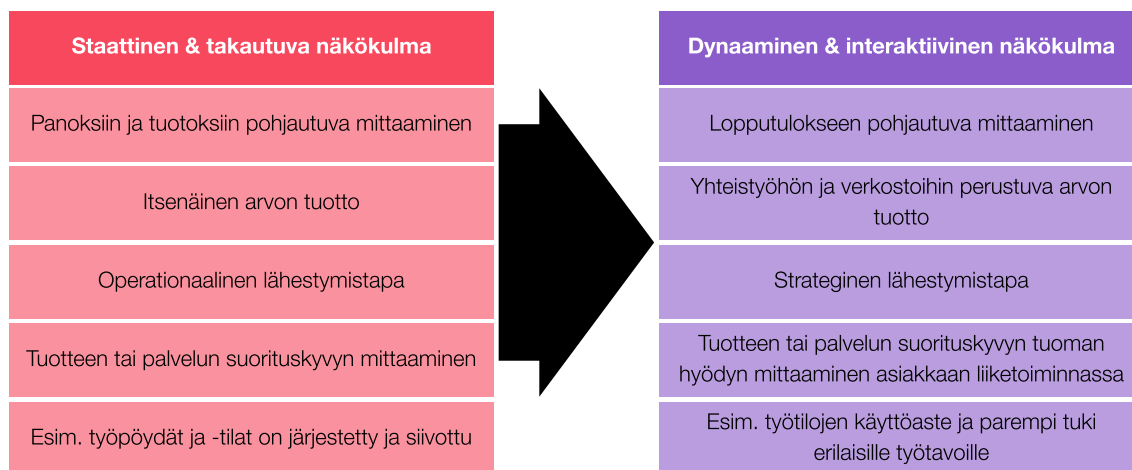
näiden kontekstien välillä. Zolkiewskin ja kollegoiden (2017) mukaan yritysten välisessä liiketoiminnassa on esimerkiksi tyypillistä, että palvelun tilaava taho eli palvelutoimittajan suora asiakas on eri kuin palvelun loppukäyttäjä eli toimittajan asiakkaan asiakas. Näin ollen asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa on kulluttajaliiketoimintaan verrattuna monimutkaisempi käsite, koska toimittajalla on potentiaalisesti useita joko suoria tai epäsuoria sidosryhmiä ja toimijoita. Palvelutoimittajan ja eri toimijoiden välille muodostuu siis potentiaalisesti useita päällekkäisiä asiakaspolkuja yhden sijaan. (Zolkiewski ym., 2017). Toisaalta on mielekästä ajatella niin, että asiakaspolku muodostuu vain silloin, kun toimijat ovat suorassa yhteydessä toisiinsa, ja siten esimerkiksi toimittajan ja loppukäyttäjien välillä ei ole asiakaspolkua, jos loppukäyttäjä ei ole suoraan tekemisissä toimittajan kanssa. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, etteikö loppukäyttäjän asiakaskokemus voisi olla osa palvelutoimittajan ja palvelun tilaajatahon välistä asiakaskokemusta.

Zolkiewski ja kollegat (2017) korostavat, että B2B-kontekstissa lähestymistapa asiakaskokemukselle on nimenomaan kumppanuustyyppinen eli asiakaskokemus muotoutuu palvelutoimittajan ja asiakasorganisaation yhteisen toiminnan seurauksena, ja palvelutoimittajalla ja asiakasorganisaatiolla on yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Niin ikään Hollyoake (2009) mainitsee palvelutoimittajan ja asiakkaan yhteisen työskentelyn yhtenä B2B-asiakassuhdetta määrittelevänä piirteenä. Tämän kaltainen yhteistyö vaatii muun muassa, että palvelutoimittaja ja asiakas luottavat toisiinsa, kunnioittavat toisiaan, kommunikoivat, jakavat yhteiset arvot ja ymmärtävät kummankin osapuolen tarpeet (Hollyoake, 2009).

Zolkiewskin ja kollegoiden (2017) tavoitteena on ollut laatia B2B-asiakaskokemukselle uudenlainen määritelmä, joka pyrkii huomioimaan kumppanuusnäkökulman ja useat eri sidosryhmät. Aiempi lähestymistapa on ollut siis toimintoihin keskittyvä ja staattinen, kun taas uusi ja suositeltava lähestymistapa on dynaaminen ja strateginen. Strategisessa lähestymistavassa pyritään huomioimaan asiakasarvon syntyminen pitkäjänteisesti ja tulevaisuusorientoituneesti, kun taas operationaalinen lähestymis-



tapa on taaksepäin suuntautuva ja keskittyy vain lyhytaikaisiin hyötyihin. Strategisessa lähestymistavassa painotetaan eritoten laadullisia tekijöitä. (Zolkiewski ym., 2017.) Olennaisimmat erot operationaalisen ja strategisen lähestymistapojen välillä on havainnollistettu kuviossa 9.



*Kuvio 9 Asiakaskokemuksen operationaalisen ja strategisen lähestymistavan erot (muokailen Zolkiewski ym., 2017)*

Strategisen lähestymistavan toteuttamiseksi on ensin ymmärrettävä, mistä tekijöistä asiakaskokemus muodostuu yritysten välisessä liiketoiminnassa. Hollyoaken (2009) mukaan asiakkaan kokemukseen vaikuttavat tekijät riippuvat palvelutoimittajan ja asiakkaan välisen suhteen tasosta. Perustasolla asiakaskokemukseen vaikuttavat muun muassa asiakkaan odotusten täyttäminen, joustavuus ja valinnan mahdollisuudet, ongelmanratkaisukyky ja yleisesti yhteistyön mahdollisuudet asiakas- ja toimittajaorganisaatioiden välillä (Hollyoake, 2009). Kehittyneellä tasolla asiakkaan ja palvelutoimittajan yhteistyö on perustasoa tiiviimpää, ja asiakaskokemukseen vaikuttavat tällöin muun muassa arvontuotto asiakkaan ja palvelutoimittajan yhteistyönä, asiakkaan strategian ymmärrys ja proaktiivisuus asiakkaan ongelmien ratkomisessa (Hollyoake, 2009).

Ruusuvuoren (2017) tutkimuksessa on havaittu samankaltaisia tekijöitä: asiakaskokemuksen kannalta tärkein tekijä on se, että toimittajayritys pitää annetut lupaukset ja toimii proaktiivisesti asiakkaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi asiakkaat arvostavat toimittajan kykyä asettua asiakkaan asemaan, joustavuutta

tarjonnassa ja toimintatavoissa, arvon tuottoa, miellyttävää asiointi-ilmapiiiriä sekä ylipäätään johdonmukaista kokemusta läpi koko asiakkuuden kaikissa kohtaamisissa – toisin sanoen tietynlaista tasalaatuisuutta (Ruusuvuori, 2017). Ruusuvuoren (2017) havaitsemat asiakaskokemuksen tekijät on esitetty taulukossa 5, ja tekijät jakautuvat niiden tärkeyden ja merkityksellisyyden mukaan ensi- ja toissijaisiin tekijöihin. Lisäksi kokemus jakautuu kahteen eri vaiheeseen: hankinta- ja asiakkuusvaiheeseen; nämä vaiheet vastaavat Lemonin ja Verhoefin (2016) asiakaspolun hankintaa edeltävää ja jälkeistä vaihetta, ja niiden väliin sijoittuvaa hankintavaihetta voidaan oikeastaan pitää merkitykseltään vähäisenä B2B-kontekstissa asiakassuhteiden erilaisen luonteen vuoksi.

Taulukko 5 Asiakaskokemuksen ensi- ja toissijaiset tekijät (Ruusuvuori, 2017)

	Kokemus hankinnasta	Kokemus asiakkuudesta
<b>Ensisijaiset tekijät</b>	Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa	Lupausten pitäminen ja rehellisyys; asioiden ennakointi oikea-aikaisesti
	Lupausten pitäminen ja rehellisyys; asioiden ennakointi oikea-aikaisesti	Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa
	Ratkaisujen ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo	Joustavuus
	Yrityksen maine, referenssit ja suosittelijat	Ratkaisujen ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo
	Joustavuus	Miellyttävä asiointi-ilmapiiiri
		Johdonmukaisuus viestinnässä ja vuorovaikutuksessa
<b>Toissijaiset tekijät</b>	Johdonmukaisuus viestinnässä ja vuorovaikutuksessa	Toimintatapaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen
	Yrityskulttuurista välittyvä toisen ihmisen arvostus ja kunnioitus	Yrityskulttuurista välittyvä toisen ihmisen arvostus ja kunnioitus
	Miellyttävä asiointi-ilmapiiiri	Halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi
		Odotusten ylittäminen

Hollyoaken (2009) mukaan asiakassuhde voi edelleen kehittyä kehittyneeltä tasolta korkeimmalle tasolle, jossa asiakkaan ja palvelutoimittajan välille muodostuu vahva side ja yhteistyö on saumatonta. Tällöin Hollyoaken (2009) mukaan keskeisin asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä on luottamus. Lisäksi luottamusta ja asiakaskokemuksesta edesauttavia ja tukevia tekijöitä ovat kommunikointi, asiakkaan ja palvelutoimittajan työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet ja tinkimättömyys (Hollyoake,

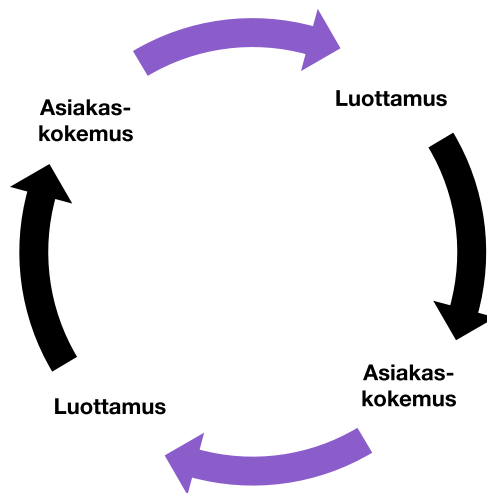
2009). Luottamus kasvaa ja kehittyy asiakassuhteen aikana, ja asiakkaan odotusten täyttäminen lisää palvelutoimittajan ja asiakkaan keskinäistä riippuvuutta ja sitoo osapuolia entistä tiiviimpään yhteistyöhön, ja samalla kummankin osapuolen luottamus toista kohtaan kasvaa (Hollyoake, 2009). Luottamuksen rooli asiakaskokemuksessa Olkkosen (2018) näkemyksen mukaan on oikeastaan kaksijakoinen: yhtäältä positiiviset kokemukset synnyttävät luottamusta, mutta toisaalta luottamus edesauttaa positiivisten kokemusten syntymistä. Lisäksi asiakassuhteen aikana muodostunut vahva luottamus edesauttaa asiakassuhteen jatkumista yli tilapäisten negatiivisten kokemusten (Olkkonen, 2018).

Olkkosen (2018) asiantuntijaorganisaatioon kohdistuneen tutkimuksen tulosten perusteella asiakassuhteen luottamusta rakentaviksi tekijöiksi tunnistettiin yksilökeskeisyys, osaaminen ja kokemus, kommunikaatio, asennoituminen ja asiakaslähtöisyys, joustavuus, sitoutuminen, palvelun laatu, henkilökohtaiset ominaisuudet ja henkikemiat sekä organisaatiokulttuuri. Palvelutoimittajan ja asiakkaan välinen luottamus muodostuu siis useista osatekijöistä, jotka ovat lueteltu ja kuvattu taulukossa 6.

*Taulukko 6 Asiakassuhteen luottamuksen tekijät (Olkkonen, 2018)*

<b>Luottamuksen tekijä</b>	<b>Luottamustekijän kuvaus</b>
Yksilökeskeisyys	Luottamus perustuu henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja syntyy organisaatioissa työskentelevien henkilöiden välille eikä niinkään organisaatioiden välille
Kompetenssit ja kokemus	Palvelutoimittajan vahva osaaminen ja asiantuntemus on syy yhteistyölle, joten osaamisen toteen näyttäminen on merkittävä luottamustekijä
Kommunikaatio	Sujuva kommunikaatio on sujuvan yhteistyön edellytys, ja kommunikaation avoimuus, rehellisyys ja säännöllisyys rakentavat luottamusta
Asennoituminen ja asiakaslähtöisyys	Halukkuus onnistua omassa työssään ja työntekijöiden asenne asiakkaan työntekijöitä ja työtapoja kohtaan vaikuttavat luottamukseen, ja tunne siitä, että palvelutoimittaja todella haluaa täyttää asiakkaan tarpeet kasvattaa luottamusta
Joustavuus	Joustavuus esimerkiksi resurssien käytettävyyden, projektin tavoitteiden ja päämäärien, laskutuksen ja sopimuksen tulkinnan suhteen katsotaan luottamusta rakentavaksi tekijäksi
Sitoutuneisuus	Sitoutuminen ilmenee muun muassa palvelutoimittajan halukkuutena toimia yhteisen päämäärän eteen sekä riskien ja vastuiden jakamisena
Palvelun laatu ja negatiivisten kokemusten käsittely	Laadun suhteen odotusten täyttäminen ja annettujen lupauksen lunastaminen kasvattavat luottamusta kuin myös se, kuinka mahdolliset epäonnistumiset, virheet ja muut negatiiviset kokemukset hoidetaan osapuolten välillä
Henkilökohtaiset ominaisuudet ja henkikemiat	Henkilön ammattitaito, karisma, itseluottamus, kommunikaatio- ja esiintymistaidot, empatiakyky, rauhallisuus ja kyky kriittiseen ajatteluun
Organisaatiokulttuuri	Palvelutoimittajan toimintakulttuuri viestii asiakkaalle organisaation arvoja ja yleisiä tapoja toimia; kulttuurissa tapahtuvat merkittävät muutokset voivat heikentää luottamusta

Vertaamalla Ruusuvuoren (2017) asiakaskokemuksen tekijöitä ja Olkkosen (2018) luottamuksen tekijöitä voidaan havaita monia yhtäläisyyksiä niiden välillä. Aiemmat asiakaskokemuksen tekijöiden tunnistamiseen pyrkineet tutkimukset näin ollen entistään vahvistavat käsitystä, että asiakaskokemus pohjautuu subjektiivisiin – myös emotionaalisia elementtejä sisältäviin – kokemuksiin B2B-asiakassuhteiden rationaalista yleisluonteesta huolimatta. Olkkosen (2018) tekemä havainto oli, että samat tekijät vaikuttavat sekä asiakaskokemukseen että luottamukseen, ja oikeastaan asiakaskokemus ja luottamus ovat niin sidoksissa keskenään, että niitä on vaikea erottaa toisistaan. Tälle havainnolle löytyi tukea myös aiemmista tutkimuksista (kts. Johnston & Kong, 2011; Nasution, Sembada, Resti & Prawono, 2014). Olkkonen (2018) kuvaa luottamuksen ja asiakaskokemuksen suhdetta jatkuvana syklinä, jossa asiakaskokemus vaikuttaa luottamukseen ja saavutettu luottamuksen taso taas vaikuttaa tulevaan asiakaskokemukseen. Luottamuksen ja asiakaskokemuksen kehä on havainnollistettu kuviossa 10.



Kuvio 10 Luottamuksen ja asiakaskokemuksen kehä (mukaiillen Olkkonen, 2018)

### 3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Lemon ja Verhoef (2016) ovat havainneet, että kokonaisvaltaista kohtaamispisteet ja asiakaspolun eri vaiheet huomioivaa asiakaskokemuksen mittaristoa ei ole vielä kehitetty ja kokeiltu käytännössä riittävän pitkään. Harva mittari myöskään mittaa asiakaskokemusta kokonaisuutena vaan keskittyy johonkin tiettyyn tapahtumaan tai

vuorovaikutustilanteeseen asiakkaan kanssa (Lemon & Verhoef, 2016). Asiakaskokemuksen mittaamisen haasteellisuuden vuoksi kokemuksen mittaamiseen on usein käytetty välillisiä mittareita, kuten tyytyväisyys, koettu palvelun laatu tai halukkuus suositella palvelutoimittajaa (Zolkiewski ym., 2017).

Lemonin ja Verhoefin (2016) ehdotus mittariston laadinnan lähtökohdaksi on käyttää jotain menetelmää, josta on jo kokemusta käytännössä. Haaste on kuitenkin se, että mikä soveltuu käytettäväksi B2C-kontekstissa ei välttämättä sovellu B2B-kontekstiin. Gounaris (2005) sekä Niranjana ja Metri (2008) ovat esimerkiksi havainneet tutkimuksissaan, että kuluttaja-asiakkaiden kokeman palvelun laadun mittaamiseen kehitetty SERVQUAL-menetelmä soveltuu huonosti B2B-kontekstiin. Asiakkaiden suositteluhalukkuutta mittaavaa NPS-mittaria (engl. *Net Promoter Score*) taas on sovellettu myös B2B-kontekstissa (Zolkiewski ym., 2017), ja suositteluhalukkuus on lisäksi todettu korreloivan vahvasti asiakasuskollisuuden kanssa (Reicheld, 2003). Vakiintuneet ja paljon käytetyt asiakaskokemuksen mittarit eivät silti ole täysin kriittittämiä. Mittarien tuottama tieto on merkityksetöntä, jos se ei auta palvelutoimittajaa ymmärtämään, minkä takia asiakas antaa huonon arvosanan (Zolkiewski ym., 2017). Mittareissa on myös eroja, mihin suuntaan ne orientoituvat. Tyytyväisyys ja palvelun laatu ovat mennyttä toimintaa kuvaavia mittareita, kun taas halukkuus suositella on tulevaisuuteen suuntautunut mittari (Lemon & Verhoef, 2016).

Zolkiewskin ja kollegoiden (2017) asiakaskokemuksen strategisen konseptin toteuttamiseksi mittariston tulisi olla tulevaisuuteen suuntautunut ja määrällisten mittareiden sijaan pitäisi pyrkiä asettamaan laadullisia mittareita; lähestymistavan olisi siis syytä muuttua suuntaan, jossa mitataan toimitetun tuotteen tai palvelun aikaansaamia vaikutuksia ja hyötyjä sen sijaan, että mittaus pohjautuu pelkästään panoksiin ja tuotoksiin. Organisaation strategia on se, jonka toteutumista organisaatiossa pyritään johtamaan. Mittareiden ja niiden tuottamien tulosten tulisi pyrkiä tukemaan organisaation strategiaa ja sen toteutumista, sillä mitatut asiat ovat lopulta niitä, joita myös johdetaan (Zolkiewski ym., 2017).

On melko yleistä, että käsitys asiakaskokemuksen laadusta vaihtelee palvelutoimittajan ja asiakkaan välillä. Meyer ja Schwager (2007) viittaavat kyselytuloksiin, jonka mukaan neljä viidestä tutkituista yrityksistä uskoi tarjoavansa poikkeuksellisen hyvää asiakaskokemusta, kun taas vain vajaa kymmenesosa samojen yrityksen asiakkaista todella koki niin. Niin ikään Ruusuvuoren (2017) tutkimuksessa kävi ilmi, että edes asiakaslähtöisellä strategialla itseään markkinoivat yritykset eivät kyenneet riittävästi osoittamaan asiakkailleen todella toimivansa asiakaslähtöisesti. Ruusuvuoren (2017) tutkimustulokset antoivat lisäksi viitteitä siitä, että toimittajayritykset tekevät vain hyvin vähän toimenpiteitä asiakaskokemuksen mittaamiseksi ja toimintansa kehittämiseksi. Meyer ja Schwager (2007) tuovat esiin, että mittaamista saatetaan kyllä tehdä, mutta sen tuottamaa tietoa ei onnistuta hyödyntämään liiketoiminnassa.

Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että hyvän asiakaskokemuksen mittariston tulisi olla sellainen, jonka avulla palvelutoimittaja kykenee syventämään ymmärrystään asiakkaasta ja sen toimintatavoista. Näin ollen luottamuksen valitseminen asiakaskokemuksen mittariston pohjaksi vaikuttaa sopivalta, ja lisäksi luottamuksen mittaamisessa on monia hyviä puolia. Luottamus kumuloituu asiakassuhteen aikana (Olkkonen 2018) ja siten nykyhetken luottamusta voidaan pitää tulevaisuuteen suuntautuvana mittarina: vahva luottamus indikoi asiakkaan halua jatkaa ja jopa laajentaa yhteistyötä; luottamus myös vähentää asiakkaan tarvetta pyrkiä kontrolloimaan ja valvomaan toimintaa, jolloin yhteistyö sujuvoituu. Vastaavasti säännöllinen luottamuksen mittaaminen ja asiakassuhteen aikana tapahtuneet muutokset luottamuksessa antavat kuvaa menneestä toiminnasta, ja menneen toiminnan analysointi taas auttaa palvelutoimittajaa tekemään oikeanlaisia toimia luottamuksen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi.

Tämän tutkielman liitteeseen 2 on koottu asiakaskokemuskyselyn väittämiä, jotka pohjautuvat edellisessä alaluvussa esitettyihin luottamustekijöihin ja muihin tutkimuksissa havaittuihin keskeisiin tekijöihin. Asiakaskyselyn väittämät on luokiteltu luottamustekijöiden mukaan. Yksilökeskeisyys oli kuitenkin sellainen tekijä, johon oli

vaikeaa laatia kysymystä, joka ei liittyisi johonkin toiseen luottamustekijään. Yksilökeskeisyys on ehkä enemmän havainto luottamuksen ominaispiirteestä, joten kyseinen luokka on jätetty kokonaan pois väittämien luettelosta, ja kyselyväittämissä on muutoin pyritty huomioimaan luottamus nimenomaan ihmisten välisenä seikkana.

### *3.5 Yhteenveto asiakaskokemuksesta*

Tässä luvussa on käsitelty asiakaskokemusta, määritelty asiakaskokemukseen liittyviä käsitteitä ja pyritty siten vastaamaan tutkimuskysymykseen TK 2. Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen, kognitiivinen ja emotionaalinen vaste yritystä tai palvelua kohtaan. Asiakaskokemus on olemukseltaan dynaaminen ja iteratiivinen: se muodostuu ja kehittyy asiakassuhteen aikana kohtaamispisteissä, joissa asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa. Kokonaiskokemus asiakkuudesta muodostuu näin ollen näissä kohtaamispisteissä syntyneistä osakokemuksista. Kuluttajaliiketoiminnasta poiketen yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa korostuu kumppanuusnäkökulma, jossa asiakaskokemus muodostuu palvelutoimittajan ja asiakkaan välisen yhteisen toiminnan seurauksena, ja asiakas on itse mukana vaikuttamassa omaan asiakaskokemukseensa.

Saumattoman asiakasyhteistyön tekijäksi tunnistettiin luottamus, jonka osatekijöistä voitiin muodostaa asiakaskokemusta mittaava asiakaskysely. Luottamuksen rakentaminen, kumppanuusnäkökulma ja asiakkaan saama arvo ja hyöty palvelutoimittajan ja asiakkaan yhteistyönä tuovat esiin yritysten välisen palveluliiketoiminnan inhimillistä luonnetta. Tämä vahvistaa ennako-oletusta, että yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa palvelutoimittajan työntekijöiden toiminnalla ja asenteilla on vaikutusta asiakkaan kokemuksiin. Seuraavassa luvussa tarkastellaankin työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteyttä.

## 4 Työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteys

Työntekijä- ja asiakaskokemuksen välinen suhde ei ole tutkimuksen aiheena kovinkaan uusi – esimerkiksi Harterin, Schmidtin ja Hayesin (2002) mukaan työntekijöiden asenteiden ja mielipiteiden vaikutuksia tuottavuuteen on tutkittu jo ainakin 80-luvulta alkaen (kts. Iaffaldano & Muchinsky 1985). Käsitetasolla aiemmat tutkimukset näyttävät keskittyneen juuri tyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden yhteyden tarkasteluun. Niin Harterin ja kollegoiden (2002) kuin Burken, Grahamin ja Smithin (2005) tutkimuksissa mainitaan tyytyväisyyden lisäksi käsitteet sitoutuneisuus ja uskollisuus sekä palveluliiketoiminnan kontekstissa myös kokemus. Käsitteistön moninaisuudesta ja vaihtuvuudesta huolimatta vaikuttaa kuitenkin siltä, että eri tutkimuksissa on tutkittu pohjimmiltaan samaa ilmiötä eli sitä, miten työntekijöiden asennoituminen ja suhtautuminen heidän työhönsä vaikuttaa asiakkaiden suhtautumiseen yritykseen ja sen tarjoamiin palveluihin. Näin ollen aiemmat tutkimukset työ- ja asiakastyytyväisyyden yhteydestä ovat varmasti relevantteja työ- ja asiakaskokemuksen kannalta, vaikka käsitteistössä onkin hieman eroja.

### *4.1 Aiempi tutkimus työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteydestä*

Harterin ja kollegoiden (2002) tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, korreloiko työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuneisuus liiketoimintayksikön tulosten eli asiakastyytyväisyyden, tuottavuuden, liiketoiminnallisen tuoton ja työntekijöiden pysyvyyden kanssa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, ovatko tutkimustulokset yleistettävissä mille tahansa organisaatioille. Tutkimusaineisto koostui 21 eri toimialalla toimivista 36 yrityksestä, joissa oli yhteensä lähes 8 000 eri liiketoimintayksikköä ja lähes 200 000 tutkimuskyselyyn vastannutta työntekijää. Tutkimuksen tulokset tukivat molempia tutkimuksessa määriteltyjä hypoteeseja eli työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuneisuus korreloi liiketoimintayksikön tulosten kanssa, ja lisäksi tulokset olivat yleistettäviä eli korrelaatio ilmeni kaikissa liiketoimintayksiköissä organisaatiosta ja toimialasta riippumatta.



Burken ja kollegoiden (2005) tutkimuksessa keskityttiin vertailemaan työntekijä- ja asiakastyytyväisyyksien muutosta kahtena eri ajanjaksona, kun organisaatioon tehtiin merkittäviä organisaation prosesseihin ja työntekijöiden työnkuviin liittyviä muutoksia mittausten välillä. Muutoksen seurauksina esimerkiksi työnkuvia yhdistettiin ja henkilöstön itseohjautuvuutta ja itsenäistä päätöksentekoa lisättiin. Myös tässä tutkimuksessa todettiin selvä yhteys työntekijöiden tyytyväisyyden ja asiakkaiden tyytyväisyyden välillä – erityisesti työn mielekkyys ja vaativuus heijastui merkittävästi asiakkaiden kokemuksiin palvelun laadusta, kun taas johtaminen, rahallinen palkitseminen ja sitoutuminen organisaatioon vaikutti hieman vähemmän. Tiimityöskentelyllä ja fyysisellä työympäristöllä ei tutkimuksen puitteissa havaittu olevan merkittävää vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Fischerin (2012) tutkimuksessa taas tutkittiin, miten työntekijöiden kokemukset esimiehistä, työilmapiiristä, organisaation sisäisestä laadusta ja sitoutuneisuudesta vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin palvelun laadusta yritysten välisessä liiketoiminnassa. Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välinen suhde pystyttiin osoittamaan tilastollisesti merkittäväksi empiirisen aineiston avulla, ja tutkimustulokset osoittivat lisäksi, että työntekijöiden henkilökohtainen sitoutuminen sekä työpaikan kulttuuri ja ilmapiiri ovat merkittäviä luottamusta rakentavia tekijöitä palveluliiketoiminnassa.

Kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa tuodaan esiin organisaation johdon kriittistä roolia työn organisoinnissa, ja että johdon asenne on mahdollisuuksia luova, tukea antava, rohkaiseva ja kannustava. Johto ja esimiehet voivat muun muassa auttaa työntekijöitä ymmärtämään, kuinka työntekijöiden työtehtävät ovat yhteydessä yrityksen päämäärään ja tavoitteisiin (Harter ym., 2002). Jotta työntekijät voivat havaita ja ymmärtää, kuinka heidän työpanoksensa vaikuttaa organisaation tuotoksiin ja tulokseen, Harter ja kollegat (2002) suosittelevat laatuun perustuvien tavoitteiden ja mittareiden asettamista. Niin ikään Fischerin (2012) tutkimus sisältää johtopäätöksiä johtamiskäytäntöihin. Fischerin (2012) mukaan johtamiskäytäntöjen

muutosten pyrkimyksenä on luoda organisaatioon positiivisen ilmapiirin kulttuuri, joka taas on edellytys positiiviseksi koetulle palveluliiketoiminnalle. Sen sijaan, että johtaminen olisi autoritääristä, kontrolloivaa, syyttelevää ja pelkästään taloudellisiin tuloksiin tähtäävää, johtamisen tulisi keskittyä mahdollisuuksien luomiseen (Fischer, 2012). Fischerin (2012) mukaan johtamista tulee ajatella palveluna, jossa esimiehet kuuntelevat, auttavat, ovat läsnä, osoittavat kiitollisuutta myötätuntoa ja luottamusta sekä keskittyvät työntekijöiden vahvuuksiin.

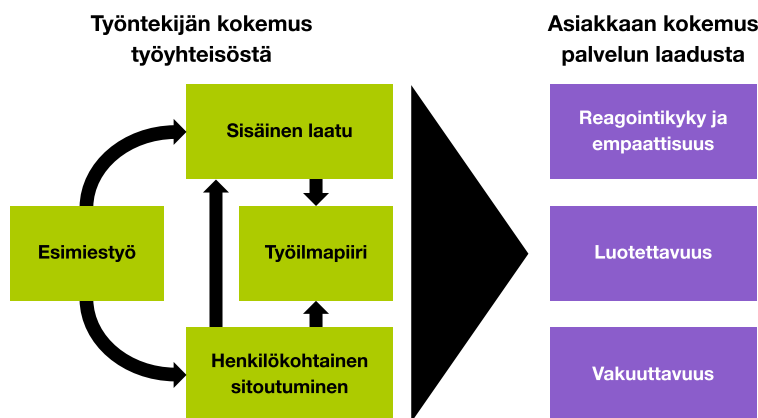
Harter ja kollegat (2002), Fischer (2012) sekä Burke ja kollegat (2005) ovat myös yksimielisiä mittareiden asettamisen ja jatkuvan seurannan tärkeydestä, jotta organisaation johto voi tunnistaa kehitettäviä asioita organisaatiossa ja työskentelyta-voissa. Johtamisen tueksi Fischer (2012) esittää suosituksia organisaation kyselytyökalujen suunnitteluun. Ensinnäkin eri tietolähteet, kuten työntekijä- ja asiakaskyselyt sekä organisaation taloudellinen data tulee yhdistää, jotta työntekijäkokemuksen vaikutuksia asiakaskokemukseen ja yrityksen liikevaihtoon on mahdollista seurata (Fischer, 2012). Lisäksi Fischerin (2012) mukaan kyselyissä tulisi hyödyntää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä ja kyselyitä tulisi toteuttaa sekä vuosittaisia että ajoittain toistuvia, jotta johto voi syventää ymmärrystä työyhteisön kokemusten vaikutusta asiakkaiden kokemuksiin palvelun laadusta.

Edellä mainituista tutkimuksista voidaan siis vetää yhteen, että sitouttamalla työntekijöitä organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, antamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön ja työtapoihin, ja tukemalla työntekijöitä itseohjautuvuudessa voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation tulokseen ja muun muassa siihen, miten asiakkaat kokevat organisaation tuottaman palvelun laadun.

#### *4.2 Johtopäätökset työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteydestä*

Siinä missä monet aiemmista tutkimuksista ovat lähinnä osoittaneet työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välisen yhteyden olemassaolon ja syy-seuraussuhteen,

on Fischerin (2012) tutkimuksessa muodostettu työntekijä- ja asiakaskokemukseen perustuva palveluliiketoiminnan arvontuottomalli (kuvio 11). Fischerin (2012) tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että tietyt työntekijäkokemuksen tekijät vaikuttavat tiettyihin tekijöihin asiakkaiden kokemuksiin palvelun laadusta.



Kuvio 11 Palveluliiketoiminnan arvontuottomalli (mukaillen Fischer, 2012)

Fischerin (2012) tutkimuksessa määritellyt työntekijäkokemuksen tekijät ovat esimiestyö, sisäinen laatu, työilmapiiri ja henkilökohtainen sitoutuminen. Asiakaskokemuksen tekijät taas ovat luotettavuus, reagoitokyky ja empaattisuus sekä vakuuttavuus. Taulukko 7 vetää yhteen nämä työntekijä- ja asiakaskokemuksen tekijät. Tutkimusaineistona käytettiin kahden työntekijäryhmän – asiakaspäälliköiden ja huoltoinsinöörien – työntekijäkyselyn dataa, joka tutkimuksessa yhdistettiin asiakaskyselystä kerättyyn dataan. Tutkimuksen tuloksissa havaittiin useita yhteyksiä työntekijä- ja asiakaskokemuksen tekijöiden välillä. Esimerkiksi työilmapiiri vaikuttaa kaikkiin asiakaskokemuksen tekijöihin: luotettavuuteen, reagoitukykyyn ja empaattisuuteen sekä vakuuttavuuteen. Molempien työntekijäryhmien kokemus esimiestyöstä vaikuttaa työilmapiiriin, mikä vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtaiseen sitoutumiseen. Huoltoinsinöörien kokemus työilmapiiristä vaikuttaa heidän henkilökohtaiseen sitoutumiseensa, mikä taas vaikuttaa asiakkaan kokemukseen työntekijän luotettavuudesta ja vakuuttavuudesta. Asiakaspäälliköiden kokemus sisäisestä laadusta ja henkilökohtaisesta sitoutumisesta vaikuttavat heidän kokemukseensa työilmapiiristä, mikä taas vaikuttaa asiakkaan kokemukseen työntekijän reagoitokyvystä ja empaattisuudesta sekä vakuuttavuudesta.

Taulukko 7 Työntekijä- ja asiakaskokemuksen tekijät Fischerin (2012) mukaan

Tekijä	Kuvaus
Esimiestyö	Esimiesten ja johdon toiminta; yhteistoiminta ja työnteon organisointi; tuki; apu; luottamus; reiluus
Sisäinen laatu	Työkalut; prosessit ja toimintatavat; tiimityö; tavoitteiden asettaminen; kommunikaatio; palkitseminen
Työilmapiiri	Avoimuus; toisten kunnioittaminen; tiimityö; korkea moraalit; yleinen ilmapiiri
Henkilökohtainen sitoutuminen	Asennoituminen työhön; henkilökohtainen halu ja kyky organisaation tavoitteiden saavuttamiseen;
Luotettavuus	Työntekijöiden kompetenssit; tehokkuus
Reagoitakyky ja empaattisuus	Halukkuus asiakkaan auttamiseen ja sujuvan palvelun tuottamiseen
Vakuuttavuus	Työntekijöiden tietämys ja kohteliaisuus; kyky synnyttää luottamusta

Fischerin (2012) tutkimuksessa huomattiin kuitenkin eroavaisuuksia arvontuottomallisissa riippuen työntekijöiden ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen laadusta – tutkimuksen kontekstissa huoltoinsinöörit ovat yleensä fyysisesti asiakkaan kanssa tekemisissä, kun taas asiakaspäälliköt kommunikoivat pääasiassa puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Näin ollen työntekijä- ja asiakaskokemuksen tekijöiden välisistä yhteyksistä voidaan Fischerin (2012) mukaan muodostaa kaksi erilaista mallia riippuen siitä, miten työntekijät ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tilanteessa, jossa työntekijät ovat usein fyysisesti ja psyykkisesti läheisiä asiakkaan kanssa, työntekijöiden henkilökohtainen sitoutuminen reflektoi asiakkaan kokemusta palvelun laadusta. Sen sijaan tilanteessa, jossa työntekijät ovat fyysisesti ja psyykkisesti etäällä asiakkaasta, organisaation työilmapiiri on tekijä, joka reflektoi asiakkaan kokemusta palvelun laadusta. Näin ollen tapa, jolla työntekijät ja asiakas ovat keskenään vuorovaikutuksessa voi olla hyvä huomioida asiakaskokemusta kehittäessä, mutta tutkimuksessa todettiin, että sekä henkilökohtainen sitoutuminen että työilmapiiri ovat molemmat tekijöitä, jotka joka tapauksessa vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen.

Taulukon 7 avulla tässä tutkielmassa aiemmin lukujen 2 ja 3 yhteydessä laaditut työntekijäkyselyn (liite 1) ja asiakaskyselyn (liite 2) väittämät voidaan sijoittaa Fischerin arvontuottomallin mukaisiin tekijöihin. Fischerin tutkimuksen havaintoja hyödyntämällä voidaan osoittaa, että aiemmin laadittujen työntekijä- ja asiakaskyselyn välillä on yhteys. Työntekijä- ja asiakaskyselyn väittämät on taulukon 7

kuvausten perusteella sijoitettu Fischerin arvontuottomallin mukaisiin tekijöihin ja väittämien lopputulos on esitetty taulukossa 8. Suurin osa kyselyiden väittämistä oli mahdollista sijoittaa taulukkoon, ja näin ollen työntekijäkyselyn tulosten voidaan odottaa refleктоituvan asiakaskyselyn tuloksiin Fischerin arvontuottomallin mukaisesti.

*Taulukko 8 Työntekijä- ja asiakaskyselyn väittämien sovitus Fischerin arvontuottomalliin*

	<b>Tekijä</b>	<b>Väittämät</b>
<b>Työntekijäkokemus</b>	Esimiestyö	T01, T02, T03, T04, T05, T06, T07, T08
	Sisäinen laatu	T15, T17, T22, T23, T24, T25, T26, T27, T28, T29, T30, T37, T39
	Työilmapiiri	T09, T10, T11, T12, T13, T14, T19, T20, T21, T40
	Henkilökohtainen sitoutuminen	T16, T32, T33, T34, T35
<b>Asiakaskokemus</b>	Luotettavuus	A01, A02, A08, A09, A15, A16, A17
	Reagointikyky ja empaattisuus	A05, A06, A10, A11, A12, A13, A19
	Vakuuttavuus	A03, A04, A07, A15, A18, A20, A21

Aiemmat tutkimukset siis osoittavat, että työntekijäkokemuksella ja asiakaskokemuksella on havaittavissa oleva yhteys. Aiempaa tutkimusta soveltaen on myös osoitettu, että tässä tutkielmassa käsitellyillä työntekijä- ja asiakaskokemuksen tekijöiden välillä on yhteys. Näin ollen on vastattu tutkimuskysymykseen TK 3.

## 5 Tapaustutkimus – työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittäminen ohjelmistokehitystiimeissä

### 5.1 Tapauksen ja kohdeorganisaation kuvaus

Tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen ohjelmistoalan konsulttityritys, joka työllistää noin 130 henkilöä kolmessa eri Euroopan maassa. Yrityksen liikevaihto (2019) on noin 9,6 M€, ja sen asiakaskuntaan kuuluu sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoita. Yrityksen liiketoiminnallinen strategia on tukea asiakkaitaan digitaalisessa muutoksessa ja erottua kilpailijoistaan erinomaisella asiakaskokemuksella. Lisäksi se haluaa panostaa hyvään ja avoimeen kommunikaatioon sekä työntekijöiden hyvinvointiin luomalla kaikille luotettavan ja hauskan ympäristön. Työntekijöiden hyvinvointia kehitetään säännöllisesti esimerkiksi Great Place to Work -tutkimuksen<sup>1</sup> ja Siqni-henkilöstökyselyn<sup>2</sup> avulla.

Kohdeorganisaatiota voidaan pitää melko tyypillisenä asiantuntijaorganisaationa – sen palveluksessa työskentelee muun muassa ohjelmistokehittäjiä, muotoilijoita, teknisiä arkkitehtejä ja liiketoiminnan konsultteja, jotka tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa toteuttavat asiakkaan liiketoimintaan soveltuvia digitaalisia palveluita. Digitaalisilla palveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä lähes mitä tahansa esimerkiksi selaimella käytettäviä verkkopohjaisia palveluita.

Yrityksellä on missio eli toiminta-ajatus, jonka tavoitteena on *”yhdistää ihmiset ja vaikuttaa päivittäiseen tapaan käyttää digitaalisia palveluita.”* Sillä on myös visio, joka on *”luoda maailma, jossa digitaalisuus kuuluu kaikille.”* Yritys on määritellyt lisäksi sen organisaatiokulttuuria kuvastavan arvolauseen, joka kuuluu: *”Olemme avoimia ja uteliaita, edistämme luottamuksen kulttuuria ja välitämme toisistamme.”*

---

<sup>1</sup> Maailman eniten käytetty työntekijäkokemuksen mittaus; <https://www.greatplacetowork.fi>

<sup>2</sup> Yrityskulttuurin kehittämiseen tähtäävä henkilöstökysely; <https://www.siqni.fi>

Kohdeorganisaation strategia, missio, visio ja arvot ovat sellaisia, että ne yleisesti ottaen sopivat hyvin tämän tutkielman aihepiiriin. Yrityksen tavoitteena on muodostaa asiakkaidensa kanssa pitkäaikaisia kumppanuuksia. Kumppanuusajattelulla tarkoitetaan sitä, ettei yrityksen liiketoiminta perustu vain yksittäisen ohjelmistokokonaisuuden toimittamiseen vaan pitkäjänteiseen yhteistyöhön, jonka aikana yrityksen asiantuntijat ja asiakas yhdessä luovat arvoa asiakkaalle ja muovaavat asiakkaan liiketoimintaa. Tapaustutkimuksella halutaan tukea kohdeorganisaation päämäärää synnyttää pitkäaikaisia kumppanuuksia ja selvittää, miten työntekijä- ja asiakaskokemus voidaan ottaa huomioon, ja miten niitä voidaan kehittää käytännön työskentelyn ohella. Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään tiimeihin, jotka työskentelevät suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Ongelman ratkaisevan konstruktion laatiminen alkaa lähtökohdasta, jossa tiimillä on oltava jokin tapa kerätä tietoa tiimin jäsenten eli työntekijöiden kokemuksesta ja tiimin palveleman asiakkaan kokemuksesta. Tiedonkeruu tapahtuu mittaamalla työntekijä- ja asiakaskokemusta kyselyiden avulla. Kerätyn tiedon perusteella tiimin pitäisi siten kyetä kehittämään toimintaansa työntekijä- ja asiakaskokemusta parantavaan suuntaan. Tiedonkeruu ja sitä seuraava toiminnan kehittäminen voidaan muovata nämä kaksi asiaa yhdistäväksi prosessiksi – tarkemmin sanottuna laatuprosessiksi, sillä prosessi tähtää työntekijöiden ja asiakkaiden kokeman laadun parantamiseen.

Tapaustutkimuksen ensimmäinen vaihe on laatia edellä mainittu laatuprosessi, joka toimii jälkimmäisessä vaiheessa tutkimuksen kohteena. Laadun kehittäminen prosessina on yleisesti kuvattu seuraavassa alaluvussa. Laadittavan laatuprosessin ominaisuudet nojaavat vahvasti luvussa 2–4 esitettyyn teoriapohjaan työntekijä- ja asiakaskokemuksesta ja niiden mittaamisesta. Tutkimuksen kohteena oleva valmis laatuprosessin luonnos on kuvattu kokonaisuudessaan osana tämän tutkielman tuloksia luvussa 6.

Tapaustutkimuksen toisen vaiheen tarkoitus on arvioida laaditun laatuprosessin ominaisuuksia ja sen soveltuvuutta käytäntöön. Tutkimus toteutetaan esittelemällä prosessia ja sen ominaisuuksia teoriatasolla kohdeorganisaation työntekijöille ja asiakkaille, ja keräämällä näiltä palautetta prosessista. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää prosessista ainakin seuraavia seikkoja:

- Voiko prosessi parantaa tiimin sisäistä laatua (työntekijäkokemusta)?
- Voiko prosessi parantaa asiakkaalle välittyvää laatua (asiakaskokemusta)?
- Edesauttaako prosessi parantamaan tiimin ja asiakkaan välistä yhteistyötä?
- Miten yleisesti ottaen prosessi soveltuu käyttöön kohdeorganisaatiossa (tukeeko yrityksen strategiaa)?
- Minkälaisia haasteita prosessin käyttöönottoon voi liittyä?
- Mikä on prosessiluonnoksen valmiusaste kokeiltavaksi käytännössä?

## 5.2 Laadun kehittäminen prosessina

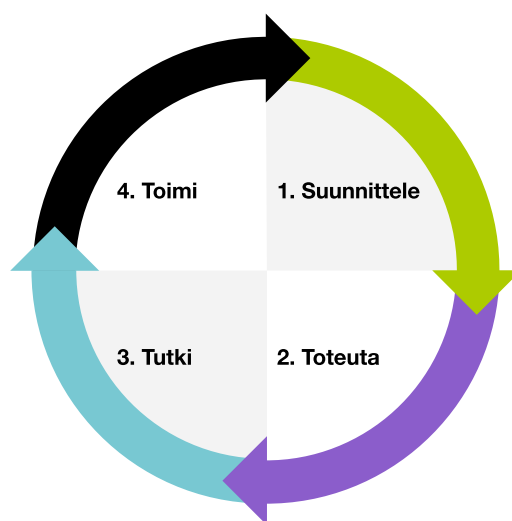
Yksi tunnetuimpia laadun kehittämisen prosesseja on niin sanottu PDCA-sykli, joka tunnetaan myös Demingin syklinä kehittäjänsä William Demingin mukaan. Lyhenne PDCA tulee englannin kielen sanoista suunnittele (*plan*), toteuta (*do*), tarkista (*check*) ja toimi (*act*). (Moen & Norman, 2010). PDCA on alun perin ongelmanratkaisuun tarkoitettu prosessi, joka on tullut tunnetuksi erityisesti osana Lean-menetelmiä (Saier, 2017), ja PDCA on myös osa ISO 9001 laadunhallinnan standardia (Gupta, 2006). PDCA on olennainen osa jatkuvan parantamisen prosessia (engl. *Continuous Improvement Process*, CIP), ja PDCA-sykliä on sovellettu ja tutkittu lukuisissa eri tilanteissa, joissa tavoitteena on parantaa laatua – oli kyseessä sitten esimerkiksi konkreettinen tuote tai johtaminen. (Saier, 2017).

Myöhemmin prosessia on muokattu siten, että sana ”tarkista” on vaihdettu sanaan ”tutki” (*study*), ja näin ollen uusi muokattu malli tunnetaan nimellä PDSA-sykli (kuvio 12). PDSA-syklin vaiheet tarkemmin kuvailtuna Demingin vuoden 1993 julkaisun mukaisesti ovat (Moen & Norman, 2010):



1. **Suunnittele** muutos tai koe, joka tähtää parannukseen.
2. **Toteuta** muutos tai koe (pienessä skaalassa).
3. **Tutki** ja analysoi tulokset.
4. **Toimi** – ota muutos käyttöön tai hylkää se.

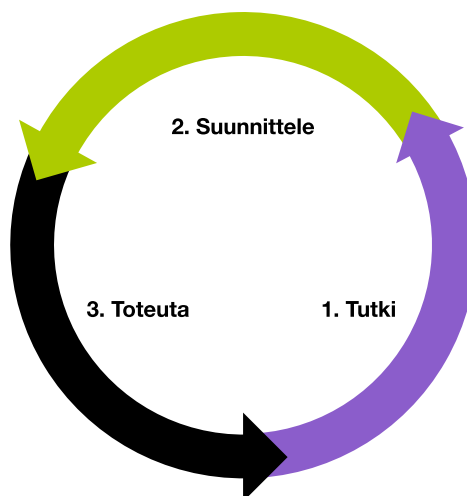
Jatkuvan parantamisen prosessissa PDSA-sykli on iteratiivinen eli toistuva sekä inkrementaalinen, jolloin jokaisella syklin kierroksella ollaan lähempänä tavoitetta (Saier, 2017).



Kuvio 12 PDSA-sykli (mukaillen Moen & Norman, 2010)

Osana tavoitetta soveltaa PDCA- tai PDSA-mallia Lean-projektijohtamiseen Saier (2017) on tutkinut malleja, jotka ovat samankaltaisia PDCA-prosessin kanssa. Tutkituille malleille yhteistä oli se, että PDCA-syklin ”tarkista”-vaihetta vastaava vaihe edelsi ”suunnittele”-vaihetta ja ”toimi”-vaihe taas seurasi suunnittelua. Saierin (2017) mukaan suunnitteluvaihetta edeltävän tutkimusvaiheen etuna on se, että tilannetietoisuus suunnitteluvaiheessa on tällöin parempi kuin PDCA-mallissa. Vastaavasti suunnitteluvaihetta seurasi toimintavaihe, jonka jälkeen prosessi alkoi alusta eli prosessi on kolmivaiheinen. Näiden havaintojen perusteella Saier (2017) kehitti PDCA-mallista Lean-projektijohtamisen tarpeisiin muunnoksen, jota kutsutaan CPD-malliksi (kuvio 13) ja tulee sanoista tarkista (*check*), suunnittele (*plan*) ja toteuta (*do*). Saierin (2017) mukaan CPD-prosessin vaiheiden järjestys tukee erityisesti Lean-ajattelun viidettä periaatetta eli täydellisyyteen pyrkimistä, sillä nykytilaa

kartoittava ja analysoiva tarkista-vaihe edeltää suunnittelua ja toteutusta ja tuottaa tällöin informaatiota prosessin jälkimmäisiä vaiheita varten.



*Kuvio 13 CPD-sykli (mukaillen Saier, 2017)*

### *5.3 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu*

Tutkimusote tässä tapaustutkimuksessa on kvalitatiivinen, ja tutkimuksessa haluttiin selvittää tutkittavien asenteita ja mielipiteitä tapausta varten laaditusta laatu-prosessista. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijöitä ja asiakkaita puolistrukturoidun haastattelurungon avulla (liite 3).

Haastattelut toteutettiin aikavälillä tammi–maaliskuu 2020. Haastatteluiden muistiinpanot kirjoitettiin käsin suoraan haastattelutilanteessa ja muistiinpanojen puhtaaksikirjoitus tehtiin pian haastattelun jälkeen. Haastattelun aihe oli spesifi ja tarkoin rajattu, kysymyksiä haastattelurungossa oli ainoastaan kolme, ja haastattelun tavoitepituus oli noin 30 minuuttia. Näin ollen haastatteluiden nauhoittamista ei siksi pidetty tarpeellisena. Haastattelun luonne oli kerätä palautetta ja haastateltavien havaintoja ja huomioita heille esitellystä prosessista. Tiedonkeruun olisi voinut vaihtoehtoisesti toteuttaa myös lomakekyselyllä. Haastattelu sopi kuitenkin menetelmäksi tähän tutkimukseen hyvin, sillä tällöin haastattelun aluksi oli mahdollisuus varmistaa, että haastateltava ymmärtää hänelle esitellyn prosessin ja sen keskeiset piirteet riittävän selkeästi. Lisäksi haastattelutilanne antaa mahdollisuuksia

spontaaneille kommenteille ja kysymyksille myös varsinaisten haastattelukysymysten ulkopuolelta.

Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että vastauksissa ilmenisi mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia riippuen haastateltavan roolista ja työtehtävistä, ja että prosessia tulisi tarkasteltua juuri eri roolien näkökulmista. Haastatteluihin osallistui yhteensä 11 henkilöä, joista yhdeksän oli tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijöitä ja kaksi kyseisen yrityksen asiakkaita. Kaikki haastateltavat työskentelevät Suomessa. Taulukkoon 9 on luetteloitu haastatteluihin osallistuneet henkilöt ja heidän taustansa.

*Taulukko 9 Haastatteluihin osallistuneet henkilöt*

<b>Rooli/työtehtävä</b>	
H1	Muotoilu
H2	Projektien johto
H3	Ohjelmistokehitys
H4	Ohjelmistokehitys
H5	Liiketoiminnan konsultointi
H6	Henkilöstöhallinto (HR)
H7	Asiakkuuksien johto
H8	Asiakkuuksien johto
H9	Henkilöstöhallinto (HR)
A1	Asiakas, digitaalisen markkinoinnin asiantuntija
A2	Asiakas, metsätietoasiantuntija

## 6 Tulokset

### *6.1 Laatuprosessin konsepti ohjelmistokehitystiimeille*

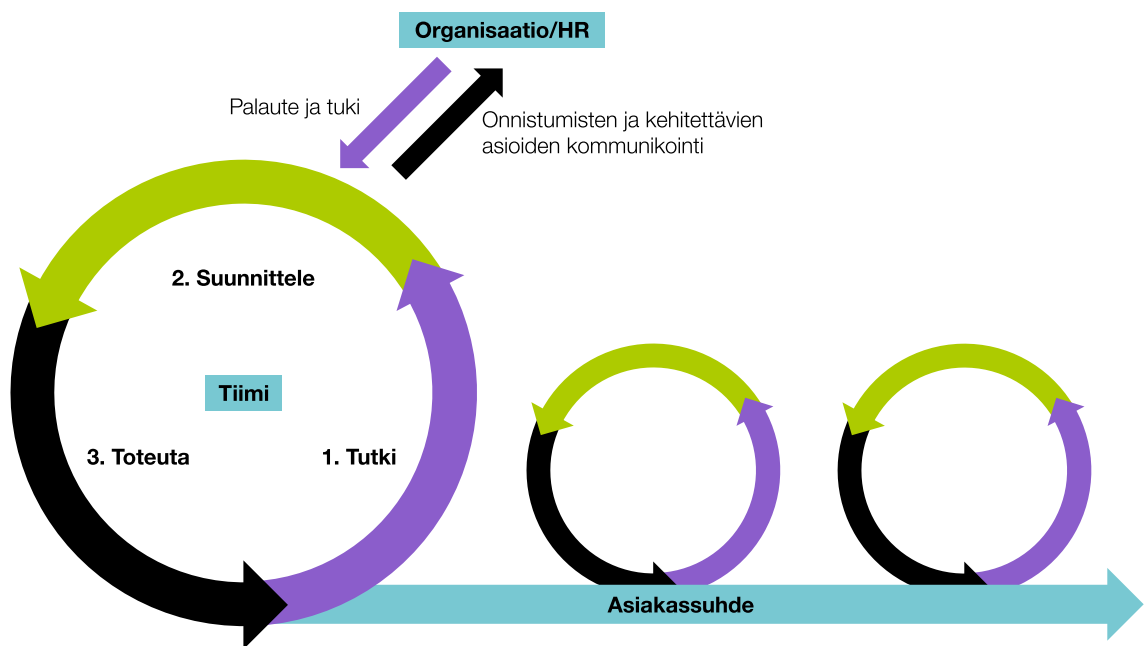
Tiimien työntekijä- ja asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävä laatuprosessi perustuu aiemmin kuvattuun CPD- eli tutki–suunnittele–toteuta-sykliin. Jatkuvan parantamisen prosessin tapaan laatuprosessi on iteratiivinen eli sitä toistetaan säännöllisesti koko asiakassuhteen ajan esimerkiksi kuukauden pituisissa sykleissä, jolloin prosessi pyrkii ketterään ja inkrementaaliseen laadun parantamiseen. Laatuprosessissa syklin kolme eri vaihetta yleisellä tasolla kuvailtuna ovat:

1. **Tutki** – suorita työntekijä- ja asiakaskokemuksen mittaus.
2. **Suunnittele** tiimin toimintaa parantavia toimenpiteitä, joiden odotetaan parantavan työntekijä- ja asiakaskokemusta.
3. **Toteuta** suunnitellut toimenpiteet.

Nykyään useimmat ohjelmistokehitystiimit toimivat ketterästi, jonka periaatteiden mukaan tiimit ovat itseorganisoituvia. Itseorganisoituvuudella tarkoitetaan sitä, ettei tiimin toimintaa ja työskentelytapoja määritetä tiimin ulkopuolelta vaan tiimi voi lähtökohtaisesti itse organisoida toimintansa parhaaksi katsomallaan tavalla halutun päämäärän saavuttamiseksi – muun organisaation ja erityisesti johdon rooli on tukea tiimiä sen toiminnassa ja päämäärän saavuttamisessa (Lehtonen ym., 2014). Myös työntekijä- ja asiakaskokemusta kehittävän laatuprosessin on tarkoitus noudattaa itseorganisoituvuuden periaatetta eli tiimi voi noudattaa prosessia tavalla, joka tiimin mielestä parhaiten edistää prosessin tavoitteita. Tiimin tulee kuitenkin kommunikoida tekemiään johtopäätöksiä tiimin ulkopuolelle, jotta esimerkiksi organisaation johto tai henkilöstöhallinto voi antaa palautetta tiimin toiminnasta ja tukea tiimiä tarvittaessa. Yleiskuva prosessin kulusta on kuvattu kuviossa 14.

Prosessille on määriteltävä tavoite ennen sen käyttöönottoa organisaatiossa. Tavoite on helppo sitoa prosessin työntekijä- ja asiakaskyselyiden tuloksiin, ja tavoite voidaan muotoilla esimerkiksi seuraavasti: ”vähintään 85 % tason saavuttaminen sekä

työntekijä- että asiakaskokemusmittauksen enimmäispistemäärästä”. Organisaatiossa voidaan harkita lisäksi erillistä palkitsemista aina, kun tiimi täyttää asetetun tavoitteen. Prosessin fasilitoijana voi toimia esimerkiksi projektin vetäjä organisaation johdon ja henkilöstöhallinnon tuella. Erityisesti asiakkuuden alkuvaiheessa henkilöstöhallinto voi ottaa vastuun prosessin fasilitoinnista, jotta tiimi pääsee alkuun prosessin noudattamisessa ja ymmärtää prosessin tavoitteet ja merkityksen tiimin työskentelyn kannalta.



Kuvio 14 Työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittämisen prosessi tiimissä

### 6.1.1 Laatuprosessin vaiheet

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa eli tutkimusvaiheessa tiimin jäsenet vastaavat työntekijäkyselyyn samalla, kun asiakasta edustavat henkilöt, joille tiimi työskentelee, vastaavat asiakaskyselyyn. Työntekijäkyselyn ja asiakaskyselyn suunnittelun periaatteet ja kyselyiden asenneväittämät esitetään jäljempänä luvussa 6.1.2. Kysely kannattaa toteuttaa tavalla, jolla kyselyyn vastaaminen ja vastausten kerääminen ja raportointi analyysiä varten on mahdollisimman helppoa – verkkopohjaiset kyselytyökalut sopivat usein tähän tarkoitukseen.

Toisessa vaiheessa eli suunnitteluvaiheessa tiimi tarkastelee yhteisesti sekä työntekijä- että asiakaskyselyn tuloksia. Tulosten analysoinnilla yhdessä tiimin kesken on

tarkoitus rohkaista tiimiä keskustelemaan avoimesti tuloksista ja ideoimaan keinoja ja toimenpiteitä, joilla tiimi voi parantaa ja kehittää toimintaansa. Tarpeen mukaan esimerkiksi organisaation henkilöstöhallinnosta voi olla asiantuntija mukana tuke-  
massa tiimiä kehitettävien kohteiden suunnittelussa. Tiimin kannattaa lisäksi tun-  
nistaa kyselytuloksista helppoja kehityskohteita. Tetzlaffin ja McLeodin (2016) mu-  
kaan helppoja kehityskohteita voi tunnistaa usein esimerkiksi kyselyn vastauksista,  
joissa väittämän kanssa on oltu keskimäärin ”jokseenkin samaa mieltä” – tiimi voi  
tällöin pohtia syitä, miksi väittämään ei ole vastattu ”täysin samaa mieltä”. Pelkkien  
kehityskohtien tunnistamisen lisäksi tiimin on hyvä tunnistaa onnistumiset ja olla  
avoimesti ylpeä onnistumisistaan. Fischerin ja Vainion (2014) mukaan etenkin onnis-  
tumisten syiden pohdinta auttaa tunnistamaan tiimin ja yksilön vahvuuksia. Yleisesti  
positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen taas antaa yksilölle voimavaroja käyttää omia  
vahvuuksia myös muiden hyväksi, jolloin koko tiimin toimintakyky paranee (Fischer  
& Vainio 2014).

Muun organisaation – etenkin johdon ja henkilöstöhallinnon – rooli prosessissa on  
yhtäältä kerätä tietoa tiimien onnistumisista ja kehittämistä kaipaavista kohteista ja  
toisaalta antaa palautetta tiimin tekemistä johtopäätöksistä sekä tukea tiimiä toi-  
minnan kehittämisessä. Tiimi tuottaa suunnitteluvaiheesta yhteenvetona dokumen-  
tin, jonka voi jakaa organisaation yhteiseen käyttöön ja johon lisäksi tiimi voi palata  
tarkastelemaan mennyttä toimintaa. Dokumentoinnin avulla esimerkiksi henkilöstö-  
hallinto voi ottaa organisaatiossa roolin, jonka tehtävänä on kerätä tunnistettuja  
hyviä toimintatapoja ja muodostaa näistä koko organisaatiota hyödyttäviä hyviä  
käytäntöjä, ja tällöin tiimeiltä kerättyä tietoa voidaan hyödyntää muiden tiimien  
toiminnan kehittämisessä. Näin ollen henkilöstöhallinnon asiantuntijat voivat tarvit-  
taessa valmentaa tiimejä ja mentoroinnin kautta pyrkiä jakamaan muiden tiimien  
hyväksi havaittuja toimintatapoja mahdollisimman laajasti organisaatiossa.

Suunnitteluvaiheen jälkeen prosessin kolmannessa vaiheessa tiimi valitsee tunnistetuista kehityskohteista ne, jotka tiimi aikoo toteuttaa. Valittavien kehityskohteiden

määrä on syytä pitää sellaisena, että tiimi kykenee toteuttamaan kehitettävään asiaan liittyvät toimenpiteet ennen seuraavaa mittausta. Niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheen aikana tiimin on hyvä kommunikoida asiakkaan kanssa aiotuista toimenpiteistä, jotta prosessi on läpinäkyvä asiakkaalle, ja asiakas voi tarvittaessa varautua tai osallistua toimintatapojen muutoksiin. Iteratiivisen prosessin ansiosta tiimi kykenee tulevaisuudessa mittaus- ja analyysivaiheissa seuraamaan toimenpiteiden vaikutuksia tuloksiin. Yhteenveto koko prosessin kulusta, prosessin vaiheiden tapahtumista ja prosessin kannalta oleellisista yksityiskohdista on koottu taulukkoon 10.

*Taulukko 10 Yhteenveto CPD-malliin pohjautuvasta työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittämisprosessista ohjelmistokehitystiimissä*

Vaihe ja tavoite	Vastuutaho	Osallistujat	Vaiheen tapahtumat
<b>Tutki:</b> tiimin työntekijä- ja asiakaskokemus on vähintään organisaation johdon tavoittelemalla tasolla	Projektin tai tiimin vetäjä	Tiimi Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijä- ja asiakaskyselyiden toteuttaminen</li> </ul> <b>Tuotokset:</b> työntekijä- ja asiakaskokemuskyselyiden raportit
<b>Suunnittele:</b> tiimin toimintaa parantavista toimenpiteistä päättäminen	Tiimi	Tiimi (HR- tai vastaava asiantuntija)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimi tarkastelee kyselyiden tuloksia ja käy keskustelua niiden pohjalta – missä onnistuttiin ja missä on parantamisen varaa?</li> <li>Tiimi tarkastelee mennyttä toimintaa – ovatko esim. edellisessä syklissä päätetyt toimenpiteet vaikuttaneet tuloksiin?</li> <li>Tiimi suunnittelee yhdessä toimenpiteitä, jotka parantavat esiin nousseita ongelmakohtia</li> <li>Kommunikoidaan havainnot asiakkaalle</li> </ul> <b>Syöte:</b> edellisen vaiheen kyselyraportit <b>Tuotokset:</b> dokumentti, joka summaa tiimin onnistumisia, kehityskohteita ja opittuja asioita
<b>Toteuta:</b> suunniteltujen parannusten toimeenpano	Tiimi	Tiimi (HR- tai vastaava asiantuntija)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimi valitsee edellisessä vaiheessa suunnitelluista toimenpiteistä toteutettavat toimenpiteet</li> <li>Tiimi seuraa toimenpiteiden toteutumista ja dokumentoi mahdollisia esteitä</li> <li>Kommunikoidaan toteutukseen valitut kehityskohteet asiakkaalle</li> </ul> <b>Syöte:</b> edellisen vaiheen dokumentti, jossa on listattuna toimintaa kehittäviä toimenpiteitä

## 6.1.2 Laatu prosessin kyselytyökalu

Kyselytyökalun laadinnassa voidaan hyödyntää aiemmin laadittuja työntekijäkyselyn (liite 1) ja asiakaskyselyn (liite 2) väittämiä. Kyselytyökalun suunnittelun haasteena on kyselyn sopivan pituuden määrittäminen – kyselyn pitäisi tuottaa riittävästi informaatiota, mutta se ei saisi myöskään olla liian pitkä, kun otetaan huomioon, että

iteratiivisessa prosessissa kysely toteutetaan usein. Kyselyn tavoitepituutena voidaan alustavasti pitää enimmillään noin 20:tä väittämää, ja ajallisesti kyselyyn vastaamiseen ei saisi kulua 15 minuuttia pitempää aikaa – kyselyn pituudessa on huomioitava myös mahdolliset avoimet kysymykset asenneväittämien lisäksi.

Työntekijäkyselyn väittämät voidaan koota aiemmin laadituista väittämistä (liite 1) karsimalla pois tiimin kontekstin kannalta irrelevantteja väittämiä ja muotoilemalla kysymyksiä uudelleen tiimin kontekstiin sopiviksi. Ehdotelma työntekijäkyselyn väittämistä on koottu taulukkoon 11.

*Taulukko 11 Laatu prosessin työntekijäkyselyn väittämät*

<b>Luokka</b>	<b>Väittämä</b>
Esimiestyö	Tiimin esimies arvostaa minua ihmisenä
	Tiimin esimies välttää yksittäisten tiimin jäsenten suosimista
	Saan tiimin esimieheltä ja muilta jäseniltä säännöllisesti kiitosta hyvin tehdystä työstä
	Saan tukea tiimin esimieheltä ja muilta tiimin jäseniltä
Sisäinen laatu	Minulla on riittävästi informaatiota hoitaakseni työtehtäväni
	Tiedän, mitä minulta odotetaan
	Olen ylpeä siitä, mitä tiimini saa aikaan
	Voin itse päättää, miten teen työni
	Työtehtäväni ovat sopivan haasteellisia
	Minulla on sopivat työvälineet työtehtävieni hoitamista varten
	Voin työskennellä tilassa tai paikassa, jossa saan tehtyä työtehtäväni hyvin
Työilmapiiri	Tiimin esimiehellä ja kollegoillani on positiivinen asenne
	Tiimin jäsenten mielipiteet otetaan huomioon tiimiä koskevassa päätöksenteossa
	Tiimissä kannustetaan oppimaan uusia asioita
	Minulla on riittävästi vapaa-aikaa työstäni palautumiseen
	Työskentely tiimissä ei ole minusta kuormittavaa
	Tunnen jatkuvaa kiirettä työskennellessäni tiimissä
	Tiimi pitää yllä hyvää positiivista henkeä
Henkilökohtainen sitoutuminen	Minulla on riittävä osaaminen työtehtävieni hoitamiseen
	Työlläni on minulle merkitystä
	Koen, että voin työpanoksellani vaikuttaa tiimini menestykseen
	Tiimin yhteistyö on saumatonta

Alkuperäisistä väittämistä on karsittu pois etenkin sellaisia väittämiä, jotka mittaavat joko tekijöitä, joihin tiimi ei kykene suoraan omalla toiminnallaan vaikuttamaan, tai tekijöitä, joiden ei voi olettaa muuttuvan lyhyellä aikavälillä. Lisäksi



työntekijäkyselyn väittämät on luokiteltu hyödyntäen Fischerin arvontuottomallia, jonka mukaiset työntekijäkokemuksen tekijät soveltuvat hyvin tiimin kontekstiin ja karsittuun väittämien määrään. Työntekijäkyselyyn ei ole tarvetta lisätä mahdollisuutta avoimille kommenteille, koska kyselyn tuloksista on joka tapauksessa tarkoitus saada aikaan avointa keskustelua prosessin suunnitteluvaiheessa tiimin kesken. Kyselyn yhteyteen voi liittää kuitenkin keskustelun pohjaksi kaksi avointa kysymystä, joista ensimmäisessä vastaaja voi nimetä mielestään tiimin vahvuuksia, ja toisessa vastaaja voi nimetä seikkoja, joita muuttamalla tiimi voisi suoriutua entistä paremmin.

Niin ikään asiakaskyselyn väittämät voidaan koota aiemmin laadituista väittämistä (liite 2), ja väittämien muotoilussa ja karsimisessa voidaan noudattaa samoja periaatteita kuin työntekijäkyselyn väittämien laatimisessa. Asiakaskyselyyn valitut väittämät on koottu taulukkoon 12.

*Taulukko 12 Laatu prosessin asiakaskyselyn väittämät*

<b>Luokka</b>	<b>Väittämä</b>
Kompetenssit ja kokemus	Tiimin jäsenten korkea ammattitaito välittyi heidän tekemisissään
	Tiimin jäsenet ovat hyvin päteviä
	Tiimin jäsenillä on erityistä osaamista, joka edesauttaa hyvän lopputuloksen saavuttamista
Kommunikaatio	Yhteydenpito tiimin kanssa on säännöllistä ja tiedon jakaminen on sujuvaa
	Tiimin kommunikointi on selkokielistä, avointa ja ennakoivaa
	Tiimin toiminnasta välittyi rehellisyys eikä tiimi peittele virheitään
Asiakaslähtöisyys ja sitoutuneisuus	Työn lopputulokset ovat tärkeitä jokaiselle tiimin jäsenelle
	Tiimi pyrkii jatkuviin onnistumisiin
	Tiimin jäsenet ymmärtävät kulloinkin asettamani tavoitteet ja kykenevät asettumaan asemaani
Joustavuus	Tiimi on kykenevä ja halukas tekemään haluamiani alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavia muutoksia
	Tiimin jäsenet ovat valmiita ottamaan vastuuta myös heille kuulumattomista tehtävistä
Palvelun laatu ja negatiivisten kokemusten käsittely	Tiimi täyttää annetut lupaukset poikkeuksetta
	Tiimi on tuottanut tavoittelemani arvoa
	En koe tarvetta valvoa ja seurata tiimin jäsenten työtä
	Tiimillä on selkeä toimintamalli epäonnistumisten käsittelyyn

Asiakaskyselyn väittämistä on karsittu pois henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät väittämät, sillä ne ovat samankaltaisia kommunikaatioon liittyvien väittämien

kanssa. Samankaltaisuuksien vuoksi kyselyn luokat ”asiakaslähtöisyys ja asennoituminen” ja ”sitoutuneisuus” on yhdistetty. Jotta tiimillä on mahdollisuuksia ymmärtää syitä asiakkaan antamille vastauksille, on asiakaskyselyyn syytä sisällyttää enemmän mahdollisuuksia avoimeen kommentointiin kuin työntekijäkyselyssä. Mahdollisuus perustella jokaista väittämää erikseen tekee kyselystä todennäköisesti melko raskeaan, joten kysely voi esimerkiksi sisältää avoimen palautekentän, johon vastaaja voi vapaasti kommentoida tai perustella antamiaan vastauksia.

## *6.2 Tulosten analyysi*

Edellä kuvattua laatuprosessia ja sen ominaisuuksia pyrittiin arvioimaan haastatteluiden avulla. Seuraavaksi haastateltavien vastauksista analysoimalla pyritään tunnistamaan prosessin tuottamia hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä haasteita. Prosessia tarkastellaan ja analysoidaan vastausten avulla työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen näkökulmista. Lisäksi analyysissä tarkastellaan prosessin asiakaskeskeisyyttä ja sitä, miten prosessi vaikuttaa palvelutoimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyön laatuun.

Haastateltavat mainitsivat useita prosessin tuomia hyötyjä ja hyviä puolia, ja yhteenvedo haastateltavien näkemyksistä prosessin tuottamista hyödyistä on koottu taulukkoon 13. Prosessi tavoittelee toiminnan aktiivista kehittämistä, ja se on lähes itsestään selvä hyöty. Siitä huolimatta lähes jokainen vastaajista tuli silti jollain tapaa maininneeksi työ- ja toimintatapojen kehittämisen yhtenä prosessin tuottamista hyödyistä. Osa haastateltavien antamista esimerkeistä saattaa selittää, miksi itsestään selvältä tuntuva hyöty mainittiin kuitenkin useasti.

Haastatelluilla oli aiempia kokemuksia muista prosesseista tai toimintatavoista, joissa on toiminnan kehittämiseen tähtäviä elementtejä, mutta itse toiminnan kehittäminen jää toteuttamatta tai muuten vaillinaiseksi. Esimerkkinä mainittiin muun muassa projektin päätteeksi pidettävä retrospektiivi, joka ei hyödytä enää jo päättyneitä projekteja vaan ainoastaan tulevia projekteja. Tällöin on kuitenkin hankalaa

seurata, hyödyttävätkö projektin retrospektiivissä havaitut kehityskohteet tulevia projekteja – niin työntekijä kuin asiakaskaan ei välttämättä saa tietää, onko palaute mennyt perille, ja onko palautteella ollut vaikutusta toiminnan kehittämiseen myöhemmin. Kokemusta oli myös Scrum-prosessiviitekehityksen<sup>3</sup> toteuttamisesta vaillinaisesti ilman siihen kuuluvaa sprintin retrospektiivi -osuutta, jonka tarkoitus on juuri toiminnan ja toimintatapojen kehittäminen. Scrum-prosessiviitekehityksen tai muiden vastaavien prosessien kompastuskivi voi mahdollisesti olla se, että prosessin tavoittelemaan lopputulokseen on mahdollista päästä, vaikka prosessia toteuttaisi väärin. Lisäksi tällaisessa tilanteessa syytä heikentyneeseen laatuun ei välttämättä osata etsiä siitä, että prosessia tai menetelmää ei toteuteta siten kuin on tarkoitettu.

*Taulukko 13 Laatuolosuhteiden tuottamat hyödyt*

<b>Hyöty</b>	<b>Lkm</b>
Toiminnan jatkuva aktiivinen kehittäminen; ongelmakohtiin tarttuminen ja niiden ratkominen	10
Kommunikaation paraneminen; läpinäkyvä ja avoin kommunikointi	5
Kumppanuuden/asiakassuhteen syveneminen	4
Palautteen antamisen helppous; motivaatio palautteen antamiseen	4
Hyvän ilmapiirin rakentaminen	4
Molempipuolisen ymmärryksen lisääntyminen osapuolten toiminnasta	4
Työskentelymotivaation paraneminen	3
Liiketoiminnallinen kasvu	3
Työskentelytapojen kehittyminen	2
Luottamuksen lisääntyminen	3
Tekemisen / palvelun laadun paraneminen	2
Yrityksen vetovoiman kasvu rekrytoinneissa	2
Empatian lisääntyminen / toisen kohtaaminen ihmisenä	2
”Alhaalta ylöspäin” ja itseohjautuva lähestymistapa – tiimi saa päättää työskentelyä parantavista asioista	2
Mahdollisuus kohdentaa tukea sitä tarvitseville tiimeille	2
Kehittymisen seurannan mahdollisuus vakioidun kyselyn avulla	1
Työntekijä- ja asiakaskyselydatan yhdistäminen samaan kontekstiin	1

Tässä tutkielmassa tutkitun laatuolosuhteiden yksi merkittävä hyvä puoli voi olla juuri siinä, että prosessi on yksinkertainen ja pyrkii selkeästi vain yhteen asiaan: toiminnan

<sup>3</sup> Scrum on kompleksisen tuotteen kehityksen hallintaan suunniteltu prosessiviitekehitys, ja se on yleisesti noudatettu toimintatapa ohjelmistokehityksessä; <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

kehittämiseen. Jos toiminnan kehittämisen jättää prosessista pois, jää jäljelle pelkäämään kyselyiden toteuttaminen. Motivaatio kyselyihin vastaamiseen taas lakkaa nopeasti, jos annettu palaute ei johda toiminnan kehittämiseen, ja tällöin koko prosessi on hyödytön. Yksinkertaisuus on hyvä ominaisuus myös siinä mielessä, että prosessi ja sen tavoitteet on todennäköisesti silloin myös helppo ymmärtää.

Erityisesti prosessiin sisältyvät valmiiksi strukturoidut kyselyt katsottiin sellaiseksi piirteeksi, joka tekee prosessista helpon ja yksinkertaisen. Palautteen antamisen näkökulmasta koettiin, että strukturoitu kysely ylipäättään helpottaa palautteen antamista, sillä aiemmin mainituissa retrospektiiveissä vapaamuotoisen palautteen antaminen koettiin toisinaan vaikeana.

Puhuttaessa prosessiin liittyvistä mahdollisista haasteista lähes kaikki haastateltavat nimesivät ajankäytön ja resursoinnin yhdeksi prosessiin liittyväksi haasteeksi. Ajankäyttö ajateltiin haasteelliseksi etenkin silloin, kun projektissa on tiukka aikataulu saada tavoitteita valmiiksi, tai kun prosessin tuottamat hyödyt eivät ole riittävän selkeät, jotta prosessiin haluttaisiin sitoutua. Vastauksissa ilmeni kuitenkin tukea sille, että laatu prosessille on pystyttävä varaamaan aikaa kiireestä huolimatta eli prosessin tuottamat hyödyt nähtiin hyvin tärkeinä. Taulukkoon 14 on koostettu haastatteluiden vastausten perusteella tunnistettuja haasteita.

Toinen usein mainittu haaste oli motivaation ja sitoutumisen puute prosessin noudattamiseksi – on siis ensiarvoisen tärkeää, että organisaatio kommunikoi niin sisäisesti kuin asiakkaalle laatu prosessin tärkeyden ja hyödyt, jotta prosessin tarkoitus ja tavoitteet ovat kaikille osapuolille on selvät. Useampi haastateltava koki mielestään laatu prosessin toteuttamiseen käytettävän ajan silti hyödylliseksi. Lisäksi organisaation johdon tuki prosessille katsottiin olevan yksi potentiaalinen haaste. Laatu prosessi voidaan nähdä eräänlaisena investointina organisaatioon, ja johdon on tällöin uskottava, että pitkällä aikavälillä saavutetut hyödyt tekevät investoinnista kannattavan. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että prosessiin käytetyn ajan perusteleminen asiakkaalle on jonkin verran haastavampaa kuin organisaation sisäisesti.

Yleisellä tasolla mainittiin myös, että prosessi ei saa olla liian työläs, ja sen on oltava kevyt. Kukaan ei kuitenkaan varsinaisesti maininnut, että pitäisi esiteltyä prosessia raskaana – palaute oli pikemminkin päinvastaista. Muun muassa kyselyt vaikuttivat haastateltujen mielestä sopivan mittaisilta.

*Taulukko 14 Laatu prosessin potentiaaliset haasteet*

<b>Haaste</b>	<b>Lkm</b>
Ajankäyttö / resursointi	9
Heikko motivaatio noudattaa prosessia, sitoutumisen puute; prosessin toistuvuus ja sitoutuminen pitkällä aikavälillä	6
Johdon/organisaation puuttuva tuki; prosessin hyötyjä ei nähdä	5
Prosessin skaalautuvuus erikokoisille tai erilaisille tiimeille	4
Prosessilla ei ole selkeää omistajuutta	3
Vastaukset eivät ole rehellisiä	3
Prosessi ei ole riittävän kevyt ja ketterä	2
Palautteen vastaanottaminen rakentavassa hengessä	2
Tiimin ja organisaation välinen yhteistyö on liian heikko – prosessin tuottamia löydöksiä ei jaeta	2
Vastaajien (tiimin työntekijöiden) anonymiteetin säilyminen	1
Erimielisyydet siitä, miten toimintatapoja tulisi kehittää	1

### 6.2.1 Laatu prosessin vaikutukset työntekijäkokemukseen

Haastatteluissa tuli esiin monia seikkoja, joiden perusteella prosessi nähtiin parantavan tiimin sisäistä laatua ja siten myös työntekijäkokemusta. Ensimmäinen positiivisena vaikutuksena nähtiin se, että prosessi tukee tiimiä säännöllisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa, ja että tiimi miettii kokonaisuuden kannalta, mitä ollaan tekemässä. Prosessin alhaalta ylöspäin -lähestymistapa eli se, että kehittyminen tapahtuu tiimilähtöisesti ja itseohjautuvasti sen sijaan, että tiimille annettaisiin valmiit vastaukset ylhäältä alaspäin, on olennaista työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Työntekijöiden nähdään sitoutuvan työhönsä hyvin silloin, kun heillä on valta ja mahdollisuus kehittää asioita ja tehdä tiimiä koskevia päätöksiä. Prosessin katsotaan lisäävän myös motivaatiota ja tekemisen mielekkyyttä, kun työntekijöillä on tunne, että heidän mielipiteillään on väliä, ja annettu palaute johtaa kehittymiseen. Yhtenä haasteena nähtiin tosin se, onko organisaatio valmis antamaan tiimeille ja työntekijöille

riittävästi valtaa kehittää asioita – kaikissa organisaatioissa toiminta ja sen kehittäminen ei välttämättä ole aidosti työntekijälähtöistä.

Yksi työntekijäkokemuksen laatutekijä, jota prosessi haastateltavien mielestä auttaa kehittämään, on työntekijöiden kohtaaminen ja huomioiminen ihmisinä. Hyvänä asiana pidettiin muun muassa sitä, että kyselyväittämässä kiinnitetään huomiota työntekijän jaksamiseen. Prosessin mahdollisuutena nähtiin empatian lisääntyminen – kyselyväittämät auttavat huomioimaan, että työtä tekevät ihmiset, ja palautteen antajalla on mahdollisuus tulla huomioiduksi ihmisenä; palautteen ja keskustelun kautta tiimin jäsenet oppivat myös tuntemaan toisiaan paremmin. Kyselyiden väittämät koettiin hyvinä siinä mielessä, että ne auttavat kiinnittämään huomiota myös itsestään selviltä tai vähäpätöisiltä tuntuviin asioihin: hyötyä nähtiin etenkin siinä, että tällöin voidaan havaita ja korjata pieniä mahdollisesti kitkaa ihmisten välillä aiheuttavia asioita – prosessi rohkaisee työntekijöitä avoimeen kommunikaatioon ja kertomaan, miltä tuntuu. Organisaation näkökulmasta taas tiimille voidaan antaa aiempaa tarkemmin kohdennettua tukea, joka voi huomioida jopa yksittäisten työntekijöiden tarpeet.

### 6.2.2 Laatu prosessin vaikutukset asiakaskokemukseen

Monista haastateltavien vastauksista tuli vahvasti ilmi, että asiakkaan kokema laatu paranee nimenomaan kommunikointia lisäämällä ja parantamalla. Niin haastateltujen työntekijöiden kuin asiakkaiden vastauksissa koettiin ylipäätään tärkeänä, että asiakkaalta kerätään aktiivisesti palautetta. Haastateltavat mainitsivat monia yleisiä kommunikointiin liittyviä haasteita, jotka prosessi pyrki heidän mielestään ratkaisemaan. Oikeastaan kaikki haasteet liittyivät koettuihin hankaluuksiin vapaamuotoisen palautteen antamisessa. Vapaamuotoista palautetta antaessa ei esimerkiksi ole aina selvää, odotetaanko palautetta yleensäkin, tai mistä asioista palautetta voi antaa. Niin ikään sopivan ajankohdan päättelemisen palautteen antamiselle voi olla hankalaa, kun taas prosessissa asiakas voi luottaa siihen, että mahdollisuus palautteen antamiselle tulee tietynä hetkenä. Vapaamuotoisessa palautteessa saatetaan lisäksi

keskittyä vain suurimpiin ongelmiin, jolloin pieniin ongelmiin ei kiinnitetä lainkaan huomiota. Kansainvälisissä tiimeissä taas saattaa syntyä kielimuuri, jolloin palautteen antamista vieraalla kielellä arastellaan. Lisäksi yleisesti ottaen konflikteista ja vaikeista tilanteista keskusteleminen koetaan vaikeana, jolloin keskustelun avaaminen kyselyn kautta helpottaa kommunikointia.

Prosessin rooli kommunikoinnin parantajana nähtiin etenkin siis siinä, että se toimii sillanrakentajana avoimelle vuoropuhelulle ja rohkaisee keskustelemaan vaikeista asioista – asiakas- ja toimittajaorganisaation työntekijät oppivat tuntemaan toisiaan entistä paremmin ja voivat vaihtaa ajatuksia omista odotuksistaan. Oikeastaan prosessin olemassaolo jo yksinään nähtiin ensimmäisenä askeleena kohti läpinäkyvää toimintaa ja luottamuksen rakentamista jo ennen kuin prosessi on edes tuottanut parannuksia.

Yksi haastateltava toi myös esiin näkökulman, että etenkin sertifioidun laatuprosessin käyttö on potentiaalinen kilpailuetu yritykselle, sillä jotkin asiakkaat voivat jopa vaatia sellaisen käyttöä – laatu prosessi itsessään on jo asiakkaalle jonkinlainen laadun tae. Organisaation näkökulmasta nähtiin myös hyödylliseksi se, että prosessi ja asiakaskyselyn väittämät saattavat parhaimmillaan saada asiakkaan huomaamaan ja ymmärtämään, että toimittajayrityksen ja asiakkaan yhteistyössä on myös muunlaisia laatutekijöitä kuin pelkästään vaikkapa aikataulussa ja budjetissa pysyminen tai toimitettujen toiminallisuuksien määrä. Prosessi pyrkii keskittymään yhteistyön laatuun huomioimalla inhimillisiä ja empaattisia tekijöitä, ja prosessissa yleisesti ottaen kiinnitetään huomiota siihen, että työtä tekevät ihmiset eivätkä organisaatiot.

### 6.2.3 Laatu prosessin asiakas keskeisyys ja vaikutukset tiimin ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön

Haastateltaville ei annettu valmista määritelmää asiakas keskeisyydelle vaan he saivat itse pohtia asiakas keskeisyyden piirteitä. Sekä haastateltujen työntekijöiden että asiakkaiden näkemykset asiakas keskeisestä toimintatavasta olivat yhteneviä. Asiakas keskeisyyden kannalta merkittävänä tekijöinä pidettiin, että asiakasta kuunnellaan,

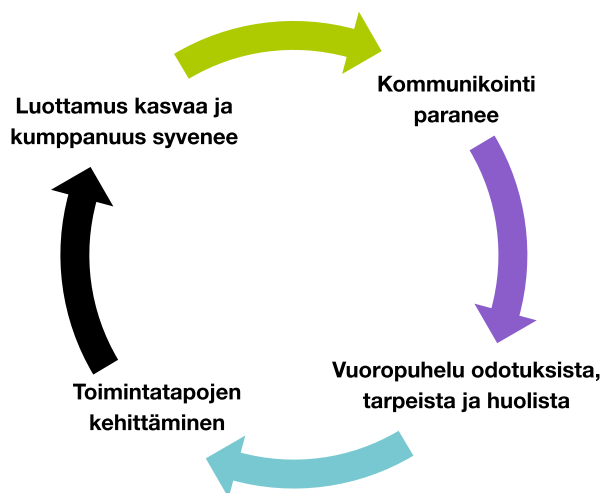
asiakkaan odotukset ja toiveet huomioidaan ja asiakas kokee, että hänen mielipiteillään on väliä. Kyky asettua asiakkaan asemaan, empaattisuus ja halu ymmärtää ja ratkaista asiakkaan ongelmia olivat niin ikään asiakaskeskeisyyttä kuvaavia piirteitä. Toinen haastatelluista asiakkaista koki tärkeäksi, että toimittaja kykenee tarjoamaan näkemyksiä laajasti ja ehdottaa ratkaisuja, joita asiakas ei välttämättä tule mietti-neeksi. Vielä yleisesti ottaen pidettiin tärkeänä, että toiminta lähtee asiakkaan tarpeista ja pyritään tekemään asiakkaan kannalta merkityksellisiä asioita, ja että työ- ja toimintatapojen kehittäminen perustuu kerättyyn palautteeseen.

Pääsääntöisesti haastateltavat katsoivat, että prosessi tukee asiakaskeskeisyyttä. Haastatteluiden perusteella välittyi kuva, että asiakaskeskeisyys on selkeästi pohjim-miltaan toimittajaorganisaation ja asiakkaan yhteispeliä. Työntekijähaastatteluissa tuli mainituksi, että asiakkaan on jaettava riittävästi tietoa, jotta tiimi voi ylipäätään toimia asiakaskeskeisesti. Lisäksi toinen haastatelluista asiakkaista korosti, että myös asiakas haluaa palautetta omasta toiminnastaan voidakseen kehittyä. Haastattelui-den perusteella kommunikaatio on asiakaskeskeisyyden yksi olennaisimpia kulmaki-viä, ja esimerkiksi yksi haastatelluista toi esiin näkemyksen, että asiantuntijuus ei perustu ainoastaan henkilön tai tiimin kokemusvuosiin, vaan merkittävä osa asian-tuntijuudesta muodostuu kommunikaation toimivuudesta ja tiimidynamiikasta. Li-säksi käsitteet ”kumppanuus” ja ”partneruus” nousivat moneen kertaan esiin haas-tatteluissa, ja niihin oikeastaan kiteytyy asiakaskeskeisen toimintatavan ydin: tiimi ja asiakas työskentelevät yhdessä yhteiseksi koetun päämäärän eteen.

Yhteistyön laatuun vaikuttavia seikkoja mainittiin jo oikeastaan edellä analysoitaessa prosessin vaikutusta asiakaskokemukseen. Haastateltavien vastausten perusteella on mahdollista muodostaa eri vaiheista koostuva ketju, jolla prosessi parantaa toimitta-jaorganisaation ja asiakkaan yhteistyön laatua. Prosessin kyselytyökalu toimii kom-munikaatiota avaavana ja helpottavana tekijänä, joka johtaa avoimeen vuoropuhe-luun kummankin osapuolen odotuksista, tarpeista ja huolista. Vuoropuhelun myötä havaitaan keinoja kehittää toimintatapoja. Kun havaitaan, että yhteisten



toimintatapojen kehittäminen parantaa yhteistyötä niin molemmat osapuolet kokevat, että luottamus toiseen osapuoleen kasvaa, ja koko asiakassuhde syvenee. Lisäksi jos oletetaan, että kasvanut luottamus ja asiakassuhteen syveneminen parantaa ja helpottaa kommunikaatiota entisestään, voidaan ketju yhdistää alku- ja loppupäästä ja muodostaa yhteistyön laatua kuvaava kehä (kuvio 15).



Kuvio 15 Yhteistyön laadun kehä

### 6.3 Laatuprosessin parannusehdotukset

Haastatteluissa ei tullut paljoakaan esiin sellaisia seikkoja, joita prosessissa tulisi suoraan luonnosasteella parantaa. Haastateltavien esittämät kysymykset ja pohdinnat olivat pääpiirteittäin sellaisia, jotka olisi lähinnä hyvä ottaa huomioon siinä vaiheessa, kun prosessia kokeillaan käytännössä. Laatuprosessin luonnos voidaan siis katsoa siinä määrin valmiiksi, että sitä olisi mahdollista kokeilla käytännössä tiimeissä ja kerätä seuraavaksi palautetta käytännön kokemuksista.

Kaikkiaan kolme haastateltavaa esitti parannusehdotuksia tai kiinnitti huomiota samaan työntekijäkyselyyn liittyvään seikkaan: siihen, miten asiakaskeskeisyys ilmenee työntekijäkyselyn väittämissä. Haastateltavien mielestä kyselyyn tulisi sisällyttää väittämiä, joissa mitataan suoraan työntekijän asennoitumista asiakkaan tavoitteisiin ja asiakkaan kanssa työskentelyyn. Parannusehdotusten perusteella työntekijäkyselyyn voidaan lisätä väittämät, jotka on lueteltu taulukossa 15. Lisäksi asiakaskyselyyn ehdotettiin tiimin asiakaskeskeisyyttä ja sitoutuneisuutta kuvastavaa uutta

väittämää, joka tuntuu hyvin relevantilta erityisesti kumppanuuden näkökulmasta:

*”Tiimi ymmärtää pitkän tähtäimen tavoitteen, jonka eteen työskentelemme.”*

*Taulukko 15 Työntekijäkyselyyn lisättävät uudet väittämät*

<b>Luokka</b>	<b>Väittämä</b>
Sisäinen laatu	Asiakas jakaa riittävästi informaatiota työtehtävieni hoitamiseksi
	Kommunikointi asiakkaan kanssa on säännöllistä ja selkeää
Henkilökohtainen sitoutuminen	Asiakkaan asettamat tavoitteet ovat minulle selvät
	Asiakkaan kanssa on miellyttävä työskennellä
	Koen ymmärtäväni asiakkaan tarpeet

Haastatteluiden vastauksista voidaan tunnistaa edellä mainittujen ehdotusten lisäksi potentiaalisia parannuksia tai tarkennusta vaativia yksityiskohtia, jotka voisi kirjata tavoitteiksi tätä tutkimusta seuraavan mahdolliseen jatkotutkimukseen, jossa tutkitaisiin prosessin soveltamista käytännössä. Esimerkiksi prosessin skaalautuvuus nähtiin yhtenä prosessin mahdollisena haasteena, mihin liittyen esitettiin kysymykset, kuinka suurille tiimeille prosessi soveltuu, ja miten prosessi soveltuu tiimeille, joilla on samanaikaisesti useita asiakkuuksia. Mittaustulosten esitystapaan liittyen taas voi selvittää, mikä on tiimin kannalta hyödyllinen ja informatiivinen tapa esittää kyselyiden tulokset, ja miten eri kyselyiden välillä esiintyvät muutokset on hyvä esittää. Niin ikään prosessin sopiva aloitusajankohta uusissa asiakkuuksissa olisi hyvä määrittää, ja selvittää, milloin on sopiva ajankohta toteuttaa ensimmäiset kyselyt. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten tiimi ja asiakas suhtautuvat prosessiin, kun prosessia on toistettu useamman syklin ajan. Edellä luetellut kysymykset luovat hyvän pohjan tässä työssä esitetyn laatu prosessin jatkotutkimukselle. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä selvittää vielä, paraneeko niin työntekijöiden kuin asiakkaiden kokema laatu tosiasiallisesti prosessin käytön myötä.

## *6.4 Tulosten yhteenveto*

Tutkimusten tulosten perusteella laatu prosessi tuo selkeitä hyötyjä niin työntekijäkokemuksen kuin asiakaskokemuksen näkökulmasta. Prosessin yksi keskeisimpiä hyötyjä on kommunikaation lisääntyminen ainakin kahdella tasolla: tiimin sisäisesti sekä

tiimin ja asiakkaan välillä. Tuloksista kävi ilmi, että avoin ja toimiva kommunikaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä hyvän ja saumattoman yhteistyön saavuttamiseksi. Tuloksista ei tullut kuitenkaan erityisen paljon esiin, että kommunikaatio lisääntyisi organisaation tukitoimintojen (kuten henkilöstöhallinnon) ja tiimin välillä. Prosessin yksi tavoite oli, että tieto hyviksi koetuista käytännöistä ja toimintatavoista kulkee eri tiimien välillä – tämä lienee seikka, jota olisi hyvä tutkia, kun prosessia kokeillaan käytännössä.

Ehdotetuilla parannuksilla prosessin asiakaskeskeisyyttä voidaan vielä parantaa. Huomionarvoista on, että työntekijäkyselyyn ehdotetut uudet väittämät tuovat työntekijäkokemukseen näkökulman, jota tässä tutkielmassa ei ole oikeastaan lainkaan käsitelty. Asiakkaan kanssa työskentelyä ei ole tarkasteltu tai huomioitu erillisenä työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä, vaan sen on katsottu olevan kiinteä osa työntekijän työtehtäviä – etenkin tämän tutkielman kontekstin tyyppisessä organisaatiossa eli asiantuntijaorganisaatiossa. Ehdotetut väittämät tuovat kuitenkin aiempaa suuremmin näkyviin sen, miten asiakas vaikuttaa tiimin työntekijän kokemukseen. Tämä näkökulma on mielenkiintoinen, sillä asiakas ja asiakkaan kanssa työskentelyn miellyttävyyys ovat tällöin organisaation ulkopuolisia työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Tuloksissa ilmenneistä haasteista oikeastaan mikään ei ole ylitsepääsemätön. Suurin osa haasteista on todennäköisesti hallittavissa jo pelkästään sillä, että prosessin tarkoitus, tavoite ja sen tuottamat hyödyt ovat kaikille selvät. Prosessin käyttöönotto ja jalkauttaminen organisaatioon on suunniteltava huolellisesti, ja tässä avoin, hyvä ja vuoropuheleva kommunikaatio auttaa mahdollisten haasteiden hallinnassa.

Tutkimuksen tulosten perusteella prosessi myös tukee tutkimuksen kohdeorganisaation strategiaa, tavoitteita ja arvoja: prosessi edistää avointa kommunikaatiota, pyrkii rakentamaan luottamusta, yhdistää ihmisiä yli organisaatorajojen, huomioi työntekijät ja kokonaisuutena pyrkii sekä hyvään työntekijäkokemukseen että hyvään asiakaskokemukseen. Näin ollen tutkimustulosten ja niiden pohjalta tehtyjen

johtopäätösten pohjalta vastaus tutkimuskysymykseen TK 4 on, että tässä tapaus-  
tutkimuksessa laadittu ja tutkittu laatuprosessi on työkalu, jolla ohjelmistokehitys-  
tiimi kykenee seuraamaan ja kehittämään ja asiakaskokemusta.

## 7 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten asiantuntijaorganisaatiossa voidaan parantaa ohjelmistokehitystiimien työntekijäkokemusta ja tiimien palvelemien asiakkaiden asiakaskokemusta. Tutkimuksessa sovellettiin konstruktivistista tutkimusotetta, ja tutkimusongelmaan kehitettiin teorian tietoon nojautuva ratkaisu eli konstruktio, jota testattiin haastattelemalla organisaation työntekijöitä ja asiakkaita. Tutkimusongelman ratkaiseminen alkoi ensin tutustumalla aihepiiriin teorian tietoon kirjallisuuskatsauksen avulla.

Ensimmäinen tutkimuskysymys (TK 1) vastasi kysymykseen, mitä on työntekijäkokemus. Pohjimmiltaan työntekijäkokemus on kytköksissä kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan. Työntekijäkokemuksen tärkeitä tekijöitä ovat johtaminen, organisaatiokulttuuri ja arvot, ympäristö ja teknologia sekä yhteisöllisyys. Näihin tekijöihin pohjautuvalla mittaristolla voidaan muodostaa kokonaiskuva organisaation työntekijäkokemuksen laadusta. Yksi päämäärä onnistuneen työntekijäkokemuksen luomisessa on se, että työntekijöiden omat henkilökohtaiset tavoitteet, päämäärät ja arvot ovat linjassa organisaation toiminta-ajatuksen, tavoitteiden ja arvojen kanssa – tällöin työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon ja tyytyväisiä työnsä sisältöön.

Tutkielman toisessa luvussa käsiteltiin asiakaskokemusta ja vastattiin tutkimuskysymykseen (TK 2), mitä on asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa. Kirjallisuuden perusteella voitiin todeta, että ennako-oletuksista poiketen yritysten väliseen liiketoimintaan sisältyy subjektiivisia ja emotionaalisia tekijöitä eivätkä hankinnat B2B-kontekstissa ole ainoastaan rationaalisiin tekijöihin perustuvia. Näin olen sekä kuluttajaliiketoiminnassa että yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen ja emotionaalinen vaste yritykseen ja sen palveluihin. Asiakaskokemus on luonteeltaan dynaaminen, ja se kehittyy jatkuvasti asiakassuhteen aikana kaikissa asiakkaan ja palvelutoimittajan välisissä vuorovaikutustilanteissa. Yritysten välisen palveluliiketoiminnan erityispiirre on se, että asiakkaalle tuotettu arvo ja asiakaskokemus syntyvät toimittaja- ja asiakasorganisaation yhteis-

työn lopputuloksena, ja asiakas vaikuttaa myös itse omaan asiakaskokemukseensa. Palvelutoimittajan ja asiakkaan välinen luottamus on havaittu olevan merkittävä yhteistyön laatua, asiakkaan sitoutuneisuutta ja kokonaisvaltaista asiakaskokemusta refleктоiva tekijä. Näin ollen luottamustekijöihin pohjautuvalla asiakaskyselyllä voidaan mitata asiakaskokemusta yritysten välisen liiketoiminnan kontekstissa.

Kirjallisuuskatsauksen lopuksi käsiteltiin työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välistä yhteyttä. Kirjallisuudesta löydettiin vahvistus näkemykselle, että työntekijän kokemus omasta työstään vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta, ja näin ollen voitiin vastata myöntävästi kolmanteen tutkimuskysymykseen (TK 3), onko työntekijäkokemuksella vaikutusta asiakaskokemukseen asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi kirjallisuudesta löydetyn työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhdistävän arvontuottomallin avulla voitiin todentaa, että tutkielmassa laaditut työntekijä- ja asiakaskyselyt ovat kytköksissä keskenään, ja näin ollen työntekijäkyselyn tulosten pitäisi refleктоitua asiakaskyselyn tuloksiin.

Tutkielman empiirisessä osassa muodostettiin työntekijä- ja asiakaskokemuksen teoriaan pohjautuvana konstruktiona laatuprosessi, jonka avulla ohjelmistokehitystiimi voi seurata ja parantaa työntekijä- ja asiakaskokemusta. Haastatteluihin pohjautuvien tulosten perusteella prosessin tavoitteet täyttyivät eli prosessilla voidaan parantaa tiimin jäsenten kokemusta omasta työstään, ja vastaavasti asiakkaan kokemus saadun palvelun laadusta paranee, kun tiimi saa kyselytyökalun kautta säännöllisesti palautetta yhteistyön toimivuudesta ja voi palautteen perusteella esimerkiksi muovata toimintatapoja aiempaa paremmiksi. Kiteytettynä voidaan todeta, että prosessi toimii työvälineenä kommunikaation ylläpitoon ja toimintatapojen kehittämiseen. Näin ollen tutkielman viimeiseen tutkimuskysymykseen (TK 4), miten asiakasrajapinnassa työskentelevä tiimi voi mitata ja kehittää asiakaskokemusta voitiin vastata, että tässä tutkielmassa laadittu konstruktio on soveltuva työkalu asiakaskokemuksen seurantaan ja kehittämiseen.

## *7.1 Tutkimuksen soveltuvuus ja pätevyys*

Koska konstruktivisen tutkimusotteen luonne on kehittää ratkaisu johonkin reaali-maailman ongelmaan, ja konstruktivistista tutkimusotetta sovellettaessa lopputulos eli konstruktio luodaan yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, on lopputuloksena aikaan saatu konstruktio periaatteessa ainutkertainen eikä siten välttämättä sovellettavissa kohdeorganisaation ulkopuolella. Konstruktivistiseen tutkimusprosessiin kuitenkin kuuluu vaihe, jossa pohditaan laaditun konstruktion soveltamisalaa.

Tässä tutkielmassa syntynyt laatuprosessi on konstruktiona melko yleisluontoinen eikä se esimerkiksi sisällä piirteitä, jotka olisivat ominaisia ainoastaan ohjelmistoalan yrityksille. Voidaan siis hyvin olettaa, että laadittua laatuprosessia on mahdollista soveltaa missä tahansa asiantuntijorganisaatiossa, jossa tuotetaan asiantuntijapalveluita toisille organisaatioille. On melko itsestään selvää, että prosessia on muokattava ainakin jonkin verran, kun sitä otetaan käyttöön uudessa organisaatiossa. Tulosten perusteella prosessia pidettiin joustavana ottaa käyttöön ja sen koettiin sopivan erilaisiin tilanteisiin ja projektimalleihin. Joustavuus ja muokattavuus tekevät prosessista helpon sovittaa organisaatioiden toimintatapoihin sopivaksi.

Tässä kohtaa on kuitenkin tärkeää huomauttaa, että pelkkä laatuprosessin käyttöönotto ja soveltaminen ei vielä välttämättä takaa haluttua lopputulosta eli asiakaskokemuksen parantumista, vaan organisaation on täytettävä tiettyjä edellytyksiä, jotta laatuprosessi voi toimia odotetusti. Nämä edellytykset liittyvät pitkälti luvun 2 yhteydessä käsiteltyihin työntekijäkokemuksen tekijöihin. Organisaatiossa on muun muassa kuunneltava tasapuolisesti työntekijöiden ideoita, sovellettava muotoiluajattelua toimintatapojen laatimisessa ja luonnollisesti huomioitava asiakkaan toiveita ja tarpeita. Työntekijöillä on lisäksi oltava aito mahdollisuus kehittää toimintatapoja, ja johdon autoritäärisen tyylin sijaan omaksuttava työntekijöitä tukeva, mentoroiva ja valmentava johtamistyyli. Organisaatioon on muovattava kulttuuri ja arvot, jotka edesauttavat työntekijöiden kykyä empatiaan, hyvien asiakaskokemusten luomista, luottamuksen rakentamista työntekijöiden, työntekijöiden ja johdon sekä

työntekijöiden ja asiakkaiden välille. Organisaation kulttuurin ja arvojen täytyy myös välittyä asiakkaille työntekijöiden toiminnan kautta.

Tämän tutkimuksen pätevyyden kannalta on huomionarvoista, että prosessia testattiin tutkielmassa vain teoriatasolla prosessiluonnoksen kuvauksen perusteella. Näin ollen tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ovat olettamuksia prosessin toimintatavasta, mutta lopullisten käytännön kokemukseen perustuvien johtopäätösten tekeminen vaatii vielä prosessin testaamisen käytännössä. Lisäksi haastattelututkimukseen olisi voinut sisällyttää useamman kuin kahden asiakkaan näkemyksiä, mutta tällä ei liene suurta merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta – vastauksia ja palautetta prosessista kertyi riittävästi siitä huolimatta.

Vaikka tutkittu laatu prosessi ei olekaan vielä aivan loppuun asti testattu, voidaan katsoa, että tämän tutkielman tieteellinen kontribuutio on ketterä lähestymistapa ja malli työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Lisäksi esitetty lähestymistapa yhdistää työntekijä- ja asiakaskyselyt ajallisesti samaan kontekstiin, jolloin on mahdollista havainnoida, voidaanko heikosti suoriutuvasta tiimistä toimintatapoja kehittämällä jalostaa asiakkaan luottokumppani.

## *7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet*

Koska konstruktion testaaminen tämän tutkimuksen puitteissa jäi vaillinaiseksi, on luonnollista, että tästä tutkielmasta kumpuava jatkotutkimusmahdollisuus on laatu prosessin testaaminen käytännössä. Kun prosessista on saatu kokemuksia käytännössä, ja jos prosessi toimii odotusten mukaisesti, voisi tutkimusta laajentaa palkitsemisen näkökulmaan. Tutkimuksella voitaisiin siis selvittää, voisiko prosessiin sisältyviä työntekijä- ja asiakaskokemuksen mittareita käyttää osana organisaation tulos palkitsemisjärjestelmää.

Tämän tutkielman tuloksissa sivuttiin myös mielenkiintoista näkökulmaa, josta voisi saada oman jatkotutkimusaiheen. Tutkimus voisi käsitellä sitä, vaikuttavatko esimerkiksi asiakkaan toiminta ja arvot toimittajaorganisaation työntekijän asenteisiin



omaan työhönsä, sitoutuneisuuteen, työtyytyväisyyteen ja työntekijäkokemukseen kokonaisuutena. Tutkimus voisi lisäksi selvittää esimerkiksi sitä, onko organisaation kannalta riski ottaa asiakkaaksi asiakas, jonka arvot ja toimintatavat eivät sovi yhteen organisaation ja sen työntekijöiden arvojen ja toimintatapojen kanssa.

## Kirjallisuus

- Burke, R., Graham, J. & Smith, F. (2005). Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship. *TQM Magazine*, 17(4), 358–363.
- Burrell, L. (2018). Co-creating the employee experience. *Harvard Business Review*, 96(2), 54–58.
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 47–53.
- Dew, R. (2018). *Customer experience innovation: How to get a lasting market edge*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Dobrai, K. & Farkas, F. (2009). Knowledge-intensive business services: A brief overview. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 3(3), 15–17.
- Fischer, M. (2012). *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services – towards positively deviant performances*. Espoo: Aalto University.
- Fischer, M. & Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.
- Frow, P. & Payne, A. (2007). Towards the “perfect” customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89–101.
- Green, S. (2017). *Culture Hacker: Reprogramming the employee experience*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in B2B services: An evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *The Journal of Services Marketing*, 19(6), 421–435.
- Gupta, P. (2006). Beyond PDCA – A new process management model. *Quality progress*, 39(7), 45–52.
- Hague, N., & Hague, P. (2018). *B2B customer experience: A practical guide to delivering exceptional CX*. New York: Kogan Page.
- Hanin, D., Stinglhamber, F. & Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4), 57–83.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.

- Helkkula, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367–389.
- Hollyoake, M. (2009). The four pillars: Developing a “bonded” business-to-business customer experience. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(2), 132–158.
- Jaakkola, E., Helkkula, A. & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182–205.
- Klaus, P. (2014). *Measuring customer experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan Limited.
- Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., ... & Ylitolva, M. (2014). *Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja*. Turku: Turun Yliopisto.
- Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lipkin, M. (2016). Customer experience formation in today’s service landscape. *Journal of Service Management*, 27(5), 678–703.
- Lukka, K. (2000) The key issues of applying the constructive approach to field research. Teoksessa T. Reponen, (toim.), *Management Expertise for the New Millenium. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, A-1:2000, 113–128.
- Lönnqvist, A. (2004). *Measurement of intangible success factors: case studies on the design, implementation and use of measures*. Tampere: Tampere University of Technology.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Oitmäki: JTO-palvelut.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Miettinen, S. (2014). *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Mistrić, I., Grundy, J., Hoek, A. & Whitehead, J. (2010). *Collaborative software engineering*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Moen, R. & Norman, C. (2010). Circling back. *Quality Progress*, 43(11), 22–28.

- Morgan, J. (2014). *The future of work: attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Nambisan, S. (2001). Why service business are not product businesses. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 72–80.
- Niranjan, T. & Metri, B. (2008). Client-vendor-end user triad: A service quality model for IS/ITES outsourcing. *Journal of Services Research*, 8(1), 123–138.
- Olkkonen, K. (2018). *The influence of trust on customer experience in B2B customer relationships*. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Peltola, S., Tihinen, M. & Parviainen, P. (2002). What are the knowledge needs during the project lifecycle in an expert organisation? *Product Focused Software Process Improvement, Proceedings, 2559*. 423–435.
- Rao, M. (2017). Employees first, customers second and shareholders third? Towards a modern HR philosophy. *Human Resource Management International Digest*, 25(6), 6–9.
- Rauyuren, P. & Miller, K. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31.
- Rasca L. (2017). Human resources challenges for the 21st century. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 475–481.
- Rasca, L. (2018). Employee experience – an answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Calitatea*, 19(3), 9–14.
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Rossi, A. (2012). *Kulttuuristrategia*. Helsinki: Kauppakamari.
- Russo, I., Confente, I., Gligor, D. & Autry, C. (2016). To be or not be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B context? *Journal of Business Research*, 69(2), 888–896.
- Ruusuvuori, M. (2017). *Mistä on hyvät B2B-asiakaskokemukset tehty? – asiakaskokemuksen anatomia yritysten välisessä liiketoiminnassa*. EMBA-lopputyö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

- Saier, M. (2017) Going back to the roots of W.A. Shewhart (and further) and introduction of a new CPD cycle. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 143–166.
- Schein, E. (2016). *Organization culture and leadership*. 5. p. New York: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Tetzlaff, S. & McLeod, J. (2016) *Employee experience: a capstone guide to peak performance*. Minneapolis, Minnesota: North Loop Books.
- Toivonen, M. (2004). *Expertise as business: long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS)*. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Vissers, C. A. (2016). *Architectural design: Conception and specification of interactive systems*. Cham: Springer International Publishing.
- Whitter, B. (2019). *Employee experience: develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance*. London: Kogan Page.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., ... & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *The Journal of Services Marketing*, 31(2), 172–184.

## Liite 1 Työntekijäkyselyväittämiä

Luokka	Nro	Väittämä
Johtaminen	T01	Johto ottaa työntekijät huomioon päätöksenteossa
	T02	Johdolla ja esimiehillä on positiivinen asenne
	T03	Esimieheni arvostaa minua ihmisenä
	T04	Johtajat toimivat organisaatiossa mentoreina ja valmentajina
	T05	Esimieheni antaa minulle säännöllisesti tunnustusta hyvin tehdystä työstä
	T06	Esimieheni tukee kehittymistä urallani
	T07	Johto antaa tunnustusta hyvin suoriutuneille tiimeille
	T08	Johto välttää yksittäisten henkilöiden suosimista
Kulttuuri	T09	Organisaatiossamme arvostetaan diversiteettiä
	T10	Organisaatiomme panostaa henkilöstön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin
	T11	Kollegoillani on positiivinen asenne
	T12	Uudet työntekijät tuntevat olonsa tervetulleiksi
	T13	Organisaatiomme kannustaa oppimaan uusia asioita
	T14	Työntekijät suosittelevat uusia työntekijöitä organisaatioon
	T15	Uudet työntekijät perehdytetään hyvin
	T16	Minulla on riittävä osaaminen työtehtävieni hoitamiseen
	T17	Organisaatioon palkataan työntekijöitä, jotka sopivat hyvin tänne
	T18	Organisaatiollani on hyvä maine
	T19	Minulla on riittävästi vapaa-aikaa työstäni palautumiseen
	T20	Työ on minusta kuormittavaa
	T21	Tunnen jatkuvaa kiirettä työssäni
Työympäristö ja teknologia	T22	Voin valita eri vaihtoehdoista mieleisen työtehtävään sopivan työtilan
	T23	Voin työskennellä missä haluan
	T24	Organisaatiomme arvot näkyvät fyysisessä työympäristössämme
	T25	Minulla on sopivat työvälineet työtehtävieni hoitamista varten
	T26	Työvälineet ovat miellyttäviä käyttää
	T27	Voin valita työssä käyttämäni työvälineet
	T28	Voin itse päättää, miten teen työni
Yhteys ja yhteisö	T29	Minulla on riittävästi informaatiota hoitaakseni työtehtäväni
	T30	Tiedän, mitä minulta odotetaan
	T31	Kollegani kehuvat säännöllisesti hyvin tehdystä työstä
	T32	Nautin työstäni
	T33	Aion työskennellä organisaatiossa vielä pitkään
	T34	Työlläni on minulle merkitystä
	T35	Koen, että voin työpanoksellani vaikuttaa organisaationi menestykseen
	T36	Olen ylpeä siitä, mitä organisaationi saa aikaan
	T37	Työtehtäväni ovat sopivan haasteellisia
	T38	Työskentelen tiimissä, jossa yhteistyö on saumatonta
	T39	Saan tukea kollegoiltani
	T40	Minulla on hyviä ystäviä, jotka ovat kollegoitani

## Liite 2 Asiakaskyselyväittämiä

Luokka	Nro	Väittäjä
Kompetenssit ja kokemus	A01	Toimittajan työntekijöiden korkea ammattitaito välittyy heidän tekemisissään
	A02	Toimittajan työntekijät ovat hyvin päteviä
	A03	Toimittajan työntekijöillä on paljon tietoa tehtävästä työstä
	A04	Toimittajan työntekijöillä on erikoisosaamista, joka edesauttaa hyvän lopputuloksen saavuttamista
Kommunikaatio	A05	Yhteydenpito toimittajan kanssa on säännöllistä ja tiedon jakaminen on sujuvaa
	A06	Toimittajan kommunikointi on selkokielistä, avointa ja ennakoivaa
	A07	Toimittajan toiminnasta välittyy rehellisyys eikä toimittaja peittele virheitään
Asennoituminen ja asiakaslähtöisyys	A08	Työn lopputulokset ovat tärkeitä jokaiselle toimittajan työntekijälle
	A09	Toimittajan työntekijät pyrkivät jatkuviin onnistumisiin
	A10	Toimittajan työntekijät ymmärtävät työlle asettamani päämäärät ja kykenevät asettumaan minun asemaani
Joustavuus	A11	Toimittaja on kykenevä ja halukas tekemään haluamiani alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavia muutoksia
	A12	Toimittajan työntekijät ovat valmiita ottamaan vastuuta myös heille kuulumattomista tehtävistä
Sitoutuneisuus	A13	Toimittajan työntekijät työskentelevät kanssani yhteisen päämäärän saavuttamiseksi kuin olisimme yhtä tiimiä
	A14	Voisin antaa toimittajan työntekijöille täyden vastuun työn loppuun viemiseksi
Palvelun laatu ja negatiivisten kokemusten käsittely	A15	Toimittaja täyttää annetut lupaukset poikkeuksetta
	A16	Toimittaja on tuottanut tavoittelemaani arvoa
	A17	Haluaisin paremmin valvoa ja seurata toimittajan työntekijöiden työtä
	A18	Toimittajalla on selkeä toimintamalli epäonnistumisten käsittelyyn
Henkilökohtaiset ominaisuudet ja henkilökemiat	A19	Asiointi toimittajan työntekijöiden kanssa on vaivatonta ja miellyttävää
	A20	Toimittajan työntekijöillä on miellyttävä luonne
	A21	Toimittajan työntekijöillä on hyvät kommunikointi- ja esiintymistaidot
Organisaatiokulttuuri	A22	Toimittajan työntekijöiden kyky tulla keskenään toimeen on heille hyvin tärkeää
	A23	Toimittajan työntekijöiden arvot ovat samaistuttavia

## **Liite 3 Haastattelurunko**

### **Haastattelun alustus**

Tutkittava prosessi esitellään tutkittavalle laadittuja kuvioita, taulukoita ja kyselyväittämiä apuna käyttäen. Prosessin vaiheet ja tapahtumat selostetaan tutkittavalle, minkä jälkeen varmistetaan, että tutkittava on mielestään ymmärtänyt prosessin kulun ja tavoitteet eikä tutkittavalla ole prosessin kulkuun liittyviä kysymyksiä.

### **Haastattelukysymykset**

1. Mitä mahdollisuuksia näet prosessin käyttöönotossa?
2. Mitä haasteita prosessi voi tuoda?
3. Tukeeko prosessi mielestäsi asiakaskeskeisyyttä? Millä perusteella?