

Lea Björn

# TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIO POSITIIVISTEN ASIAKASKOKEMUSTEN TAUSTALLA

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Joulukuu 2022  
Ohjaaja: Riikka Tapaninaho

# TIIVISTELMÄ

Lea Björn: Työntekijöiden motivaatio positiivisten asiakaskokemusten taustalla  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen  
Joulukuu 2022

---

Tuotteiden ja palvelujen sijaan monet yritykset korostavat nykyään keskeisenä kilpailukeinonaan asiakaskokemusta. Positiivisten asiakaskokemusten luomiseen ei kuitenkaan riitä ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista tai halu kehittää asiakaskokemusta, vaan käytännössä tarvitaan myös asiakaskokemusten eteen työskenteleviä työntekijöitä. Työmotivaatiota ei juurikaan ole tutkittu asiakaskokemuksen näkökulmasta, mutta motivoituneiden työntekijöiden merkitys asiakaskokemukselle on tunnistettu. Motivoituneet työntekijät esimerkiksi suoriutuvat työssään paremmin ja haluavat tehdä parhaansa asiakkaiden palvelemiseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on oppia ymmärtämään paremmin, millaiset motivaatiotekijät korostuvat positiivisista asiakaskokemuksista tunnettujen yritysten työntekijöiden kokemuksissa. Vastauksia etsittiin myös siihen, miten johtamisella voidaan tukea työntekijöiden motivaatiota positiivisten asiakaskokemusten tuottamiseen ja millaisia näkemyksiä asiakaspalvelutyötä tekevillä on positiivisesta asiakaskokemuksesta.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työmotivaatiota, asiakaskokemusta sekä sitä, millaisia yhteyksiä näiden väliltä on löydetty aiemmassa tutkimuksessa. Työmotivaatiota tarkastellaan Maslow'n tarvehierarkian, Herzbergin kaksifaktoriteorian, Adamsin oikeudenmukaisuusteorian ja Vroomin odotusarvoteorian kautta. Asiakaskokemuksen teoriaosuudessa keskitytään käsitteen määrittelyyn lisäksi asiakaskokemuksen ulottuvuuksiin ja vaiheisiin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja sen empiirinen aineisto koostuu kolmesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Haastateltavat työskentelevät asiakaspalvelutehtävissä positiivisista asiakaskokemuksista tunnetuissa yrityksissä. Kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen lopussa empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja peilataan aiempaan teorialtioon.

Haastateltavien kokemuksissa tärkeimpinä motivaatiotekijöinä korostuivat yhteisöllisyys, palaute niin asiakkailta kuin esihenkilöltä, työn merkityksellisyys sekä työn tarjoamat kehittymismahdollisuudet. Lisäksi työn mielekkyys ja monipuolisuus sekä vaikutusmahdollisuudet nousivat esille. Motivaation heikentäjät liittyivät lähinnä työskentelyolosuhteisiin ja hankaliin asiakas-tilanteisiin. Positiivisten asiakaskokemusten piirteiksi nähtiin paitsi asiakkaan tarpeen täytyminen, myös odotusten ylittyminen, kohtaamisen sosiaalinen onnistuminen ja yllätyksellisyys. Erityisen keskeisenä koettiin asiakkaan negatiivisten tunteiden kääntäminen neutraaleiksi tai jopa positiivisiksi, ja tämän huomattiin olevan erityisen palkitsevaa myös työntekijöille itselleen.

Työmotivaatiota siis edistävät monet eri tekijät, ja eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Tärkeiksi koettujen motivaatiotekijöiden edistämisen lisäksi asiakaskokemukseen panostavissa yrityksissä olisi tärkeää palkata töihin henkilöitä, jotka lähtökohtaisesti nauttivat ihmisten kanssa työskentelystä ja kokevat asiakkaiden auttamisen itselleenkin palkitsevana. Vaikka haastateltavilla oli vahva sisäinen motivaatio työtään kohtaan, myös ulkoisten palkkioiden olemassaolo havaittiin tärkeäksi. Jatkossa olisi tärkeää tutkia ylipäättään enemmän työmotivaation ja asiakaskokemuksen yhteyttä keskittymällä esimerkiksi tiettyjen motivaatiotekijöiden, eri alojen tai eri sidosryhmien näkökulmien tarkasteluun.

Avainsanat: työmotivaatio, asiakaskokemus, sisäinen motivaatio, motivaation sisältöteoriat, motivaation prosessiteoriat

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	6
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset .....	6
1.4 Tutkimuksen eteneminen .....	7
<b>2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>9</b>
2.1 Työmotivaatio .....	9
2.1.1 Työmotivaation sisältöteoriat .....	10
2.1.2 Työmotivaation prosessiteoriat .....	13
2.2 Asiakaskokemus .....	15
2.2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla .....	17
2.2.2 Asiakaskokemuksen ulottuvuudet .....	19
2.3 Työntekijöiden motivaatiotekijöiden merkitys asiakaskokemukselle .....	20
<b>3 TUTKIMUSMETODOLOGIA .....</b>	<b>23</b>
3.1 Tutkimusmenetelmä .....	23
3.2 Aineiston kerääminen .....	23
3.3 Aineiston analyysi .....	25
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>27</b>
4.1 Yhteisöllisyys .....	27
4.2 Palautteen merkitys .....	29
4.3 Työn merkityksellisyys .....	30
4.4 Kehittymismahdollisuudet työssä .....	32
4.5 Muita näkökulmia .....	33
4.6 Motivaatiota heikentävät tekijät .....	36
4.7 Työntekijöiden näkemys positiivisesta asiakaskokemuksesta .....	38
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>40</b>
5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto .....	40
5.2 Tutkimuksen johtopäätökset .....	42
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	43
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>45</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1 Haastattelurunko .....	48
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1 .....	11
Kuvio 2 .....	19
<b>TAULUKOT</b>	
Taulukko 1 .....	12
Taulukko 2 .....	24
Taulukko 3 .....	25

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Asiakaskokemus on viime aikoina ollut pinnalla niin tutkimuksessa kuin käytännön yritys-elämässä. Asiakkaiden ja yritysten välissä on entistä enemmän kosketuspisteitä eri kanavissa ja vuorovaikutus on muuttunut yhä sosiaalisemmaksi (Lemonin & Verhoef, 2016, 69). Kilpailun painopiste markkinoilla onkin siirtynyt tuotteista ja palveluista kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua, ja monet organisaatiot korostavat asiakaskokemuksen merkitystä keskeisimpänä kilpailukeinonaan (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 19). Ihmiset eivät niinkään osta tuotteita tai palveluita, vaan kokemuksia (Schmitt, 1999).

Asiakaskokemukseen panostaminen on yrityksille kannattavaa, sillä asiakaskokemus vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja lojaalisuuteen (Fischer, 2012). Mitä parempaa ja yksilöidämpää palvelua asiakkaat saavat, sitä sitoutuneempia heistä tulee. Sitoutuneet asiakkaat taas ovat yritykselle lojaaleja ja suosittelevat yritystä eteenpäin, mikä tuo yritykselle tuottavuutta ja kasvua. Asiakkailta saadut suositteletut ja internetistä löytyvät positiiviset asiakaskokemukset ovat yrityksille erittäin tärkeitä, sillä suuri osa asiakkaista käyttää löytämiään muiden asiakkaiden kokemuksia omien ostopäätöstensä perustana. Teknologian avulla on yhä helpompaa löytää toinen vastaavaa tuotetta tai palvelua tarjoava yritys, jos asiakas ei ole täysin tyytyväinen nykyiseen toimittajaan. (Cook, 2016, 10–11.) Positiiviset asiakaskokemukset myös luovat uusia toimintamalleja ja tuottavuutta, mikä hyödyttää sekä yrityksiä että niiden asiakkaita. (Fischer & Vainio, 2014, 110.)

Positiivisten asiakaskokemusten tuottamiseen ei kuitenkaan riitä vain hyvä ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista tai johdon halu kehittää asiakaskokemusta paremmaksi, vaan käytännössä positiiviset asiakaskokemukset vaativat taustalleen myös niiden eteen työskenteleviä ihmisiä. Työntekijät, eli yrityksen sisäiset asiakkaat, ovat merkittävässä asemassa asiakaskokemuksen rakentumisessa, minkä vuoksi heidän osaamista, innovatiivista työtettä sekä motivaatiota tulee ylläpitää (Schmitt, 2003). Erityisesti motivaatio on organisaation menestymisen perusedellytys, sillä motivoitunut henkilö suoriutuu paremmin työssään, saavuttaa parempia tuloksia sekä on sitoutunut

oma-aloitteiseen ja aikaansaavaan työskentelyyn (Huuha, 2010, 144–146). Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan todellinen kilpailukyky palveluliiketoiminnassa syntyykin yksilöä arvostavan johtajuuden, hyvän työilmapiirin ja työhönsä sitoutuneiden yksilöiden yhdistelmästä. Tällöin ymmärretään myös oman toiminnan seuraukset muille sekä muiden työntekijöiden ja yksiköiden merkitys osana asiakaskokemuksen tuottamista.

Asiakaskokemusta on käsitelty markkinointikirjallisuudessa ensimmäisen kerran jo vuonna 1982 Holbrookin ja Hirschmanin toimesta, joten käsite sinänsä ei ole aivan uusi. Tieteellisestä näkökulmasta asiakaskokemuksen johtamista on kuitenkin tutkittu toistaiseksi varsin vähän. Aiemmissa tutkimuksissa yhdeksi asiakaskokemuksen johtamisen keskeisimmäksi resurssiksi nousee asiakaskokemusten luomiselle suotuisa ja asiakaslähtöinen yrityskulttuuri (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017). Asiakaskokemuksen kannalta ihanteellisessa yrityskulttuurissa asiakkaasta puhutaan jatkuvasti ja ajatellaan asiakkaan tarpeet edellä. Lisäksi työntekijät ovat itseohjautuvia, motivoituneita, sitoutuneita työhönsä ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. (Shaw & Ivens, 2002.) Myös Fischer ja Vainio (2014) korostavat työyhteisön ja työntekijöiden merkityksellisyyden kokemuksen tärkeyttä positiivisten asiakaskokemusten taustalla. Henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä asiakaskokemuksiin löytyy jonkin verran kirjallisuutta, mutta suoranaisesti tutkimusta keskittyen nimenomaan työntekijöiden motivaatioon asiakaskokemuksen näkökulmasta ei löydy. Motivoitunut henkilöstö kuitenkin tunnistetaan keskeiseksi tekijäksi positiivisten asiakaskokemusten luomisessa, sillä työntekijät luovat yritysten tuotteet ja palvelut. Motivoituneet, arvostetut, osaavat ja työhönsä tyytyväiset työntekijät haluavat todennäköisemmin tehdä parhaansa asiakkaiden palvelemiseksi. (Hussinki, Kianto, Vanhala & Ritala, 2018, 105–112.)

Työntekijöiden motivaatio on siis keskeistä positiivisten asiakaskokemusten luomisessa, minkä vuoksi on tärkeää selvittää työmotivaation lähteitä. Tämän tiedon avulla työntekijöiden motivaatiota voidaan tukea paremmin, ja siten kehittää asiakaskokemusta paremmaksi yhdessä työntekijöiden kanssa. Tässä tutkimuksessa positiivista asiakaskokemusta lähestytään työntekijöiden motivaation näkökulmasta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on oppia ymmärtämään paremmin tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä tuottamaan positiivisia asiakaskokemuksia ja tekemään parhaansa asiakkaiden eteen. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on vastata pääkysymykseen:

*Millaiset motivaatiotekijät korostuvat positiivisista asiakaskokemuksista tunnettujen yritysten työntekijöiden kokemuksissa?*

Pääkysymystä tukee kaksi alakysymystä:

*Millainen näkemys työntekijöillä on positiivisesta asiakaskokemuksesta?*

*Miten johtamisella voidaan tukea työntekijöiden motivaatiota tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia?*

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan empiirisen aineiston pohjalta hyödyntäen olemassa olevaa teoretietoa. Teoriaosuudessa tarkastellaan motivaatiota, asiakaskokemusta sekä näiden yhteyttä. Empiirisessä osuudessa eli haastatteluissa tavoitteena oli saada haastateltavat kuvailemaan heidän motivaatioonsa vaikuttavia tekijöitä, kokemuksia johtamisesta sekä esimerkkejä onnistuneista kohtaamisista asiakkaiden kanssa. Tutkielman lopussa empiirisen aineiston tuloksia peilataan teoretietoon.

## 1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

**Asiakaskokemukselle** (*customer experience*) ei löydy yhtä vakiintunutta määritelmää. Sen voidaan nähdä syntyvän asiakaspulun aikana asiakkaan ja yrityksen välisissä kosketuspisteissä, joissa asiakas on jollain tavalla tekemisissä yrityksen kanssa (Lemon & Verhoef, 2016). Tutkijat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että asiakaskokemus on subjektiivinen ja tilannesidonnainen. Asiakaskokemus siis syntyy asiakkaan mielessä, ja sen arviointiin vaikuttaa vallitseva tilanne. Asiakas itse arvioi kokemuksensa onnistumisen. (Becker & Jaakkola, 2020, 640.) Positiivisen asiakaskokemuksen taustalla vaikuttavat asiakkaan huomioiminen, kuunteleminen, asiakkaan tilanteen ymmärtäminen, hyvä yhteydenpito, nopea kysymyksiin vastaaminen, lupauksen pitäminen sekä palvelun korkea laatu. Lisäksi kokemukseen vaikuttaa asiakkaan

henkilökohtaiset odotukset, minkä vuoksi ei voida ennustaa, mikä kulloinkin vaikuttaa eniten juuri kyseisen asiakkaan kokemukseen. (Fischer & Vainio, 2014, 9.)

Asiakaskokemus ei siis rajoitu pelkästään asiakaspalvelutilanteisiin, eikä sen toteuttaminen käytännössä ole esimerkiksi vain asiakaspalvelun, myynnin tai markkinoinnin vastuulla, vaan kaikki organisaatiossa vaikuttavat tavalla tai toisella kosketuspisteisiin asiakkaan ja yrityksen välillä ja siten asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaatio, sillä organisaatioiden sisällä osaaminen ja vuorovaikutus ketjuuntuvat arvoketjuiksi, ja loppuasiakas pääsee hyödyntämään näiden arvoketjujen lopullisia tuloksia (Fischer & Vainio, 2014, 165). Näin siis jokainen työntekijä vaikuttaa asiakaskokemukseen, vaikkei suoranaisesti olisi juurikaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Myös johtajien ja esihenkilöasemassa olevien motivaatio asiakaskokemusten tuottamista kohtaan oletettavasti heijastuu asiakkaille, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan vain sitä, millaiset asiat motivoivat työntekijöitä tuottamaan positiivisia asiakaskokemuksia.

Tässä tutkimuksessa **motivaatiolla** (*motivation*) ja **työmotivaatiolla** (*work motivation*) tarkoitetaan samaa asiaa. Työmotivaation voidaan nähdä tarkoittavan ihmisen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka saava aikaan työhön liittyvää tavoitteellista käyttäytymistä (Pinder, 2014, 10–13). Motivaatio syntyy yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa (Latham & Pinder, 2005, 486). Decin ja Ryanin (2000, 227–228) mukaan motivoitunut ihminen on energisoitunut ja toimii jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Työmotivaatio on yrityksille keskeistä, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus riippuvat siellä työskentelevien henkilöiden motivaatiosta (Juuti, 2006, 38).

## 1.4 Tutkimuksen eteneminen

Johdantoluvussa taustoitetaan aihe ja sen valinta sekä määritellään tutkimuskysymys, tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa tutustutaan työmotivaatiosta ja asiakaskokemuksesta aiemmin tehtyyn tutkimukseen. Kolmannessa luvussa esitellään tämän tutkimuksen metodologiaa eli käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Metodologia-luvussa esitellään tavat, joilla aineistoa on kerätty, sekä kerrotaan haastattelujen toteuttamisesta ja analysoinnista.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Viidennessä luvussa esitellään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja peilataan näitä tuloksia aiempaan teorian tietoon. Tämän jälkeen esitellään tuloksista tehdyt johtopäätökset. Lisäksi viidennessä luvussa arvioidaan tutkimuksen mahdollisia rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.



## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Työmotivaatio

Motivaatiolle ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, vaan vaihtoehtoisia kuvauksia eri näkökulmista on paljon. Motivaation voidaan ajatella olevan ihmisen sisäinen käsitys, jota ei voi nähdä tai mitata. (Pinder, 2014, 10–13.) Ryanin ja Decin (2000, 227–228) mukaan motivoitunut ihminen on energisoitunut toimimaan jotakin tiettyä tavoitetta kohti. Myös Hodson (2014, 23) määrittelee motivaation olevan tarkoituksellista toimintaa jonkin tavoitteen saavuttamiseksi, ja motivaattori on se jokin, mikä saa ihmisen toimimaan. Motivaatio ei kuitenkaan ilmesty tyhjästä, vaan se on yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa syntyvä psykologinen prosessi (Latham & Pinder, 2005). Juutin (2006, 37) mukaan motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista, henkilön tahdonalaista ja kontrolloitua toimintaa. Tässä tutkielmassa motivaatiota tarkastellaan nimenomaan työn kontekstissa, jolloin puhutaan työmotivaatiosta.

Pinderin (2014, 11) määritelmän mukaan työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset että ulkoiset tekijät. Työmotivaatio on ryhmä energisoivia voimia, jotka saavat aikaan työhön liittyvää käyttäytymistä sekä määrittelevät työmotivaation muodon, voimakkuuden, suunnan ja keston. Energisoivilla voimilla viitataan lukuisiin tarpeisiin, vietteihin, vaistoihin ja ulkoisiin tekijöihin, jotka liittyvät ihmisen käyttäytymiseen. (Pinder, 2014, 11.) Työmotivaation muoto viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan ja suunta taas kertoo siitä, mitä tavoitetta kohti motivaatio suuntautuu (Lämsä & Päivike, 2013, 80–81).

Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon sen mukaan, millaisia toiminnan pohjalla olevat asenteet ja tavoitteet ovat, eli minkä vuoksi henkilö toimii. Kun motivaatio on sisäistä, ihminen toimii oman sisäisen kiinnostuksensa innoittamana ja toiminnan itsensä vuoksi. (Ryan & Deci, 2000.) Itseohjautuvuusteoria korostaa sitä, että työntekijät tuntevat olonsa paremmaksi ja suoriutuvat paremmin motivaation ollessa sisäistä (Deci & Ryan, 2000). Ulkoisesti motivoitunut ihminen taas toimii siksi, että toiminnasta on luvassa jokin siitä erillinen palkkio tai lopputulos. Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön autonomian taso voi

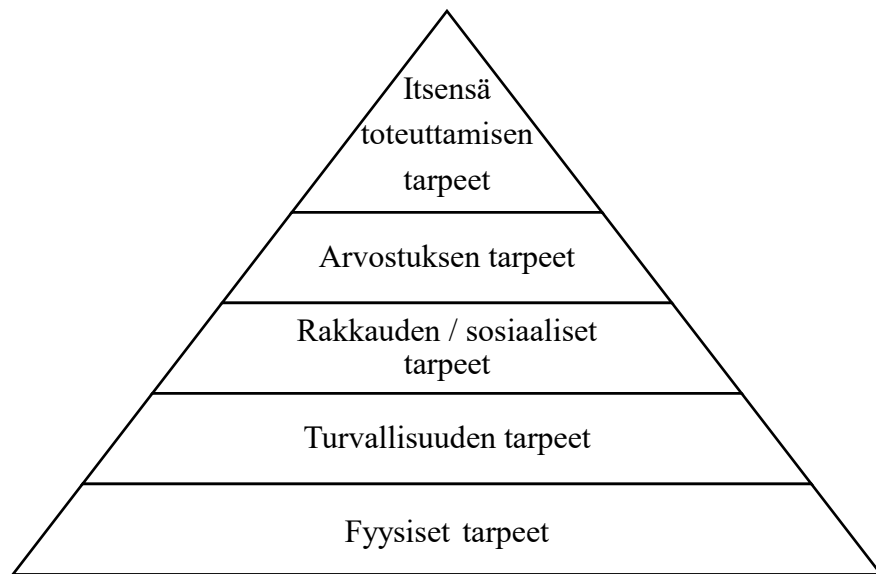
kuitenkin vaihdella myös ulkoisessa motivaatiossa, sillä ulkoiseen motivaatioon liittyvä kontrollointi voi tulla täysin ulkopuolelta, olla täysin sisäistettyä tai jotain näiden väliltä. (Ryan & Deci, 2000.) Jos henkilöllä kuitenkin on jo valmiiksi sisäistä motivaatiota jotakin asiaa kohtaan, pahimmillaan ulkoisen palkkion tarjoaminen siitä voi heikentää motivaatiota. Esimerkiksi kiinnostus asiaa kohtaan voi laskea, kun ihminen kokee, että joku muu pyrkii vaikuttamaan hänen toimintaansa. (Gagné & Deci, 2005, 356.)

Locke ja Schattke (2019) lisäävät ulkoisen ja sisäisen motivaation jaotteluun kolmanneksi motivaation lajiksi saavutusmotivaation, joka tarkoittaa halua tehdä asiat hyvin. Tällä viitataan siihen, että henkilö voi nauttia jonkin tekemisestä välittämättä lopputuloksesta tai vaihtoehtoisesti pyrkiä hyvään lopputulokseen, vaikkei toiminnasta itsestään pitäisikään. Locken ja Schattken (2019, 287) mukaan kaikki motivaation kolme lajia ovat itsenäisiä käsitteitä, mutta kuitenkin liittyvät toisiinsa ja vahvistavat, kompensoivat tai ovat konfliktissa keskenään.

### **2.1.1 Työmotivaation sisältöteoriat**

Työmotivaation teoriat voidaan luokitella sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioissa tarkastellaan sitä, mitkä työn sisällölliset tekijät motivoivat hyvään suoritukseen. Sisältöteoriat selittävät motivaation perustaksi ihmisten tarpeet. (Lämsä & Päivike, 2013, 81.) Motivaation sisältöteorioita on lukuisia, mutta tässä käsitellään kahta tunnetuimmista teorioista, jotka ovat Maslow'n tarvehierarkia sekä siitä johdettu Hertzbergin kaksifaktoriteoria.

Maslow'n tarvehierarkia (*Maslow's hierarchy of needs*) on kenties tunnetuin motivaatioteoria. Sen mukaan ihmistä motivoivat viidenlaiset tarpeet, jotka etenevät hierarkkisessa järjestyksessä. Nämä tarpeet ovat fyysiset, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (kuvio 1). Teorian mukaan alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytetty vähintäänkin riittävällä tasolla ennen kuin ihminen voi tavoitella ylemmän tason tarpeiden saavuttamista. Toisaalta tarpeen ollessa riittävästi tyydytetty se ei enää motivoi yksilöä, ellei tarve ilmene uudelleen. (Maslow, 1943.) Alun perin Maslow ei tarkoittanut malliaan työelämässä sovellettavaksi, mutta sillä on ollut suuri vaikutus nykyisiin käsityksiimme työmotivaatiosta ja sen sisällöstä (Lämsä & Päivike, 2013, 83).



Kuvio 1 Maslow'n tarvehierarkia (1943)

Lämsän ja Päivikkeen (2013, 82) mukaan Maslow'n tarvehierarkian fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi nälkä, uni ja lämpö. Työpaikalla fysiologisia tarpeita voidaan tyydyttää esimerkiksi terveydenhuollon, ruokailujen ja lepotaukojen avulla. Turvallisuuden tarpeisiin taas kuuluvat esimerkiksi varmuus sekä suojautuminen fyysisiltä ja emotionaalisilta vaaroilta. Työpaikalla turvallisuutta voidaan luoda varman työsuhteen, palkkauksen, työturvallisuuden ja ergonomian kautta. Rakkauden tarpeet käännetään usein sosiaalisiksi tarpeiksi, ja näitä ovat yhteenkuuluvuuden tunne, hyväksyntä, rakkaus, tarve toimia ryhmässä sekä ystävyys. Työyhteisössä näihin vaikuttavat ryhmät, tiimit, me-henki sekä esihenkilö-alainen-suhde. Arvostuksen tarpeisiin kuuluu esimerkiksi itsekunnioitus, asema sekä muiden antama arvostus ja kunnioitus. Työpaikalla näihin tarpeisiin liittyy esimerkiksi tavoitteet, palautekäytännöt, palkitseminen ja kehityskeskustelut. Korkeimpaan tasoon eli itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, tiedon määrän lisääntyminen sekä luovuus. Näitä tarpeita työpaikalla toteuttavat työn ilo, urakehitys, sitoutuminen sekä tunne oman työn osaamisesta. (Lämsä & Päivike, 2013, 82.)

Tarvehierarkiaa on kritisoitu paljon. Teoria on hyvin yksinkertainen (Juuti, 2006, 48), eikä sitä ole pystytty todentamaan tutkimuksissa lukuisista yrityksistä huolimatta (Robbins, Judge & Campbell, 2017, 149–150). Tarvehierarkia korostaa voimakkaasti yksilöä ja näkee ihmisen ”tarpeidensa armoilla” olevana olentona. Myös tarpeiden

tärkeysjärjestyksestä kiistellään. (Lämsä & Päivike, 2013, 83.) Teoria pohjautuu länsimaisiin näkemyksiin, mutta tarpeiden tärkeysjärjestyksen on tutkittu vaihtelevan eri kulttuureissa. Esimerkiksi Nevisin (1983) mukaan kiinalaisessa kulttuurissa tarvehierarkian ensimmäinen taso on yhteenkuuluvuus, ja fyysiset sekä turvallisuuden tarpeet tulevat vasta sen jälkeen. Kiinassakin korkeimmalla tasolla on itsensä toteuttaminen, mutta sen tulisi toteutua yhteiskunnan palvelemiseksi.

Toinen tunnettu työmotivaation sisältöteoria on Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) kehittämä kaksifaktoriteoria (*two-factor theory*), joka tunnetaan myös nimellä motivaatio-hygieniateoria. Teorian mukaan tyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät, joten työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät on jaettu tyytyväisyys- eli motivaatiotekijöihin sekä tyytymättömyys- eli hygieniatekijöihin (taulukko 1). Tyytyväisyyttä lisäävät motivaatiotekijät liittyvät itse työhön, kun taas tyytymättömyyttä lisäävät tekijät liittyvät työympäristöön. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät siis ole toistensa vastakohtia, vaan erillisiä asioita. Näin ollen ihmisistä ei myöskään saada tyytyväiseksi vain poistamalla tyytymättömyystekijöitä, vaan täytyy myös lisätä tyytyväisyystekijöitä. (Herzberg ym., 1959, 113–116.)

Taulukko 1 Työmotivaation hygienia- ja motivaatiotekijät (Herzberg ym., 1959)

<b>Hygieniatekijät</b>	<b>Motivaatiotekijät</b>
Fyysiset työskentelyolosuhteet	Työ itsessään
Henkilösuhteet työkavereihin	Tunnustus
Henkilösuhteet esihenkilöön	Saavutukset
Palkka, status	Kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet
Yrityspolitiikka ja hallinto	Ylennys
Työturvallisuus	Vastuu

Mikäli siis työntekijä kokee fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön liittyvien hygieniatekijöiden olevan pielessä, ne vähentävät motivaatiota ja saavat aikaan tyytymättömyyttä ja kielteistä asennoitumista. Kunnossa olevat hygieniatekijät eivät kuitenkaan lisää tyytyväisyyttä, vaan tyytyväisyys syntyy nimenomaan työhön liittyvistä motivaatiotekijöistä, jotka saavat aikaan hyvän asenteen. Tyytymättömyystekijöiden poistaminen siis vain neutralisoi tilanteen, mutta motivaation lisäämiseksi tulee parantaa

tyytyväisyystekijöitä. Voisi kuitenkin ajatella, että hygieniatekijät tulee saada kuntoon ensin, jotta motivaatiotekijöihin vaikuttaminen olisi helpompaa. (Lämsä & Päivike, 2013, 84.)

Kaksifaktoriteoria on saanut kritiikkiä esimerkiksi siitä, että useiden tutkimusten mukaan samat tekijät vaikuttavat sekä kokonaistyytyväisyyteen että kokonaistyytymättömyyteen (Juuti, 2006, 29). Herzbergin tutkimus perustui vain pieneen määrään haastatteluja insinööri- ja kirjanpitäjämiehiltä, eikä se siksi olisi yleistettävissä. Tuloksia on myös kritisoitu siitä, että ne saattavat olla seurausta perusarviointivirheestä (*fundamental attribution error*), minkä vuoksi ihmiset ajattelevat epäonnistumisten syiden olevan ulkoisia ja onnistumisten syiden sisäisiä. Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät saattavat myös vaihdella työelämän eri vaiheissa. (Hodson, 2014, 36.) Teoria väittää, että tyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä olisi positiivinen yhteys, mutta tutkimuksessa tuottavuusnäkökulmaa ei kuitenkaan todennettu (Robbins ym., 2017, 152). Ei voida myöskään sanoa varmasti, tekeekö tyytyväinen työntekijä hyvän työsuorituksen, vai onko nimenomaan hyvä suoriutuminen tyytyväisyyden taustalla. Teoria kuitenkin auttaa ymmärtämään työmotivaation monimutkaista luonnetta ja sitä, että siihen vaikuttaa samanaikaisesti monet eri tekijät. (Lämsä & Päivike, 2013, 85.)

### 2.1.2 Työmotivaation prosessiteoriat

Työmotivaation prosessiteoriat käsittelevät työn sisällöllisten tekijöiden sijaan ihmisten tiedollisia ajattelu- ja päättelyprosesseja motivaation taustalla. Prosessiteoriat perustuvatkin kognitiiviseen psykologiaan, joka tutkii ihmisen tiedonkäsittelyn prosesseja, kuten muistia, oppimista, ajattelua ja luovuutta. Pohjana motivaatiolle nähdään siis ihmisen arviot erilaisista työhön liittyvistä seikoista ja työmotivaatio on seurausta tietoisesti tehdyistä päätöksistä. Prosessiteoriat ”keskittyvät selittämään työmotivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden tekijöiden keskinäisiä suhteita.” (Lämsä & Päivike, 2013, 87.) Tässä luvussa käsitellään kahta tunnetuimmista työmotivaation prosessiteorioista, jotka ovat Adamsin oikeudenmukaisuusteoria sekä Vroomin odotusarvoteoria.

Adamsin (1963) oikeudenmukaisuusteorian (*equity theory*) mukaan ihminen vertaa oman työpanoksensa ja palkkionsa välistä suhdetta muiden ihmisten palkkion ja työpanoksen

välisiin suhteisiin tai omiin aiempiin kokemuksiinsa. Työntekijä siis panostaa työhönsä esimerkiksi vaivannäköä, kokemustaan tai koulutustaan. Tästä hän saa tuloksena palkkion, kuten palkkaa, työn sisäistä palkitsevuutta tai etenee urallaan. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus voi syntyä esimerkiksi silloin, kun oma palkka koetaan liian matalaksi tai korkeaksi muihin verrattuna. (Adams, 1963.) Kun panokset ja palkkiot ovat keskenään tasapainossa, koetaan tilanne oikeudenmukaisena, kun taas epätasapaino koetaan epäoikeudenmukaisena (Lämsä & Päivike, 2013, 87).

Jos työntekijä kokee epätasapainoa työn panostusten ja palkkioiden välillä, syntyy siitä epäoikeudenmukaisuuden kokemus, mikä aiheuttaa psyykkistä jännitystä. Mitä suurempi kokemus epäoikeudenmukaisuudesta on, sitä todennäköisemmin henkilö pyrkii tekemään jotakin tilanteen korjaamiseksi. (Lämsä & Päivike, 2013, 87–88.) Epäoikeudenmukaisuutta voi pyrkiä korjaamaan lisäämällä tai vähentämällä omia työpanoksia, lisäämällä tai vähentämällä työstä saatuja palkkioita tai ”jättämällä kentän” eli esimerkiksi irtisanoutumalla työpaikasta. Vaihtoehtoina on myös muokata käsityksiä itsensä tai muiden työhön laittamista panoksista ja saavutettavista palkkioista tai vaihtaa kohdetta, mihin vertaa itseään. (Adams, 1963.)

Adams (1963, 425) myöntää itsekkin, että hänen teoriansa perustuu amerikkalaiseen työkuulttuuriin, eikä se siksi päde kaikkialla maailmassa. Käsitykset oikeudenmukaisesta panoksen ja palkkion suhteesta sekä niihin vaikuttavista asioista vaihtelevat, vaikka kaikissa kulttuureissa halutaankin oikeudenmukaisuutta. Kritiikkiä saa sekin, että määrällisten ja laadullisten panos- ja palkkiotekijöiden vertailu samalla mittarilla on vaikeaa. Teoria painottaa voimakkaasti yksilöiden näkemyksiä, ja yksilöiden välillä vaihtelee se, keneen omaa tilannetta verrataan. Lisäksi lyhyen ja pitkän aikavälin vertailut voivat tuottaa erilaisia tuloksia. (Lämsä & Päivike, 2013, 88.) Riippuu ihmisestä, kuinka paljon vertailu muihin vaikuttaa häneen (Robbins ym., 2017, 164). Teoria on myös saanut tukea empiirisistä tutkimuksista, joiden mukaan epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyy ihmisten välisissä panos-palkkio-vertailuissa, koettu oikeudenmukaisuus tai epäoikeudenmukaisuus vaikuttaa tyytyväisyyteen sekä ihmiset pyrkivät korjaamaan epäoikeudenmukaisista tilannetta (Juuti, 2006, 58).

Vroomin (1995) odotusarvoteorian (*expectancy theory*) mukaan motivaation voimakkuus on suoraan yhteydessä työstä seuraavan palkkion odotusarvoon. Esimerkiksi jos

työntekijä ennustaa, että hyvin tehdystä työstä todennäköisesti seuraa ylennys, jota hän haluaa ja arvostaa, olosuhteet motivaatiolle ovat hyvät. Käyttäytyminen perustuu siis odotuksiin siitä, mitä käyttäytymisestä seuraa ja kuinka houkuttelevaa se on itselle. (Lämsä & Päivike, 2013, 88–89.)

Odotusarvoteoriassa työmotivaation kolme määräävää tekijää ovat välineellisyys, odotukset ja valenssi. Välineellisyys liittyy siihen, miten hyvin henkilö arvioi työnsä edistävän palkkion, kuten urakehityksen, saamista. (Lämsä & Päivike, 2013, 88–89.) Odotukset viittaavat siihen, kuinka todennäköistä jonkin tietyn lopputuloksen saavuttaminen on, ja miten oma toiminta vaikuttaisi halutun lopputulosten saavuttamiseen. Valenssi taas kertoo siitä, kuinka henkilökohtaisesti merkityksellistä ja arvokasta päämäärän saavuttaminen on. Valenssiin vaikuttaa siis henkilön omat mieltymykset ja tavoitteet. (Vroom, 1995, 17–29.)

Odotusarvoteorian mukaan työntekijät työskentelevät tehokkaimmin silloin, kun tavoitteet ovat työn ulkopuolisia, kuten korkeamman palkan ja ylennysten saaminen (Vroom, 1995, 311). Tämä on päinvastaista verrattuna Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukaan työsuoritukset ovat parempia silloin, kun motivaatio on sisäistä. Odotusarvoteoriaan liittyvät tutkimustulokset ovat osittain ristiriitaisia. Teoria on kuitenkin saanut tukea tutkimuksista, joiden mukaan korkean suoritusasteen saavat aikaan palkankorotus, ylennykset, tunnustus ja arvostus, työhön liittyvät sisäiset palkkiot, esihenkilön tuki sekä työryhmän hyväksyntä. (Juuti, 2006, 51.) Toisaalta joidenkin tutkimusten mukaan teorian pätevyyttä vähentää se, että yksilöille voi olla hyvinkin vaikeaa nähdä selvästi oman työpanoksen ja siitä seuraavan palkkion välistä yhteyttä (Robbins ym., 2017, 168).

## 2.2 Asiakaskokemus

Kirjallisuudessa ei ole yhtenäistä käsitystä siitä, mitä asiakaskokemukseen kuuluu. Epäselvyyttä liittyy esimerkiksi siihen, onko asiakaskokemus asiakkaan reaktio tuotteeseen tai palveluun, vai arvio tuotteen tai palvelun laadusta. Tutkijat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että asiakaskokemus on subjektiivinen ja tilannesidonnainen. Asiakaskokemus siis syntyy asiakkaan mielessä, siihen vaikuttaa vallitseva tilanne ja

asiakas itse arvioi kokemuksensa onnistumisen. (Becker & Jaakkola, 2020.) Lemke, Clark ja Wilson (2011, 846) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan yksilöllinen reaktio, joka syntyy, kun asiakas kohtaa yrityksen joko suoraan tai epäsuoraan. Lemonin ja Verhoefin (2016) tunnetun määritelmän mukaan ”asiakaskokemus on moniulotteinen rakenne, joka keskittyy asiakkaiden kognitiivisiin, emotionaalisiin, behavioraalisiin, sensorisiin ja sosiaalisiin reaktioihin yrityksen tarjoomaa kohtaan koko asiakaspolun ajan.” Näitä asiakaskokemuksen ulottuvuuksia ja asiakaspolkua käsitellään myöhemmissä luvuissa.

Asiakaskokemus liittyy usein sitä lähellä olevien lopputulosmuuttujien, kuten asiakastyytyväisyyden, havaitun laadun tai asiakkaan kokeman arvon kanssa. Toisissa tutkimuksissa asiakaskokemus taas on itsenäinen tekijä, joka voi johtaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen. (Becker & Jaakkola, 2020, 637.) Asiakastyytyväisyyden voidaan ajatella olevan yksi asiakaskokemuksen osa, joka keskittyy asiakkaan tietoiseen arviointiin kokemuksesta. Asiakaskokemus voi myös laajentaa ja rikastuttaa asiakastyytyväisyyden käsitettä. (Lemon & Verhoef, 2016.)

Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan positiivinen asiakaskokemus syntyy silloin, kun asiakasta kuunnellaan ja pyritään aidosti ymmärtämään hänen tilanteensa. Lisäksi kysymyksiin vastataan viipymättä, palvelun laatu on korkea ja annetut lupaukset pidetään. Positiivinen asiakaskokemus saa asiakkaan palaamaan ja kertomaan muillekin hyvästä kokemuksestaan. Thomke (2019) korostaa tunteiden merkitystä onnistuneiden asiakaskokemusten taustalla, sillä tunteet saavat ihmiset muistamaan kokemuksia. Tunnetta asiakaskokemukseen voidaan rakentaa viidellä eri tavalla. Aistien (näkö, kuulo, haju, maku, tunto) herättelemisellä voidaan saada ihminen tuntemaan tunteita, kuten yllätystä ja luottamusta. Toiseksi on olennaista pystyä kääntämään negatiiviset tapahtumat neutraaleiksi tai positiivisiksi. Tällaiseen on mahdollisuus esimerkiksi reklamaatioiden yhteydessä, jolloin hyvin hoidettu reklamaatio voi jopa nostaa asiakastyytyväisyyden korkeammalle tasolle mitä se oli ennen reklamaatiota (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 115). Myös suunnitellut yllätykset asiakkaalle merkityksellisissä kosketuspisteissä ja kiehtovien tarinoiden kertominen auttavat positiivisten asiakaskokemusten rakentamisessa. Samanlaiset asiat eivät kuitenkaan tee asiakaskokemuksesta emotionaalisesti onnistunutta kaikille, vaan on tärkeää testata, mikä toimii,



missä ja kenelle. (Thomke, 2019.) Erinomaisista kokemuksista 90 prosenttia on kuitenkin aivan perusasioiden tekemistä hyvin, ja vain 10 prosenttia jotakin erityistä (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 105–106). Onnistuneet asiakaskokemukset rakentavat luottamusta. Toisaalta myös olemassa oleva luottamus yritystä kohtaan voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen, sillä luottamuksen ollessa kunnossa asiakkaan ei tarvitse kiinnittää niin paljon huomiota toimintaansa yrityksen kanssa. (Lemon & Verhoef, 2016, 74.)

### **2.2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla**

Lemon ja Verhoef (2016) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan dynaaminen prosessi, joka tapahtuu asiakaspolun (*customer journey*) aikana useiden eri kosketuspisteiden kautta. Asiakaskokemuksen johtamisessa keskitytäänkin nimenomaan näiden eri kosketuspisteiden johtamiseen, sillä niihin pystytään vaikuttamaan. Esimerkiksi apteekin asiakkaan asiakaspolku voi tiivistetyksi muodostua siitä, kun lääkäri suosittelee asiakasta menemään kyseiseen apteekkiin, asiakas käy apteekissa ostamassa lääkkeensä ja oston jälkeen syö lääkkeitä niin kauan kuin resepti kestää. Asiakaspolut voivat olla lyhyt- tai pitkäkestoisia, sisältää yllättäviä käännteitä, esteitä ja kiertoteitä, voivat toistua kerran tai useamman ja olla helppoja tai uuvuttavia. (Hamilton & Price, 2019.) Koska kosketuspisteitä on lukuisia eri kanavissa ja medioissa, asiakaspolut ovat nykyään aiempaa monimutkaisempia (Lemon & Verhoef, 2016, 69).

Asiakaspolkuun kuuluu kolme vaihetta: 1) ennen ostamista, 2) itse ostotapahtuma sekä 3) oston jälkeen. Ostamista edeltävään vaiheeseen kuuluvat esimerkiksi kohtaamiset brändin kanssa sekä tarpeen tunnistaminen ja ostamisen harkinta. Itse ostotapahtuma sisältää esimerkiksi ostettavan tuotteen valitsemisen, tilauksen tekemisen ja maksamisen. Ostamisen jälkeiset tapahtumat ovat yhtä lailla tärkeitä asiakaspolussa. Ne sisältävät vuorovaikutuksen brändin ja sen ympäristön kanssa ostoksen jälkeen, kuten tuotteen tai palvelun käyttämisen ja mahdollisesti huollon tai muun avun pyytämisen. Ostamisen jälkeen voi syntyä päätös esimerkiksi ostaa tuotetta tai palvelua uudelleen, suositella sitä tuttaville tai palauttaa ostos kauppaan. (Lemon & Verhoef, 2016.)

Asiakaspolku muodostuu sarjasta kosketuspisteitä, joihin asiakas reagoi (Lemon & Verhoef, 2016). Kosketuspisteet ovat siis hetkiä, jolloin asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa tai jollakin tavalla ”koskettaa” tuotetta tai palvelua (Patricio, Fisk,

Falcão e Cunha & Constantine, 2011, 82). Kosketuspisteet voidaan jakaa neljään kategoriaan, jotka ovat yrityksen omistamat, yhteistyökumppaneiden omistamat, asiakkaiden omistamat sekä ulkoiset ja sosiaaliset kosketuspisteet. Esimerkiksi yrityksen omat nettisivut ovat sen omassa hallinnassa, mutta sosiaalisessa mediassa käyty keskustelu on ulkoinen kosketuspiste, johon yrityksellä on huomattavasti vähemmän vaikutusvaltaa. Eri kosketuspisteiden tärkeys vaihtelee eri vaiheissa, ja niillä on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia ostamiseen sekä muiden asiakkaiden käyttäytymiseen. (Lemon & Verhoef, 2016.)

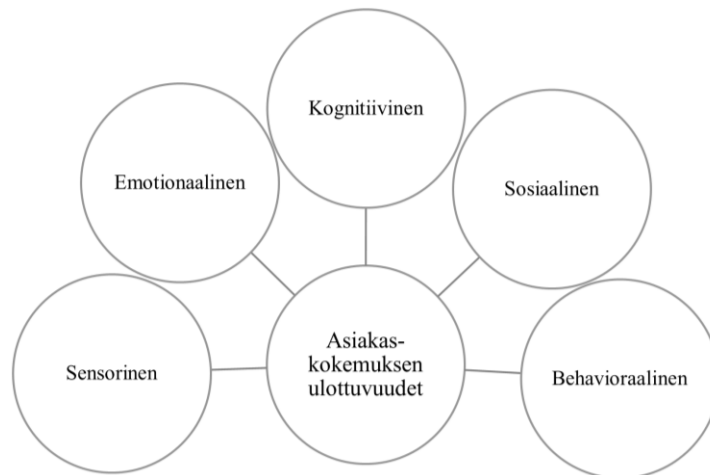
Steinin ja Ramaseshanin (2016) mukaan asiakkaat arvioivat asiakaspolun eri kosketuspisteitä seitsemän eri tekijän kautta. Nämä ovat tunnelma, teknologia, tiedottaminen, prosessi sekä vuorovaikutus niin työntekijän ja asiakkaan, tuotteen ja asiakkaan kuin asiakkaan ja muiden asiakkaiden välillä. Tunnelmalla viitataan niin fyysiseen palveluympäristöön kuin esimerkiksi nettisivujen ulkoasuun. Teknologian tulisi toimia kuten sen on tarkoitettu. Tiedottamisella tarkoitetaan yrityksen yksisuuntaista tiedottamista, kuten uutiskirjeitä ja tarjouskampanjoita. Prosessi pitää sisällään sen, mitä asiakkaan tulee tehdä palvelupolun aikana ja kuinka vaivatonta toiminta on. Tähän liittyy esimerkiksi helppokäyttöisyys sekä jonotusaika myymälässä. Vuorovaikutuksella työntekijän ja asiakkaan välillä viitataan asiakaspalvelun laatuun. Asiakkaiden keskinäisellä vuorovaikutuksella tarkoitetaan esimerkiksi muiden asiakkaiden tekemien arvostelujen lukemista etukäteen sekä muiden asiakkaiden käyttäytymistä esimerkiksi ravintolassa. Asiakkaan ja tarjoaman välisellä vuorovaikutuksella viitataan lähinnä itse tuotteen tai palvelun laatuun. (Stein & Ramaseshan, 2016.)

Asiakaspolun ymmärtäminen on tärkeää, jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa ja luoda arvoa asiakkaille monimutkaisilla markkinoilla. Hyvin suunniteltu asiakaspolku parantaa asiakkaiden lojaaliutta. (Kuehnl, Jozic & Homburg, 2019.) Lisäksi saumaton kokemus integroitujen kanavien välillä luo vahvemman asiakaskokemuksen. Yritysten tulisi siis integroida eri toimintoja ja ulkoisia kumppaneita positiivisten asiakaskokemusten luomiseksi. Vaikka yrityksillä onkin yhä vähemmän vaikutusvaltaa asiakaspolkuun, eivätkä kaikki kosketuspisteet ole omassa hallinnassa, myös asiakkaiden omistamiin sekä ulkoisiin ja sosiaalisiin kosketuspisteisiin voi pyrkiä vaikuttamaan. (Lemon & Verhoef, 2016.) Yritys voi esimerkiksi mahdollistaa asiakkaiden välisen keskustelun omalla

alustallaan ja ylipäättään pyrkiä yhteistyöhön ulkoisten kosketuspisteiden omistajien kanssa (Becker & Jaakkola, 2020).

### 2.2.2 Asiakaskokemuksen ulottuvuudet

Kun asiakaskokemus syntyy asiakkaan reaktioista eri ärsykkeisiin asiakaspolun varrella, asiakkaiden kokemukset muodostuvat eri kosketuspisteiden herättämien reaktioiden kautta (Becker & Jaakkola, 2020). Sen lisäksi, että asiakas saa tarvitsemansa, asiakaskokemuksessa on olennaista myös se, millaisia tunteita asiakas kokee asiakaspolun aikana ja miten hän kokee sosiaalisen vuorovaikutuksen muiden kanssa. On myös tärkeää huomioida, mitä asiakas näkee, haistaa, kuulee ja tuntee. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 78.) Nämä eri ulottuvuudet yhdessä koostavat asiakaskokemuksen. Eri tilanteissa ja toimialoilla eri ulottuvuuksien intensiteetti, syvyys, laajuus ja yhteneväisyys voivat vaihdella. (Schmitt, 1999.) Tutkijoilla on kuitenkin yhtenäinen näkemys siitä, että asiakaskokemus on moniulotteinen rakenne, joka sisältää kognitiivisia, emotionaalisia, behavioraalisia, sosiaalisia ja sensorisia elementtejä (kuvio 2). Nämä ulottuvuudet voidaan nähdä asiakkaiden vastauksina yrityksen tuotteisiin ja palveluihin koko asiakaspolun aikana. (Lemon & Verhoef, 2016.)



Kuvio 2 Asiakaskokemuksen ulottuvuudet (Schmitt, 2003; Lemon & Verhoef, 2016)

Schmittin (1999) mukaan sensorinen ulottuvuus liittyy aisteihin (näkö, kuulo tunto, maku ja haju) ja luo näin erilaisia aistikokemuksia. Emotionaalinen ulottuvuus taas viittaa asiakkaan sisäisiin tunteisiin ja siinä tavoitteena on herättää positiivisia tunteita brändiä

kohtaan. Tunteet ovat kuitenkin hyvin yksilö- ja kulttuurisidonnaisia, minkä vuoksi emotionaalisesti onnistuneiden asiakaskokemusten luominen voi olla hankalaa. Kognitiivinen ulottuvuus liittyy ihmisen tietoiseen ajatteluun ja tavoitteisiin pyrkiä ratkaisemaan erilaisia ongelmia. Behavioraalisella tai fyysisellä ulottuvuudella viitataan siihen, että asiakaskokemus vaikuttaa myös yksilön käyttäytymiseen. Sosiaalinen ulottuvuus sisältää näkemyksiä kaikista muista ulottuvuuksista ja liittyy yksilön osaksi jotakin. Sosiaalinen ulottuvuus vetoaa ihmisen luonnolliseen tarpeeseen tulla hyväksytyksi muiden silmissä sekä taipumukseen pyrkiä kohti ”ideaaliminää”. (Schmitt, 1999.)

Asiakaskokemuksen ulottuvuuksien ymmärtäminen on tärkeää, sillä ulottuvuudet konkretisoivat sen, mitä asiakaskokemus käytännössä on. Ne auttavat ymmärtämään, millaisilla tavoilla asiakaskokemusta voidaan rakentaa ja millä ulottuvuuksilla kenties voitaisiin erottua kilpailijoista. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 83–85.) Se, millaisia vastauksia ja reaktioita asiakkailta toivotaan kussakin kosketuspisteessä, riippuu hyvin paljon organisaation toimialasta ja omasta arvolupauksesta. Esimerkiksi siivousyrityksessä voi olla tavoitteena tehdä kokemuksesta mahdollisimman vaivaton ja vähän asiakkaan ajatusta vaativa, jolloin asiakkaan reaktio kognitiivisella ulottuvuudella on lievä. Huvipuistossa taas voidaan pyrkiä luomaan voimakkaita ja poikkeuksellisia emotionaalisia tai sensorisia kokemuksia. Asiakaskokemuksen rakenteen ja muodostumisen ymmärtäminen on siis tärkeää, jotta asiakaskokemusta ylipäättään voidaan johtaa sekä huomata, mitkä kosketuspisteet ovat omassa organisaatiossa erityisen tärkeitä. (Becker & Jaakkola, 2020.)

### **2.3 Työntekijöiden motivaatiotekijöiden merkitys asiakaskokemukselle**

Koska työntekijät tekevät yritysten tarjoamat tuotteet ja luovat yritysten palvelut, ovat he ratkaisevassa roolissa vaikuttamassa asiakkaiden kokemaan arvoon ja kokemuksiin. Mitä osaavampia, taitavampia ja motivoituneempia työntekijät ovat, sitä enemmän he todennäköisesti tuottavat arvoa asiakkaille. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä ja saavat tukea, arvostusta ja välittämistä, haluavat siis todennäköisemmin työskennellä asiakasarvon eteen. (Hussinki ym., 2018, 105–112.)

Sekä Maslow'n tarvehierarkia että Herzbergin kaksifaktoriteoria tunnistavat sosiaalisten tekijöiden ja työkavereiden välisten henkilösuhteiden merkityksen motivaatiolle. Työntekijät luovat asiakaskokemuksen työyhteisön ilmapiiristä käsin, ja ilmapiiri näkyy siten myös asiakkaille (Fischer, 2012). Kun työyhteisön ilmapiiri on hyvä, työntekijät kokevat työn iloa, ovat tyytyväisiä työhönsä ja tukevat tosiaan, mikä näkyy myös asiakkaille (Juuti, 2015, 137). Auttamisen kulttuuri työyhteisössä taas esimerkiksi tukee yhteisen tahtotilan syntymistä, synnyttää innovaatioita, saa aikaan parempaa laatua ja siten hyviä asiakaskokemuksia. Positiivista tunne-energiaa syntyy myös siitä, kun työntekijä kokee oman työpanoksensa tukevan organisaation tavoitteita. Tämä vahvistaa työntekijän toimintakykyä ja näkyy sitä kautta positiivisena asiakaskokemuksena. (Fischer & Vainio, 2014, 13.) Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin tunteisiin. Asiakaspalveluhenkilöstön tunteet taas vaikuttavat keskeisesti asiakaskokemukseen, sillä tunteet tarttuvat myös asiakkaisiin ja vaikuttavat siten asiakkaiden halun tehdä yhteistyötä ja palata yrityksen asiakkaaksi (Pugh, 2001).

Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan työstä saatu tunnustus on keskeinen motivaatiotekijä. Tämä tunnustus voi tulla myös asiakkaiden palautteen kautta. Asiakkaat voivatkin energisoida työntekijöitä jopa huomattavasti esihenkilöitä paremmin. Kun työntekijät näkevät asiakkaille tuotetun arvon, ilon ja hyödyn, johtaa näiden vaikutusten näkeminen halun tehdä työ paremmin, tarkemmin ja asiakasta yhä enemmän hyödyttäen. (Grant, 2011.) Asiakkaille tuotettu arvo, ilo ja hyöty voidaan työpaikoilla tuoda näkyväksi esimerkiksi tuomalla asiakkaita paikan päälle tai näyttämällä asiakkaiden kuvia tai tarinoita asiakaskokemuksista. Tämä lisää työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä. (Fischer & Vainio, 2014, 141.) Myös esihenkilöiden ja kollegojen arvostus vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen ja henkilökohtaiseen sitoutumiseen työtä kohtaan, mikä näkyy palvelun laadussa ja käyttäytymisessä asiakkaan suuntaan (Fischer, 2012).

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa huonot työskentelyolosuhteet ovat työtyytymättömyyttä lisäävä hygieniatekijä. Juutin (2015, 30) mukaan asiakastyytymättömyys johtuu usein siitä, että asiakaspalvelua suorittavia henkilöitä on liian vähän ja näin puitteet asiakaspalvelulle ovat kestäättömät. Kustannuspaineet, henkilöstön vähentäminen ja yleisesti kaiken tehostaminen saattavatkin viedä työntekijöiltä pois mahdollisuudet

kohdata asiakkaat aidosti. Kun työntekijät ovat kiireisiä ja tulorientoituneita, asiakaskontaktien laatu on heikkoa. Tehokkuutta mitataan usein sillä, kuinka monta asiakasta palvellaan jonkin aikayksilön sisällä. Asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa keskeinen mittari on määrän sijaan asiakaskokemusten laatu. (Juuti, 2015, 30.)

## **3 TUTKIMUSMETODOLOGIA**

### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot aiheesta. Se soveltuu tutkimusmenetelmäksi etenkin silloin, kun halutaan tarkastella käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 27.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvailla todellista elämää sekä tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 157). Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi juuri tähän tutkimukseen, sillä tavoitteena oli selvittää työntekijöiden motivaatiotekijöitä sekä heidän omia ajatuksiaan työstä.

Empiirisen aineiston keräämiseen käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka toimii hyvin silloin, kun halutaan kerryttää syvällistä ymmärrystä aiheesta. Työntekijöiden motivaatiotekijöistä nimenomaan asiakaskokemuksiin liittyen on hyvin vähän aiempaa tutkimusta. Haastattelu sopiikin hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan tutkia vähän kartoitettua, tuntematonta aluetta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34). Haastattelu on joustava tapa kerätä aiheistoa. Sen etuihin kuuluu, että tarvittaessa voidaan toistaa kysymyksiä, selventää sanamuotoja, oikaista väärinkäsityksiä sekä käydä keskustelua. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 64.) Lisäksi haastattelussa voidaan selventää saatavia vastauksia sekä syventää saatua tietoa kysymällä lisäkysymyksiä ja perusteluja. Teemahaastattelu tuo myös tutkittavien oman äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34–48.) Haastatteluissa käytettiin valmista haastattelurunkoa (ks. liite 1), mutta teemahaastattelulle ominaisesti kysymysten järjestys ja tarkka muoto saattoivat vaihdella (Hirsjärvi ym., 1997, 203).

### **3.2 Aineiston kerääminen**

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kolmesta marraskuun 2022 aikana toteutetusta teemahaastattelusta. Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää työntekijöiden motivaatiota positiivisten asiakaskokemusten taustalla, kohdeyrityksiksi valittiin hyvästä asiakaskokemuksesta tunnettuja yrityksiä. Kyseiset yritykset keskittyvät kuluttajamyyntiin, ja

myös tutkimukseen valikoituneet työntekijät palvelevat pelkästään kuluttaja-asiakkaita. Yritysten valinnassa hyödynnettiin Asiakkuusmarkkinointiliiton Asiakkuusindeksi 2022 -tutkimusta suomalaisyritysten parhaista asiakaskokemuksista. Lisäksi yrityksiä valittaessa pyrittiin siihen, että tutkittavissa yrityksissä asiakaspalvelutyöntekijät olisivat keskeisessä roolissa asiakaskokemusten luomisessa.

Haastateltaviksi pyrittiin saamaan työntekijöitä, jotka ovat saaneet erityisen hyvää palautetta asiakkailta. Kyseiset työntekijät eivät ole esihenkilöasemassa. Haastateltavien työkokemus kyseisessä yrityksessä vaihteli kuudesta vuodesta kahteenkymmeneen. Haastateltavista kaksi työskentelee samassa yrityksessä. He kuitenkin työskentelevät eri myymälöissä, heillä on eri esihenkilö ja hieman erilainen työnkuva. Kaikki haastateltavat työskentelevät asiakaspalvelutehtävissä myymälässä, mutta kaksi heistä tekee noin puolet työajastaan asiakaspalvelua myös esimerkiksi puhelimesta ja chat-palvelussa. Yksi haastateltava on myös mukana kehittämässä yrityksen toimintaa sekä vastaa asiakkaiden kysymyksiin sosiaalisessa mediassa. Kaikilla haastateltavilla on jollain tavalla työhönsä liittyvä koulutustausta. Haastattelujen keskeisimmät tiedot on koottu alla olevaan taulukkoon 2.

Taulukko 2 Haastattelujen tiedot

<b>Haastateltava</b>	<b>Haastattelun kesto (min)</b>	<b>Litteraatin pituus (sivumäärä)</b>
H1	42	11
H2	50	12
H3	29	9

Haastattelut kestivät keskimäärin 40 minuuttia, ja litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 32 sivua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, yksi videopuhelun välityksellä ja kaksi kasvokkain haastateltavan työpaikalla tai sen läheisyydessä. Keskustelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon. Litteroinnin yhteydessä kuitenkin häivytettiin yksilöiviä tietoja, kuten henkilöiden, yritysten ja tuotteiden nimiä. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja haastatteluihin osallistumiseen oli heidän esihenkilönsä suostumus. Tutkimuksen aihepiiri oli haastateltavien tiedossa, mutta kysymyksiä ei kerrottu etukäteen.



### 3.3 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Valmiin teorian sijaan analyysi siis pohjautuu haastatteluista saatuun aineistoon, josta löydetty pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ala- ja yläluokkiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 91). Menetelmä sopi hyvin tähän tutkimukseen, sillä motivaation ja asiakaskokemuksen yhteydestä ei juuri ole aiempaa tutkimusta, eivätkä toisessa luvussa esitellyt teoriat yksistään selitä tutkimuksen tuloksia.

Aineiston analysoinnin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi tehtiin sisällönanalyysin menetelmällä. Menetelmänä sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston analysoinnin systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada aineisto kuvattua tiiviissä ja selkeässä muodossa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Analyysin tekeminen aloitettiin lukemalla litteroidut haastattelut läpi useita kertoja, samalla yliviivaten tutkimuskysymysten kannalta olennaisia kohtia ja havaintoja. Tämän jälkeen aineistosta löydettyistä alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka listattiin allekkain. Samaan aihepiiriin liittyvät pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alaluokkiin, ja alaluokista koottiin yläluokkia. Esimerkkinä luokittelusta taulukossa 3 on esitelty yhteisöllisyys-yläluokka, siihen kuuluvat alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Taulukko 3 Yhteisöllisyys-yläluokan muodostuminen aineiston analysoinnissa

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Kokoava käsite
Avoim keskusteluilmapiiri	Vuorovaikutus työyhteisössä	Yhteisöllisyys	Työmotivaatio
Jaetaan onnistumisen kokemuksia muillekin			
Jatkuva vuorovaikutus tiimiläisten kesken			
Jaetaan asioita työkavereiden kesken			
Ei puhuta toisista selän takana			
Kaksisuuntaista viestintää myös johdon kanssa			
Voi purkaa mieltä työkavereille			
Vaihdetaan tiiviisti kuulumisia Teamsissa			
Vaihdetaan kuulumisia muistakin kuin työasioista			
Autetaan mielellään kollegoja			
Muiden auttaminen lisää omaa onnistumisen iloa	Avun tarjoaminen työkavereille		
Muiden auttaminen itselle palkitsevaa			
Itseltä avun kysyminen kertoo arvostuksesta			

Voi auttaa muita kehittymään työssään				
Saa toimia esimerkkinä muille työntekijöille				
Tuo arvostuksen tunnetta, kun tiimiläiset kysyvät itseltä neuvoja, näkemyksiä ja mielipiteitä				
Saa tukea haasteellisiin asiakastilanteisiin	Avun ja tuen saaminen työkavereilta			
Tiimiltä saa tukea työssä onnistumiseen				
Ei tarvitse itse tietää kaikkea, voi kysyä kollegoilta				
Saa kollegalta välitöntä palautetta onnistuneista tilanteista				
Hyvä työporukka työn voimavara				
Muilta saa inspiraatiota omaan työhön				
Voi luottaa muihin myös haastavissa kiiretilanteissa				
Hyvä yhteishenki		Työyhteisön ilmapiiri		
Tehdään yhteistyötä				
Kiva tunne tulla töihin				
Kollegat onnistuvat kääntämään huononkin päivän hyväksi				
Hyvä tunne tehdä töitä				
Nähdään positiivisen ilmapiirin ylläpitämisen tärkeä merkitys				
Avoin ilmapiiri työyhteisössä				
Kaikki hyväksytään omana itsenään				
Kollegat mukavia				
Yhdessä kokeillaan rohkeasti uusia ideoita				
Innostava työyhteisö	Yhteiset tavoitteet			
Työskennellään yhdessä tavoitteiden eteen				
Hyvä porukka saa haluamaan onnistumisia ja luoda yhteistä hyvää				
Kehitetään yrityksen toimintaa tiimin kesken	Yhteisöllisyyden näkyminen asiakkaille			
Huono työfiilis näkyy asiakkaillekin (aistii ilmapiirin)				
Asiakkaat saavat nopeita ja asiantuntevia vastauksia, kun apua voi pyytää kollegoilta				
Asiakkaat näkevät myymälässä, miten henkilökunta toimii keskenään				
Asiakkaat aistivat huonon ilmapiirin myymälässä				
Asiakkaat myös antaneet palautetta, että ovat huomanneet työpaikan hyvän yhteishengen				

Tutkimuksessa muodostettiin kaksi erillistä analyysitaulukkoa, joista ensimmäisessä kokoavana käsitteenä on työmotivaatio. Yhteisöllisyyden lisäksi tämän taulukon yläluokiksi muodostuivat palaute, työn merkityksellisyys, kehittymismahdollisuudet, monipuolinen työ, autonomia työssä, mielekäs työ, yhteiset tavoitteet, ulkoiset motivaatiotekijät sekä työmotivaatiota heikentävät tekijät. Toisessa taulukossa kokoavana käsitteenä on näkemys positiivisesta asiakaskokemuksesta. Tämä muodostui esimerkiksi asiakkaan tarpeiden täyttämisestä, odotusten ylittamisestä sekä negatiivisten asioiden kääntämisestä positiivisiksi. Tutkimuksen tuloksia käydään tarkemmin läpi seuraavassa luvussa. Viidennessä luvussa tuloksia peilataan aiempaan teoretietoon.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Yhteisöllisyys

Kaikki haastateltavat kehuivat työyhteisöään sekä sen yhteishenkeä ja ilmapiiriä todella hyväksi. Haastateltavat kokivat hyvän työyhteisön olevan työnsä parhaita puolia sekä antavan tukea, voimaa, intoa ja inspiraatiota. Ilmapiirin koettiin olevan avoin, mikä näkyi esimerkiksi kaikkien hyväksymisenä omana itsenään, rohkeana uuden kokeilemisena sekä avoimena keskusteluna. Positiivinen ilmapiiri ja mukava tunne tulla töihin nähtiin erittäin tärkeänä.

*Meillä on monenlaisii persoonia, ja kaikki saa tehdä sitä työtään omalla tavalla. – – Autetaan toisiamme, kysytään toisiltamme. Se on kyl tää [toimipisteen] semmonen yks voimavara. (H3)*

*Ja sit millonka vaan töihin tuut, niin ei oo semmonen olo, että voi että kun piti lähtee töihin, vaan tullaan sit hyvällä fiiliksellä. Ja sit jos ei oo hyvä fiilis, niin yleensä se muuttuu hyväksi, kun tuut siihen hyvään työporukkaan. (H1)*

Avun saamisen ohella työkavereiden auttaminen koettiin palkitsevana ja nähtiin sen lisäävän onnistumisen iloa. Itseltä neuvojen, näkemysten ja mielipiteiden kysymisen nähtiin kertovan arvostuksesta. Työkavereiden arvostuksen kerrottiin ilmenevän myös palautteen antamisena, mitä saattaa tapahtua vaikka välittömästi onnistuneen asiakastilanteen jälkeen. Osaa haastateltavista myös palkitsi se, että tekemällä työnsä hyvin he voivat toimia esimerkkinä muille työntekijöille. Haastateltavat kertoivat saavansa työyhteisöltä apua ja tukea myös erilaisissa haastavissa asiakastilanteissa.

*– – jos on jotain ongelmia tai haasteellisia asiakkaita, niin tietää, et ei ole yksin siin tilanteessa sitte. (H3)*

Kaksi haastateltavista koki yhteisöllisyyden syntyvän verkon välityksellä, vaikeivat he kovin usein tapaakaan näitä työkavereita kasvokkain. Sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat jatkuvan ja nopean vuorovaikutuksen sijainnista riippumatta. Yhteisissä keskusteluryhmissä myös vaihdetaan kuulumisia muistakin kuin työasioista. Osa

haastateltavista kertoi tiimiläisten jakavan tiiviisti onnistumisen kokemuksia muillekin, minkä koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä. Hyvän yhteisön nähtiin lisäävän omaakin halua onnistua ja työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen.

*— — ku on semmonen kimpassa tekemisen fiilis, niin totta kai sä haluat itekin onnistua ja sitte tuoda sitä yhteistä hyvää siinä. (H1)*

Haastateltavilla oli yhtenäinen näkemys siitä, että työyhteisön ilmapiiri ja yhteishenki näkyy selvästi asiakkaille. Yksi haastateltava myös kertoi asiakkaiden antaneen useita positiivisia palautteita siitä, kuinka he ovat huomanneet hyvän työyhteisön. Toisaalta ymmärrettiin myös se, että asiakkaat aistivat välittömästi, jos henkilökunta on töissä huonolla tuulella. Hyvä työyhteisö koettiin tärkeäksi myös siksi, että se pystyy kääntämään yksittäisen työntekijän päivän paremmaksi, jolloin asiakkaat saavat parempaa palvelua.

*Siis sillähän [työilmapiirillä] on paljonkin vaikutusta. Että senhän sä huomaat heti, kun sä myymälään tuut, että jos kollegoilla on huono työfiilis, niin sehän näkyy asiakkaalle heti. — — Sen aistii semmosen ilmapiirin. (H1)*

Haastateltavat olivat huomanneet, että fyysisesti myymälässä asiakkaat näkevät, miten henkilökunta toimii keskenään. Erityisesti verkon tai puhelimen välityksellä toimiessa taas hyvän yhteishengen koettiin näkyvän asiakkaille nopeina ja asiantuntevina vastauksina. Tämän voi päätellä johtuvan siitä, että kun työntekijät ovat jatkuvasti tiiviisti yhteydessä keskenään, he voivat myös kysyä apua toisiltaan hyvin matalalla kynnyksellä.

*Se on asiantunteva, ja että sun ei tarvii ite tietää kaikkea, et se sun kaveri tietää tai näyttää, mistä sen tiedon löytää ja näin. — — Et kyl mä koen, et tuolla aspassa se on tavallaan sen tosi hyvän asiakaspalvelun elinehtokin, et on se semmonen tiivis ryhmä, joka oikeesti konkreettisesti puhalttaa yhteen hiileen — —. (H2)*

Haastateltavat siis kokivat työpaikan yhteisöllisyyden hyvin tärkeäksi, ja yhteisöllisyyden havaittiin näkyvän selvästi myös asiakkaille. Yhteisöllisyydessä tärkeäksi nähtiin hyvä ja avoin ilmapiiri sekä tiivis yhteydenpito työkavereiden kesken niin kasvokkain kuin

verkossa. Haastatteluissa tuli esille myös esihenkilön tärkeä rooli hyvän yhteishengen ja työilmapiirin ylläpitäjänä.

## 4.2 Palautteen merkitys

Haastateltavat kokivat asiakkailta tulevan palautteen olevan iso osa sitä, että he kokevat työnsä arvostetuksi. Onnistumisten huomioiminen koettiin palkitsevaksi ja motivoivaksi. Palautteen saaminen myös tuntui ylipäättään tekevän työn huomatuksi. Lisäksi asiakkaiden palautteen nähtiin tuovan onnistumisen tunnetta. Positiivisten asiakaspalautteiden koettiin tuovan hyvää mieltä sekä intoa kohdata asiakkaita yhä uudelleen. Yksi haastateltava kertoi asiakaspalautteen olevan hänelle tärkeä syy tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

*– – jos sä oot tehny jonkun jutun, ja nähny siihen vaivaa, ja sit jos kukaan ei siitä korvaansa lotkauta, niin eihän se hyvältä tunnu. (H1)*

*– – se hetki siinä asiakkaan kanssa, et tokihan sen haluu aina tehdä parhaalla mahdollisella tavalla, koska sit siitä saa aina sen hyvän palautteen. (H3)*

Asiakaspalaute herätti haastateltavissa ensisijaisesti positiivisia ajatuksia. Toisaalta yksi haastateltavista toi esille myös sen, että negatiiviset palautteet liittyvät yleensä yrityksen toimintaan, eivät henkilökohtaisesti asiakaspalvelijaan. Tämän voidaan nähdä vähentävän negatiivisen palautteen motivaatiota heikentävää vaikutusta.

*– – totta kai se tuntuu pahalta, jos mä en oo osannut vastata siihen asiakkaan toiveeseen tai tarpeeseen. Mut usein se palaute on sitä, että ollaan tyytymättömiä [yrityksen] palveluihin, et minkälaisia palveluita meillä on, ja minkälaisia palveluita meillä ei ole. – – ollaan tyytymättömiä, et me ei voida tehdä jollain tietyllä tavalla, eikä niinkään siihen sun henkilökohtaseen palveluun, miten sä oot häntä palvellut. (H2)*

Haastateltavat kertoivat saavansa asiakkailta palautetta sekä suoraan heti kohtaamisten jälkeen että jonkin verran kirjallisesti myöhemmin. Osa kertoi myös käyvänsä asiakaspalautteita säännöllisesti läpi esihenkilönsä kanssa. Koska asiakaspalautteet koetaan

tärkeäksi, onkin motivaation tukemiseksi tärkeää myös välittää työntekijöille heille kuuluva positiivinen palaute.

Haastateltavat kokivat saavansa palautetta myös esihenkilöiltään ainakin suhteellisen usein. Kaksi haastateltavista kertoi saavansa suoraa palautetta esihenkilöltään vähintään kuukausittain, yleensä useamminkin. Haastateltavat kertoivat, että esihenkilö saattaa antaa positiivista palautetta myös heti asiakaskohtaamisen jälkeen. Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilön palautteen koetaan kertovan arvostuksesta omaa työtä kohtaan sekä ylipäättään siitä, että oma työ huomataan.

*Ja sitä, että on semmonen tunne, että kun on onnistunut jossain, niin se on myös huomioitu. Että totta kai se siinäkin vaikuttaa. Että ihan motivoi – –.*  
(H1)

Huomatuksi tulemisen ja arvostuksen kokemisen lisäksi haastateltavat kokivat, että hyvän palautteen saaminen esihenkilöltä lisää onnistumisen tunnetta. Yhden haastateltavan mukaan esihenkilö tukee häntä työssään nimenomaan palautteen antamisen kautta. Yksi haastateltava toivoi saavansa esihenkilöltään hieman enemmän positiivista palautetta, toinen toivoi lisää kehittäväää palautetta. Pääsääntöisesti haastateltavat kuitenkin vaikuttivat olevan kohtalaisen tyytyväisiä saamansa palautteen määrään.

### 4.3 Työn merkityksellisyys

Haastateltavat kokivat työnsä olevan merkityksellistä niin itselleen, muille ihmisille kuin työnantajalleen. Tunne merkityksellisestä työstä vaikutti syntyvän eniten asiakkaiden auttamisen kautta, minkä haastateltavat toivat vahvasti esille. Kaikki haastateltavat kokivat pystyvänsä työssään auttamaan hankalassa tilanteessa olevia ihmisiä. Toisaalta kaksi haastateltavaa koki myös pystyvänsä tarjoamaan elämyksiä ja kokemuksia sekä auttamaan ihmisiä tekemään elämän tärkeistä hetkistä mahdollisimman onnistuneita.

*Kyl mä koen et meidän työ on merkityksellistä. Koska pystytään kuitenkin auttaan ihmisiä ja muuta. (H3)*

*Et kiva olla niissä [elämän tähtihetkissä] mahdollistajana, ja antaa semmosia vinkkejä onnistumisiin. Niin koen, että se on merkityksellistä.*  
(H2)

Osa haastateltavista koki vastuullisuuden eteen työskentelyn tekevän työstä merkityksellistä. Esille tuli myös näkökulma siitä, että yrityksen tekemä tuotto menee hyvään tarkoitukseen ja sitä kautta auttaa ihmisiä. Lisäksi haastateltavat mainitsivat työkalvereiden auttamisen lisäävän tunnetta merkityksellisestä työstä. Yhden haastateltavan mukaan nimenomaan tunne merkityksellisestä työstä saa hänet tekemään parhaansa työssään.

Työn merkityksellisyys itselle nähtiin syntyvän erityisesti asiakkaiden kohtaamisen ja auttamisen kautta. Yksi haastateltava kertoi asiakkaan tyytyväisyyden tekevän hänet itsensäkin tyytyväiseksi. Merkityksellisyyden tunnetta haastateltaville itselleen loi myös vaikutusmahdollisuudet yrityksen sisällä, osana työyhteisöä oleminen ja onnistumisen tunteet työssä.

Haastateltavat kokivat, että heidän tekemällään työllä on merkitystä työnantajalle, ja työnantaja arvostaa heidän tekemäänsä työtä. Oma työ nähtiin yrityksen toiminnan kannalta välttämättömänä. Perustyön tekemisen lisäksi työ koettiin yritykselle merkitykselliseksi esimerkiksi siksi, että pystyy itse olemaan esimerkkinä uudemmille työntekijöille, ylläpitämään omalta osaltaan työyhteisön ilmapiiriä, kehittämään yrityksen toimintaa ja muuttamaan ihmisten mielikuvia työnantajaa kohtaan.

*– – ku ollaan ihan näitä perustyöntekijöitä, että meidän kauttahan ne kassaan rahat tulee. Että kyllä se täytyy vaikuttaa aika paljonkin, että meitä on sit olemassa. Että totta kai hyvin paljon on kyllä tullu [yrityksen] johtajat sieltä ihan lasilinnasta alaspäin. – – Nähdään se työ, mitä tehdään myymälässä, niin se on kyllä huomattu sitten myös meillä pääkallopaikalla.*  
(H1)

*Mä koen, et siellä [sosiaalisessa mediassa] mä myös haluan viedä semmosta positiivista [yritys]mielikuvaa ja muuttaa ihmisten semmosia jäykkiä mielikuvia. Et me ei olla mikään harmaa virasto, joka tekee asiat kankeesti ja kaavamaisesti, et on sekin yksin motiivi tehdä parhaansa*

*tavallaan. Onnistua henkilökohtaisesti, mut myös sit onnistua luomaan semmosta positiivista kuvaa sitä työnantajaa kohtaan. (H2)*

Haastateltavat siis kokivat työnsä merkitykselliseksi useammastakin syystä. Eniten kuitenkin korostui asiakkaiden auttamisesta syntyvä merkityksellisyys, mikä korostaa asiakkaiden palautteen sekä asiakkaille luodun arvon näkyväksi tekemisen tärkeyttä.

#### **4.4 Kehittymismahdollisuudet työssä**

Kaikki haastateltavat kokivat jatkuvan kouluttautumisen työssään tärkeäksi ja vaikuttivat arvostavan yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia jatkuvaan kouluttautumiseen. Henkilökohtaisena tavoitteena työssään kaikilla haastateltavilla olikin lähinnä ylläpitää omaa ammattitaitoaan. Kukaan ei maininnut tavoittelevansa esimerkiksi kehitystä urallaan ja kouluttautuvansa tämän vuoksi. Haastateltavat kokivat siis olevansa tyytyväisiä nykyisiin työtehtäviinsä, mistä kertoo myös pitkä työkokemus kyseisessä tehtävässä. Kohdeyritysten alat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, joten ammattitaidon ja tuotetietouden ylläpitämiseksi jatkuva kouluttautuminen voidaan nähdä välttämättömänä.

*Ja toi maailma, – –, on semmonen, että sä voit koko ajan oppii lisää ja innostuu ja näin. Että ehkä semmonen just, että on turvallinen pelikenttä, ja sitte, että siel saa ite omalla aktiivisuudellaan aika paljon myöskin irti asioista, jos vaan on kiinnostunut oppimaan lisää. Niin se on ehkä tässä työssä parasta ja arvostan. (H2)*

Molemmat kohdeyritykset tarjoavat haastateltavien mukaan paljon erilaisia koulutusmahdollisuuksia, joihin osallistuminen on enimmäkseen vapaaehtoista. Haastateltavat siis pystyvät syventämään omaa ammattitaitoaan omien kiinnostuksen kohteidensa mukaan. Monet koulutukset on myös suhteutettu omaan taitotasoon. Saatavilla olevat koulutukset liittyvät myös muuhun kuin tuotetietouteen, esimerkiksi työhyvinvointiin ja asiakaspalveluun. Koulutusta tapahtuu niin kursseina, itsenäisenä verkko-opiskeluna kuin jatkuvasti esimerkiksi palavereissa.

*Paljon on omasta vapaaehtoisuudesta kiinni. Firma tietysti tarjoo erilaisii mahollisuuksii, mutta eihän niihin oo pakko lähtee mukaan. Ja toki on sitte*



*koulutuksii, mitä voi vapaa-ajalla käydä vapaaehtoisesti eri firmojen puolesta. (H3)*

Haastateltavat saavat siis jatkuvasti mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoaan ja voivat osallistua koulutuksiin oman mielenkiintonsa mukaan. Kaikki haastateltavat tekevät hyvin monipuolista työtä, minkä voidaan nähdä entisestään lisäävän uuden oppimisen mahdollisuuksia.

#### **4.5 Muita näkökulmia**

Kaikki haastateltavat kokivat, että alan ja ammattinsa vuoksi heillä ei juurikaan ole mahdollisuuksia vaikuttaa työtehtäviinsä ja työn sisältöön. Tästä huolimatta kaikki toivat myös esille sen, että he voivat vaikuttaa työntekonsa tapaan. Työnteon tavalla viitattiin työnteon tahtiin ja siihen, kuinka hyvin oman työnsä hoitaa. Haastateltavat kokivat myös pystyvänsä jonkin verran vaikuttamaan työtehtävien järjestykseen sekä pystyvänsä sopimaan työkavereiden kesken siitä, kuka hoitaa mitäkin.

*– – mutta toisaalta kyllähän mä pystyn vaikuttaa siihen, millä tavalla mä teen sen työn. Ja miten paljon mä teen sitä työtä. Että kuinka tehokas tai rauhallinen tai mitenkä. Että silleen tavallaan omaan työtahtiin pystyy vaikuttaan. (H3)*

*Se [vaikutusmahdollisuudet] mun mielestä luo semmosta työn mielekkyyttä, ja ehkä myös sitä merkityksellisyyttä. Et ku ite päättää, että okei, nyt mä teen tän jutun, ja millä tavalla mä sen teen, ja mä teen sen hyvin. (H2)*

Vastauksista voidaan päätellä, että haastateltaville annetaan vapaus vaikuttaa työhönsä niissä asioissa, joissa se kyseisessä työssä on mahdollista. Kaikkien haastateltavien mukaan vaikutusmahdollisuudet parantavat työn mielekkyyttä, ja osan mukaan myös saavat työn tuntumaan itselle merkityksellisemmältä.

Työn monipuolisuus ja vaihtelevuus kävi ilmi kaikissa haastatteluissa, ja osa mainitsi tämän myös yhtenä työn parhaista puolista. Kaksi haastateltavaa tekee myymälätyön lisäksi asiakaspalvelua myös verkossa, ja kolmannellakin on työssään erityisvastuuta

tavallisen myyjäntyön lisäksi. Vastauksissa tuli esille, että monipuolisuus tekee työstä mielenkiintoista sekä mahdollistaa kehittymisen ja itsensä haastamisen monella tavalla.

Haastateltavat selvästi kokevat työnsä itselleen mielekkääksi. Kaikki mainitsivat tavalla tai toisella pitävänsä asiakkaiden kanssa työskentelystä. Tästä voi päätellä, että haastateltavat kokevat ylipäätään ihmisten kanssa toimimisen itselleen mielekkääksi ja motivoivaksi. Myös aito halu auttaa muita ihmisiä kävi selvästi ilmi kaikkien vastauksista.

*Erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen, niin se on kyllä se, mistä mä tykkään. (H1)*

*– – Arvostan työssä sitä, et pysty olee asiakkaitten kans tekemisissä ja auttamaan. (H3)*

Ihmisten kanssa toimimisen ja auttamisen lisäksi työn mielekkyys syntyi haastateltaville myös siitä, että työ liittyy heille itselleen mielenkiintoisiin aihepiireihin. Osa haastateltavista on kiinnostunut yrityksen toimialan aiheista myös harrastusmielessä.

Kaikilla haastateltavilla on peruspalkan lisäksi mahdollisuus saada kannustinpalkkio tai muuta rahallista korvausta hyvin tehdystä työstä. Nämä eivät kuitenkaan ole henkilökohtaisia, vaan palkkioiden myöntämisessä katsotaan koko myymälän tai myymäläryhmän suoritusta. Haastateltavat kokivat, että palkkioiden saavuttamiseksi tulee myös motivoida muita työyhteisön jäseniä hyvään suoritukseen. Tämän nähtiin vähentävän palkkioiden motivoivaa vaikutusta, sillä itsellä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

*Et se ei oo ehkä niinkään semmonen henkilökohtanen kiitos, vaan silleen, et sun pitää siinä pystyä myös tiimiä kannustaa siihen yhdessä onnistumiseen. Et se on vähän ehkä vaikeemmin tavoitettavissa. (H2)*

*No ei hirveesti [kannustinjärjestelmä vaikuta omaan toimintaan]. – – tiedostat ne, mut ehkä se ei kannusta niin sitten panostaa johonkin tiettyyn asiaan niin paljoa, ku se ei oo henkilökohtanen tavote, et sitten kokonaisuutena. (H3)*

Haastateltavat kokivat, että heidän työnantajansa kannustinjärjestelmässä on lukuisia erilaisia tavoitteita. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan muistanut ulkoa, millaisia kaikkia tavoitteita järjestelmässä on. Tästä voidaan päätellä, ettei kannustinjärjestelmällä ole suurta vaikutusta haastateltavien motivaatioon. Monesta pienestä asiasta koostuva palkkio koettiin myös vaikeasti saavutettavaksi.

*Että ei voi väittää, etteikö se [kannustinpalkkio] kannustais. Mut ei se ehkä, et kun se koostuu niin pienistä, jotenkin murusista se kannustinpalkkio, niin ehkä sitä ei niin päivittäin aattele, et mä nyt sen takia annan hyvää palvelua, jotta mä saisin kerran vuodessa sen. (H2)*

Haastateltavat kokivat kuitenkin jollain tasolla tiedostavansa yhteisen kannustinjärjestelmän tavoitteet, ja osa myös seuraa niiden toteutumista. Osa taas kertoi ennemminkin pyrkivänsä tekemään työnsä omasta mielestään hyvin ja uskovansa siltäkin olevan positiivinen vaikutus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kannustinjärjestelmän koettiin kuitenkin vaikuttavan omaan toimintaan enemmänkin alitajunnassa kuin tietoisesti. Pienestä vaikutuksesta huolimatta yhteisten mittareiden koettiin konkretisoivan tekemistä ja yhteisiä tavoitteita.

*Mutta ei se [kannustinpalkkio] se ratkaiseva tekijä oo siinä motivoinnissa sitte kumminkaan. Semmonen asia, mikä hautuu tuolla ajatuksissa aina. (H1)*

Kohdeyritysten kannustinjärjestelmiin liittyvät mittarit sisältävät niin myyntiin, asiakaspalvelun laatuun kuin vastuullisuuteen liittyviä yhteisiä tavoitteita. Haastateltavat kertoivat myös pääsevänsä seuraamaan näitä tuloksia. Yhteiset tavoitteet nähtiin tärkeiksi, sillä ne konkretisoivat kaikille työntekijöille, mitä heidän toivotaan tekevän. Osa haastateltavista mainitsi, että nimenomaan yhteiset tavoitteet ovat heille yksi syy tehdä parhaansa työssään. Toisaalta yhteisten tavoitteiden voidaan nähdä myös kertovan siitä, mikä kyseisessä yrityksessä nähdään työn tekemiseksi hyvin.

*No tietenkin yhtiöllä on tavoitteet, että se on tärkeitä, että kaikki tietää ne meidän tavoitteet, mitä kohti mennään ja mitä varten tässä nyt tehdään. (H1)*

Molemmissa kohdeyrityksissä työntekijöiden osaaminen vaikuttaa palkkaan. Haastateltavat kokivat osaamisperusteisen palkkauksen henkilökohtaisesti motivoivampana kuin yhteisen kannustinjärjestelmän. Varsinkin yksi haastateltava toi selvästi ilmi kokevansa oikeudenmukaisena sen, että erityisen hyvästä työstä myös maksetaan enemmän.

*Mutta ite koen, et se osaamisperusteinen palkkaus on motivoivampaa [kuin kannustinpalkkio]. Sä näät konkreettisesti joka tilissä sen, että okei, että mä oon ite ansainnut tän, vaikka nyt 3€ korkeemman tuntipalkan, kun joku toinen, joka ei jaksa nähdä vaivaa asioiden eteenpäin viemiseen. (H2)*

Haastateltavat eivät siis kokeneet ulkoisia palkkioita itselleen erityisen motivoiviksi, ja ne nähtiin jokseenkin vaikeasti saavutettaviksi. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ei juurikaan tuotu esille oma-aloitteisesti, mistä voidaan päätellä, että sisäinen motivaatio on haastateltavilla vahvempaa. Pienistä asioista koostuvan kannustinjärjestelmän nähtiin kuitenkin hieman vaikuttavan omaan toimintaan ja saavan kannustamaan myös muita tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä antaa yrityksen johdolle mahdollisuuksia ohjata työntekijöiden toimintaa toivottuun suuntaan.

#### **4.6 Motivaatiota heikentävät tekijät**

Työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä kaikissa haastatteluissa nousi esille hieman erilaisia tekijöitä kunkin omaan työhön liittyen. Yksi toivoi saavansa enemmän kehittävästä palautetta, toinen toivoi lisää positiivista kiitosta. Vastauksissa kuitenkin korostuivat työskentelyolosuhteisiin liittyvät asiat. Yksi haastateltava on usein töissä yksin, joten hän toivoisi enemmän yhteistä työaikaa työkavereiden kanssa. Hänen mukaansa tämä mahdollistaisi esimerkiksi tehokkaamman työnteon vähemmällä keskeytyksillä ja tekisi työskentelystä mielekkäämpää. Parannuksia toivottiin myös työn järjestelyyn, jotta esimerkiksi uudet tuotteet tulisivat pienemmissä erissä viikon mittaan, eikä kaikki kerralla. Yksi haastateltava näki vuorotyön työn huonona puolena, sillä iltaisin ja viikonloppuisin työskentely hankaloittaa vapaa-ajan sosiaalista elämää.

Juutin (2015, 30) mukaan asiakastytymättömyys johtuu usein siitä, ettei työntekijöille anneta tarpeeksi aikaa kohdata asiakkaita. Yksi haastateltava kertoikin asiakkaisiin käytettävän ajan vähyys olevan asia, mihin hän toivoisi muutosta työssään.

*Antaa aikaa enemmän asiakkaille. – – et vois oikeesti paneutuu siihen asiakkaaseen. – – kun meilläkin riittää asiakkaita, niin ei voi parastaan antaa kaikille. Tavallaan sillain, koska siinä kestäis ikuisuuden siinä palveluhetkessä. (H3)*

Kaikki haastateltavat toivat esille turhauttavia asioita, joihin he eivät voi itse vaikuttaa. Jokaisella haastateltavalla on selvästi vahva auttamisen halu, joten kun auttaminen ei onnistu yrityksen toimintatavan tai lainsäädännön takia, aiheutti tämä ja asiakkaiden valitusten kuunteleminen aiheesta selvästi turhautumista. Toisaalta esille tuli myös se, että kaikkia asiakkaita ei vain saa tyytyväiseksi, vaikka tekisi parhaansa. Haastateltavat kuitenkin ymmärsivät, ettei asiakkaiden tyytymättömyys useinkaan johdu työntekijän toiminnasta tai ylipäätään edes liity yrityksen toimintaan.

*– – et niitä asiakkaita harmittaa joku, ja sit se ei liity mitenkään siihen, miten sä teet sun työn, ja et vaiks me tehtäis mitä, niin se asiakas on tyytymätön johonkin tiettyyn asiaan. Nii se kyl välil turhauttaa. (H2)*

Vaikka kaikki haastateltavat mainitsivat asiakkaat työn parhaiksi puoliksi, ymmärrettävästi hankalat asiakaskohtaukset tulivat esille myös asiakaspalvelutyön varjopuolina. Yksi haastateltava myös mainitsi jatkuvat asiakaskohtaukset kuormittavaksi. Toisaalta haastateltavien vastauksissa tuli ilmi, että he ymmärtävät vaikeidenkin asiakaskohtaamisten olevan osa asiakaspalvelutyötä, ja esimerkiksi yleiseen maailmantilanteeseen liittyvät asiat voivat vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen. Kaikki haastateltavat kuitenkin kertoivat, että heidän esihenkilönsä on aina tavoitettavissa ja valmiina auttamaan haastavissa tilanteissa. Muista työn mielekkyyttä vähentävistä seikoista puhuttaessa haastateltavat ymmärsivät, että esimerkiksi kollegojen kanssa yhteisen työajan vähyys, yrityksen toimintatapa tai rajallinen aika asiakaskohtauksissa johtuvat taloudellisista resursseista. Yleisesti siis haastateltavat saavat esihenkilöltään tukea haastaviin tilanteisiin ja vaikuttivat ymmärtävän työnsä mielekkyyttä vähentävien

tekijöiden taustasyyt, minkä voi päätellä vähentävän työmotivaatiota heikentävää vaikutusta.

#### 4.7 Työntekijöiden näkemys positiivisesta asiakaskokemuksesta

Pyydettyäessä kertomaan onnistuneista asiakaskohtaamisista tärkeimmäksi onnistumisen määrittäjäksi nousi asiakkaan tarpeiden täyttäminen. Asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle pääseminen, vuorovaikutusyhteyden löytäminen ja siten kohtaamisen sosiaalinen onnistuminen tuli esille kaikkien vastauksissa. Asiakkaan asemaan asettuminen, aito kuunteleminen ja kokonaisvaltainen tarpeiden kartoittaminen nähtiin tärkeäksi. Haastateltavat kokivat asiakkaiden tarpeiden täyttämisen ja erityisesti hieman haastavampien tilanteiden ratkaisemisen myös itselleen palkitsevina.

*Ja se [tarve] on täyttynyt, ja hän oli vielä yllättyne ilosesti, niin siin oli ehkä ne tunteet, jotka sai mut ajattelee, että se oli tosi hyvä, kiva kohtaaminen ja onnistuminen. (H2)*

Tarpeiden täyttämisen lisäksi kaikki näkivät tärkeäksi myös kyvyn ylittää asiakkaan odotukset esimerkiksi antamalla tuotteen käyttövinkkejä, huomioimalla asiakas erityisen hyvin myös kassalla tai suosittelemalla tuotetta, jota asiakas ei ollut muistanut tarvitsevänsä. Toisaalta tärkeäksi koettiin myös sen tunnistaminen, jos asiakkaan vaatimustaso on matalampi tai hän on kiireinen, jolloin esimerkiksi liika tuotteesta kertominen ja auttamaan pyrkiminen voidaan nähdä enemmänkin ikävänä ”tuputtamisena”. Yksi haastateltava koki, että monien heidän asiakkaidensa odotukset ovat jo valmiiksi todella korkealla, jolloin yllätysten tuottaminen ja odotusten ylittäminen on vaikeaa.

Odotusten voidaan nähdä ylittyvän myös siten, että haastateltavat selvästi näkivät oman roolinsa asiakaspalvelijana laajempina kuin tehtävään välttämättä kuuluisi. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi tilanteesta, jossa hän oli kuullut asiakkaan ongelman ja tarjoutunut pakkaamaan asiakkaiden joulumarkkinoilta ostaman himmelin, mikä oli saanut asiakkaat aivan häkeltyneiksi. Hän kertoi myös usein kuuntelevansa asiakkaiden kuulumisia. Varsinkin kaksi haastateltavista koki ylipäättään vastuullisuuden ja asiakkaiden hyvinvoinnin edistämisen tärkeäksi osaksi työtä.

*— — [vanhemman vakioasiakkaan mukaan] tänne on niinku ystävän luokse tulus, ku tulee tänne myymälään. Että hänenkin kanssa on hyvin monenlaisia asioita puhuttu ja muisteltu, ja tiian että kotona on hankala tilanne ——. (H1)*

Haastateltavat siis haluavat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin ja pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotuksia. Tämän voidaan nähdä olevan sen ansiota, että kaikki haastateltavat näkevät asiakkaiden ja heidän auttamisensa ainakin yhdeksi työn parhaista puolista, aidosti nauttivat asiakaspalvelusta ja kokevat tilanteet palkitseviksi.

Esimerkkinä onnistuneesta asiakaskohtaamisesta kaikki haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa he ovat pystyneet kääntämään asiakkaan mielialan huonosta hyväksi. Mielenkiintoista on, että työntekijät kokivat juuri tällaiset tilanteet myös itselleen erittäin palkitseviksi. Keinoiksi mielialan kääntämiseen haastateltavat kertoivat paitsi asiakkaan tarpeen ratkaisemisen, myös hänen aidon kuuntelemisensa ja asiakkaan tunteen ymmärtämisen.

*— — ku se asiakas tulee sillä mielellä, et kaikki on päin persettä. Että sit ku sä saat suhteutettua sen asiakkaan ongelman ja sen harmin laajuuden siihen, et mitä täs oikeesti on tapahtunut ja järkeistät sen homman, ja tavallaan pystyt ymmärtämään sitä asiakasta, mutta et jää vellomaan siihen tunteeseen, vaan saat sit käännettyä sen neutraaliksi tai jopa positiiviseksi ——. Ja kiitos, kun vielä hoidit tän näin hyvin, niin niist tulee semmoset, että jes, nyt on tehty hyvää työtä. (H2)*

Lisäksi onnistuneen asiakastilanteen tunnelmaa kuvailtiin rennoksi ja vapautuneeksi. Yksi haastateltava korosti asiakaspalvelijan rohkeuden ja heittäytymiskyvyn tärkeyttä asiakaskokemuksen onnistumiseksi.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli vastata päätutkimuskysymykseen: *millaiset motivaatiotekijät korostuvat positiivisista asiakaskokemuksista tunnettujen yritysten työntekijöiden kokemuksissa?* Tämän lisäksi haluttiin selvittää, millaisia näkemyksiä työntekijöillä on positiivisesta asiakaskokemuksesta ja miten johtamisella voidaan tukea työntekijöiden motivaatiota tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan teorian tiedon ja kolmen työntekijän teemahaastattelujen analyysin pohjalta. Pienestä aineistosta huolimatta haastateltavien vastauksissa toistuivat samansuuntaiset asiat.

Empiirisestä aineistosta keskeisiksi motivaatiotekijöiksi nousivat työpaikan yhteisöllisyys, palaute, työn merkityksellisyys ja kehittymismahdollisuudet. Työyhteisön koettiin antavan itselle tukea työssä onnistumiseen ja yleisesti hyvän ilmapiirin tarttuvan niin työntekijöihin kuin asiakkaisiin. Palautteen saamisen asiakkailta ja esihenkilöiltä nähtiin kertovan työn arvostuksesta. Haastateltavat ajattelivat työnsä olevan merkityksellistä, ja merkityksellisyyden syntyvän erityisesti asiakkaiden auttamisesta. Kaikilla oli myös paljon mahdollisuuksia kehittyä työssään. Motivaatiota heikentävät tekijät vaihtelivat, mutta keskeisimmiksi nousivat työskentelyolosuhteisiin liittyvät tekijät sekä hankalat asiakaskohtaamiset.

Mikään teoriaosuudessa esitellyistä motivaatioteorioista ei yksistään selitä empiirisen aineiston tuloksia. Aineiston ja kaikkien motivaatioteorioiden välillä oli kuitenkin havaittavissa niin yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Maslow'n (1943) tarvehierarkiasta haastateltavat nostivat esille kolmen ylimmän tason, eli sosiaalisuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Maslow'n hierarkiasta poiketen haastateltavia siis motivoivat samanaikaisesti useamman eri tason tarpeet. Alimmille tasoille kuuluvia fyysisyyden ja turvallisuuden tarpeita ei kuitenkaan tuotu esille motivoivina tekijöinä. Sekä asiakkaiden että esihenkilöiden antaman palautteen nähtiin kertovan työn arvostuksesta, mikä on tärkeä motivaatiotekijä niin Maslow'n tarvehierarkiassa (1943)



kuin Herzbergin kaksifaktoriteoriassa (1959). Myös molemmissa sisältöteorioissa tärkeä motivaatiotekijä, työssä kehittyminen, korostui haastateltavien vastauksissa.

Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian motivaatiotekijät tulivat esille haastateltavien vastauksissa motivoivina, vaikkakaan ylennyksiä tai saavutuksia ei koettu tärkeinä. Erona kaksifaktoriteoriaan haastateltavat kuitenkin kertoivat henkilösuhteiden esihenkilöön ja erityisesti työkavereihin olevan motivaatiota lisäävä tekijä, ei hygientekijä. Kaksifaktoriteorian mukaisesti monet haastateltavien mainitsemista työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä liittyivät työskentelyolosuhteisiin.

Prosessiteorioista Adamsin oikeudenmukaisuusteorian (1963) panosten ja palkkioiden väliset suhteet eivät juuri näkyneet haastateltavien vastauksissa. Toisaalta tämän voidaan nähdä kertovan siitä, että haastateltavat kokivat työnsä panosten ja palkkioiden olevan tasapainossa. Esille kuitenkin nousi se, että osaamisperusteinen palkkaus ja oma korkeampi palkka joihinkin muihin verrattuna nähdään oikeudenmukaisena. Yksi haastateltava myös mainitsi kokevansa ikävänä, jos erityisen hyvin tehdystä työstä ei saisi palautetta eikä sitä huomattaisi.

Vroomin odotusarvoteorian (1995) vastaisesti haastateltavat kokivat työn sisäiset palkkiot tärkeämmiksi kuin työn ulkopuoliset palkkiot. Toisaalta myös odotettavissa oleva positiivinen palaute asiakkaalta nähtiin yhdeksi syyksi tehdä työ mahdollisimman hyvin. Kannustinjärjestelmän palkkiot nähtiin jokseenkin vaikeasti saavutettaviksi ja siksi vähemmän motivoiviksi. Tämä taas tukee odotusarvoteoriaa, jonka mukaan palkkioiden näkeminen epätodennäköisenä ja omasta toiminnasta riippumattomana vähentää palkkion motivoivaa vaikutusta. Ulkoisten palkkioiden vähäinen käyttö ja pieni vaikutus voidaan nähdä hyvänä asiana, sillä haastateltavilla oli selvästi vahva sisäinen motivaatio työssään. Gagnén ja Decin (2005) mukaan tällaisessa tilanteessa ulkoisten palkkioiden tarjoaminen saattaisi jopa heikentää motivaatiota.

Haastateltavien näkemykset positiivisesta asiakaskokemuksesta olivat hyvin samankaltaisia kuin Thomkella (2019), sillä vastauksissa korostui negatiivisten tunteiden kääntäminen positiivisiksi, odotusten ylittäminen ja yllätysten tarjoaminen. Tällaiset tilanteet nähtiin myös työntekijöille itselleen palkitsevimpina. Onnistuneita asiakas-kohtauksia kuvaillessa vastauksissa korostui asiakaskokemuksen arviointi sen

sosiaalisen, emotionaalisen ja kognitiivisen ulottuvuuden kautta (Schmitt, 2003; Lemon & Verhoef, 2016). Kognitiivisesti tilanteet nähtiin onnistuneiksi, kun asiakkaan ongelma tuli ratkaistuksi. Emotionaalinen ulottuvuus näkyi asiakkaiden myönteisistä reaktioista puhuttaessa. Sosiaalisesti onnistuneesta kokemuksesta taas kertoi esimerkiksi hyvän keskusteluyhteyden löytäminen. Sensorinen ja behavioraalinen ulottuvuus eivät juuri tulleet esille haastateltavien vastauksissa, mikä toisaalta liittyynee myös kohdeyritysten toimialaan ja haastateltavien työnkuvaan.

## 5.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtamisella voidaan tukea työntekijöiden motivaatiota tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia. Tutkimustulokset nostavatkin esiin johtamisen kannalta tärkeitä asioita. Vaikka haastateltavien vastauksissa oli keskenään samankaltaisia piirteitä, eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että haastateltavien sisäinen motivaatio työtään kohtaan on vahvempaa kuin ulkoinen. Haastateltavat kokivat työnsä sisällön mielekkääksi, aidosti nauttivat ihmisten kanssa työskentelystä sekä kokivat asiakkaiden auttamisen itselleenkin palkitsevaksi. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että jos yrityksessä halutaan panostaa asiakaskokemukseen, tulisi rekrytoida työntekijöitä, jotka lähtökohtaisesti haluavat työskennellä ihmisten parissa, motivoituvat asiakkaiden auttamisesta ja ovat kiinnostuneita alasta.

Haastateltavat motivoituivat asiakkailta saaduista palautteista, ja asiakkaiden auttaminen saa heidät kokemaan työnsä merkitykselliseksi. Tämä tukee Grantin (2011) näkemystä, jonka mukaan asiakkaille tuotetun arvon, ilon ja hyödyn näkeminen johtaa haluun tehdä työ paremmin, tarkemmin ja yhä enemmän asiakasta hyödyttäen. Johtamisessa on siis tärkeää, että työntekijöille välitetään heille kuuluva positiivinen asiakaspalaute.

Työpaikan yhteisöllisyys koettiin tärkeänä, ja hyvän yhteishengen ja työilmapiirin ylläpitämisessä esihenkilön rooli nähtiin oleellisena. Kaikkien haastateltavien esihenkilöt tekivät myös asiakaspalvelutyötä, minkä voidaan nähdä tekevän heistä helpommin lähestyttäviä. Esihenkilön tuki ja tavoitettavissa oleminen nähtiinkin tärkeäksi erityisesti haastavissa tilanteissa. Vastauksista voidaan myös huomata, että johto ja esihenkilöt

antavat haastateltaville vapauksia toimia työssään itsenäisesti niissä rajoissa kuin se kyseisessä työssä on mahdollista. Tämän nähtiin parantavan työn mielekkyyttä ja tekevän työstä merkityksellisempää. Vaikka työtehtävät siis olisivatkin ennalta määriteltyjä, olisi tärkeää antaa työntekijöille mahdollisimman paljon vaikuttamismahdollisuuksia.

Haastateltavat motivoituvat myös jatkuvista kehittymismahdollisuuksista. Tätä voidaan edistää tarjoamalla monipuolisesti erilaisia kouluttautumismahdollisuuksia, joihin työntekijät voivat osallistua omien kiinnostuksen kohteidensa mukaan. Myös esihenkilöltä tulevan palautteen nähtiin edistävän työssä kehittymistä. Monipuolisen ja vaihtelevan työn nähtiin lisäävän kehittymismahdollisuuksia, joten myös työn monipuolistaminen voidaan nähdä keinoksi edistää työntekijöiden motivaatiota.

Monista pienistä asioista koostuvia palkkioita ei koettu erityisen motivoiviksi. Pientenkin palkkioiden olemassaolon voidaan kuitenkin tulkita olevan tärkeää ja oikeudenmukaista, sillä näin hyvin tehdyllä työllä on konkreettisesti jotakin vaikutusta omaan palkkaan. Jos siis ulkoisia palkkioita ei olisi ollenkaan, saattaisi se vähentää työmotivaatiota. Nämä kannustinjärjestelmään kirjattavat tavoitteet myös antavat yrityksen johdolle mahdollisuuksia ohjata työntekijöiden toimintaa toivottuun suuntaan.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen rajoitteet. Kandidaatintyön rajallisen ajan vuoksi haastateltavia oli vain kolme, ja he työskentelivät kahdessa eri yrityksessä. Pienestä otoksesta huolimatta aineisto alkoi saturoitua, eli samat asiat toistuivat vastauksissa (Hirsjärvi ym., 1997, 117). Tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut tavoitteenakaan löytää tilastollisia yhteyksiä, vaan kuvailla henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. Toisaalta määrällisellä tutkimuksella samasta aiheesta voitaisiin saada yleistettävämpää tietoa ja tutkia esimerkiksi sitä, mitkä työntekijöiden motivaatiotekijät nousevat tärkeimmiksi, jotta yritykset pystyvät luomaan asiakkailleen positiivisia kokemuksia. Haastattelu sopi hyvin tutkimusmenetelmäksi vähän tutkitun aiheen tarkasteluun. Yleisesti haastattelujen luotettavuutta saattaa kuitenkin heikentää se, että haastattelussa ihmisillä voi olla taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsjärvi ym., 1997, 201).

Tutkimuksen laaja aihealue herätti paljon ideoita jatkotutkimusmahdollisuuksista. Tässä tutkimuksessa positiivisista asiakaskokemuksista tunnettujen yritysten työntekijöiden nähtiin olevan hyvin motivoituneita, mutta työntekijöiden motivaation vaikutuksesta asiakaskokemukseen kaivattaisiin laajempaa tutkimusta. Tuloksissa esiin tulleita tärkeitä motivaatiotekijöitä olisi mielenkiintoista tutkia syvemminkin juuri niiden motivoivan voiman ja asiakaskokemukseen näkökulmasta. Tärkeää olisi myös selvittää tarkemmin motivaatiota heikentäviä tekijöitä. Paremman kokonaiskuvan saamiseksi aihetta tulisi tutkia eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Olisi myös mielenkiintoista vertailla, miten motivaatiotekijät positiivisten asiakaskokemusten tuottamiseksi vaihtelevat eri toimialoilla. Kaikilla haastateltavilla oli useiden vuosien työkokemus omassa työtehtävässään, joten vertailua voisi tehdä siitäkkin, onko vasta työssään aloittaneilla erilaisia motivaatiotekijöitä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella, millaiset tekijät motivoivat positiivisten asiakaskokemusten edistämistä niillä työntekijöillä, jotka eivät itse ole tiiviisti tekemisissä asiakkaiden kanssa.

## LÄHTEET

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Asiakkuusmarkkinointiliitto (2022). Asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset 2022. Haettu 23.11.2022 osoitteesta <https://www.asml.fi/seminar/asiakkuusindeksi-2022-tutkimus/>.
- Becker, L. & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648.
- Cook, S. (2016). *Leading the customer experience: inspirational service leadership*. Farnham: Routledge.
- Deci, E. & Ryan, R. M. (2000). The ”what” and ”why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Fischer, M. & Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Grant, A. (2011). How customers can rally your troops. *Harvard Business Review*, 89(6), 96–103.
- Hamilton, R. & Price, L. L. (2019). Consumer journeys: developing consumer-based strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 187–191.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hodson, C. (2014). *Psychology and Work*. Hoboken: Routledge.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *The Journal of consumer research*, 9(2), 132–140.

- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2018). Happy employees make happy customers: The role of intellectual capital in supporting sustainable value creation in organizations. Teoksessa *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability* (ss. 101–117). Springer International Publishing.
- Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuehnl, Jozic, D. & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516.
- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the academy of marketing science*, 39(6), 846–869.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Locke, E. A. & Schattke, K. (2019). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50, 370–396.
- Nevis, E. C. (1983). Using an American Perspective in Understanding Another Culture: Toward a Hierarchy of Needs for the People's Republic of China. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(3), 249–264.
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J. & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of service Research*, 14(2), 180–200.
- Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.

- Pugh, S. D. (2001). Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1027.
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. (2017). *Organizational behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53–67.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management a revolutionary approach to connecting with your customers*. New York: Wiley.
- Shaw, C. & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences*. London: Palgrave.
- Stein, A. & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8–19.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

## LIITE 1

### Haastattelurunko

#### Taustakysymykset:

Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

Mitä työtehtäviisi kuuluu?

Millainen koulutustausta sinulla on?

#### Sisältökysymykset:

Mikä työssäsi on mielestäsi parasta?

Millaisia asioita arvostat työssäsi?

Koetko, että työtäsi arvostetaan? Miten se ilmenee?

Saatko palautetta työstäsi? Keneltä, milloin ja kuinka usein? Mitä ajatuksia palautteen saaminen herättää?

Mikä saa sinut tekemään parhaasi työssäsi?

Millaisia tavoitteita sinulla on työssäsi? Mitä teet niiden eteen? Jos tavoitteet ovat muiden kuin itsesi asettamia, miten niiden toteutumista mitataan?

Koetko, että sinulla on mahdollisuuksia kehittyä työssäsi? Miten?

Kuvaile, millainen työyhteisö ja -ilmapiiri teillä on? Miten ajattelet sen vaikuttavan työskentelyysi ja työssäsi onnistumiseen?

Mikä asiakaspalvelutyössä on mielestäsi palkitsevinta?

Mikä mielestäsi tekee kohtaamisesta asiakkaan kanssa onnistuneen? Osaisitko antaa esimerkin tällaisesta tilanteesta?

Mitkä ovat mielestäsi asiakaspalvelutyön huonoja puolia? Osaisitko antaa esimerkkiä?

Onko teillä käytössä jonkinlaista kannustin-/bonusjärjestelmää tai muuta vastaavaa palkitsemista peruspalkan lisäksi? Mihin palkitseminen perustuu? Ajatuksia näistä, vaikuttavatko ne toimintaasi?

Kuinka paljon ja millä tavoin pystyt itse vaikuttamaan työhösi? Miltä se tuntuu?

Mistä muuttaisit työssäsi, jos voisit?

Miten esihenkilösi näkyy työpaikan arjessa?

Miten esihenkilösi tukee sinua työssäsi onnistumisessa? Miten toivoisit, että esihenkilösi tukisi sinua?

Koetko, että työlläsi on merkitystä muille ihmisille? Millä tavoin?

Mikä tekee työstäsi merkityksellistä itsellesi?

Koetko, että työlläsi on merkitystä työnantajallesi? Millä tavalla?

#### Lopuksi:

Kertoisitko vielä esimerkin jostain todella onnistuneesta asiakaskohtaamisesta. Mitä siinä tapahtui ja mitä teit? Mitä tunsit tapaamisen aikana ja sen jälkeen? Miten asiakas reagoi?

Haluaisitko vielä lisätä jotain, mitä en osannut kysyä?