

Itsensä johtaminen hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi

Kati Pitkänen

Kaupan ja kulttuurin osaamisala
Liiketalouden opinnäytetyö
Tradenomi

TORNIO 2014

TIIVISTELMÄ

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU, Kaupan ja kulttuurin toimiala

Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä(t):	Kati Pitkänen
Opinnäytetyön nimi:	Itsensä johtaminen hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi
Sivuja (joista liitesivuja):	38 (1)
Päiväys:	19.11.2014
Opinnäytetyön ohjaaja(t):	Eila Määttä
<p>Opinnäytetyön aihe on itsensä johtaminen hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi. Tavoitteena on sisäisen asiakaspalvelun ja oman ammatillisen osaamisen kehittäminen itsensä johtamisen menetelmin. Tutkimusalue rajataan työn ammatillisiin toimintoihin, joiden ydintekijänä on asiakaspalvelijan ammatillinen kunto eli selkeät tavoitteet, osaaminen, motivaatio, palautteen saaminen ja jatkuva kehittyminen työssä. Tutkimuksessa selvitetään, mitä sisäisellä asiakaspalvelulla tarkoitetaan ja mitä sisäinen asiakas odottaa sisäiseltä asiakaspalvelijalta. Tämän jälkeen selvitetään edelleen, miten sisäinen asiakaspalvelija voi johtaa itseään kohti odotettuja toimintatapoja.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Teoreettinen viitekehys on kaksiosainen empiirisen osuuden ympärille sijoitettuna. Ensimmäinen teoreettinen osa koskee sisäistä asiakkuutta ja sisäistä asiakaspalvelua, empiirisessä osuudessa käsitellään sisäistä asiakaspalvelua koskeva kysely, ja toinen teoreettinen osa tarkastelee itsensä johtamisen menetelmiä saatuihin kyselytuloksiin peilaten. Tutkimusaineisto keräämiseen käytettiin kirjallisuutta, sähköpostikyselyä ja havainnointia. Kvalitatiivinen kysely suoritettiin tutkimuskohteena olevan infon kahden sisäisen asiakasryhmän keskuudesta harkiten valituille edustajille. Kyselyssä selvitettiin sisäisten asiakkaiden näkökulmia, odotuksia ja kokemuksia sisäisestä asiakaspalvelusta ja sen tasosta. Kyselytulosten perusteella havaittiin ja vastausten analysoimisen myötä tunnistettiin kehittämisen kohteet, ja voitiin perehtyä tarvittaviin, kehittymistä edistäviin itsensä johtamisen menetelmiin.</p> <p>Tutkimus kasvattaa oman sisäisen asiakaspalvelutyön arvostusta. Kyselyn tuloksista on havaittavissa, että sisäisestä asiakaspalvelusta odotetaan iloista ja ystävällistä palveluasennetta. Asiakkaat toivovat tukea ja ilmapiiriltään myönteistä vastapainoa kiireen ja ajoittain haastavien ulkoisten asiakaspalvelutilanteiden keskelle. Asiakaspalvelijan omaa ammattitaitoa arvostetaan korkealle, mutta lisäksi kaivataan asiakkaan tuotteen tuntemusta. Kyselyvastauksista selviää, että sisäisen asiakaspalvelun merkittävimmät kehittämisalueet ovat ajanhallinta, priorisointi ja päätehtävän kirkastaminen sekä ongelmien näkeminen tavoitteena ja omalta mukavuusalueelta poistuminen. Tutkimus osoittaa, että asiakaspalvelijan asenteen ollessa vastaanottavainen ja kehittymishaluinen, itsensä johtamiseen hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi löytyy kattavasti konkreettisia, hyödynnettävissä olevia menetelmiä.</p>	
Asiasanat: itsensä johtaminen, asiakaspalvelu, ammatillinen kehitys	

ABSTRACT

LAPLAND UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

Degree programme:	Business Administration
Author(s):	Kati Pitkänen
Thesis title:	Self-management as a tool to become a good customer servant
Pages (of which appendixes):	38 (1)
Date:	19.11.2014
Thesis instructor(s):	Eila Määttä
<p>The topic of this Bachelor's Thesis is managing oneself to become a good customer servant. The aim is to develop internal customer service and one's own professional competence by using the methods of self-management. The scope of the research is narrowed down to vocational activities with the focus on customer servants' vocational condition, i.e. concrete aims, know-how, motivation, having feedback and continuous development at work. The objective of this research is to find out what internal customer service means and what an internal customer expects from an internal customer servant. This research is also to find out which methods an internal customer servant can use to manage oneself towards the expected practices.</p> <p>The approach used in this Thesis was qualitative. The theoretical framework is bipartite and it embraces the empirical study of this Thesis. The first theoretical part discusses the concepts of internal customership and internal customer service. The questionnaire study, i.e. the empirical part of the research, is focused on the concept of internal customer service. The second theoretical part deals with the methods of self-management reflected against the findings of the questionnaire responses. The research material was collected from literature, an email questionnaire and observations. The qualitative questionnaire was performed to the two internal customer groups of information desk. The representatives were selected with consideration. The purpose of the questionnaire study was to find out internal customers' opinions, expectations and experiences of internal customer service and the level of it. The findings and analyses of them showed the objects of development. On the basis of finding them, it was possible to familiarize with the requisite methods of self-management which are conducive to development.</p> <p>The research enhances the appreciation of one's own internal customer service work. The findings indicate that customer's expectations of one's capacity as a customer servant are cheerfulness and a friendly attitude in service encounters. Customers are expecting to enjoy a supportive and positive atmosphere as a counterbalance in the middle of rush and occasionally challenging external customer service situations. Specifically customer servants' own professional skills in addition to excellent familiarity with the customer's products are highly appreciated. The answers indicate that the most important fields to develop are time management, prioritization and crystallization of the main tasks, and seeing problems as a goal and exiting the personal comfort zone. The research shows that when the attitude of the customer servant is very responsive and displays willingness to develop, there are extensive amounts of solid and recoverable methods to take advantage of to become a good customer servant.</p>	
Key words: self-management, customer service, vocational development	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset.....	6
1.2 Tutkimusmenetelmä.....	8
2 SISÄISEN ASIAKASPALVELUN HYVÄT TOIMINTATAVAT	11
2.1 Sisäinen asiakkuus	11
2.2 Sisäinen asiakaspalvelu.....	13
2.3 Sisäisen asiakaspalvelijan hyvät toimintatavat	14
3 SISÄISEN ASIAKASPALVELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET ..	15
3.1 Sisäisen asiakaskyselyn toteutus	15
3.2 Sisäisen asiakaskyselyn tulokset	16
3.3 Tutkimuksen luotettavuus	19
4 ITSENSÄ JOHTAMINEN	20
4.1 Itsensä johtamisen lähtökohta	20
4.2 Itsensä johtamisen edellytykset.....	21
4.3 Itsensä johtamisen menetelmiä	24
4.3.1 Asiakaspalvelututkimuksen tulosten käsitteleminen.....	24
4.3.2 Ajanhallinta, priorisointi ja perustehtävän kirkastaminen	26
4.3.3 Ongelmat tavoitteiksi – mukavuusalueelta poistuminen.....	29
4.3.4 Motivaatiotekijät	31
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	33
LÄHTEET.....	36
LIITTEET	37

1 JOHDANTO

Yrityksen sisällä, henkilökuntaryhmien välillä tapahtuva vuorovaikutus ja asiantuntija-apu sekä kanssakäymisissä vallitseva hyvä henki ovat perusta, josta myös yrityksen varsinaisten asiakkaiden palvelun edellytykset ja onnistuminen kumpuavat. Toimin asiakaspalvelijana suuren pohjoissuomalaisen yrityksen infossa, monialaisessa työyhteisössä, jossa oman henkilökunnan ja varsinaisten asiakkaiden palvelu toteutuu rinta rinnan ja jopa käsi kädessä. Silloin, kun ei palvele varsinaista eli ulkoista asiakasta itse, tekee sen välillisesti oman työyhteisön jäsentä eli sisäistä asiakasta palvellessaan. Ja kun palvelee yrityksen ulkoista asiakasta, edistää samalla sisäisen asiakkaansa toimintaa. Tämän vuoksi on aiheellista havahtua kiinnittämään huomiota sisäisiin asiakkaisiinsa ja miettiä, mikä on nykyinen palvelutaso, jota työyhteisönsä jäseniä kohtaan toteuttaa. Toinen merkitsevä tekijä on se, miten palvelua toteuttaa. Johtamalla itseään hyväksi asiakaspalvelijaksi ja kasvattamalla omaa osaamistaan ja motivaatiotaan, eli *ammattillista kuntoaan*, saadaan sisäinen asiakaspalvelu nostettua aivan uudenväliselle tasolle.

Tutkimuksessa selvitän yrityksen sisäisen asiakaspalvelun odotuksia ja tarpeita sekä epätoivottuja ominaisuuksia ja analysoin näiden tekijöiden taustoja. Aihevalinta syntyi halusta kehittää sisäisen asiakaspalvelun laatua ja oppia tuntemaan ja hyödyntämään kehittämistä edistäviä itsensä johtamisen menetelmiä. Tahtotilani on johtaa itseni hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi voidakseni tarjota asiakkailleni erinomaisia palvelukokemuksia. Tutkimus on hyödynnettävissä yleisesti sisäisissä asiakaspalvelutehtävissä toimivien, oman ammatillisen kunnan kasvua tavoittelevien ja itsensä johtamisen menetelmistä kiinnostuneiden työntekijöiden ajatusvälineenä.

Tutkimuksen konkreettisten esimerkkien perustana toimii erään suuren pohjoissuomalaisen yrityksen infon sisäinen asiakaspalvelutoiminta. Tutkimus toteutetaan kolmiosaisena. Ensiksi tutkitaan sisäistä asiakkuutta ja sisäistä asiakaspalvelua teoreettisesti (luku 2). Tämän jälkeen toteutetaan tutkimuksen empiirinen osuus suorittamalla sisäistä asiakaspalvelua koskeva kysely harkitusti valituille sisäisille asiakasryhmille (luku 3). Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa perehdytään itsensä johtamiseen ensiksi teoreettisesti. Tämän jälkeen tutkimusta jatketaan paneutumalla empiirisessä osuudessa saatuihin kyselyvastauksiin ja selvittämällä, millaisia menetelmiä hyödyntäen itsensä voi johtaa toteuttamaan odotuksiin vastaavaa, hyvää sisäistä asiakaspalvelua (luku 4).

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on sisäisen asiakaspalvelun ja oman ammatillisen osaamisen kehittäminen itsensä johtamisen menetelmin. Konkreettista asiakasnäkemyksiä tutkimukseen tuodaan esimerkkiyrityksen infon sisäisille asiakkaille toteutettavan kyselyn avulla. Kyselyn tarkoituksena on kerätä palautetta asiakaspalvelun nykytilanteesta ja saada näkemyksiä asiakkaan arvostamista toimintatavoista. Tavoitteena on selvittää, mitä pidetään hyvänä sisäisenä asiakaspalveluna, tiedostaa miten odotukset ja toiveet korreloivat nykyisen palvelutason kanssa, havaita missä tarvitaan kehittymistä ja kohdistaa huomio asiakaspalvelun keskeisiin tehtäviin ja tavoitteisiin. Kyselyvastausten analysoimisen jälkeen etsitään tulosten edellyttämiä itsensä johtamisen menetelmiä, joiden avulla sisäinen asiakaspalvelija voi kehittää sisäistä asiakaspalvelua ja omaa ammatillista osaamistaan. Lisäksi kiinnitetään huomiota hyvää asiakaspalvelua ja ammatillista kuntoa ylläpitäviin motivaatiotekijöihin.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on sisäisen asiakaspalvelun kehittäminen itsensä johtamisen menetelmin. Tutkimuskysymyksiä on kolme:

- Mitä sisäisellä asiakkuudella ja sisäisellä asiakaspalvelulla tarkoitetaan?
- Mitä sisäiset asiakkaat odottavat sisäiseltä asiakaspalvelijalta?
- Miten johtaa itseään hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi?

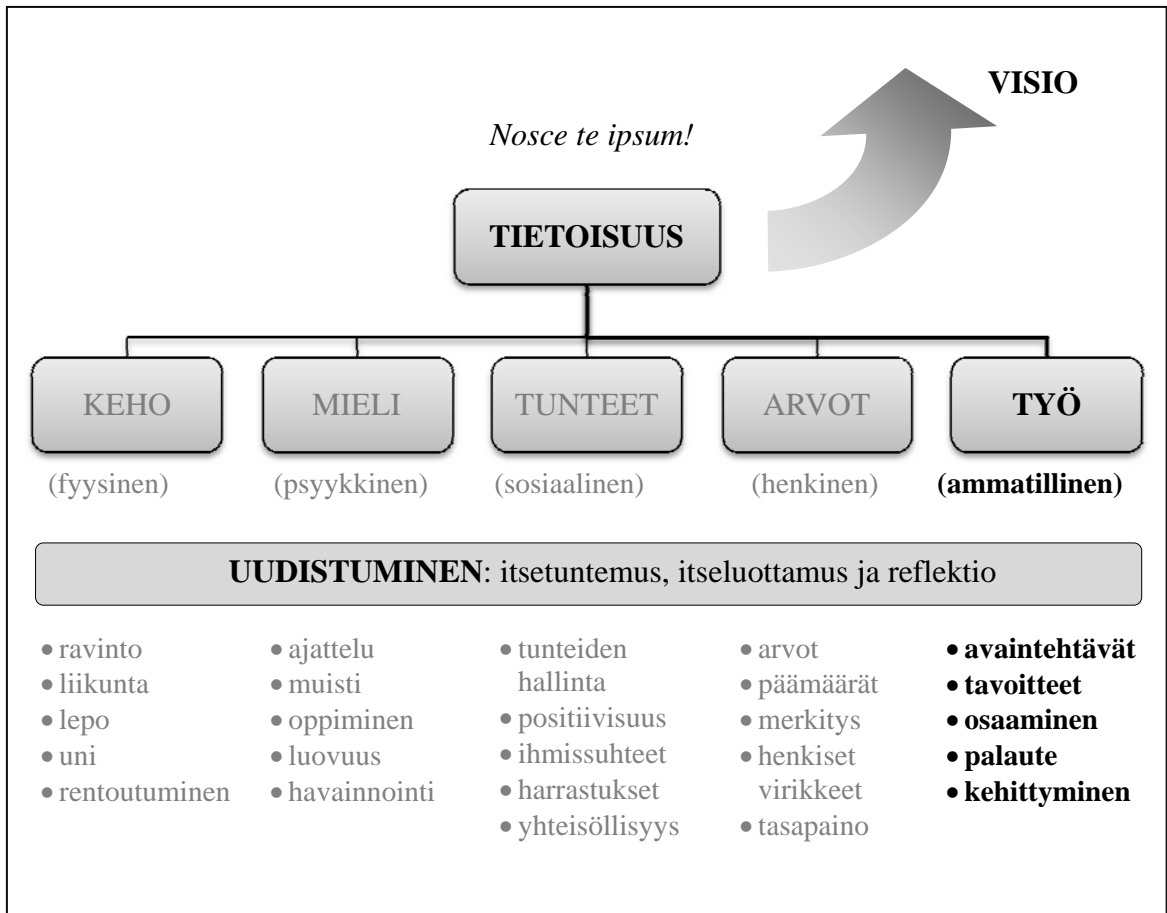
Esimerkkiyrityksen infossa työskentelee vakituisesti kaksi naispuolista asiakaspalvelijaa, joiden lisäksi palvelusta vastaa taukojen aikana kaksi muuta naistyöntekijää. Infossa toimivilta henkilöiltä edellytetään kaupallista koulutusta, asiakaspalveluosaamista, tietojärjestelmien hallintaa, kykyä omaksua nopeasti uutta, järjestelmällisyyttä, rohkeutta tarttua erilaisiin työtehtäviin, englannin ja ruotsin kielen taitoa sekä iloista ja pirteää asennetta. Tehtävänkuvaan kuuluvat muun muassa asiakaspalvelutehtävät: niin yrityksen varsinaisten, ulkoisten asiakkaiden opastaminen kuin sisäisten asiakkaiden, kuten tuotemyynnin, tuotehuollon, taloushallinnon ja yrityksen toisten toimipisteiden tehtäväpyyntöjen suorittaminen.

Opinnäytetyön tutkimusalue rajataan koskemaan asiakaspalvelijoiden kahta sisäistä pääasiakasryhmää: tuotemyyntiä (jatkossa myyjät) ja tuotehuoltoa (jatkossa huollon

toimihenkilöt). Näiden asiakkaiden tehtävänantoja ovat esimerkiksi asiakas- ja tuotetietokantojen päivittäminen, asiakasvarausten kirjaaminen, raportointi, yrityksen kotisivujen ylläpitäminen, materiaalitulaukset, markkinointimateriaalin tuottaminen ja muut myynnin ja kampanjoiden tukitehtävät sekä ruuhka-aikoina asiakkaiden ohjaaminen toivotun mukaisesti. Infon asiakaspalvelijoiden muita työtehtäviä ovat lisäksi muun muassa käteiskassan hoitaminen, tili- ja kanta-asiakkaiden perustaminen, ostolaskujen tarkastus, elektronisten varauskirjojen hallinta, vuokrattavien tuotteiden luovuttaminen ja vastaanottaminen sekä sähköpostiliikenteen ja puhelinvaihteen hoitaminen.

Itsensä johtamisen ajatellaan perustuvan kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jossa ”yksilö nähdään tekevänä, ajattelevana ja tuntevana olentona, joka koko ajan etsii tarkoitusta ja merkitystä työssään ja elämässään yleensä” (Sydänmaanlakka 2012, 24). Useat tutkijat (esim. Kurtén 2001, 77–78; Sydänmaanlakka 2006, 29–32; Salmimies 2008, 59–62) ovatkin tarkastelleet itsensä johtamista kokonaiskunnan näkökulmasta. Kokonaiskunto on kuvattu tutkimuksissa myös yksilön henkilökohtaisen yrityksen, *Oy Minä Ab:n* organisaatiokaaviona (kuvio 1), jossa itsensä johtamisen toimitusjohtajana toimii *tietoisuus*, sisäinen tarkkailija, ydinminä. Yritykseen katsotaan kuuluvaksi viisi osastoa, jotka hoitavat kukin omia toimintoalueitaan: *kehon osa-alue fyysisiä, mieli psyykkisiä ja tunteet sosiaalisia toimintoja, arvot henkistä hyvinvointia ja työ ammatillista osaamista ja kuntoa*. Kehittyäkseen ja kasvaakseen tarvitaan lisäksi *uudistumista*: itsetuntemusta, itseluottamusta ja reflektointitaitoa. Edellisten lisäksi Salmimies (2008, 59–62) on lisännyt kokonaisuuteen myös *varallisuuden ja taloudellisen tasapainon* osa-alueen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään **työn ammatilliseen toimintoalueeseen** ja rajataan tutkimuksen ulkopuolelle fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen sekä taloudellinen osa-alue. **Ammatillinen kunto** rakentuu osaamisen ja motivaation pohjalle ja sillä tarkoitetaan, että työssä on selkeät työtehtävät ja tavoitteet, työsuorituksesta saadaan palautetta, työn suorittajalla on riittävästi osaamista (tiedot, taidot, kokemukset) sekä hyvä motivaatio (asenne), joista hän osaa itse pitää hyvää huolta ja lisäksi, että työssä on mahdollista pärjätä ja kehittyä jatkuvasti (Sydänmaanlakka 2012, 24–25).



Kuvio 1. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2006, 29.)

Sisäinen markkinointi on yksi osa sisäisen asiakaspalvelun laatua ja kehittämistä, mutta se jätetään tässä tutkimuksessa käsittelyn ulkopuolelle. Lisäksi korostetaan, että tutkimus tehdään sisäisen asiakaspalvelijan itsensä kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta. Työn sisältöön ei oteta kantaa vaan keskitytään työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, valmiuksiin ja toimintaan vaihtuvissa sisäisen asiakaspalvelun tilanteissa.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, sillä tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivinen tutkimus asettaa keskiöön elämän moninaisesti ilmenevät merkitykset ja suhteet ja tarkastelee tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimusta käytetään, kun tutkimuskohteena on yksi tapaus tai pieni joukko toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimukselle tyypillisten piirteiden mukaisesti tutkimuskohteena on yksilö tai

yhteisö tai näiden välinen prosessi. Tätä yksittäistä ilmiötä tutkitaan luonnollisissa tilanteissa yhteydessä ympäristöönsä, kun halutaan ymmärtää ja tulkita siihen liittyvää tekstiä tai toimintaa. (Eskola & Suoranta 2005, 65; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 134—135, 160—16.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena on sisäinen asiakaspalvelutoiminta. Tutkimusaineisto hankitaan perehtymällä teoreettisen aineistopohjan muodostavaan, sisäisiä asiakkuuksia ja itsensä johtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Asiakaspalvelukulttuurin kehittymistä ja itsensä johtamisen menetelmiä on tutkittu viime vuosina paljon ja aiheita käsittelevää kirjallisuutta löytyy runsaasti. Tutkimukseen kuuluu myös empiirinen tutkimus, jossa suoritetaan kvalitatiivinen kysely tutkimuskohteena olevan, suuren pohjoissuomalaisen yrityksen infon sisäisille pääasiakasryhmille. Primaariaineiston muodostavaa kyselyaineistoa tarkastellessa sen rinnalle tuodaan konkreettisia, luonnollisissa tilanteissa tehtyjä havaintoja tutkijan omasta sisäisen asiakaspalvelijan lähinäkökulmasta katsoen. Suoran havainnoinnin menetelmän tarkoituksena on päästä selville ihmisten toiminnasta ja julkisista tekemisistä. Tässä tutkimuksessa haetaan lisäinformaatiota, johtolankoja ja oivalluksia kyselyvastausten analysoimisen taustatueksi osallistuvan havainnoinnin avulla. Valmiiden totuuksien todentamisen sijaan tarkoitus on selvittää ja tuoda esiin nykyhetken työelämän odotuksia ja tarpeita ja antaa oma mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle. (Kananen 2008, 69—70; Hirsjärvi ym. 2010, 183—186.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kyselylomaketta, jotta saadaan arvokasta tietoa yksilöiden sisäisestä ajattelumaailmasta; arvoja, näkemyksiä, tunteita ja kokemuksia. Kyselyssä on piirteitä molemmista kyselymuotojen päätavoista: postikyselystä ja kontrolloidusta kyselystä (Hirsjärvi ym. 2010, 196—197). Kysely suoritetaan sähköpostikyselynä, jossa perinteinen kyselylomake lähetään tutkittaville, valikoidulle erityisryhmille sähköpostitse, mutta se jaetaan kontrolloidun, informoidun kyselyn mukaisesti henkilökohtaisesti jokaiselle vastaajalle ja sähköpostin saatteessa kerrotaan ja selostetaan tutkimuksen tarkoitusta ja merkitystä. Kysymykset esitetään avoimina kysymyksinä, joissa vastaajille esitetään vain kysymys ja annetaan vapaa, tyhjä tila vastausta varten. Kysymyksillä ei haluta johdatella vastaajaa vaan saada tietoon mahdollisimman avoimia ja rehellisiä vastauksia, joissa korostuvat keskeiset merkitykset ja tunteet. Toisaalta myös vastaajien motivaatio vastauksia antaessaan on paremmin tunnistettavissa.

sa. Kysely palautetaan edelleen samaa sähköistä kanavaa käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2010, 183—185, 196—202.)

Ratkaistavana on, millaista aineistoa tarvitaan ja kuinka paljon sitä kerätään sekä kuinka tutkimuskyselyyn osallistuvat henkilöt valitaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajaus tapahtuu huomioimalla teoreettisen edustavuuden kattavuus, jossa tutkitut tapaukset tarkoitetaan nähtäväksi esimerkkinä yleisestä (Eskola & Suoranta 2005, 64—65). Täten on olennaista, että kyselytutkimukseen osallistuvat henkilöt valitaan harkitusti ja tarkoitukseen sopivasti siten, että he tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on siitä omakohtaista kokemusta. Määrän sijaan ratkaisee laatu, jolloin aineistoa on tarpeen kerätä vain juuri sen verran kuin aiheen ja asetetun tutkimustehtävän kannalta on oleellista välttämättömän tiedon löytämiseksi, analysoimiseksi, analyysin pohjalta esitettyjen tulkintojen tekemiseksi ja uuden tuottamiseksi. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, hakupäivä 5.10.2014; Hirsjärvi ym. 2010, 181—182.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tai siitä tehtyjä päätelmiä ei yleistetä, mutta huomioidaan kuitenkin, että yksittäisiä asioita pitkälle tutkittaessakin tulee vastaan toistumapiste, jossa ilmiö alkaa toistaa itseään ja muuttuu yleistettäväksi. Aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyttä, kylläisyyttä, kuvaavan saturaation menetelmää. Kylläisyydellä tarkoitetaan, että aineistoa kerätään niin kauan kuin se tuottaa uutta tietoa. Aineiston riittävyden eli saturaation todetaan tapahtuneen, kun asia alkaa toistaa itseään. (Hirsjärvi ym. 2010, 179—182.)

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää kerättyä aineistoa, löytää johtolanka, tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä ja antaa uutta tietoa tutkimuskohteesta. Empiirisen tutkimuksen aineisto analysoidaan teemoittelu-menetelmän avulla, joka on suositeltava analysointitapa käytännöllisen tutkimusongelman ratkaisemisessa (Eskola & Suoranta 2005, 178). Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien sisällön mukaan. Tämän jälkeen siitä etsitään ja poimitaan varsinaisia teemoja, yhdistellään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä ja edelleen saadaan luokiteltua teemojen sisäisiä sisällöllisiä näkemyseroja. (Leinonen 2006, hakupäivä 6.10.2014; Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, hakupäivä 5.10.2014.)

2 SISÄISEN ASIAKASPALVELUN HYVÄT TOIMINTATAVAT

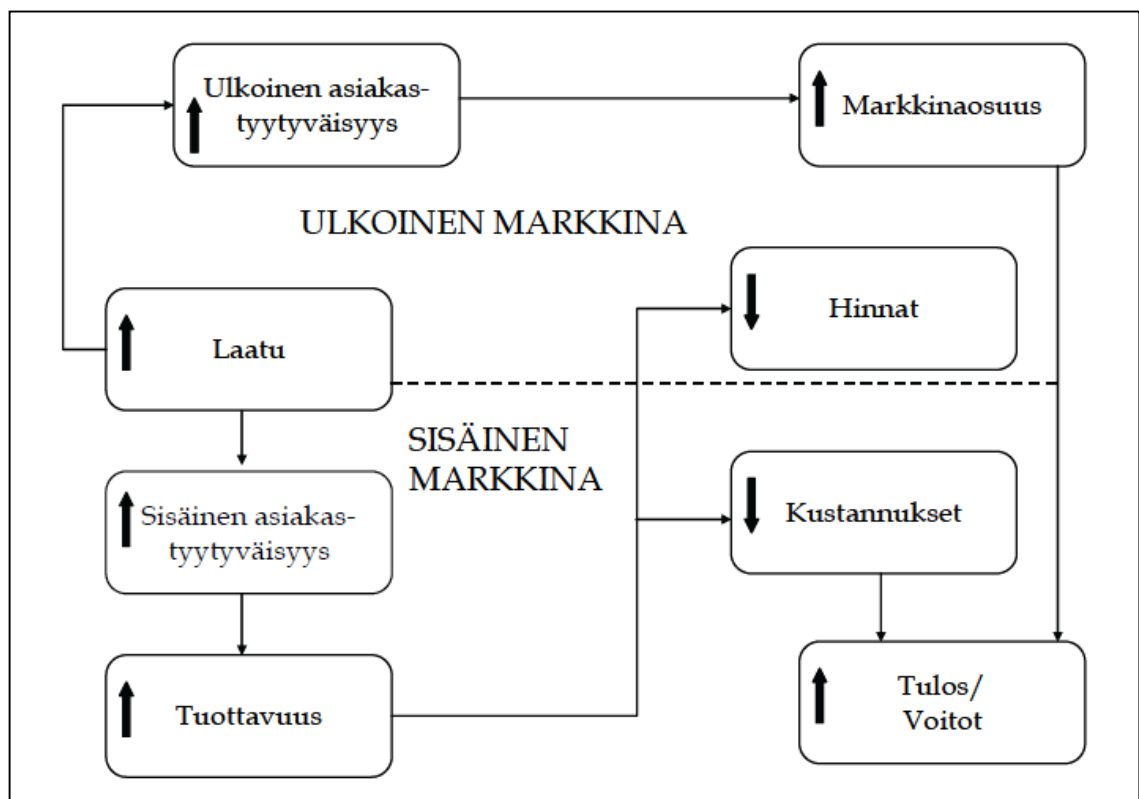
Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat sisäinen asiakkuus, sisäinen asiakaspalvelu ja sisäisen asiakaspalvelijan hyvät toimintatavat. Tämän luvun tavoitteena on synnyttää selkeä käsitys sisäisestä asiakkuudesta ja sisäisestä asiakaspalvelusta sekä ajatus sisäisen asiakaspalvelijan hyvistä, sisäiselle asiakkaalle arvoa tuottavista toimintatavoista.

2.1 Sisäinen asiakkuus

Sisäinen asiakkuus on yrityksen tai organisaation sisällä tapahtuvaa asiakkuutta, jossa toinen osapuoli on toimittaja (sisäinen asiakaspalvelija) ja toinen tilaaja (sisäinen asiakas). Toimittaja palvelee muita osastoja eli tilaajia omalla asiantuntemuksellaan ja resursseillaan, jotka ovat edellytyksenä tuote- tai palveluketjun seuraavalle työvaiheelle. Käytännössä esimerkiksi yrityksen IT-osasto huolehtii muiden osastojen tietojärjestelmien toimivuudesta auttaen työn suorittamista, ja talousosasto huolehtii yrityksen työntekijöiden palkanmaksusta, joka on korvaus työpanoksesta. Osastot luovat siis kokemuksia sisäisille asiakkailleen. Täten koko sisäisen palveluketjun asenteet ja toiminta ja ketjussa toimivien henkilöiden tyytyväisyys, palveluhenkisyys ja asiakaskeskeisyys vaikuttavat ulkoisen asiakaspalvelun laatuun. Asiakaskokemusta on siten luomassa ja siitä on vastuussa koko yrityksen henkilökunta kukin omassa työtehtävässään, omalla työpanoksellaan. (Grönroos 2009, 413—415, 429—430; Kalliomaa 2009, 60—61, 65; Korteso & Löytänä 2011, 13—15, 66—67.)

Sisäisen asiakkuuden erityispiirre on, että sekä toimittajat että tilaajat ovat kiinteitä, ja siten sekä kilpailutus että asiakashankinta ovat merkityksettömiä. Vaihtoehtoisten ratkaisujen puutteessa asiakassuhde voi olla epätasapainoinen ja heikosti noteerattu. On kuitenkin suuresti virheellistä ajatella, että sisäinen asiakkuussuhde olisi vähäarvoisempi kuin ulkoinen asiakas. Sisäinen asiakastyytyväisyys pitäisi nostaa aivan yhtä merkittäväksi panostuksen kohteeksi, sillä se juuri vaikuttaa ulkoisen asiakkaan saamaan kokemukseen. Vähättelyn sijaan sekä varsinaisen asiakaspalvelijan että tausta- tai tukitoiminnoissa toimivan sisäisen asiakaspalvelijan tulisi omata yhteinen tavoite ja työskennellä sen saavuttamisen eteen toinen toisensa työtä auttaen ja tukien. (Korteso & Löytänä 2011, 66—67.)

Toimiva sisäinen asiakkuus näkyy yrityksen toiminnassa hyvänä ilmapiirinä yhteistyö-alueilla ja osastojen välillä, prosessien sujuvuutena ja tehokkuutena ja lopulta alentuneina kuluina. Kalliomaa (2009, 62) on väitöskirjassaan esittänyt selkeän kuvion (kuvio 2) sisäisen asiakastyytyväisyyden, tehokkuuden ja kulujen yhteydestä. Kalliomaa (2009, 134—135) on havainnut tutkimuksissaan myös, että luotettavaksi tunnettu ja itse palvelualtis sisäinen asiakas kerää luottamusta ja arvostusta koko yrityksen henkilökunnan keskuudessa ja saa siten itse toisilta työntekijöiltä kaikkein parasta palvelua, mikä edelleen kasvattaa hänen henkilökohtaista menestystään tehtävässään. Onkin oltava kiinnostunut ja tietoinen molempien, sekä tilaajan että toimittajan tarpeista, jotta toimintaa voidaan kehittää yhdessä molempia osapuolia palvelevaksi prosessiksi. On huomionarvoista, että sisäisen asiakkuuden epäkohdat ja toimintaa hiertävät heikot lenkit ovat juuri niitä seikkoja, jotka aikaansaavat myös ulkoisen asiakkaan tyytymättömyyttä. (Grönroos 2009, 414—416; Kalliomaa 2009, 60—62.)



Kuvio 2. Asiakastyytyväisyyden, tuottavuuden ja kustannusten yhteydet (Kalliomaa 2009, 62.)

2.2 Sisäinen asiakaspalvelu

Sisäinen asiakaspalvelu on muun muassa vuorovaikutusta, asiantuntija-apua, toimeksiantoihin vastaamista ja projektien suorittamista. Sisäinen asiakaspalvelu lähtee siitä, että tunnistaa omat sisäiset asiakkaansa ja tiedostaa, kuinka omat tehtävät ja toiminta vaikuttavat omiin sisäisiin asiakkaisiin ja lopulta ulkoisen asiakkaan saamaan palveluun. Hyvä sisäinen asiakaspalvelu ei siten ole toisen osapuolen nöyristelyä vaan teeskentelemätöntä, vilpittömän iloista, avuliasta, asiallista ja miellyttävää: ”*Kerrothan, jos voin tehdä vielä jotakin.*” (Keränen 2007, hakupäivä 22.7.2014.)

Palveluiden yleistettyjä piirteitä ovat, että niitä ei voi varastoida vaan ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti, ja asiakas osallistuu niiden tuottamiseen. Asiakaspalvelutilanteissa vuorovaikutus ei toteudu ainoastaan kasvokontakteissa, vaan kanssakäymisiä voi olla myös työnantajan tarjoamien järjestelmien kautta. Grönroos (2009, 77) on muotoillut palvelun käsitteen seuraavasti:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Palvelukokemus on useimmiten yksilöllinen, ja sitä määrittävät kokemukset ja tunteet. Sisäisen asiakkaan palvelukokemuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakaspalvelijan luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, viestinnän ymmärrettävyys, kohteliaisuus, uskottavuus ja fyysiset ominaisuudet, kuten puitteet ja ulkoinen olemus sekä aito pyrkimys asiakkaan tuntemiseen ja ymmärtämiseen. Grönroosin (2009, 112—113) tiivistämästä, British Airwaysin jo 1980-luvulla teettämän tutkimuksen tuloksista on poimittavissa myös tämänpäiväiselle, hyvälle sisäiselle asiakaspalvelulle oleelliset piirteet. Ensinnäkin asiakkaan tulee tuntea *huolenpitoa* ja ongelmiensa ratkaisemiseen paneutumista. Toisekseen asiakaspalvelijan on osoitettava *spontaania halukkuutta ja alttiutta lähestyä* asiakasta ja ottaa tämän asia hoitaakseen. Asiakaspalvelijan on myös *osattava hoitaa tehtävä* sovitun, hyvän laatutason mukaisesti. Lisäksi asiakaspalvelijan on oltava *paikalla myös odottamattomissa ongelmatilanteissa*, tehden kaikkensa tilanteen hoitamiseksi. (Grönroos 2009, 81, 112—115.)

2.3 Sisäisen asiakaspalvelijan hyvät toimintatavat

Kalliomaan (2009, 65) mukaan hyvät toimintatavat yrityksen sisäisessä asiakaspalvelussa ovat taloudellisuus, tuottavuus, tehokkuus, hyvä käyttäytyminen, sosiaalisuus, viestintäkykyisyys, yhteistyökykyisyys, luottavaisuus ja luotettavuus, sitoutuneisuus ja vastavuoroisuus sekä osaamisen, kokemuksen, oikean asenteen ja motivoituneisuuden yhdistelmä. Työyhteisön jäsenen asiakkaana ollessa voidaan vastuuntunto, toisen huomioon ottaminen ja auttavaisuus sekä avoin tiedonjako ja yhteisen päämäärän omaksuminen nähdä laadukkaana sisäisen asiakaspalvelun perusedellytyksinä.

Sisäisissä asiakkuuksissa on olennaista, että kaikkea ei tehdä, eikä tarvitse osata tehdä itse, vaan palvelu hankitaan siltä yrityksen sisäiseltä osastolta, joka on valjastettu siihen ja tuottaa sen tehokkaimmin, nopeimmin ja varmimmin. Jotta sisäiset resurssit saadaan hyödynnettyä, tarvitaan sisäiseltä asiakaspalvelijalta oman asiantuntijuuden ja osaamisen tiedottamista ja tarjoamista sekä omien palveluiden tunnetuksi tekemistä (sisäinen markkinointi). Lisäksi asiakkaille on tarjottava vaivattomasti käytettävissä olevat yhteydenotto- ja asiointikanavat. Koska sisäisen asiakaspalvelijan työn laatu vaikuttaa aina asiakkaan työn laatuun, on sitouduttava luvattuihin tehtäviin ja sovittuihin aikatauluihin. On oltava tavoitettavissa ja kyettävä organisoimaan ja joustamaan. Toimintaa edistävä sisäinen asiakaspalvelija kysyy ja kuuntelee, ohjeistaa ja tiedottaa, on arkisesti luova ja tilannetajuinen sekä antaa rakentavaa palautetta. Hän myös pyytää aktiivisesti palautetta omasta toiminnastaan ja kykenee vastaanottamaan ja käsittelemään kaikenlaisen palautteen. Hyvä sisäinen asiakaspalvelija pyrkii kaikella omalla toiminnallaan siihen, että ilmapiiri olisi positiivinen ja energinen, onnistumisille ja hyvälle tuloksille suotuisa. (Grönroos 2009, 413—416; Keränen 2007, hakupäivä 22.7.2014.)

Sisäisen asiakaspalvelijan on hyvä olla avoin, ja asiakaspalveluhenkisyys tulee ilmetä asenteessa ja päivittäisessä käyttäytymisessä. Toiminnan on oltava vastuullista, ja omien toimien syy-seuraussuhteet on viisasta opetella näkemään ja ymmärtämään kauaskatseisesti (Mäkirintala 2011, 170—171). Asiakkaan toimintoihin perehtyminen ja niiden tunteminen on merkittävä ymmärrystä lisäävä ja palvelun suunnittelua ja kohdistamista helpottava etu sisäisen asiakaspalvelijan työssä. Sisäisen asiakkaan päämäärän on oltava myös sisäisen asiakaspalvelijan toimintaa määrittävä päämäärä.

3 SISÄISEN ASIAKASPALVELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

3.1 Sisäisen asiakaskyselyn toteutus

Opinnäytetyön sisäistä asiakaspalvelua koskeva empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kyselynä. Kyselytutkimukseen päädyttiin, jotta saataisiin konkreettista tietoa sisäisten asiakkaiden näkemyksistä sekä arvioita ja palautetta heidän tuntemuksistaan ja kokemuksistaan asiakaspalvelijoiden ammatillisista toiminnoista, kuten työtehtävistä, ammattitaidosta ja työnlaadusta, ja edelleen kehitysehdotuksia sisäisen asiakaspalvelun parantamiseksi. Tarkoituksena oli tehdä saaduista vastauksista johtopäätökset ja tulkin- ta, mitkä ovat sisäisen asiakaspalvelun keskeisimmät tehtävät ja tavoitteet, missä on kehitettävää ja mitä voisi parantaa itsensä johtamisen keinoin.

Kysely suoritettiin syyskuun 2014 aikana tutkimuksen kohteena olevan esimerkkiyri- tyksen infon kahden sisäisen pääasiakasryhmän, myyjien ja huollon toimihenkilöiden, keskuudesta harkiten valitulle edustajajoukolle. Kyselyyn valitsemisen perustana käy- tettiin niin sanottua eliittiotantaa, jonka perusteella informanteiksi eli tiedonantajiksi valittiin sellaiset henkilöt, joilta uskottiin parhaiten saatavan vilpitöntä, syvällistä ja monipuolista omiin kokemuksiin perustuvaa ja omia näkemyksiä sisältävää tietoa tutkit- tavasta ilmiöstä. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, hakupäivä 5.10.2014.)

Tutkimus toteutettiin sähköpostitse toimitetulla ja palautettavalla kyselylomakkeella ja lähetettiin valituille 10:lle edustajajoukon henkilölle henkilökohtaisesti. Lomakkeessa oli kahdeksan avointa kysymystä, joilla haluttiin kerätä osallistujilta omasanaista, vapaamuotoista palautetta. Monivalintakysymysten tai asteikkoperusteisten kysymys- tyyppien valmiiksi ohjailevan luonteen sijaan avoimilla kysymyksillä tavoiteltiin erityi- sesti vastaajien keskeisimpinä ja tärkeimpinä pitämiä kokemuksia ja ajatuksia sekä vas- tausmotivaation tunnistettavuutta ja siten vastauksien luotettavuutta ja arvostettavuutta. Vastausten kirjavuutta ei ollut tarpeen välttää vaan kaikkea palautetta pidettiin tutki- muksen luonteen huomioiden arvokkaana. Edustajajoukolle annettiin viikko vastausai- kaa, jonka aikana heitä muistutettiin kerran kyselyyn vastaamisesta.

3.2 Sisäisen asiakaskyselyn tulokset

Laadullinen, vapaasanaisesti vastattava kysely toimitettiin opinnäytetyön tutkimuksen perustana olevan pohjoissuomalaisen yrityksen viidelle myyjälle ja viidelle huollon toimihenkilölle, jotka määrällisesti käsittivät yhteensä 40 % tutkimuksen perusjoukosta. Sukupuoleltaan tutkimuksen perusjoukko koostui miehistä, joten myös kaikki kyselyyn valitut olivat miehiä. Vastaukset saatiin molemmista ryhmistä neljältä henkilöltä, jolloin niin ryhmäkohtainen kuin kokonaisvastausprosenttikin oli 80 %.

Kysely aloitettiin pyytämällä vastaajia **kertomaan ensimmäinen ajatus, joka heillä tulee mieleen** asiakaspalvelijan työympäristönä toimivasta **työpaikkansa infosta**. Kysymystä ei tarkennettu sen enempää, jotta saataisiin yleiskäsitys vastaajien näkemyksestä infon toiminnasta. Vapaasti vastatessaan vastaajat kuvasivat infoa sekä yleisesti että henkilökunnan osalta. Vastauksista on nähtävissä, että huollon toimihenkilöt keskittyivät enemmän asiakaspalveluhenkilökuntaan, kuvaten heitä muun muassa valoisiksi ja aina iloisiksi henkilöiksi, joiden merkitys on etenkin kiireen keskellä tärkeä ja joiden luona on mukava asioida. Myyjien ensimmäinen ajatus puolestaan liittyi välikäden asiakaspalveluun eli siihen, että he kokivat infon olevan tärkeä ulkoisen asiakkaan ensikoh- taamis- ja kontaktointipaikka, jossa asiakas otetaan vastaan ja ohjataan heidän luokseen oikeaan palvelupisteeseen, vaikka he olisivatkin asiakkaan saapuessa varattuja tai estyneitä ottamaan asiakkaan itse vastaan.

Seuraavaksi vastaajia **pyydettiin kuvailemaan nimenomaisesti infossa työskenteleviä henkilöitä**. Tässä vastaukset yhtenivät molempien vastaajaryhmien osalta ja asiakaspalvelijoita kuvailtiin useissa vastauksissa samoin, kiitettävien sanoin: reippaita, iloisia, positiivisia ja ystävällisiä. Lisäksi vastauksiin oli kirjattu muun muassa seuraavia seikkoja: asiakaspalveluhenkinen, auttavainen, ahkera, tunnollinen, ulospäinsuuntautunut ja asiansa osaava ammattilainen.

Vastaajilta kysyttiin myös, **kuinka tyytyväisiä he ovat infon asiakaspalvelijoiden toimintaan ja osaamiseen sekä heiltä saatavaan apuun työssään**. Myös tämän kysymyksen kohdalla ryhmien vastaukset mukailivat toisiaan. Vastauksissa toistuivat sanat: erittäin, todella, oikein tai hyvin tyytyväinen, toisinaan erittäin tyytyväinen ja toisinaan tyytyväinen sekä kouluarvosana 10. Tyytyväisyyden tasoa kuvaavien sanojen lisäksi vastauksiin kirjattiin, että tarvittu apu on saatu, kaikki pyydetyt asiat ovat hoituneet ja

hankalatkin asiat on selvitetty yhdessä. Lisäksi myyjät kokivat saavansa erittäin suurta ja korvaamatonta apua oman toimialansa tukitehtävissä, kuten markkinoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa. He pitivät arvossaan myös asiakaspalvelijoiden apua etenkin kiire- ja ruuhka-aikoina suoraan omaa työtänsä tasapainottamassa: asiakaspalvelijat pystyivät ottamaan heidän asiakkaansa vastaan, kun nämä saapuivat liikkeeseen, sekä ohjaamaan nämä palvelupisteisiin, testaamaan tuotetta myyjän tapaamista odottaessa tai kahvilaan nauttimaan kupin kahvia vuoroaan odotellessaan. Nimenomaisesti myyjien ja heidän erilaisten tarpeiden kyseessä ollessa asiakaspalvelijoiden erityisosaamisen tasossa koettiin jonkin verran vaihtelua. Lisäksi ulkoisten asiakkaiden palvelun ja ohjaamisen aktiivisuudessa nähtiin vielä kehittymisen mahdollisuuksia.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, **minkä he kokevat itselleen tärkeimmäksi infon asiakaspalvelijoiden palvelussa**. Huollon toimihenkilöiden vastauksissa toistui lähes kautta linjan, että oman työkuorman jakamista ja kiireapua asiakaspalvelutilanteissa auttamalla pidettiin kaikkein tärkeimpänä palveluna. Se, että oman asiakkaan pystyi ohjaamaan asiakaspalvelijalle, joka otti hoitaakseen pyydetyn keskeneräisen tehtävän, koettiin helpottavaksi ja mieleiseksi avuksi ja asiakaspalveluksi. Eräs vastaaja kiitteli myös nimenomaisesti asiakaspalvelijoiden usein vastaanottaman ja eteenpäin välittämän ulkoisen asiakaspalautteen olevan todella tärkeää työlleen. Lisäksi huollon toimihenkilöiden keskuudesta nousi esiin arvostus vaivatonta, mukavaa asiointia ja hyväntuulista palvelua kohtaan: ”*Saa aina iloista ilmettä ja monesti myös mukavaa jutustelua. Ei tarvi töissä aina olla ”äijäjuttuja”.*” Myyjät näkivät sisäisessä asiakaspalvelussa tärkeimpänä myyntiä tukevien tehtävien hoitamisen. Vastauksiin oli eritelty seuraavia palvelutekijöitä: asiakaspalvelijoiden tietojärjestelmien hallinta ja tietotekninen avunanto, markkinointimateriaalin tuottaminen, pyydettyjen varausten suorittaminen ja ulkoisten asiakkaiden kontaktoiminen.

Edelleen haluttiin selvittää, **mitä puutteita infon asiakaspalvelijoiden toiminnassa tai osaamisessa koetaan**. Molemmista vastaajaryhmistä tarkalleen puolet oli sitä mieltä, että toiminnassa tai osaamisessa ei ole mainittavaa puutetta. Eräs huollon toimihenkilö kommentoi kuitenkin hieman paheksuvansa satunnaisesti esiintyvää naisten keskeistä, tilanteeseen sopimatonta jutustelua, etenkin jos se häiritsee asiakaspalvelua tai kaikkien yhteistä tehtävää eli ulkoisten asiakkaiden huomioimista. Myyjien antama rakentava palaute liittyi heidän toimintaympäristönsä havainnointiin ja huomioimiseen. Toivottiin, että asiakaspalvelijat osallistuisivat oma-aloitteisemmin myynnin tukitehtävien suorit-

tamiseen ulkoisen asiakkaan palvelua parantaakseen. Lisäksi toivottiin, että asiakaspalautteeseen reagoitaisiin sen välittämisen sijaan suoraan omalla toiminnalla.

Vastaajilta tiedusteltiin myös, **toimivatko infon asiakaspalvelijat asiakaspalveluhenkisesti heitä kohtaan, miten ja missä toimivat tai missä eivät toimi**. Kahdeksasta vastaajasta seitsemän totesi asiakaspalvelijoiden toimivan asiakaspalveluhenkisesti häntä kohtaan. Vastaajat kokivat saaneensa avun pyytäessään ja asioiden tulevan hoidettua sekä asiakaspalvelijoiden olevan helposti lähestyttäviä ja yhteistyön toimivan hyvin. Yksi vastaaja antoi hieman negatiivista palautetta viitaten tuntemukseensa, jonka mukaan asiakaspalvelijoiden tuottamassa palvelunlaadussa eri suorittajien välillä esiintyy ajoittaista vaihtelua.

Parannusehdotuksia tiedusteltiin kysymällä, **mikä tekisi infon asiakaspalvelijoiden palvelusta entistä parempaa**. Kummassakin ryhmässä puolella vastaajista ei ollut antaa kehitysehdotusta. Huollon toimihenkilöistä palautetta antaneet esittivät palvelua parantaviksi tekijöiksi positiivisen suhtautumisen asioihin sekä heidän tuotteiden yksityiskohtien osaamisen. Kehitysehdotuksia kirjanneet myyjät toivoivat lisähuomiointia ja -apua myynnin tukitehtäviin, kuten tuote-esitehyllysten seurantaan ja ylläpitämiseen.

Lopuksi vastaajia pyydettiin kertomaan **muita mieleen tulevia asioita infon asiakaspalvelijoiden toiminnasta. Kysyttiin, mistä he pitävät, mistä eivät ja mitä he kaipaavat**. Huollon toimihenkilöistä yhdellä ja myyjistä kolmella ei ollut tässä kohdassa lisättävää. Neljäs myyjä toivoi osalta asiakaspalvelijoista hieman lisää joustavuutta itseään ja pyytämiään tehtäviä kohtaan, pientä venymistä kollegansa työn paikkaamiseksi ja yleisesti tasavertaisempaa palveluotetta, jottei työtaakka kaatuisi yhden tunnollisimman kontolle. Huollon toimihenkilöt puolestaan pitivät erityisesti asiakaspalvelijoiden iloisuudesta ja hyvästä asenteesta sekä palveluhalukkuudesta ja tavasta toimia. Myös asiallisuutta arvostettiin, viisastelun ollessa epätoivottu ominaisuus. Eräs vastaajista arvosti myös rauhallista ja rentoa ilmapiiriä: *”Vaikka on kiirettä, niin sitä ei näytetä ulospäin.”* Hän totesi myös: *”Todella vähän kuulee huonoa palautetta infon toiminnasta.”*

Tutkimuksen kyselyvastauksista on läpi linjan nähtävissä, että sisäisen asiakaspalvelun tärkeimpänä palveluvalttina tulee ylläpitää iloista ja ystävällistä palveluasennetta. Toivottu ominaisuus korostuneeksi sisäisten asiakkaiden hektisen, ulkoisen asiakkaan palveluun sidotun työnkuvan vuoksi. Välitön, hymyilevä ja parhaansa tekevä, ripeästi toimiva

sisäinen asiakaspalvelija tarjonnee kiireelle ja ajoittaisille haastaville asiakaspalvelutilanteille tarpeellista vastapainoa ja taustatukea. Niin ikään sisäiseltä asiakaspalvelulta toivotaan selkeästi yhtenäistä, sisäisen asiakkaan linjaa tukevaa ja edistävää, harkittua ja huomaavaista toimintaa. Niin asiakaspalvelijoiden oman ammattitaidon ja tuotetietouden kuin myös sisäisen asiakkaan keskeisten tukitoimintojen ja tuotteiden tuntemuksen arvostus nousi eri muodoissaan hyvin vahvasti esille.

Joistain vastauksista oli rivien välistä aistittavissa lievää turhautumista siitä, ettei sisäisten asiakasryhmien käytössä ole varsinaista palautekanavaa. Vastauksia läpikäydessä välittyi vaikutelma, että kyselyyn vastaaminen ja niin kiitoksen kuin rakentavan palautteen antaminen sekä yleisesti mahdollisuus oman näkemyksen esiintuomiseen purki sisällä pysyneitä patoutumia ja koettiin jopa helpottavana nyt, kun siihen tarjottiin rohkeaa, varmuudella vastaanottavaista mahdollisuutta kysymällä asioita suoraan.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvion tekeminen poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta. Lähtökohtana on, että tutkija valintoineen ja ratkaisuineen on itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri (Eskola & Suoranta 2005, 210). Tapaustutkimuksessa voidaan ajatella tutkittavan ilmiön olevan ainutlaatuinen, jolloin perinteiset luotettavuuden mittarit reliabelius (mittaustulosten toistettavuus) ja validius (pätevyys) eivät tule kysymykseen. Niiden sijaan tutkimuksen luotettavuudessa on kyse koko tutkimusprosessin luotettavuudesta, jota voidaan lisätä tekemällä tarkka selonteko toteutuksen kaikista vaiheista. (Hirsjärvi ym. 2010, 232.)

Arvioitaessa tämän kyselyn luotettavuutta, voidaan sitä pitää suhteellisen luotettavana, sillä tutkimuksen toteutus on selostettu tarkasti. Tutkittavan joukon valinta on määritelty ja perusteltu, ja edustajat on valittu harkinnanvaraisesti siten, että heillä on riittävästi ja monipuolista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Avoimet kysymykset on rakennettu huolellisesti siten, että ne ovat helposti ymmärrettävissä ja palvelevat tutkimuksen tarkoitusta antaen monipuolista, kattavaa asiakasnäkökulmaa tutkimuksen kohteesta. Kyselyn vastausprosentti on 80 %, jota voidaan pitää riittävän kattavana ja edustavana määränä tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden esiin tulemiseksi. Tulkinta saaduista vastauksista tehdään tutkijan omakohtaista asiantuntemusta ja kokemusta hyväksikäyttäen.

4 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Tutkimuksen kehitystehtävän kannalta keskeinen käsite on itsensä johtaminen. Tässä luvussa perehdytään siihen, mitä edellytyksiä itsensä johtamiselle on ja kuinka sisäinen asiakaspalvelija voi johtaa itseään ja ammatillista kuntoaan edellisessä luvussa, empiirisessä tutkimuksessa selvitettyjä, odotettuja ja toivottuja toimintatapoja kohti.

4.1 Itsensä johtamisen lähtökohta

Eri tutkijat ovat määritelleet itsensä johtamisen ”itseän kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jossa muodostuu suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio”, Sydänmaanlakka (2006, 35) tiivistää. Kaiken ihmisen toiminnan takana oleva itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jonka päätarkoituksena on pysyä ohjaamaan entistä paremmin omia tunteita, ajatuksia ja tekoja. Siihen tarvitaan useita osaamisalueita, kuten tietoja ja taitoja, asenteita ja niiden sisältämää motivaatiota käyttää taitojaan ja kiinnostua asioista, kokemustaustaa sekä kontaktien osaamista eli esikuvia, kannustajia ja tukijoita. Lisäksi tarvitaan visio, jota kohti ollaan menossa. On tunnistettava, mitä haluaa ja toimittava sen eteen. (Sydänmaanlakka 2012, 24, 86—87.)

Ammatillista huippusuoritusta ei rakenneta eikä ylläpidetä ilman kykyä johtaa itseään (Mäkirintala 2011, 117). Itseään johtava työntekijä pitää huolta ammattitaidostaan ja osaamisestaan; hän etsii ammatillista kasvua edistäviä kehittymisenpaikkoja hyödyntäen ne tavoitteena osaamisen ja suorituksen kehittämiseksi työssä, ja tarkastelee ja arvioi omaa osaamistaan, asennoitumistaan ja toimintaansa ohjaavia uskomuksia säännöllisesti pyrkiessään tavoitteitaan kohti (Aarnikoivun 2010, 101, 105).

Oy Minä Ab:n organisaatiossa (kuvio 1, s. 8) ammatillisen osaamisen keskeisinä käsitteinä nähdään avaintehtävät, selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, työstä saatava palaute ja jatkuvan kehittymisen mahdollisuus (Sydänmaanlakka 2006, 29). Niiden lisäksi itseään johtava, kehittymistä ja kasvua hakeva työntekijä tarvitsee uudistumiselle välttämättömiä ominaisuuksia: hyvää itsetuntemusta ja riittävää itseluottamusta sekä reflektointitaitoa. Reflektointi eli syvälinen itsearviointi on oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointia ja pohtimista. Se on yksi itsensä johtamisen tärkeimpiä työkaluja, sillä aito uudistuminen ja muutos vaativat aina syvällistä ajattelutavan muuttamista.

Siten asiakaspalautteen läpikäyminen itsessään ei vielä riitä itsensä kehittämiseen. Vasta saadun palautteen eli asiakaskokemuksen ja oman näkemyksen välinen reflektointi, ja edelleen reflektoinnin pohjalta syntyneen oivalluksen johtaminen omaan käytäntöön, on uuden oppimista. (Sydänmaanlakka 2006, 33—34, 73—74, 81—82.)

Itseään johtava työntekijä syventyy ympäristönsä toiveisiin tarkkailemalla ympärillään olevia ilmiöitä tutkivalla asenteella, arvottamatta niitä. Hän ottaa selvää ja kyselee sekä tekee havaintoja ja huomioita jakamatta niitä miellyttäväksi tai epämiellyttäväksi, hyväksi tai pahoiksi taikka tärkeiksi tai ei-tärkeiksi. Hän pyrkii ymmärtämään havaitsemaansa sellaisena kuin se on ja vastaamaan siihen johtamalla itseään tarvittavaan suuntaan. (Mäkirintala 2011, 125—126.)

Johtaakseen itseään on tiedostettava mukavuus- ja epämukavuusalueensa. Epämukavuusalueen työtehtävät ovat niitä, joista emme pidä tai joiden suorittamista pyrimme viimeiseen asti välttämään. Voidakseen kehittyä tai ylipäänsä toimia ja menestyä työelämässä, on haastettava itsensä, otettava riskejä, annettava itselleen lupa epäonnistua ja tehdä virheitä, ja oltava valmis poistumaan mukavuusalueeltaan. ”Kun liikkuu epämukavuusalueilla saa väistämättä myös onnistumisen kokemuksia, jonka seurauksena mukavuusalue laajenee ja epämukavuusalue vastaavasti pienenee.”, Aarnikoivu (2010, 101) kannustaa. (Sydänmaanlakka 2006, 33.)

4.2 Itsensä johtamisen edellytykset

”Hyvällä itsensä johtamisella on mahdollista tehdä itsestään mestari, joka nauttii tekemisestään, oli se sitten mitä tahansa”, Sydänmaanlakka (2006, 233) kiteyttää. Hänen mukaansa työn imuissa ihminen kokee aitoa työn iloa ja energisyyttä tehdäkseen työtään motivoituneena. Siihen päästäkseen on tiedettävä, mitä tavoittelee, kehitettävä jatkuvasti omaa osaamistaan, niin ikään kerättävä jatkuvasti palautetta omasta toiminnastaan, oltava läsnä ja keskittyttävä itse tekemiseen, jätettävä minäkeskeisyys taka-alalle ja vapautettava energiaa itse prosessille sekä annettava tekemisen viedä mukanaan niin, että toimintaa tehdään tietyn tahdin sijaan sen itsensä vuoksi. Työn, tässä tutkimuksessa sisäisen asiakaspalvelun, ei ole välttämätöntä olla kutsumus saatikka elämäntehtävä, mutta sitä kokemusta kannattaa asennoitumisensa vuoksi tavoitella. Toisin sanoin sillä, mitä teemme ei ole merkitystä vaan sillä, miten sen teemme. Asenteen kehittämiseksi

on tärkeää nähdä työnsä merkitys: syy, hyöty, ilo ja seuraamus ja löytää oma arvostava asenne omaa työtään kohtaan. (Kurtén 2001, 68; Sydänmaanlakka 2006, 233—237.)

Motivaatio on käyttövoimaa, joka pitää liikkeessä ja määrittää mihin työntekijä suuntautuu ja kuinka voimakkaasti ja sinnikkäästi hän jotain asiaa tavoittelee (Aarnikoivu 2009, 43). Korkea työmotivaatio näkyy työhön fyysistäkin energiaa tuovana intona ja hehkuna. Työn ilon ja sisäisen palon katoaminen puolestaan tekevät siitä raskasta ja vastenmielistä. Tämän vuoksi tulisi kaikin keinoin motivoitua työhönsä ja löytää siitä omaa kiinnostusta ylläpitäviä seikkoja. Onkin huomionarvoista, että toki esimies olosuhteiden ja edellytysten luoja, mutta vielä varsinaisemmin työntekijä itse on oman motivaationsa työstämisen ja johtamisen herra. Motivaation synnyttämisessä on lähdettävä liikkeelle asenteesta ja oman lähestymistavan pohtimisesta. (Kurtén 2001, 67—68; Sydänmaanlakka 2006, 237; Aarnikoivu 2009, 102—103.)

Bischofin ja Bischofin (2004, 21) mukaan kohdistamme tarpeettoman paljon huomiota yksittäisiin tehtäviin, vaikkakin olisi energiatehokkaampaa ja tuloksellisempaa opetella ajattelemaan tavoitekeskeisesti. Tulisi keskittyä kehittämään sitä, mitä toivoo, ja suunnata voimavarat ongelmien sijaan haasteisiin ja ratkaisujen löytämiseen sekä tavoitteiden saavuttamisen tuomaan iloon. Tavoitteita tarvitsemme myös suoritusarvioimiseen ja mittaamiseen. Tavoitteiden saavuttaminen voi edellyttää erillisten projektien asettamista itselleen. Projekteissa luodaan ja voidaan kokeilla vaihtoehtoisia toimintatapoja, huomioidaan ammatilliset resurssit; kuten osaamisen riittäminen ja sen kehittämisen tarve, asetetaan aikatauluja, seurataan omaa edistymistä, ryhdytään tarpeen vaatiessa omaa toimintaa korjaaviin toimenpiteisiin ja myös palkitaan itsensä onnistumisista. (Kurtén 2001, 75, 90—91; Aarnikoivu 2009, 105.)

Itsensä johtaminen odotuksia ja toivomuksia vastaavaksi, hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi edellyttää hyvää itsetuntemusta, ja sitä ennakoii perusteellinen itsearvio. Kurténin (2001, 85) mukaan tehdessään itsearviointia työelämässä, on ratkaistava viisi peruskysymystä: ammatillinen osaaminen, oma persoonallisuus, motivaatio, odotukset sekä taloudelliset realiteetit ja elämäntilanne. Tutkimuksen rajauksen vuoksi näistä huomioidaan ammatillinen osaaminen ja hyvä motivaatio sisäisessä asiakaspalvelussa. Johtaakseen itseään kohti tavoitteita, on oleellista tunnistaa osaamisensa: asiat, jotka voi sanoa hallitsevansa, joista on kokemusta ja jotka ovat omaa ydin- tai erityisosaamisalaa ja vastaavasti, mitä puutteita osaamisessa on. Motivaatiotekijöiden ja työn tärkeiden

asioiden havaitseminen puolestaan antaa työhön stimulaatiota, haasteita, onnistumisen elämyksiä, uuden oppimisen mahdollisuuksia, miellyttäviä vuorovaikutussuhteita ja palautetta. Itsearviointi on mahdollista suorittaa esimerkiksi Bischofin ja Bischofin (2004, 12—14) vahvuus- ja heikkousanalyysin avulla. Analyysissa mietitään ensiksi, mitä vahvuuksia ja erityisiä valmiuksia itseltä löytyy ja millaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat. Tämän jälkeen pohditaan, millaiset asiat eivät ole omaa vahvinta osaamisalaa ja muodostavat ongelmakenttiä, tai missä tehtävissä epäonnistuu yhä uudestaan ja mitä riskejä siitä seuraa. Samassa yhteydessä on kuitenkin tarkoitus tarkastella, sisältyykö heikkouksiin kätkeytyjä mahdollisuuksia, joita olisi heikkouden tiedostamisen jälkeen mahdollista kehittää esimerkiksi työympäristöään kehittämällä. (Kurtén 2001, 85—88.)

Sisäisen asiakaspalvelijan on oleellista ymmärtää ja muistaa, että hänen tuntemuksensa voi poiketa asiakkaan tuntemuksesta ilman, että kumpikaan on väärässä – kokemus vain on eri. Olettamisen ja arvostelemisen sijaan tulee arvostaa, kysyä ja kuunnella, ja tehdä se kohteliaasti. Näin toimien voi saada informaation lisäksi positiivisen vastaanoton asiakkaaltaan, joka tuntee, että hänen kokemuksestaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Organisaation muutoksessakin on lähtökohtaisesti kyse muutoksesta yksilön henkilökohtaisella, itsensä johtamisen tasolla. Kehittämällä omaa toimintaansa sisäinen asiakaspalvelija voi muuttaa myös asiakkaansa käyttäytymistä ja totuttua kulttuuria, käynnistäen jonkinasteisen lumipalloilmiön tai dominaivaikutuksen. (Mäkirintala 2011, 153—156, 176—177.)

Kauas näkee usein helpommin kuin lähelle. Itselleen voi sokeutua. Työyhteisön jäsenten, tässä tapauksessa sisäisten asiakkaiden, mielipiteet ja palaute omakohtaista analyysiä tehtäessä on valaisevaa. Pohdintaa ei tule kuitenkaan jatkaa tarpeettoman pitkälle vaan jossain vaiheessa on alettava toimia. Nykytilanteen ja asiakastarpeiden tiedostamisen jälkeen on määriteltävä välitavoitteet ja valittava käytettävät menetelmät, joilla johtaa itsensä hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi. (Kurtén 2001, 89.)

Analyysien ja hyvien suunnitelmien tuominen käytännön toimintaan vaatii itsekuria ja on Kurténin (2001, 76) mukaan itsensä johtamisen suurimpia haasteita (vrt. laihduttamispäätös – laihduttaminen). Konkreettisten tulosten saavuttaminen itsensä johtamisessa vaatii konkreettisia toimenpiteitä. Kurtén (2001, 89) pitää tärkeänä pieniä askelia: tehdään joka päivä ja joka viikko pieniä asioita, jotka vievät tavoitteita kohti, ja kokonaan uuden perään haikailun sijaan keskitytään jalostamaan nimenomaisesti jo olemassa

olevaa. Tämän tutkimuksen tapauksessa pienten askelten on suotavaa alkaa tiedostetulla asiakkaan huomioimisella: poikkeuksettomalla katseen kohottamisella ja ystävällisellä hymyllä vuorovaikutustilanteen alkajaisiksi. Huolimatta siitä, miten kiire tuntuu painavan ja tehtävät kerääntyvän, osoittaa arvostavansa sisäistä asiakastaan ja hänen asiaansa luomalla katsekontaktin ja varauksettoman ilmeen kasvoilleen: ”*Saavuit luokseni, miten voisit auttaa sinua?*” Toisekseen, on pidettävä mielessä ratkaisukeskeisyys. Sen sijaan, että käyttää energiaa stressaamalla sisäisen asiakkaan haasteelliseksi koettua tehtävänantoa (kuten ulkoisten asiakkaiden ohjaaminen tutustumaan tuotteeseen, jota ei itsenkään tunne), saatikka harmittelemalla rutiininomaista tehtävänantoa (kuten uuden asiakastilin perustaminen), tulee keskittyä päätavoitteeseen eli tehtävän suorittamiseen ja nauttia siitä mielihyvää, minkä tehtävän valmistuminen tai sen yhteydessä tapahtunut uuden oivaltaminen saa aikaan. Itsensä johtaminen ratkaisukeskeisen ajattelun toteuttamiseen vaatii näkökulman vaihtamisen taitoa. Taidon merkityksen omaksuttuaan voi vapautua vanhoista uskomuksistaan ja ymmärtää päättävänsä itse, miten asioihin suhtautuu ja miltä ne näyttävät ja tuntuvat. Syyllisen etsimisen sijaan voi ottaa henkilökohtaista vastuuta ja keskittyä siihen, mitä itse voi tehdä asioiden parantamiseksi. (Kurtén 2001, 89—91; Aarnikoivu 2009, 105—107.)

4.3 Itsensä johtamisen menetelmiä

Tässä luvussa selvitetään, millaisia menetelmiä sisäinen asiakaspalvelija voi hyödyntää johtaessaan itseään hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi. Lopuksi tarkastellaan motivaatiotekijöitä. Täten saadaan käsiteltyä koko henkilökohtaisen yrityksen, Oy Minä Ab:n ammatillisen kunnan osa-alue tutkimuksen rajauksen mukaisesti.

4.3.1 Asiakaspalvelututkimuksen tulosten käsitteleminen

Yksi keino hyödyntää sisäisen asiakaspalvelututkimuksen tuloksia on koota ne Bischofia ja Bischofia (2004, 8—10) mukailleen eräänlaiseen tyydyttymis-turhautumistaseeseen (taulukko 1). Taseeseen kirjataan ensiksi oman tämänhetkisen ammatillisen kunnan tilanne asiakasnäkökulmasta: toiselle puolelle asiakaskyselystä paljastuvat tyydytystä eli tyytyväisyyttä aikaansaavat tekijät ja toiselle puolelle turhautumista eli tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Yhteenvedon omaisen taulukon etuna voidaan nähdä

sen nopea silmäiltävyys ja informaatioarvo. Kehitettävät seikat on helppo tarkastaa ja muistuttaa mieleen vain taulukkoa vilkaisemalla. Lisäksi taulukko on helposti päivitettävissä. Korjaavien toimenpiteiden ja tietyn ajanjakson kuluttua asiakaskysely voidaan suorittaa uudelleen ja verrata tuloksia aiempiin. Näin sisäisessä asiakaspalvelussa tapahtunut tyytyväisyyttä lisäävä kehitys, edelleen turhautumista aiheuttavat asiat ja mahdolliset uudet tyytymättömyyttä aikaansaavat tekijät ovat konkreettisemmin nähtävissä.

Taulukko 1. Tyydyttymis-turhautumistase tutkimuskyselyn vastauksista (yhteenvedo)

Tyydyttyminen	Turhautuminen
Positiivinen, reipas, auttavainen, ahkera ja asiakaspalveluhenkinen henkilökunta Iloinen, avoin ja ystävällinen palvelu Ammattitaidon ja osaamisen löytyminen Työkuorman jakaminen Ulkoisen asiakaspalvelun tukitehtävät Asiakaspalautteen välittäminen Kiireen peittäminen Asiakastyytyväisyyden taso pääasiassa erittäin/ todella/ hyvin tyytyväinen	Ulkoisen asiakkaan aktiivisempi huomioiminen ja kontaktoiminen Muita häiritsevä keskinäinen jutustelu Sisäisen asiakkaan tuotteiden heikko tuntemus Aktiivisempi avustava toiminta ruuhka-aikoina Aktiivisempi kollegan työtehtävien paikkaaminen Suora asiakaspalautteeseen reagoiminen Joustamattomuus ja nihkeä venyminen

Tutkimuksessa kerätyn, sisäistä asiakaspalvelua koskevan asiakaspalautteen tyydyttymis-turhautumis-taseen valmistuttua on yllättävää huomata, että keskiviivan molemmiin puolin löytyy paljon samoja asioita. Havainto herättää ihmetystä. Miksi kiiteltäviä vahvuuksia ei hyödynnetä systemaattisesti? Asiakaspalveluhenkilökunta toimii kiitettävän asiakaspalveluhenkisesti mukavuusalueellaan sisäisten asiakkaiden parissa. Kun pyydetään **siirtymään tuntemattomalle epämukavuusalueelle** sisäisten asiakkaitensa asiakkaitten pariin, palvelun laatu heikentyy muun muassa aktiivisuuden laskemisen myötä. Sama turvalliselta omalta alueelta poistumisen vastustaminen pätee asiakaspalautteen käsittelemiseen: sen keräämistä ja välittämistä kyllä kiitellään mutta toisaalta asiakaspalvelijoilta toivottaisiin pelkän viestin välittämisen sijaan myös aktiivisempaa ja omaaloitteisempaa reagointia saatuun palautteeseen.

Asiakaspalvelijoiden toteuttamaa päätehtävien suorittamista ja työkuorman jakamista kehutaan mutta toisaalta siihen kuitenkin toivottaisiin etenkin ruuhka-aikoina **lisää**

aktiivisuutta. Tähän epätasapainoiseen palvelunlaatuun lienee syynä kiitettävä nimenomaisten tehtävänäntojen hoitamisen taso mutta kehitettävänä puolena **oman havainnoinnin heikkous** ja edelleen **oma-aloitteisuuden puuttuminen**. Myös ammattitaitoa ja osaamista kiitellään, mutta toisaalta sille löydetään edelleen kehittämiskohteitakin, kuten sisäisen asiakkaan **tuotteiden vähäinen tuntemus**.

4.3.2 Ajanhallinta, priorisointi ja perustehtävän kirkastaminen

Lähes jokaista tutkimuskyselyn paljastamaa epäkohtaa voisi perustella infon laajalla tehtäväkentällä ja suurella työkuormituksella sekä niiden aikaansaamalla kiireellä, jotka ovat asiakaspalvelijoille jokapäiväistä täyttä totta. Kiireen tunteeseen ei kuitenkaan pidä langeta. Vaikka yrityksen ja esimiehen vastuu työntekijän kiireen-, ajan- ja työnhallinnan tunteesta onkin suuri, on oleellista, että myös asiakaspalvelija itse toimii aktiivisesti niiden hallintaa edistääkseen. Ajan puute voidaankin nähdä vain tekosyynä pysyä mukavuusalueellaan ja tuudittautua siihen uskoon, ettei asiakaspalvelija ehdi huomioida oma-aloitteisemmin tai palvella tasalaatuisemmin. **Kiire, priorisointi ja perustehtävän kirkastaminen** olkootkin ensimmäiset itsensä johtamisen menetelmiä kaipaavat haasteet kohti parempaa sisäistä asiakaspalvelua. (Aarnikoivu 2009, 109.)

Aarnikoivu (2009, 109) kehottaa **kiireen kesytykseen**, jonka lopputuloksena työntekijä hallitsee kiirettä, eikä kiire työntekijää. Kiireen kesytykseen liittyviä asioita pohtiessaan voi miettiä muun muassa, mikä on oma suhtautuminen kiireeseen, mikä on oma kiireensietokyky, aiheuttavatko kiire ja tekemättömät työt stressiä, mikä kiireentunteen saa aikaan, miten kiire vaikuttaa omaan toimintaan, ja hyväksyykö ajoittaisen kiireen osana ”normaalina” työarkea. Kysymysten tarkoituksena on paitsi herättää oivalluksia omasta suhtautumisesta kiireeseen ja omista vaikutusmahdollisuuksista työnhallintaan, myös osoittaa, että kiirekokemus on aina subjektiivinen eli henkilökohtainen. Yhtä tärkeää on havaita, mikä on tarkoituksenmukainen, riittävän hyvä suorittamisen taso. Riittävän hyvä ei estä huippusuorituksiin pyrkimistä tai työhön panostamista, vaan tarkoituksena on määritellä ja erottaa asiat, joihin satsataan täysillä ja ne, joille riittää vähemmänkin. (Katainen & Lipponen & Litovaara 2008, 85; Aarnikoivu 2009, 109, 111—112.)

Kolme Luukkalan (2011, 131) esittämää konkreettista keinoa kiireen katkaisemiseen ovat hyvä töiden suunnittelu, asialista eli ”muistilappu” ja tärkeysjärjestys – ”Kiire ei

estä suunnittelemasta, suunnittelemattomuus synnyttää kiireen.”. Aikaa ei ole mahdollista hallita, mutta ajankäyttöään voi hallinnoida **priorisoimalla eli asettamalla asioita tärkeysjärjestykseen**. Priorisoinnin perusta määritetään yrityksen toimesta, ja mikäli siinä on epäselvyyttä, tulee asiakaspalvelijan selvittää se esimieheltään. Asiakaspalvelun **perustehtävää ja oman työnsä tarkoitusta kerratessa** voi miettiä, toimiiko muistaen, mikä perustehtävä on, mikä on oman työn liityntäpinta ja merkitys perustehtävään ja sisäisiin asiakkaisiin sekä tiedostaako, mihin jonkin tehtävän laiminlyöminen vaikuttaa. Kysymysten tarkoituksena on ensinnäkin vahvistaa asiakaspalvelijan sitoutumista ja motivaatiota selkiyttämällä oman työn merkityksen ymmärtämistä ja toisekseen varmistaa oman työn tavoitteiden tukevan parhaalla mahdollisella tavalla asiakaspalvelun perustehtävän toteutumista. Tulosten kannalta kiitollisinta ei välttämättä ole se, että ehtii tehdä mahdollisimman paljon vaan se, että tekee oikeita, olennaisia asioita. Työn organisoimista tarkastellakseen voi miettiä, onko kartoittanut oman tehokkaan toiminnan mahdollistavia toimintatapoja, arvioiko ja kyseenalaistaako omia työtapojaan sekä hyödyntääkö muiden oivalluksia ja kokemuksia oman työnsä kehittämiseksi. Tavoitteena on asettaa kyseenalaiseksi omat näkemykset ja toimintatavat aika ajoin. (Aarnikoivu 2009, 112—113.)

Asialistan avulla muisti tehostuu, eivätkä tärkeät asiat pääse unohtumaan. Asialistan pituuden kasvaessa käytettävissä olevan ajan edelle, laitetaan listan tehtävät tärkeysjärjestykseen. Mikäli listalla on toisiinsa nähden yhtä tärkeitä tehtäviä, jatketaan laittamalla ne mieluisuusjärjestykseen, aloittaen mieluisimmasta ja edeten kohti epämieluisinta. Tässä päästään yhteen sisäisen asiakaspalvelun heikkoon lenkkiin, **tärkeiden mutta epämieluisien asioiden lykkäämisvimmaan**. Johtaakseen itseään vastaamaan paremmin myös epämielilyttäviksi koettuihin tehtävähasteisiin, kuten ulkoisen asiakkaan palautteeseen reagoiminen omalla suoralla toiminnalla, voi tilanteen purkamisen aloittaa esimerkiksi selvittämällä lykkäämisen todellisen syyn. Yleisiä syitä ovat epämielilyttävät tai vaikeat tehtävät ja isot päätökset. Luukkala (2011, 132) patistaa kuitenkin asettamaan itsekurin mielihyvän edelle ja torjumaan lykkäämisvimmaa ennakoivalla ajattelulla ja toimintatavalla: ”tehtävistä vapautuu tekemällä ne”. (Luukkala 2011, 131—132.)

”Itsensä johtamisessa on usein kyse myös resurssien vapauttamisesta”, Kurtén (2001, 68) muotoilee ja toteaa meissä olevan paljon käyttämättä jääviä, rutiineihin, toimintaohjeisiin ja olettamuksiin kahlittuja voimavaroja. Kiireen keskellä rutiinit toistetaan muuttumattomassa oravanpyörässä päivästä toiseen, mikä syö paitsi motivaatiota ja yksilöl-

listä luovuutta, myös aikaa. Työsähköposti on jo tovin ollut yksi suurimmista työpäivien aikasyöpöistä ja keskittymisen keskeyttäjästä sekä niiden seuraamuksena yhtenä kiireen luoja. IT-palveluyhtiö Atos on tutkinut työntekijöidensä sähköpostien lukemiseen ja kirjoittamiseen kuluvaa aikaa havaiten, että: ”työntekijät yritysmaailmassa käyttävät sähköposteihin viikoittain 5-20 tuntia”, mikä on jopa puolet työajasta, minkä lisäksi ”Atoksen työntekijöistä lähes 80 prosenttia kokee, että sähköpostia tulee liikaa, sen lukeminen vie liian paljon aikaa ja keskeyttää muun työskentelyn” (Taloussanomat 2012, hakupäivä 3.9.2014). Sähköpostin aktiivinen seuraaminen on välttämättömässä roolissa myös asiakaspalvelijan työarjessa. Saapuva sähköposti määrittelee työtehtävien tärkeysjärjestyksen usein hetkessä uusiksi, sillä sisäiset asiakkaat käyttävät sähköpostikanavaa pikaisiin palvelupyyntöihin, ja toimittavat sähköpostitse esimerkiksi erinäisiä ennakkotietoja ja valmisteltavia materiaaleja. Se, voisiko käytössä olla erillinen asiointikanava, kuuluu tämän tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle, ja siksi tässä keskitytään itsensä kehittämiseen ainoastaan nykyisen toimintamallin puitteissa.

Epäoleellisten **aikasyöppöjen karsiminen** työstä vapauttaa enemmän aikaa laadukkaampaan sisäiseen asiakaspalveluun. Sähköpostiin kannattaa luoda paitsi roska- ja massapostisuodattimet, myös esimerkiksi ryhmiä ja värikoodeja sisäisille asiakkaille, kollegoille, esimiehille ja yhteistyökumppaneille, jolloin vähemmän tärkeät viestit ohjautuvat suoraan erikseen määrättyihin kansioihinsa. Tällöin sähköpostin seuranta nopeutuu ja siitä on helpommin silmäiltävissä tärkeät ja kiireelliset sähköpostiviestit. Sähköpostin hakutoimintoa käyttämällä säästetään turhaa selailuun kuluvaa aikaa, viestien hautautuessa nopeasti postilaatikon viestijonon uumeniin. (Hanhirava 2013, hakupäivä 22.10.2014.)

Stephen Coveyn luoma ja sittemmin useiden tutkijoiden (esim. Katajainen ym. 2008, 114—115; Luukkala 2011, 138—139) esittelemä nelikenttäinen ajanhallintamatriisi ohjaa **asioiden tärkeyden ja kiireellisyyden luokitteluun** seuraavasti:

- kiireellinen – tärkeää (ongelmat, kriisit, deadlinet)
- kiireellinen – ei tärkeää (keskeytykset, puhelut, sähköpostit, kokoukset)
- ei kiireellinen – tärkeää (ennaltaehkäisy, yhteistyön kehittäminen, suunnittelu)
- ei kiireellinen – ei tärkeää (kaikki vähäpätöinen ja yhdentekevä puuhastelu).

Tärkeiksi ja kiireellisiksi asioiksi katsotaan esimerkiksi ajankohtaiset ongelmat, kriisit ja deadlinet eli määräajat tai annettujen tehtävien takarajat. Pelkkä tähän neljännekseen keskittyminen saa kuitenkin aikaan kiirettä ja työilmapiirin kiristymistä, joihin tämän tutkimuksen tarkoitus on ottaa etäisyyttä. Kiireellisten mutta ei-tärkeiden asioiden neljännekseen kuuluvat keskeytykset, kuten jotkut puhelut, sähköpostit ja palaverit, mutta myös sosiaaliset puuhut netissä ja kasvotusten. Liiallinen ajankäytön keskittäminen tähän neljännekseen aiheuttaa lyhytjännitteisen, pallottelevan ja pinnallisen ilmapiirin. Ajan tuhlaaminen ei-kiireellisiin, ei-tärkeisiin asioihin työaikana ei sekään ymmärrettävästi ole suositeltavaa. Sen sijaan ei-kiireelliseen mutta tärkeään neljännekseen keskittyminen merkitsee ennaltaehkäisevää toimintaa, yhteistyön kehittämistä, tilaisuuksiin tarttumista, oman työn ja ajankäytön suunnittelemista sekä virkistäytymistä, joiden seurauksena on laajakatseisuus, kaukonäköisyys, työn tasapaino, itsekuri ja kriisitilanteiden ennaltaehkäisy. Tässä luodaan pohja itsensä johtamiselle. Ei siis ole suotavaa laiminlyödä tärkeiden ja kiireellisten, kiirettä ja kireyttä aiheuttavien tehtävien varjolla tärkeitä, vaikkakin ei-kiireellisiä tehtäviä, vaikka ne eivät vaadikaan välitöntä huomiota. On katkaistava oravanpyörä kiinnittämällä tarkoituksella, uudestaan ja uudestaan, huomiota tärkeisiin ja ei-kiireellisiin asioihin, suunnitteluun ja ennakoivaan toimintaan. Tätä jaottelua sisäisessä asiakaspalvelussa toimivan, hyväksi asiakaspalvelijaksi pyrkivän työntekijän on suositeltavaa hyödyntää niin aiemmin mainittua sähköpostitungosta lajitellensa ja sen kiireellisyyttä arvioidessaan, kuin yleisestikin ajankäyttöä ja priorisoinnin lähtökohtia ajoittain tarkastellessaan. (Luukkala 2011, 138—139.)

4.3.3 Ongelmat tavoitteiksi – mukavuusalueelta poistuminen

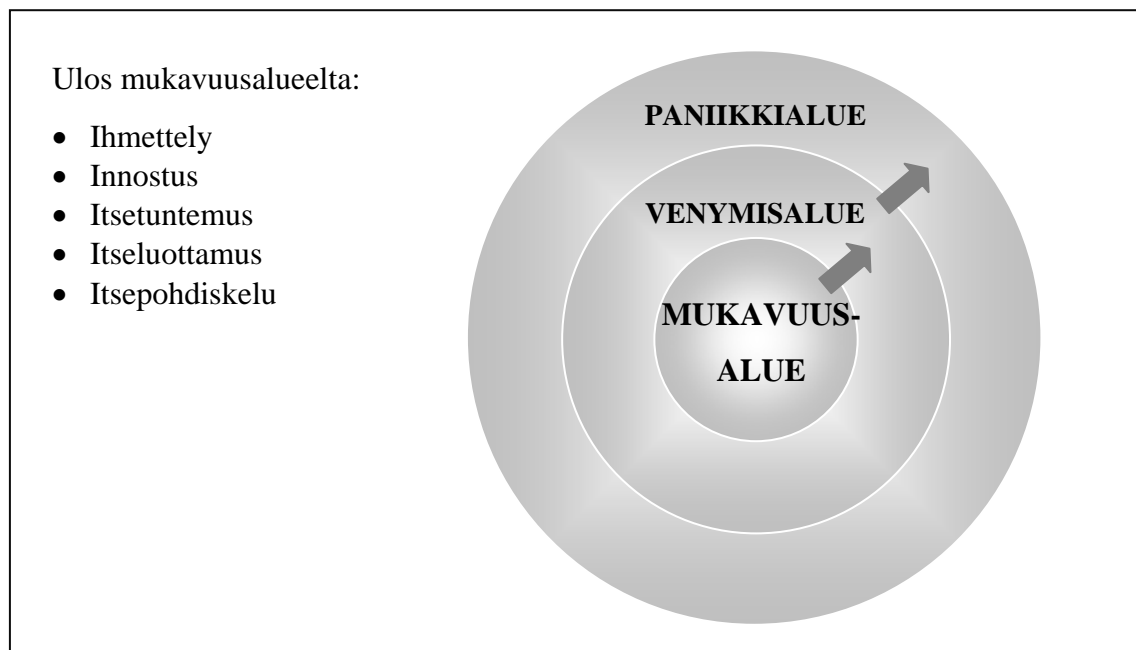
Seuraavaksi ammatillista kuntoa kasvatetaan ja sisäistä asiakaspalvelua kehitetään pyrkimällä johtamaan itsensä **ulos mukavuusalueelta ja näkemään ongelmat tavoitteina**. Ongelmien luokittelu auttaa hakemaan ratkaisua oikeasta suunnasta. Asiakaspalvelijan merkitsevimmät ”ongelmat” ovat tunnistettavissa Martti Tuomiston laatiman, sittemmin Luukkalan (2011, 114—115) esittämän, luokiteltujen 13 ongelman joukosta pääasiassa kolmeksi ongelmatyypiksi:

- tieto-ongelma – emme tiedä (tuotetiedon puute)
- taito-ongelma – emme osaa (asioiden esittämisen taidon puute)
- lähestymisongelma – emme uskalla (pelko epäonnistumisesta ja mokaamisesta)

Itsensä kehittäminen vielä paremmaksi siinä, missä on ennestään hyvä, on miellyttävää, koska se pitää sisällään hallitsemisen tunteen. Se syventää, mutta ei vielä laajenna osaamista. Uudistuakseen on luotettava itseensä ja rohjettava haastaa itsensä hakeutuen venymisalueelle, jossa tehtävien haasteet ylittävät nykyisen hallinnan rajat, ja uuden oppimisen eteen joutuu todella ponnistelemaan. Asiakaspalvelijan työssä epämukavuusalueen suurimpia haasteita ovat ensinnäkin asiakaskyselyn vastauksissa kehitettävänä ominaisuutena esitetty sisäisen asiakkaan spesifisten tuotteiden vähäinen tuntemus, ja toisena pelko siitä, ettei osaa täyttää asiakkaan toivetta tai palvella toivotulla tavalla tämän ulkoista asiakasta, vaan mokaa. Pelkäämisen sijaan epäonnistumiset kannattaa kuitenkin hyväksyä ja nähdä kehitystehtävinä. Tiedon puutteeseen tulee hankkia lisätietoa, eli aloittaa yhdeltä reunalta asiakkaan tuotteiden opetteleminen vähitellen. Taidon puutetta ja lähestymisen pelkoa puolestaan vähennetään opettelemalla ja harjoittelemalla, niin sanotusti tarttumalla härkää sarvista, ja heittäytymällä kohti niitä tilanteita, joissa ei vielä ennestään osaa toimia. (Sydänmaanlakka 2006, 77—78; Aarnikoivu 2009, 44, 101; Luukkala 2011, 115.)

Ongelman määrittämisen jälkeinen tehtävä on muodostaa sen pohjalta tavoitteet ja keinot sekä miettiä, mitä esteitä laadittujen tavoitteiden tielle voi tulla. Tuote-esitteiden tai muun itseopiskelumateriaalin puuttuminen ei saa muodostua esteeksi asiakkaan tuotetietojen opettelemiselle, vaan tarvittava materiaali on selvitettävä ja hankittava ensi kädessä. Tavoitteita asettaessa on hyvä huomioida, että ne eivät ole itsetarkoitus vaan väline, jonka ”tarkoitus on ohjata toimintaa tarkoituksenmukaiseen suuntaan kohti suurempaa päämäärää” (Mäkirintala 2011, 65). Hyvän lähtökohdan muodostaakseen tavoitteiden on oltava sisäsyntyisiä, omista lähtökohdista ja tahdosta rakennettuja, sopivan kokoisia eli askelittain saavutettavissa olevia ja motivaation ylläpitäviä, toimintaa ja kohtaamisia aikaansaavia sekä konkreettisia ja mitattavia. Mikäli ennalta määritettyä päämäärää ei saavutetakaan, on hyvä olla vaihtoehdon jättäviä toissijaisia tavoitteita eli varasuunnitelmia. Lisäksi, tehtävä kannattaa aina muotoilla myönteiseen muotoon. Asiakaspalvelijan tavoite ei siis ole *huonojen asiakaspalvelukokemusten väheneminen*, vaan *hyvien palvelukokemusten lisääntyminen*. Tavoitetta edistävä, konkreettinen teko on asiakkaan tuotekatalogiin tarttuminen ja tuotetietouden opettelemiseen ryhtyminen. Tärkeimpänä mittarina toimii sisäisiltä asiakkailta ja esimieheltä saatava palaute työstä. (Luukkala 2011, 119—121; Mäkirintala 2011, 65—67.)

Sydänmaanlakka (2006, 77) kehottaa kohtaamaan ongelmat ja poistumaan mukavuusalueelta viiden ison I:n avulla: Ihmettely, Innostus, Itsetuntemus, Itseluottamus ja Itsepohdiskelu, joita hän pitää muutoksen tärkeimpinä mahdollistajina (kuvio 3). Epämukavuusalueelle ja tavoiteakselille siirryttyään voi kohdentaa ajatukset ensinnä siihen, mitä tilanteesta voi oppia. Toiseksi tulee kehitellä ja tuottaa mahdollisimman runsaasti ideoita. Ja kolmanneksi, on pohdittava riittävän pitkään itsenäisesti edessä olevaa haastetta, mutta mikäli siihen ei löydy kohtuujassa ratkaisua, on viisasta pyytää ohjausta ja neuvoa toisilta. Epämukavuusalueelle ei siis ole tarkoituksenmukaista jäädä liian pitkäksi aikaa, sillä se kasvattaa myöhemmän väsähtämisen ja lamaantumisen riskiä, mikä taas vaarantaa alkuperäisen tavoitteen osaamisen ja uskaltamisen lisääntymisestä. Lopulta, useiden venymis- tai jopa paniikkialueella tehtyjen sopivanmittaisten vierailujen jälkeen, voi huomata oppineensa uutta ja samalla oman mukavuusalueensa laajenneen. (Sydänmaanlakka 2006, 76—78, 232; Luukkala 2011, 115—117.)



Kuvio 3. Laajenna omaa mukavuusaluettasi (Sydänmaanlakka 2006, 77.)

4.3.4 Motivaatiotekijät

Lopuksi tarkastellaan **motivaatiotekijöiden etsimistä ja kasvattamista** asiakaspalvelijan sisäisten asiakkaiden tarpeiden paremmaksi huomaamiseksi ja huomioimiseksi. Itsensä motivointi on tärkeä osa ammatillista älykkyyttä ja kuntoa. Paras työmotivaatio

saadaan aikaiseksi nimenomaisesti työntekijän omalähtöisellä suoritukseen motivoitumisella. Asiakaspalvelija itse päättää, minkä merkityksen antaa kohtaamilleen asioille. Annetussa tehtävässä epäonnistuessaan, voi katastrofin ja häpeän tunteiden valtaamisen sijaan valjastaa virheestä saamansa opin motivoimaan itseään ottamaan asioista selvää etukäteen ja valmistautumaan tilanteeseen entistä paremmin seuraavaa kertaa varten. Pelon aikaansaamaa uhkakuvaa ja hyötymisen tuottamaa välinearvoa pitkäkestoisempia ja tehokkaampia motivaattoreita ovat itseisarvoinen tekeminen ja tietyn lopputuloksen tavoittelemisen. (Sydänmaanlakka 2006, 230; Luukkala 2011, 146, 161.)

Tavoitteesta saa houkuttelevan visualisoimalla lopputuloksen eli kuvittelemalla etukäteen, miltä tavoitepisteessä oleminen tuntuisi (Luukkala 2011, 162). Tavoitetilaan eläytyminen kasvattaa myönteisiä tunteita ja motivaatiota. Siten asiakaspalvelijan tavoite voi olla, että hän kykenee tehokkaaseen, sisäistä asiakasta huomioivaan ja avustavaan toimintaan ruuhka-aikoina, ja mahdollisimman hyvän asiakaspalvelukokemuksen antaminen itsessään on hänelle itseisarvo. Visualisoidussa tavoitelopputuloksessa hän on arvostettu ja asiakkaiden luottamusta nauttiva sisäinen asiakaspalvelija, joka hallitsee perustehtävänsä ja haluaa edelleen vastaanottaa uusia haasteita, kehittyä työssään ja kehittää asiakaspalvelutyötään yhä eteenpäin kohottaen sekä omaa että asiakkaansa palvelukokemusta aivan uusille tasoille.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyössä selvitettiin sisäisen asiakaspalvelun ja oman ammatillisen osaamisen kehittämistä itsensä johtamisen menetelmin. Tutkimustuloksista nousee ilmiselvästi teoriaa tukien esiin, että erityisesti sisäisen asiakkaan toimintojen ja tuotteiden tuntemisella on asiakkaalle todellinen, suuri merkitys. Asiakkaat kokevat, että asiakaspalvelijan tuotetuntemuksen kasvattaminen parantaisi palvelutasoa ja toisi lisäarvoa sisäiseen asiakkuuteen ja yhteistyöhön. Siten asiakaspalvelijan on tärkeää omaksua asiakkaansa päämäärä ja asettaa se myös oman toimintansa tavoitetilaksi. Tuloksista on tunnistettavissa myös teoriassa kuvattu mukavuusalueelta poistumisen haaste: sisäinen asiakas pitää tärkeänä esimerkiksi ulkoisten asiakkaiden ohjaamiseen liittyviä tehtävänantojaan, mutta oman kokemukseni ja havaintojeni mukaan asiakaspalvelija kokee ne puutteellisen tietotaidon omatessaan haasteelliseksi ja välttelee niitä. On selvää, että asiakaspalvelun laatua kohentaakseen asiakaspalvelijan on tunnistettava osaamisensa puutteet, tiedostettava rajansa ja lähdettävä tietoisesti venyttämään niitä. Osaaminen kasvaa yrittämisen ja erehtymisen sekä ennakoimaan oppimisen ja etukäteisvalmistautumisen myötä.

Asiakaspalvelukyselyn vastauksista voidaan todentaa myös se teoreettinen näkemys, että asiakkaan ja asiakaspalvelijan tuntemukset voivat poiketa toisistaan ilman, että kummankaan tarvitsee olla väärässä – kokemus vain muotoutuu erilaiseksi katsontakulmasta riippuen. Sisäinen asiakas on esimerkiksi voinut toivoa aktiivisempaa avustavaa toimintaa ruuhka-aikana, ja samaan aikaan asiakaspalvelija kokee antaneensa parhaan mahdollisen työpanoksensa asiakkaansa eteen muiden välttämättömien työtehtäviensä ohella. Kummankaan tuntemusta riittämättömyyden tai riittävyiden tunteesta ei voi kiistää. Ymmärrystä voidaan kuitenkin lisätä pyrkimällä samaistumaan toisen tilanteeseen tai yksinkertaisesti kysymällä kohteliaasti hänen kokemuksestaan ja kertomalla omastaan.

Tutkimuksen tuloksista kuvastuu myös onnistumisia. Teoria kuvaa hyvin toimivan sisäinen asiakkuuden ilmenevän sujuvina, tehokkaina prosesseina ja etenkin hyvänä ilmapiirinä osastojen välillä. Kyselyvastauksissa kiiteltiin positiivista ja ystävällistä palvelua, asiakaspalvelijoiden palveluhalukkuutta ja asioiden hoitumista. Myös omat havaintoni tukevat teoriassa esitettyä ja kyselyvastauksista ilmennyttä täysimääräisesti. Työyhteisön henki on hyväntuulinen ja auttamisen halu on vilpitön. Sekä asiakkaat että asiakaspalvelijat ovat yksilöitä, ja siten myös jokainen palvelukokemus on yksilöllinen.

Vuorovaikutus kehittyi kohtaamisten myötä. Havaintojeni mukaan asiakaspalvelijoilla on myös aito tahtotila toiminnan edistämiseen, sillä asiakkaita ohjeistetaan ja tiedotetaan, heidän mielipiteitään tiedustellaan, ja heille esitetään yhteistyötä kehittäviä toimenpiteitä jokapäiväisen palvelutyön ohessa. Jotta mahdollistetaan vastavuoroisen palautteenannon toteutuminen ja kehitysehdotusten saaminen, tulee asiakkaille jatkossa tarjota teoriassa esitetty, mutta käytännössä puuttuvana ilmennyt, selkeä palautekanava.

Sisäisen asiakaspalvelun arvoa voidaan kasvattaa asiakkaan tilanteiden havainnoimisella, reagointialttiuden kehittämällä ja oma-aloitteisella avun tarjoamisella ongelmatilanteiden ilmetessä. Aiemman miellyttäväksi ja epämiellyttäväksi jakamisen sijaan on pyritävä ymmärtämään tilanne sellaisena kuin se on ja johdettava itseään kohtaamaan tarjotut haasteet. Asiakkaan tunnetta siitä, että asiakaspalvelija tekee todella kaikkensa asiakkaansa auttamiseksi, kannattaa vaalia.

Tutkimustulokset laajensivat asiakasnäkökulman tuntemusta ja kasvattivat oman työn merkityksen ymmärtämistä sekä omaa arvostusta esimerkiksi vähäpätöisinä tai tympeinä pitämiäni tehtäviä kohtaan. Albert Einstein (1879—1955) on aikoinaan lausunut innostavasti: ”On vain kaksi tapaa elää: joko niin, ettei mikään ole ihmeellistä tai niin, että kaikki on ihmeellistä.” Sanonta pätee myös oman työn merkityksen oivaltamisen vahvistamaan muutokseen itsensä johtamisessa. Ajattelen nyt, että työn imua on kahdenlaista: työn sisällön aikaansaama ja oman yleisen innostuksen synnyttämää. Ei siis ole välttämätöntä olla innoissaan itse työtehtävästä, mutta sen suorittamiseen herätelty aito kiinnostus, hyvä asenne ja motivaatio sekä niistä kehittyvä luontainen energia tuottavat mielihyvää ja etua niin sisäisille asiakkaille kuin asiakaspalvelijalle itselleenkin.

Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä, työhön liittyvän itsensä johtamisen tavoitteena hyvä työelämä. Itsensä johtamista tapahtuu alati niin tietoisesti kuin tiedostamattakin: päivien kulku on ketju valintoja sen suhteen, mitä teemme tai jätämme tekemättä tai mitä siirrämme myöhempään ajankohtaan tehtäväksi ja mihin kohdistamme ajatuksemme. Kehittyminen edellyttää itsensä haastamista niin, että tietoisesti ryhtyy tekemään asioita, jotka eivät tunnu lähtökohtaisesti miellyttäviltä. Sen sijaan, että miettiisi, mitä ei toivo, keskittyy siihen, mitä toivoo. Asiakaspalvelijana en tahdo miettiä: ”En halua olla negatiivinen, enkä tahdo vähätellä rutiinitehtäviä.” Mieluummin ajattelen, että: ”haluan keskittyä myönteisiin asioihin, nähdä rutiinitehtävien merkityksen asiakkaalleni, ja kokea tehtävän valmistumisesta seuraavaan tyytyväisyyden tunteen”.

Itsensä johtamista oli välillä kiusallista käsitellä vain yhden osa-alueen, ammatillisen kunnan kannalta, koska tutkimuksen ulkopuolelle rajatut fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen ja taloudellinen osuus liittyvät niin kiinteästi itsensä johtamiseen. Rajauksen mukaisten osa-alueiden lisäksi olisi ollut kiehtovaa perehtyä esimerkiksi arvoihin ja itsensä johtamisen aikaansaamaan voimaantumiseen. Alkuperäinen rajaus palveli kuitenkin parhaiten tutkimuksen päätarkoitusta sisäisen asiakaspalvelun ja asiakaspalvelijan ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Niin ikään uudistumisen osa-alueita käsitellessä oli varottava lipeämästä muille kuin ammatillisia toimintoja koskeville alueille.

Opinnäytetyön tekeminen käynnistyi huhtikuussa 2014 tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Työtä pohjustava, ensimmäinen teoreettinen osuus sisäiseen asiakaspalveluun liittyen kirjoitettiin kesä-elokuussa. Empiirinen asiakaskyselytutkimus suoritettiin syyskuussa. Tutkimustulosten perusteella määräytynyt, toinen teoreettinen osuus koskien itsensä johtamista sekä tulosten analyysiin pohjautuva, itsensä hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi johtamisen menetelmiä käsittelevä osuus kirjoitettiin lokamarraskuussa 2014. Laadukasta kirjallisuutta löytyi riittävässä määrin, ja tehtävän haasteeksi muotoutui ennemminkin olennaisimman tiedon poimiminen ja valitussa rajauksessa pysyminen.

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin mielenkiintoinen, ja tekemisen into kasvoi samaa linjaa työn etenemisen kanssa aivan sen valmistumiseen asti. Tutkimustulokset ja niiden analysoiminen avasivat todella mieltä, ja pyrkimys löytää ja omaksua itsensä johtamisen menetelmiä sisäisten asiakkaidensa odotuksiin vastatakseen kehitti omaa ammatillista näkemystä ja osaamista aivan uudelle tasolle. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista suorittaa myöhemmin uusi asiakaskysely ja selvittää, miten sisäinen asiakaspalvelu on kehittynyt tiedostetumman ja tehostetumman itsensä johtamisen myötä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Bischof, Anita & Bischof, Klaus 2004. Itsensä johtaminen. Suom. S. Hellsten. Helsinki: Maskun kirjapaino Oy.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Suom. M. Tillman. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hanhirova, Antero 2013. Ahdistaako ajankäyttö? – Viisi vinkkiä kiireiselle. Hakupäivä 22.10.2014.
< <http://www.mynewsdesk.com/fi/gapps-oy/pressreleases/artikkeli-ahdistaako-ajankayttoe-viisi-vinkkia-kiireiselle-932673>>
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kalliomaa, Sami 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Hakupäivä 21.7.2014.
< <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21306/9789513936419.pdf?sequence=1>>
- Kananen, Jorma 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katainen, Antero & Lipponen, Krisse & Litovaara, Anneli 2008. Voimaa! Oman tarinani mahdollisuudet. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Keränen, Eija 2007. Laadukas asiakaspalvelu. Hakupäivä 22.7.2014.
<http://www.operosus.fi/?page_id=44>
- Kortesuo, Katleena & Löytänä, Janne 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kurtén, Staffan 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen: kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Juva: WS Bookwell Oy.
- Leinonen, Rauni 2006. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 6.10.2014.
<<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>>
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Mäkirintala, Eija 2011. Luova ote huippusuoritukseen, resonanssi ratkaisee. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 5.10.2014.
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>
- Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Liettua: BALTO print.
- Taloussanommat 2012. It-jätti: Sähköposti vie jopa puolet työajasta. Hakupäivä 3.9.2014.
< <http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/12/04/it-jatti-sahkoposti-vie-jopa-puolet-tyoajasta/201243285/139>>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1.

Kyselylomake

Teen opinnäytetyöni aiheesta *itsensä johtaminen hyväksi sisäiseksi asiakaspalvelijaksi*.

Työni tavoite on kehittää omaa toimintaani sisäisenä asiakaspalvelijana. Tarkoitukseni on saada uutta ajateltavaa ja tietoa siitä, missä asioissa voisin toimia eri tavalla tai paremmin.

Haluatko käyttää hetken aikaasi ja vastaisitko seuraaviin kahdeksaan kysymykseen. Vastaus vie aikaa vain 5-10 minuuttia.

Lähetä vastauksesi 30.9.2014 mennessä.

Vastausaineisto käsitellään anonyymisti, eikä mitään työnantajaan tai vastaajiin liittyviä tietoja mainita tutkimusraportissa.



Mielipiteesi on tärkeä opinnäytetyöni kannalta. Kiitän osallistumisestasi!

1. Kerro ensimmäinen ajatus, mitä sinulla tulee mieleen työpaikkasi infosta?
2. Millä sanoilla kuvailisit infossa työskenteleviä asiakaspalvelijoita?
3. Kuinka tyytyväinen olet infon asiakaspalvelijoiden toimintaan ja osaamiseen sekä heiltä saatavaan apuun työssäsi?
4. Minkä koet itsellesi tärkeimmäksi infon asiakaspalvelijoiden palvelussa? Perustelut?
5. Mitä puutteita koet infon asiakaspalvelijoiden toiminnassa tai osaamisessa? Perustelut?
6. Toimivatko infon asiakaspalvelijat mielestäsi palveluhenkisesti sinua kohtaan? Miten ja missä? Missä ei?
7. Mikä tekisi infon asiakaspalvelijoiden palvelusta entistä parempaa? Mitä heidän tulisi ottaa huomioon?
8. Muita mieleesi tulevia asioita infon asiakaspalvelijoiden toiminnasta? Mistä pidät / et pidä/ mitä kaipaat?