



Nelli Rauhamäki

Prosessien tehostaminen huolinta- alan asiakaspalvelutyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Insinööriyö

22.3.2025

Tiivistelmä

Tekijä:	Nelli Rauhamäki
Otsikko:	Prosessien tehostaminen huolinta-alan asiakaspalvelutyössä
Sivumäärä:	54 sivua
Aika:	22.3.2025
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine:	Toimitusketjun johtaminen
Ohjaaja:	Air Freight Export Manager Kirsi Kiviniemi Lehtori Timo Hietala

Tämän insinööriyön tavoitteena on löytää toimintaehdotuksia asiakaspalveluprosessien tehostamiseksi huolintaliiketoimintaa harjoittavalle yritykselle. Prosessien toimivuutta halutaan kehittää ja sitä kautta vähentää työaikatutkimuksessa havaittua työaikahävikkiä.

Ratkaisuehdotus kehittyi vaiheittain. Nykytila-analyysin perusteella tunnistettiin nykyisen prosessin heikkoudet ja vahvuudet. Prosessin vahvuuksia olivat työnjako organisaation sisällä ja yhteistyö sidosryhmien kanssa. Huomattavin heikkous olivat toistuvat keskeytykset työskentelyssä. Juurisyyanalyysillä tunnistettiin yleisimmäksi keskeytyksen syyksi sovitusta prosessista poikkeaminen jossakin prosessin vaiheessa.

Nykytila-analyysin tulosten perusteella kirjallisuudesta lähdettiin etsimään parhaita käytäntöjä prosessien noudattamiseen. Kirjallisuustutkimuksessa tutkittiin muutosjohtamista, Lean-ajattelua, työntekijöiden sitoutumista ja seurannan toteuttamista, mikä muodosti vahvan teoreettisen viitekehityksen ja varmisti, että tuotokset perustuvat tieteelliseen tietoon.

Alustavia tuotoksia analysoitiin avainhenkilöiden haastatteluiden perusteella ja lopullista ratkaisuehdotusta kehitettiin saadun palautteen pohjalta. Käytännön toimintaehdotuksena esitettiin, että kohdeyrityksessä otetaan jatkuvan parantamisen malli konkreettisemmin osaksi toimintaa. Tuotos validoitiin avainhenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen avulla. Validointi varmisti, että ehdotukset ovat relevantteja kohdeyritykselle. Yhtenäiset työskentelytavat ja prosessien noudattaminen vähentävät virheitä ja keskeytyksiä prosessin eri vaiheissa, mikä puolestaan vähentää työaikahävikkiä ja asiakaspalvelijan kiireen tunnetta.

Avainsanat:	Prosessien tehostaminen, prosessien noudattaminen, työskentelytapojen yhtenäistäminen, muutosjohtaminen, työntekijöiden sitoutuminen, jatkuva parantaminen
-------------	--

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Nelli Rauhamäki
Title: Enhancing Processes in Freight Forwarding Customer Service Work
Number of Pages: 54 pages
Date: 22 March 2025

Degree: Bachelor of Engineering
Degree Programme: Industrial Management and Engineering
Professional Major: Supply Chain Management
Supervisors: Kirsi Kiviniemi, Air Freight Export Manager
Timo Hietala, Lecturer

The objective of this thesis was to find practical suggestions for improving customer service processes in a freight forwarding company. The aim is to enhance process efficiency and reduce the work time loss identified in the work time study.

The solution proposal developed in stages. Based on the current state analysis, the weaknesses and strengths of the existing process were identified. The strengths of the process included the well-structured distribution of tasks within the organization and cooperation with stakeholders. The most significant weakness was the recurring interruptions during work. Root cause analysis revealed that the most common reason for interruptions was deviations from the agreed process.

Based on the results of the current state analysis, best practices for process adherence were sought from the literature. The literature review examined change management, Lean principles, employee engagement and monitoring implementation. The theoretical framework based on the studied theories strengthened the credibility of the thesis and ensured that the outputs are based on scientific knowledge.

Preliminary results were analyzed using interviews with key personnel, and the final solution proposal was developed based on the received feedback. The outcome of the thesis was a proposal to integrate the continuous improvement model concretely into the company's operations. The output was validated through discussions with key personnel, ensuring the relevance of the suggestions for the target company.

Standardized working methods and better compliance with existing processes reduce errors and interruptions at various stages of the process, thereby reducing work time loss and the perceived urgency of customer service staff.

Keywords: Process optimization, process compliance, standardization of work practices, change management, employee engagement, continuous improvement

Olen käyttänyt OpenAI:n ChatGPT:n versiota 4.0 ja Microsoftin Copilotin versiota 2025 tutkimusasetelman ideoinnissa ja työn jäsentelyssä. Olen myös käyttänyt samoja ohjelmia tekstini kieliasun viimeistelyyn. Opinnäytetyön tekijänä olen vastuussa kaikesta opinnäytteeni sisällöstä.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusprosessi ja menetelmät	2
2.1	Projektisuunnitelma	4
2.2	Tiedonkeruusuunnitelma	5
3	Nykytila-analyysi	6
3.1	Nykytilan yleiskuva	7
3.1.1	Toimeksiannon vastaanotto ja avaus järjestelmään	9
3.1.2	Hinnoittelu- ja lähetyslupaprosessi	12
3.1.3	Kotimaan kuljetus ja lähetysten reititys	13
3.1.4	Vientiselvityksen valmistelu	14
3.1.5	Lähetysten vastaanotto ja terminaalien toiminnot	15
3.1.6	Viimeiset työvaiheet ennen varsinaista rahdinkuljetusta	16
3.1.7	Laskutus, seuranta ja raportointi	17
3.2	Nykyisen prosessin vahvuudet ja heikkoudet	19
3.3	Yhteenveto	21
4	Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset menetelmät	22
4.1	Työntekijöiden sitoutuminen, muutosjohtaminen	23
4.2	Prosessien noudattaminen ja yhtenäiset työskentelytavat	29
4.2.1	Lean-ajattelulla eroon hukasta	31
4.2.2	Kaizen-prosessi arkipäiväiseksi kaikille	33
4.3	Kehityshankkeiden ja työskentelyn seuranta	35
4.4	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	36
5	Pohdinta ja ratkaisuehdotukset	37
5.1	Ratkaisuehdotusten muodostaminen	38
5.2	Ehdotukset koskien heikkouksia	39
5.3	Nykyisten vahvuuksien säilyttäminen	43
5.4	Yhteenveto	44
6	Kehitysehdotusten validointi	44
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	47

7.1	Suositukset jatkotoimenpiteistä	48
7.2	Uskottavuuden ja merkityksellisyyden itsearviointi	50
	Lähteet	53

1 Johdanto

Case-yritys on globaali logistiikka-alan toimija, joka tarjoaa kansainvälisiä huolinta- ja rahdinkuljetuspalveluita. Lisäksi yritys tarjoaa monipuolisia lisäarvopalveluita, kuten tullauspalveluja, lähetysten pakkaamista ja muita toimitusketjun hallinnan ratkaisuja, jotka auttavat asiakkaita optimoimaan logistiikkaprosessejaan ja vähentämään kustannuksiaan.

Logistiikka- ja huolinta-ala on erittäin kilpailtu ja voimakkaasti säännelty, sillä se toimii globaalien toimitusketjujen ytimessä. Toimiala on herkkä talouden suhdanteille ja kansainvälisille muutoksille, kuten kauppasopimusten ja tullimääräysten muutoksille, mutta sen merkitys kasvaa jatkuvasti globalisaation ja digitalisaation edetessä. Kilpailu keskittyy suurelta osin palveluiden nopeuteen, luotettavuuteen, kustannustehokkuuteen sekä kykyyn hallita monimutkaisia ja usein kansainvälisiä toimitusketjuja.

Yrityksen asiakaskunta koostuu muista yrityksistä, eli se toimii ns. business-to-business-periaatteella. Yrityksen asiakaskunta on laaja ja kattaa monia eri toimialoja, kuten autoteollisuuden, elektroniikan, terveydenhuollon ja kuluttajatuotteet. Asiakkaat vaihtelevat suurista monikansallisista yrityksistä pienempiin paikallisiin toimijoihin, jotka tarvitsevat kansainvälisiä logistiikkaratkaisuja tuontiin ja vientiin. Koska asiakaskunnan tarpeet vaihtelevat huomattavasti, yritys mukauttaa palveluitaan tarjoten räätälöityjä ratkaisuja toimitusketjujen eri vaiheisiin.

Operatiivisia asiakaspalvelutiimejä yrityksessä on useampi. Kukin näistä on erikoistunut johonkin tiettyyn huolinnan osa-alueeseen, esimerkiksi merituontiin tai projektilogistiikkaan. Asiakaspalvelu vastaanottaa huolintatoimeksiannon, valmistelee asiakirjat, järjestää tarvittaessa noutokuljetuksen ja reitittää lähetysten asiakkaan toiveiden mukaisesti.

Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen edellyttää jatkuvaa kehitystä ja sopeutumista muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Digitalisaation myötä teknologian

rooli logistiikkatoiminnassa on kasvanut merkittävästi. Yritys hyödyntää moderneja digitaalisia työkaluja ja tietojärjestelmiä, joiden avulla se pystyy tarjoamaan reaaliaikaista tietoa rahdin liikkeistä, parantamaan toimitusketjujen läpinäkyvyyttä ja ennakoimaan mahdollisia viivästyksiä tai ongelmia.

Tämä case-yritys on merkittävä toimija huolinta-alalla, ja se yhdistää laajan verkostonsa ja osaamisensa tarjotakseen asiakkailleen kilpailukykyisiä ja joustavia logistiikkaratkaisuja. Toimialan luonteen vuoksi yritys pyrkii jatkuvasti optimoimaan prosessejaan ja kehittämään innovatiivisia tapoja palvella asiakkaitaan tehokkaasti muuttuvassa kansainvälisessä ympäristössä.

Asiakaspalvelun prosesseissa on kuitenkin erillisessä työaikatutkimuksessa havaittu tehottomuutta, joka aiheuttaa hävikkiä resurssien, tässä tapauksessa asiakaspalvelijoiden työajan käytössä. Prosessien toimintaa halutaan kehittää työaika-hävikin vähentämiseksi. Tämän opinnäytetyön tavoite on löytää toimintaehdotuksia lentovientiin keskittyneen asiakaspalvelutyön tehostamiseksi. Työn lopputuotoksena esitetään konkreettisia toimintaehdotuksia, joilla asiakaspalvelutyötä voidaan tehostaa ja työaika-hävikkiä vähentää.

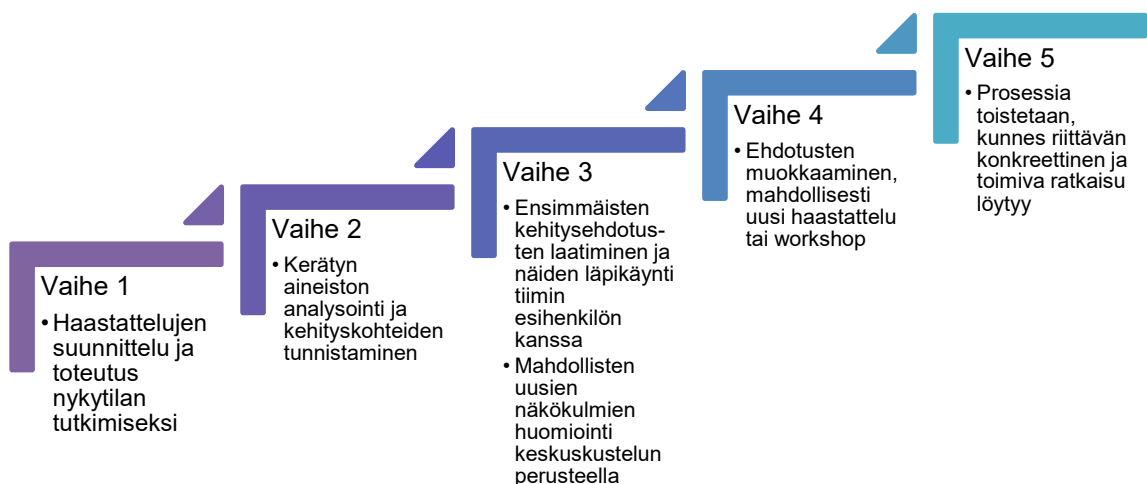
2 Tutkimusprosessi ja menetelmät

Tässä luvussa kuvataan kehityshankkeen vaiheet sekä menetelmät, joilla tutkimukseen liittyvää tietoa on kerätty. Tämä insinööri työ on luonteeltaan soveltavaa tutkimusta, jonka tavoitteena on hyödyntää olemassa olevaa tutkimustietoa käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Työn tavoitteena on kehittää kirjallisuudesta löydettyjen parhaiden käytäntöjen pohjalta konkreettisia toimintaehdotuksia asiakaspalveluprosessin tehostamiseksi. Tieteellisessä tutkimuksessa keskityttäisiin uuden teorian kehittämiseen ja laajempaan yleistettävyyteen, kun taas tämä soveltava tutkimus pyrkii organisaatiokohtaisten ratkaisujen löytämiseen.

Insinööri työtä varten tarvittiin luotettavaa tietoa asiakaspalvelun prosessien nykytilasta. Tutkimusaineistoa kerättiin kahdeksan asiakaspalvelijan haastatteluilla

ja asiakaspalvelutiimin esihenkilöä haastatteleamalla, jotta saatiin monipuolinen kuva prosessien toiminnasta ja niiden tehottomuuteen liittyvistä haasteista. Asiakaspalvelutiimin haastattelumenetelmäksi valikoitui semistrukturoitu haastattelu, sillä se mahdollistaa sekä ennalta suunniteltujen teemojen käsittelyn että joustavuuden lisäkysymysten osalta, mikä on tärkeää erityisesti prosessien kehittämistä tutkittaessa.

Työssä käytettiin Gate-mallia, joka sijoittuu iteratiivisen ja lineaarisen tutkimusprosessin välimaastoon. Lineaarinen menetelmä etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen ilman paluuta aiempiin vaiheisiin, kun taas iteratiivisessa menetelmässä ratkaisuja kehitetään ja parannetaan asteittain aiemmista vaiheista saadun palautteen perusteella. Iteratiivista eli toistuvaa ja vaiheittaista lähestymistapaa on kuvattu tarkemmin kuvassa 1.



Kuva 1. Iteratiivisen tutkimusmenetelmän vaiheet.

Iteratiivinen, porrastettu tutkimusmenetelmä sopii erityisesti soveltavaan tutkimukseen, jossa tavoitteena on käytännön ongelmien ratkaiseminen. Analyysi syvenee vaiheittain, mikä auttaa kehittämään kehitysehdotuksia ja varmistaa, että lopputulos on mahdollisimman harkittu ja käytännöllinen. Gate-malli on kontrolloidumpi menetelmä, jossa jokaisen vaiheen jälkeen saavutetaan päätöspiste. Näissä pisteissä arvioidaan, jatketaanko prosessia eteenpäin vai onko

tarpeen palata aiempiin vaiheisiin. Lähtökohtaisesti eteneminen tapahtuu ennalta määrättyjen vaiheiden kautta, mikä tekee etenemismallista strukturoidumman kuin vapaasti toistuvassa syklisessä prosessissa, mutta ei yhtä jäykän kuin perinteiset lineaariset mallit.

2.1 Projektisuunnitelma

Tässä alaluvussa on esitetty insinööriyön projektisuunnitelma ja projektin vaiheet. Työ eteni Metropolia Ammattikorkeakoulun tuotantotalouden tutkinto-ohjelman Gate-mallin mukaan, jossa ensimmäisenä vaiheena oli määritellä työn viitekehys ja liiketoiminnan haaste sekä insinööriyön tavoite ja tuotos. Gate 2 sisältää projektin tutkimussuunnitelman, joka kattaa projektin vaiheiden ja kentätiedon tuottamisen suunnitelmat. Projektin vaiheet on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Projektin vaiheet.

Vaihe	Vaiheen kuvaus	Sisältö	Data	Toteutus	Tuotos
Vaihe 1 (Gate 3)	Asiakaspalvelun prosessien nykytilan analysointi	Nykyisten prosessien kuvaus, heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen	Data 1	Prosessien kuvaaminen, avainhenkilöiden haastattelut	Yhteenveto vahvuuksista ja heikkouksista
Vaihe 2 (Gate 4)	Ideoita kirjallisuudesta tavoitteen toteuttamiseksi	Ehdotuksia liittyen prosesseissa havaittuihin heikkouksiin			Kehitysprojektiin liittyvien käsitteiden kehys
Vaihe 3 (Gate 5)	Paranneltujen prosessien kehittäminen	Kehitysehdotukset liittyen heikkouksiin	Data 2	Avainhenkilöiden haastattelut, työpaja	Ehdotus paranneltuista prosesseista
Vaihe 4 (Gate 6)	Ehdotuksen validoiminen ja viimeistely	Korjatut kehitysehdotukset	Data 3	Avainhenkilöiden haastattelu	Lopullinen kehitysehdotus
Vaihe 5 (Gate 7)	Jatkotoimenpiteet	Huomiot asioista, joita ei tässä työssä käsitelty ja joihin tulisi kiinnittää huomiota projektin jälkeen	Data 4		Ehdotetut jatkotoimet projektin jälkeiseen vaiheeseen

Ensimmäisessä ja kolmannessa vaiheessa avainhenkilöitä olivat lentovientitiimin asiakaspalvelun työntekijät sekä tiiminvalmentaja ja supervisor. Ehdotusten validoimista varten haastateltiin tiiminvalmentajan ja supervisorin lisäksi kohdeyrityksen projektipäällikköä ja liiketoimintaprosessien johtajaa.

2.2 Tiedonkeruusuunnitelma

Tässä alaluvussa on kuvattu insinööriyön kenttätiedon tuottamisen suunnitelma. Työ alkoi asiakaspalvelun nykyisten prosessien kuvaamisella ja analysoinnilla. Nykyisiä prosesseja tarkastelemalla nostettiin esiin heikkoudet ja vahvuudet. Osana nykytila-analyysia suoritettiin avainhenkilöiden haastattelut, tässä tapauksessa työntekijöiden ja esihenkilön haastattelut. Yksittäinen osa prosessista nostettiin erillisessä workshopissa juurisyyanalyysin kohteeksi, jotta saatiin tarkempi käsitys haasteista prosesseissa. Taulukossa 1 on esitetty työn aikana kerätyt aineistot.

Taulukko 2. Työn aikana kerätyt aineistot.

Vaihe	Vaiheen kuvaus	Lähteet	Avainhenkilöt	Aikataulu	Tuotos
Data 1 Nykytila-analyysi	Asiakaspalvelun nykyisten prosessien kuvaus, vahvuuksien ja heikkouksien analyysi	Dokumentaatio, haastattelut, havainnointi	Asiakaspalvelutiimi, tiimin esihenkilö, sidosryhmät	Elo-syyskuu 2024	Yhteenveto vahvuuksista ja heikkouksista
Data 2 Kehitysehdotuksen rakentaminen	Toimenpideehdotukset koskien heikkouksia	Haastattelut	Asiakaspalvelutiimi, tiimin esihenkilö	Marras-joulukuu 2024	Ehdotus parannelluista prosesseista
Data 3 Ehdotuksen validointi	Viimeistellyt ehdotukset koskien heikkouksia	Haastattelut	Tiimin esihenkilö, projektipäällikkö	Alkuvuosi 2025	Lopullinen kehitysehdotus

Nykytila-analyysin perusteella haettiin kirjallisuudesta ideoita tavoitteen toteuttamiseksi. Samalla luotiin kehitysprojektiin liittyvien käsitteiden kehys. Kirjallisuustutkimuksen perusteella tehtiin käytännön ehdotuksia liittyen prosesseissa havaittuihin heikkouksiin.

3 Nykytila-analyysi

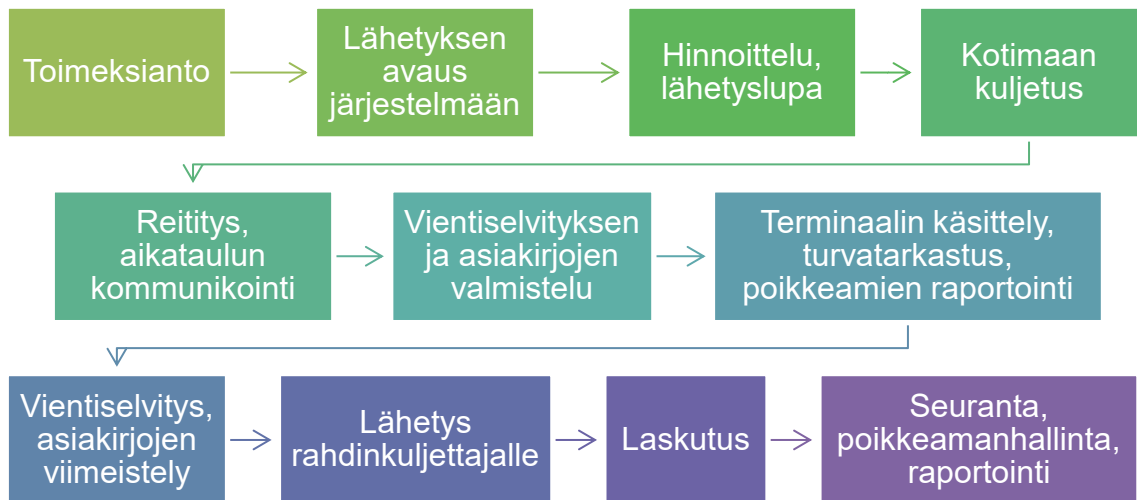
Tämän osion tarkoituksena on tutkia asiakaspalvelutiimin työskentelyn nykytilan heikkouksia ja vahvuuksia sekä mahdollisia ongelmakohtia prosesseissa. Nykyisten prosessien kartoittaminen aloitettiin avainhenkilöiden haastatteluilla. Semisystemaattiset haastattelut pidettiin yksitellen kahdeksalle asiakaspalvelutiimin jäsenelle. Yhden haastattelun kesto oli noin 30–45 minuuttia. Haastateltavaksi valittiin erilaisten asiakkuuksien kanssa työskenteleviä, eri pituisia työkokemuksia omaavia työntekijöitä mahdollisimman monipuolisten kommenttien ja näkemysten keräämiseksi. Haastattelut pidettiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kasvotusten haastateltavan kanssa. Haastattelujen tukena käytettiin työohjemuotoista prosessikaaviota, sillä se on nopea käydä läpi prosessin tuntevan työntekijän kanssa. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat, etukäteen laaditut kysymykset. Kysymykset on listattu seuraavaksi.

- Työskenteletkö työohjeessa kuvatun prosessin mukaisesti? Miksi?
- Prosessin heikkoudet ja vahvuudet – mikä prosessissa on hyvää, mikä toimii hyvin? Mikä ei toimi? Miksi?
- Onko työssä paljon odotusaikaa, jolloin lähetykset eivät etene? Miksi?
- Tuleeko jossain työvaiheissa enemmän virheitä kuin muissa? Miksi?
- Millaisia haasteita kohtaat työssäsi toistuvasti?
- Pystytkö arvioimaan, mihin kohtaan prosessissa aikaa kuluu eniten?
- Onko työssäsi sellaisia ruuhkahuippuja, jolloin aika ei riitä kaikkeen?
- Onko prosessissa jotain tehtäviä tai vaiheita, jotka voitaisiin mielestäsi automatisoida tai yksinkertaistaa?
- Miten hyvin kommunikaatio toimii tiimin sisällä ja muiden sidosryhmien kanssa? Onko jotain viestintä- tai tiedonvaihtotapoja, jotka vievät mielestäsi liikaa aikaa tai ovat tehottomia?

Kysymyksillä haettiin lisää ymmärrystä nykyisiin prosesseihin ja työtehtäviin. Haastatteluissa syvennyttiin siihen, miten asiakaspalvelijat suorittavat työtehtäviään ja miten he onnistuvat ajanhallinnassa ja oman työajan optimoinnissa. Kysely kartoitti myös kommunikaation ja tiimityön sujuvuutta etenkin osastorajat ylittävissä tiedonvaihtotapahtumissa, joilla on olennainen vaikutus koko asiakaspalveluprosessin sujuvuuteen. Asiakaspalvelun työskentely linkittyy monelta osin jonkin muun osaston, kuten tarjous- tai tullaustiimien tekemiseen. Asiakaspalvelu omistaa työstämänsä lähetyksen riippumatta siitä, paljonko muiden tukifunktioiden työpanosta sen läpivientiin tarvitaan. Tiedonvaihdolla ja sisäisten toimeksiantojen laadulla on suora vaikutus lähetyksen käsittelyn sujuvuuteen.

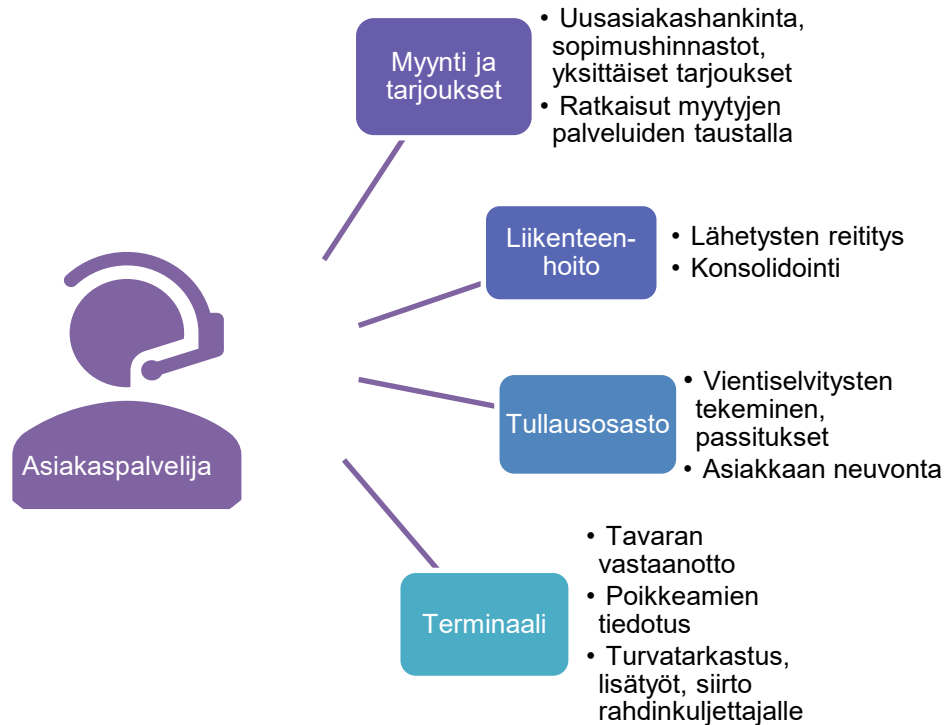
3.1 Nykytilan yleiskuva

Nykyinen prosessi on kuvattu työhjeessa perehdytyskäyttöä ajatellen hyvin ylätasolla. Kaaviosta löytyy kuitenkin kriittisimmät työvaiheet, ja se auttaa etenkin uutta työntekijää hahmottamaan oman työnkuvansa vastuualueita ja asiakaspalvelutiimin työnkuvaa yleistasolla. Varsinainen hallitun asiakirjan muodossa oleva prosessikaavio on yksityiskohtaisempi ja moniulotteisempi. Tätä insinööriyötä varten laadittu suppea kuvaus lentoviennin asiakaspalveluprosessin vaiheista on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Asiakaspalvelun työvaiheet tiivistetysti.

Kohdeyritys on jaettu eri liiketoimintojen mukaisiin liiketoiminta-alueisiin, jotka taas edelleen jakautuvat läheisesti yhteistyötä tekeviin osastoihin. Asiakaspalvelutiimin läheisiä tukifunktioita ovat myynti- ja tarjoustiimi, liikenteenhoitotiimi ja tullaustiimi. Asiakaspalvelijoiden päivittäisen työskentelyn tärkeimmät sidosryhmät on esitetty kuvassa 3.



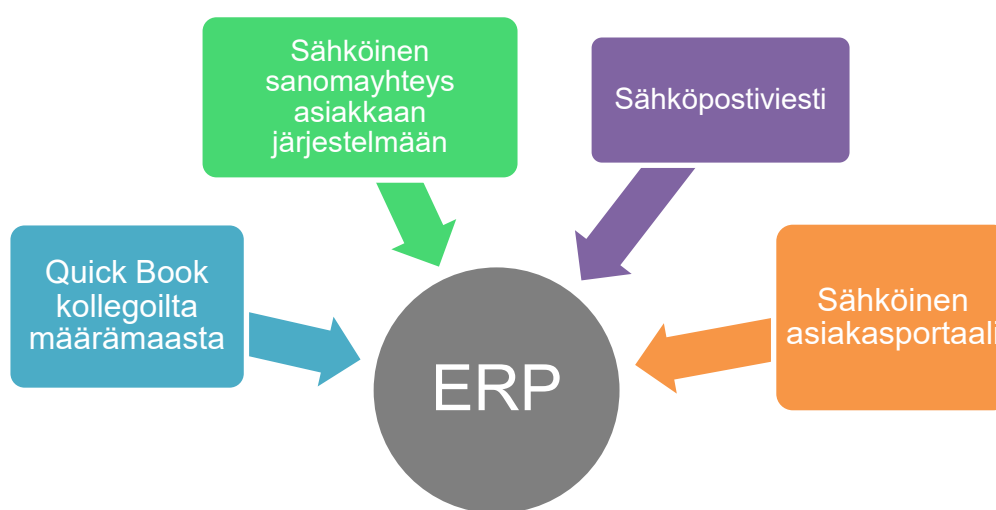
Kuva 3. Asiakaspalvelijan tärkeimmät sidosryhmät.

Lähetysten käsittelyn kannalta tämä tarkoittaa sitä, että prosessin osia on jaettu eri osastoille, jotka keskittyvät oman vahvuusalueensa hoitamiseen. Esimerkiksi tullimuodollisuuksien hoitaminen on keskitetty erilliselle tullausosastolle, jossa on vahva ammattiosaaminen ja tietotaito juuri tästä osasta prosessia. Asiakaspalvelijan prosessissa esimerkiksi vientiselvityksen hoitaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että lähetysten vientiselvitykseen tarvittavat tiedot ja ohjeet välitetään tullausosastolle.

3.1.1 Toimeksiannon vastaanotto ja avaus järjestelmään

Asiakaspalvelijan työskentely uuden lähetysten kanssa alkaa yleensä kuljetustilauksen eli toimeksiannon vastaanottamisesta. Toimeksiantoja tulee eri kanavista. Vakiintuneissa ja suuremmissa asiakassuhteissa toimeksianto tulee usein EDI-sanomana, joka on standardoitu tapa vaihtaa liiketoimintatietoa organisaatioiden välillä sähköisesti. EDI-sanoman lisäksi asiakkaalta saattaa tulla asia-

kaspalveluun jokin automaattisesti generoitu sähköpostiviesti lähetyksen tiedoista. Sähköisiä, suoraan toiminnanohjausjärjestelmään saapuvia kuljetustilauksia tulee myös kohdeyrityksen omista tilaustyökaluista. Jonkin verran yrityksessä käytetään myös mahdollisuutta luoda sisäinen ”Quick Book” toiseen maahan, jossa paikallinen asiakaspalvelutiimi sitten ottaa toimeksiannon työstöön. Suuri osa toimeksiannoista tehdään kuitenkin edelleen sähköpostitse. Sähköpostilla kuljetustilauksia saattaa tulla suoraan kotimaan asiakkaalta, myynti- tai tarjoustiimiltä tai globaalien verkoston ulkomaisilta kollegoilta. Eri variaatiot toimeksiantojen vastaanottamistavoista on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Toimeksiantojen vastaanottamisen variaatiot.

Yritys käyttää manuaalisten, sähköpostitse lähetettyjen kuljetustilausten työstöön ohjelmistorobotiikkaa, jolla siirretään toimeksiannon tiedot esimerkiksi asiakkaan asiakirjoista ohjelmistorobotin toimesta toiminnanohjausjärjestelmään. Yrityksen tavoite on päästä eroon ihmisen tekemästä tiedonsiirrosta hyödyntämällä nykyaikaisia automaattioratkaisuja sellaisissa asiakkuuksissa, joissa ei ole perusteltua rakentaa varsinaista sähköistä tiedonsiirtoa asiakkaan ja kohdeyrityksen järjestelmien välille. Harvemmin toimeksiantoja tekevien asiakkaiden toimeksiantoja on mahdollisuus myös osoittaa erillisen tukitiimin käsiteltäväksi. Tällöin tukitiimi avaa lähetyksen perustiedot toiminnanohjausjärjestelmään, ja asiakaspalvelija jatkaa tämän jälkeen enemmän asiantuntijuutta vaativien työvaiheiden parissa.

Asiakaspalvelija varmistaa lähetyksen avausvaiheessa, että lähetykselle on tallennettuna kaikki lähetykseen liittyvät asiakirjat ja mahdollinen asiakaskirjeenvaihto, jotta ne arkistoituvat yrityksen arkistointipolitiikan mukaan ja ovat käytävissä muiden osastojen tarpeisiin. Mahdollisen äkillisen poissaolon kohdalla kollegan on helppo jatkaa lähetyksen parissa, kun lähetykseltä löytyvät tiedot siitä, mitä asiakkaan kanssa on sovittu.

Asiakaspalvelutiimin haastatteluissa nostettiin toistuvina haasteina tai kehitystä kaipaavina asioina muun muassa lähetysten avaamiseen käytettävän tukitiimin autonomisen työskentelykyvyn vaihtelevuus. Toisinaan tukitiimi kyselee paljon lisätietoja, minkä koetaan häiritsevän omaa työskentelyä. Toisinaan tukitiimi taas työskentelee kyselemättä lisätietoja ja lähetyksen avaamisprosessissa tehdään virheitä. Lähetysten tarkistamista ja korjailua tukitiimin jäljiltä pidetään jopa työläämpänä kuin työn manuaalista suorittamista alusta alkaen itse. Palautteen antaminen tukitiimille on standardoitu ja palautteen antaminen on osa asiakaspalvelutiimin työtä. Vaikka palautteen antamiseen on selkeät ohjeet ja asiakaspalvelu tiedostaa, ettei tukitiimin työskentely kehity ilman palautetta, palaute jätetään silti yleensä antamatta, sillä palautteen antamiseen ei koeta olevan aikaa. Haastattelujen perusteella asiakaspalvelussa käytettäisiin tukitiimin sijaan mieluummin ohjelmistorobotiikkaa ja muita automaattioratkaisuja, joita ei kuitenkaan vielä ole mahdollista hyödyntää kaikissa toimeksiannoissa.

Muita toistuvia haasteita kerrottiin olevan muun muassa ulkomailta tulevissa Quick Book -toimeksiannoissa, joiden tiedot ovat hyvin vaihtelevan laatuaisia. Myös kaikkein pienimpien asiakkaiden kanssa työskentely nostettiin muita asiakkuuksia työläämmäksi. Pieneltä ja ulkomaankauppaan tottumattomalta asiakkaalta joutuu yleensä kyselemään enemmän tietoa, ja annettu tieto on kokeempiin asiakkaisiin verrattuna useammin virheellistä.

3.1.2 Hinnoittelu- ja lähetyslupaprosessi

Ensimmäinen varsinainen työvaihe järjestelmään avatun toimeksiannon parissa on hinnoittelu. Asiakkaalla saattaa olla erikseen sovitut sopimushinnat tai yksittäinen tarjous lähetykselleen. Järjestelmä osaa pääasiassa hakea nämä tiedot muista järjestelmistä, kun asiakaspalvelija käyttää toiminnanohjausjärjestelmän ”autorate”-toimintoa. Muutama haastateltu kertoi automaattisen hinnoittelun kanssa haasteita kohdatessaan syöttävänsä usein tarjouksen hinnat järjestelmään manuaalisesti sen sijaan, että sovitun prosessin mukaan selvittäisi, miksi hinnat eivät nouse tarjoukselta lähetykselle. Manuaalinen työ koetaan nopeamaksi keinoksi päästä etenemään seuraavaan vaiheeseen.

Mikäli hinnastoa tai tarjousta ei ole, asiakaspalvelija pyytää sellaisen tarjoustiimiltä joko Suomesta tai kohdemaasta riippuen toimituslausekkeesta ja rahdinmaksajasta. Paikallisen tarjoustiimin sisäisen viestinnän ja tiedonsiirron sujuvuus nousi esiin toistuvana haasteena asiakaspalveluhenkilöstön haastatte- luissa. Kaikkia tietoja ei välttämättä saa kerralla tai kommunikaatio on niin epäselvää, että asiakaspalvelija joutuu kysymään tarkennusta asiaan. Palaute ei koskenut koko tarjoustiimiä, minkä takia aihe nähtiin ulkopuolisen tiimin johtamiskysymyksenä ja rajattiin siten tämän insinööriyön ulkopuolelle.

Jos vastaanottaja maksaa rahdin, tekevät määrämaan kollegat paikalliselle asiakkaalleen tarjouksen. Hintojen puutteen lisäksi määrämaasta saatetaan joutua kysymään eräänlainen lähetyslupa paikallisten viranomaisvaatimusten takia. Tällä varmistetaan se, että lähetyksellä on kaikki tarvittavat asiakirjat ja edellytykset sujuvaan maahantuontiin paikallisten säännösten mukaisesti. Yrityksellä on globaali hakemisto eri maiden ja toimipisteiden yhteystiedoista sekä maa-kohtaisista rajoituksista.

Hinnoittelun yhteydessä asiakaspalvelija tarkastaa myös asiakkaan luottotiedot ja sen, että asiakastunnus on merkitty laskutuskelpoiseksi eli tarvittavat laskutustiedot on kirjattu asiakastunnukselle. Mikäli asiakkaan luottoraja on esimer-

kiksi ylittynyt tai laskutustiedot eivät ole ajantasaiset, keskeytyy lähetyksen työstäminen näiden asioiden selvittämisen ajaksi. Tarvittaessa asiakasta voidaan kohdella käteisasiakkaana eli pyytää maksu tilatusta palvelusta ennakoon.

Lähes jokainen haastateltu asiakaspalvelija nosti lähetyslupakyselyihin liittyvän odottelun jatkuvaksi haasteeksi. Odottelua aiheuttaa luonnollisesti pelkästään jo aikaero, mutta myös erilaiset työskentelytavat ja kulttuurierot maiden välillä. Lähetyslupakysely lisää työvaiheita normaaliin prosessiin verrattuna. Kysely saattaa seisauttaa lähetyksen työstämisen jopa useammaksi viikoksi, jos kohde- maassa on esimerkiksi monimutkaisia viranomaisvaatimuksia ja lähettäjän tai vastaanottajan toimittamissa asiakirjoissa on puutteita.

Osa haastatelluista koki hinnoittelun osalta ongelmalliseksi sen, että toimitus- lausekkeisiin liittyvä perehdytys on ollut riittämätöntä tai asioita on käsitelty niin, ettei toimituslausekkeen vaikutuksia käytännön laskutukseen ole riittävästi konkretisoitu. Harva asiakastyöohje on tehty niin rautalankamalliseksi, että ohjeessa esimerkiksi kerrottaisiin, että Lappeenrannasta noudettavista FCA Helsinki -ehtoisista lähetyksistä tavarán myyjältä laskutetaan vientiselvityksen lisäksi kotimaan kuljetus Lappeenrannasta Helsinkiin.

3.1.3 Kotimaan kuljetus ja lähetyksen reititys

Hinnoittelun jälkeen asiakaspalvelija järjestää lähetykselle kotimaan kuljetuksen eli noudon asiakkaan toiveiden mukaisesti. Joissain tapauksissa asiakas saattaa järjestää kuljetuksen itse, mutta pääsääntöisesti kotimaan kuljetus järjestetään asiakkaan puolesta. Haastatteluissa kommentointiin toiminnanohjausjärjestelmän olevan todella kankea silloin, jos saman lähetyksen kolleja joudutaan noutamaan useasta eri osoitteesta tai jopa eri kuljetusliikkeitä käyttäen. Tällaiset noutotilaukset ovat kuitenkin melko poikkeuksellisia ja harvinaisia.

Kun noutoajankohta on tiedossa ja asiakaspalvelija tietää, milloin lähetys saapuu terminaaliin, on aika suunnitella lähetyksen reititys. Valtaosa lähetyksistä reititetään erillisen liikennetiimin toimesta konsolidointihyödyn varmistamiseksi.

Erikoisrahti, kuten vaarallisten aineiden kuljetukset, lämpötilasäädellyt lähetykset tai ns. ylisuuret kollit reititetään yleensä asiakaspalvelijan toimesta, jolloin asiakaspalvelija vastaa itse päärahdinkuljetuksen järjestämisestä. Haastatte- luissa koettiin juuri erikoisrahdin lentojen varaaminen työläänä, sillä valtaosa lentoyhtiöistä ei ota vastaan erikoisrahdin toimeksiantoja normaalin rahdin kanssa käytettävien sähköisten työkalujen kautta. Usein lähetyksen tiedot jou- dutaan manuaalisesti syöttämään johonkin lentoyhtiön omaan erilliseen järjes- telmään tai lähetyksiä kilpailuttaessa jopa useampaan eri järjestelmään.

Liikennetiimi seuraa erillisen työjonon kautta lähetyksiä, joihin asiakaspalvelija on merkinnyt järjestelmässä merkinnyt aikaleiman ”valmis reititettäväksi”, joka osoittaa, että lähetys on hinnoiteltu ja sille voidaan seuraavaksi etsiä sopiva kul- jetusratkaisu. Asiakaspalvelija on täyttänyt järjestelmään tiedot noutoajankoh- dasta ja sovitusta kuljetusajasta ja näiden perusteella liikennetiimi järjestää pää- rahdinkuljetuksen lähetykselle. Mikäli asiakaspalvelija kokee tarpeelliseksi an- taa liikennetiimille muuta kriittistä tietoa lähetyksen reititykseen liittyen, hän voi avata lähetykselle erillisen ”taskin” eli tehtävän, jonka kuvaukseen lisätiedot saa kirjattua. Liikennetiimi näkee työjonostaan värikoodauksen perusteella, onko lä- hetyksellä tällainen erillinen lisätiedollinen tehtävä vai ei. Yleisimmät lisätiedot saa näkyviin lähetykselle erilliseen liikennetiimille osoitettavien lisätietojen kom- menttikenttään, mikä vähentää tarvetta luoda erillisiä lisätiedollisia ”taskeja”, joi- den tiedot liikennetiimi näkee vasta avaamalla lähetyksen järjestelmässä.

3.1.4 Vientiselvityksen valmistelu

Tullille tehtävällä vientiselvityksellä annetaan tiedot itse lähetyksen sisällön li- säksi muun muassa kuljetusvälineistä ja reitityksestä, minkä takia vientiselvi- tystä ei voi valmistella ennen reitityksen suunnittelua. Vientiselvitystä ei kuiten- kaan tehdä valmiiksi asti ennen tavaran saapumista terminaaliin, sillä esimer- kiksi poikkeama lähetyksen painossa vaikuttaa vientiselvityksen tietoihin. Varsi- nainen tulli-ilmoitus tehdään vasta, kun lähetys on saapunut, todettu lähtökun- toiseksi ja tarkistuspunnittu.

Lähetyksen reitityksen jälkeen kuljetustiedot päivitetään järjestelmään ja tämän jälkeen lähetys voidaan osoittaa erillisellä järjestelmän "taskilla" tullausosastolle vientiselvityksen valmistelua varten, mikäli asiakas ei itse järjestä vientiselvitystä muuta kautta tai tee sitä itse. Taskin kommenttikenttään lisättävä eräänlainen valmis mallipohja on varustettu makroilla ja komennoilla, jotka tuovat vientiselvitykseen tarvittavat tiedot järjestelmän eri osioista yhteen ja muodostavat siten määrämuotoisen tiedoksiannon tullaustiimille. Vaikka käytössä on tämä valmiiksi järjestelmästä löytyvä mallipohja, joka tarvitsee vain valita kommenttikenttään, tullaustaskin tekeminen nähtiin joidenkin asiakaspalvelijoiden mielestä jopa työläimpänä ja eniten aikaa vievänä vaiheena koko lähetysprosessissa. Toisinaan tullaustiimille annettavaan ohjeistukseen joudutaan lisäämään sellaisia tietoja, joita järjestelmä ei pysty tuottamaan. Esimerkiksi silloin, jos kyseessä on jokin poikkeavaa tullimenettelyä vaativa tulliselvitys tai jos lähetyksellä on vientiluvan alaisia tavaroita. Nämä tiedot toisinaan unohdetaan kirjata tullaustiimille annettaviin tietoihin, jolloin tullaustiimi saattaa myöhemmin kysellä näiden perään, jolloin asiakaspalvelijan tekemä muu työ taas keskeytyy.

Haastatteluissa kommentointiin vientiselvitysprosessissa toistuviksi haasteiksi muun muassa tullaustiimiltä tuleviin tullitekniisiin kyselyihin vastaamisen ilman asiantuntijuutta. Prosessia oikaistiin palautteen perusteella välittömästi, sillä tulliselvityksen tietoihin liittyvien yksityiskohtaisten tietojen selvittäminen kuuluu tullaustiimille, ei asiakaspalvelulle. Sovitusta prosessista oli alettu lipsua. Toinen haaste oli tullaustiimin viiveet, sillä annetuissa aikarajoissa ei aina pysytä. Etenkin aamuisin on paljon vientiselvityksiä valmisteltavana samanaikaisesti ja se aiheuttaa ruuhkahuipun. Kiireelliset tullaukset on ohjeistettu aina osoittamaan tietulle ryhmälle, mutta tämä ryhmä koetaan toisinaan niin hitaaksi, että kiiretullauksia osoitetaan myös ohjeistuksen vastaisesti muille tullaajille, jolloin kaikkien tullaajien oman työn johtaminen ja priorisointi hankaloituu.

3.1.5 Lähetyksen vastaanotto ja terminaalin toiminnot

Kun lähetys saapuu terminaaliin, sille tehdään vastaanottotarkastus. Lähetys punnitaan ja turvatarkastetaan, sen lentokelpoisuus arvioidaan ja varmistetaan,

että lähetyksessä on asianmukaiset merkinnät, kuten lähettäjän ja vastaanottajan tiedot. Lisäksi tarkistetaan, että pakkauksissa on tarvittaessa puisen pakkausmateriaalin ISPM 15 -standardin mukaiset merkinnät sekä mahdolliset vaarallisten aineiden merkinnät. Terminaali kirjaa tiedot omaan järjestelmäänsä, josta asiakaspalvelija käy erikseen tarkastamassa ne ja kirjaa muun muassa turvatarkastusmenetelmän lähetyksen tietoihin omassa toiminnanohjausjärjestelmässään.

Terminaalin on tarkoitus toimia läpivirtausterminaalina, ei varastona, jossa lähetykset lojuvat päivätolkulla. Joskus lähetyksen saapumisen ja uudelleenlastaamisen väliin jää todella lyhyt aikaikkuna, jolloin poikkeamien ilmeneminen edellyttää välitöntä reagointia kaikilta osapuolilta. Yleisimpiä esimerkkitalanteita ovat poikkeukset lähettäjän ilmoittamissa kollitiedoissa, kuten painoissa tai mitoissa. Lähetys saattaa myös saapua terminaaliin rikkiäisenä. Toisinaan lähetykset ovat lentokelvottomia puutteellisen pakkauksen tai merkintöjen takia. Yleensä poikkeamat vaativat korjaavia toimenpiteitä, joista asiakaspalvelija sopii yhdessä asiakkaan kanssa. Toisinaan lähetykselle aiemmin järjestetty vientikuljetus joudutaan siirtämään tai perumaan kokonaan.

Haastatteluissa korostuu terminaalin ensiluokkaisen laadukas ja täsmällinen toiminta. Terminaali informoi asiakaspalvelua proaktiivisesti, reagoi kyselyihin nopeasti ja tekee korvaamatonta yhteistyötä asiakaspalvelun kanssa. Lähetyksen saapumisen prosessissa ei nostettu olevan muita haasteita kuin terminaalin selainpohjainen järjestelmä, joka kirjaa käyttäjän ulos lyhyen epäaktiivisuuden jälkeen. Asiakaspalvelu myös toivoi laajempaa automatisoitua tiedonsiirtoa järjestelmien välille, jotta tietoja ei tarvitsisi erikseen käydä lukemassa terminaalin järjestelmästä ja syöttää sitten toiminnanohjausjärjestelmään.

3.1.6 Viimeiset työvaiheet ennen varsinaista rahdinkuljetusta

Lähetyksen ollessa fyysisesti lähtövalmiudessa asiakaspalvelija viimeistelee huollinnan viimeiset työvaiheet. Yleisimmin tämä pitää sisällään vientiselvityksen

viimeistelyn ja lähettämisen sähköisesti Tulliin tai asiakkaan toimittamien vientiselvitystietojen kirjaamisen järjestelmään. Lisäksi asiakaspalvelija huolehtii, että lähetyksellä on kaikki tarvittavat asiakirjat ja laatii lentorahtikirjan sekä toimittaa tämän asiakkaalle, mikäli asiakkaan kanssa ei ole aktivoitu automaatiota asiakirjojen toimittamisen osalta. Mikäli lähetyksen mukana kulkee alkuperäisiä asiakirjoja, asiakaspalvelija koordinoi näiden kulkeutumisen terminaaliin rahdin luokse tai sovitusti lähettää ne erikseen. Viimeistään tässä vaiheessa on hyvä varmistaa, että mahdollisista lisätöistä on kirjattu laskutusrivit hinnoittelupuolelle ja lähetykseltä löytyy myös kuluarviot koko kuljetusketjun osalta. Asiakaspalvelija vastaa lähetyksensä kannattavuuden seuraamisesta, joten hinnoittelu- ja kustannusasioiden parissa työskentely vaatii tarkkuutta.

Lentorahtikirjan toimittaminen asiakkaalle jakoi asiakaspalvelijat haastattelussa kahteen leiriin. Osa piti lentorahtikirjan manuaalista lähettämistä sähköpostilla nimenomaan tärkeänä henkilökohtaisena asiakaspalveluna ja laadukkaan toiminnan merkkinä, kun taas toiset toivoivat, että kaikesta tällaisesta manuaalisesta työstä päästäisiin kokonaan eroon ja kaikkien asiakkaiden lentorahtikirjojen lähettäminen automatisoitaisiin sähköisillä työkaluilla. Automatisaation lisäämisen ja prosessien virtaviivaistamisen yhteydessä onkin hyvä pohtia, mikä asiakkaalle aidosti tuottaa arvoa ja milloin asiakaspalvelusta katoaa kokemus toisen ihmisen kanssa asioinnista.

3.1.7 Laskutus, seuranta ja raportointi

Kun lähetys on lähtenyt terminaalista, asiakaspalvelijan tehtävä on käydä viimeisen kerran laskutukseen liittyvät asiat läpi ja varmistaa, että lähetykseltä löytyy kaikki tarvittavat kuluarviot, myyntihinnat ovat oikein ja oikeat veloituserät on kohdistettu oikeille tahoille toimituslauseke huomioon ottaen. Liikennetiimin työskentelyrytmin takia esimerkiksi päärahtikulu ei nouse lähetyksille ennen, kuin koko konsolidoitu lähetysryhmä on työstetty valmiiksi asti. Tarvittaessa asiakaspalvelijan tulee kirjata lähetykselle erillinen katekommentti ja syy, jos lähetys on joko tappiollinen tai huomattavan korkeasti tuottoisa. Usein poikkeavan

korkea kannattavuus johtuu siitä, että lähetykseltä puuttuu syystä tai toisesta jotakin kuluja, esimerkiksi koko rahtikulu. Lähetystä ei tulisi kuitenkaan sulkea ennen kuin kaikista odotettavissa olevista kustannuksista on kirjattu arvio lähetykselle.

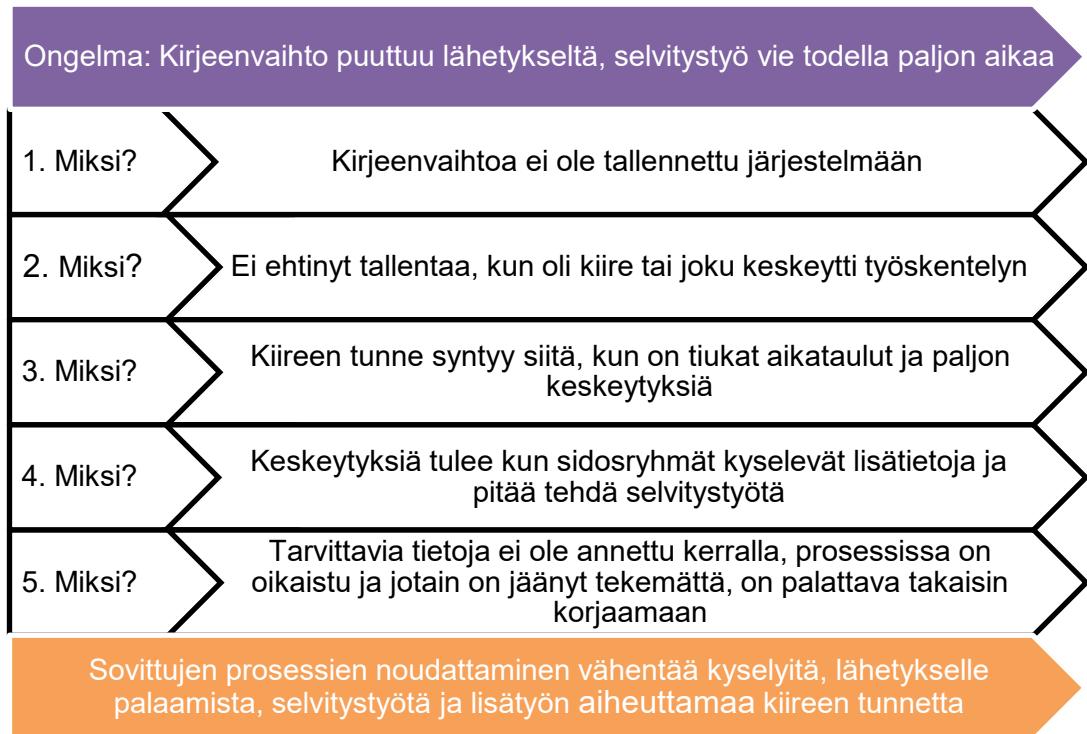
Kun kaikki kyseisenä päivänä lähteneet lähetykset on laskutuksen osalta käyty läpi, niihin voi kaikkiin tulostaa lopulliset laskut kerralla ja sitten sulkea laskutusstatuksen ”laskutus valmis” -tilaan kerralla, jolloin lähetykset poistuvat työjonosta. Mikäli lähetykselle ilmestyy jälkikäteen joitain sellaisia kuluja, joita asiakaspalvelija ei ole etukäteen sinne arvioinut, tai mikäli kuluarviot eivät vastaa toteutunutta kustannusta, nousee lähetys erilliselle häiriölistalle ja vaatii asiakaspalvelijan palaamista lähetykselle. Mitä huolellisemmin lähetyksen laskutusasiat kerralla käsittelee, sitä pienemmällä todennäköisyydellä lähetykselle joutuu jälkikäteen palaamaan. Vastaavasti mitä enemmän poikkeamia laskutusprosessissa tehdään lähetyksen käsittelyvaiheessa, sitä enemmän asiakaspalvelija joutuu selvittämään vanhoihin lähetyksiin liittyviä asioita jälkikäteen. Vanhojen lähetysten kulujen tai laskutuselementtien selvittäminen on aina työläämpää kuin juuri sillä hetkellä käsittelyssä olevien lähetysten käsittely.

Työjonosta poistumisen jälkeen lähetysten kulkua voidaan seurata erillisellä työkalulla, joka seuraa lähetykselle tulevia tai puuttumaan jääneitä aikaleimoja seuraavista kuljetusvaiheista. Asiakasraportoinnin ja ajantasaisten seurantatietojen laadun varmistamiseksi on tärkeää, että asiakaspalvelija kirjaa kaikki rahdin kulkuun liittyvät poikkeamat järjestelmään. Poikkeamia voidaan kirjata lähetyksen avausvaiheesta alkaen ja suuri osa poikkeamista kirjataan lähetyksen alkuvaiheisiin liittyviin prosesseihin. Tällaisia varhaisen vaiheen poikkeamia ovat esimerkiksi puutteelliset dokumentit, painoheitot, turvatarkastuspoikkeamat ja kuljetusvauriot. Myöhemmässä vaiheessa kirjattavia poikkeamia ovat esimerkiksi lennolta myöhästyminen, kuljetusvauriot matkan varrella tai lentojen peruuntuminen. Mikäli lähetykselle määritelty kuljetusaikalupaus ei toteudu, eikä lähetykselle ole kirjattu minkäänlaista poikkeamaa, nousee lähetys erilliselle häiriölistalle. Listan seuraaminen kuuluu asiakaspalvelijan päivittäisiin työtehtäviin.

3.2 Nykyisen prosessin vahvuudet ja heikkoudet

Useissa asiakaspalvelijoille tehdyissä haastatteluissa keuhuttiin hiljattain uudistettuja työhöjeita ja niiden käytettävyyttä. Prosessin yksittäisten osien ”ulkoistaminen” sisäisille sidosryhmille ja tukifunktiolle nähtiin hyvänä ja asiakaspalvelijan aikaa säästävänä tapana toimia. Tässä mallissa asiakaspalvelijan ei tarvitse olla kaikkien prosessin vaiheiden yksityiskohtien asiantuntija, mikä keventää myös esimerkiksi määräaikaisten työntekijöiden perehdytysprosessia. Haastattelut nostivat vahvuudeksi myös lisääntyneen automatisaation ja ohjelmistorobotiikan käytön. Kumpikin koettiin helpottavana tekijänä oman työpäivän rytmittämässä ja työkuorman vähentämisessä. Kohdeyrityksen prosessit itsessään ovat nykyaikaisia ja hiottuja, selkeitä ongelmakohtia tai pullonkaloja ei löytynyt.

Heikkouksia ja kehitysehdotuksia nostettiin esiin rohkeasti, mikä osaltaan kertoo henkilöstön motivaatiosta kehittää yhteistä tekemistä ja uskosta mahdollisuuksiinsa vaikuttaa asioihin. Osa esiin nostetuista ongelmista kyettiin oikaisemaan saman tien, osaan asioista Suomen organisaatiolla ei ole vaikutusmahdollisuutta lainkaan. Joistain pienemmistä, toistuvista heikkouksista tehtiin erillisessä workshopissa viisi kertaa miksi -menetelmällä juurisyyanalyysi, joka paljasti ongelman todellisuudessa olevan työskentelytavoissa itse prosessin sijaan. Kuvassa 5 on esitetty juurisyyanalyysi, jonka lähtökohtaisena ongelmana on se, miten paljon aikaa kuluu selvitystyön tekeminen, kun kirjeenvaihto tai muu tieto puuttuu toiminnanohjausjärjestelmästä.



Kuva 5. Viisi kertaa miksi -analyysi.

Työn keskeytyminen nousi esiin monessa haastattelussa. Jo haastatteluvaiheessa aktiivinen keskusteleminen ja juurisyiden kyseleminen antoi tietoa siitä, että suuri osa keskeytyksistä johtuu siitä, kun joku sidosryhmä kyselee lisätietoja asiakaspalvelijalta. Yleensä lisätietoja kysytään siksi, ettei tietoja olla annettu sovituksi silloin, kun jokin työvaihe on osoitettu toisen osaston tehtäväksi. Tämän insinööriyön kannalta olennaisin, toistuva haaste olikin yhtenäisten työskentelytapojen puute. Haastatteluissa nostettiin prosessin toimimattomiksi osa-alueiksi muun muassa uusien työntekijöiden vaihtelevan tasoinen perehdytys, tuuraustilanteiden hankaluus, jatkuvat työn keskeytykset ja eri osastojen välinen yhteistyö ja tiedonvaihto. Kaikissa näissä mainituissa ongelmatilanteissa voidaan juurisyyn todeta olevan yhtenäisten työskentelytapojen puutteessa ja siinä, ettei sovittuja prosesseja ja työohjeita noudateta.

Mitä pidemmälle prosessissa ehditään edetä virheellisen tiedon tai hoitamattoman vaiheen jälkeen, sitä suurempi määrä lisätyötä alkuperäisen poikkeaman korjaamiseen liittyy. Jos esimerkiksi jätetään prosessin alkuvaiheessa paino-

heittopoikkeama kirjaamatta järjestelmään ja joudutaan esimerkiksi kaksi viikkoa myöhemmin palaamaan lähetykselle selvittämään kuljetusaikapoikkeaman syytä, kuluu vanhan lähetyksen vaiheiden ja asiakirjojen läpikäyntiin huomattava määrä aikaa. Entisestään selvitystyö hankaloituu silloin, jos toiminnanohjausjärjestelmästä puuttuu myös painoheittoon liittyvä asiakirja tai kirjeenvaihto ja sitä täytyy lähteä etsimään tuhansien vanhojen sähköpostien joukosta.

Analyysia tehtiin työn aikana myös tutkimalla dataa erilaisille seurantalistoille päätyneistä lähetyksistä. Usein lähetys oli päätynyt kulujensa takia uudelleen tarkastettavaksi siksi, ettei lähetykselle ollut annettu kuluarviota esimerkiksi määrärahan jakelusta. Vastaavia lähetyksiä löytyi listalta kymmenittäin. Lähes kaikki tällaiset jälkitarkastukset olisi voitu välttää sillä, että lähetyksille olisi kirjattu kuluarvio lähetyksen käsittelyvaiheessa, kuten työohje ja prosessi määrittelevät. Monet kuljetusaikapoikkeaman tai puuttuvan aikaleiman takia seurantalistoille nousseet lähetykset oli avattu järjestelmään virheellisillä tiedoilla. Lähetys, johon ei järjestetä noutokuljetusta, pitäisi avata järjestelmään sellaisilla määrityksillä, jotka kertovat, ettei nouto kuulu kuljetusketjuun. Muussa tapauksessa järjestelmä herjaa puuttuvasta noutoaikaleimasta ja asiakaspalvelijan on palattava tarkistamaan lähetys.

3.3 Yhteenveto

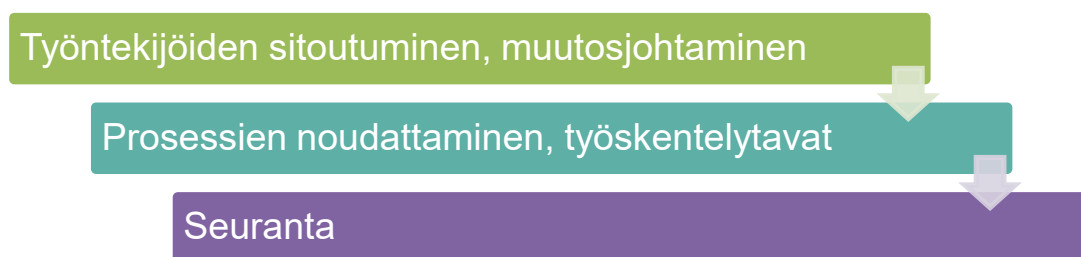
Nykytila-analyysin ja prosessin syvällisen tarkastelun yhteenvetona voidaan todeta, että asiakaspalvelutiimin prosessit ovat pääasiassa virtaviivaisia ja kehittyneitä. Henkilöstöä kannustetaan käyttämään automaatiota ja ohjelmistorobotiikkaa työskentelyn tukena ja osa prosessin vaiheista hoidetaan yrityksen muilla osastoilla keskitetysti. Erillinen tullaustiimi takaa, että tullausten parissa työskentelevät ovat oman työnsä asiantuntijoita, ja erillinen liikenteenhoitotiimi varmistaa, että asiakaspalvelijoiden lukuisista lähetyksistä saadaan paras konsolidointihyöty käyttöön.

Selkeimpänä ongelmana prosesseissa on yhtenäisten työskentelytapojen puute ja se, ettei työohjeita ja prosessia noudateta. Oikominen prosesseissa aiheuttaa

keskeytyksiä useissa prosessin vaiheissa ja yleensä myös lisää selvitystyöhön kuluvaan aikaan. Prosessia jätettiin usein noudattamatta joko puutteellisen osaamisen, puutteellisen työn ja ajanhallinnan johtamisen tai motivaation puutteen vuoksi. Prosessin noudattamatta jättäminen paljastui nykytila-analyysissä niin yleiseksi toiminnaksi, että asian korjaaminen vaatii koko organisaatiokulttuurin ravistelua ja siten muutosjohtamisen taitoja. Näiden havaintojen takia tässä insinööriyössä keskitytään varsinaisten prosessien hiomisen sijaan siihen, miten kaikki asiakaspalvelijat saadaan jatkossa työskentelemään yhteisesti sovittujen prosessien mukaisesti. Prosessin noudattamisen avulla saadaan helpotettua useampia esiin nousseita haasteita prosessissa ja asiakaspalvelijoiden ajankäytössä, jolloin asiakaspalvelun ja myös sidosryhmien työskentely tehostuu.

4 Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset menetelmät

Tässä luvussa tarkastellaan insinööriyön kannalta keskeisiä teorioita ja menetelmiä, jotka tukevat asiakaspalveluprosessien kehittämistä ja työntekijöiden sitouttamista sovittuihin toimintamalleihin. Kirjallinen viitekehys ja aiempi tutkimus aiheista muodostavat teoreettisen perustan tämän työn analyysille ja suosituksille asiakaspalvelun työskentelytapojen kehittämisessä. Kuvassa 6 on esitetty työn käsitekehys siinä järjestyksessä, jossa teemat on otettava huomioon, kun insinööriyön lopullista ehdotusta aletaan toteuttaa käytännössä.



Kuva 6. Kirjallisuuskatsauksen keskeiset teemat.

Kuvattujen teemojen pohjalta määriteltiin varsinainen käsitekehys. Keskeisimpiä käsitteitä prosessien noudattamisessa ja työskentelytavoissa ovat Lean-ajatus-

malli, joka painottaa prosessien jatkuvaa kehittämistä ja hukkaa minimoivaa toimintaa, sekä muutosjohtamisen periaatteet, jotka auttavat saamaan työntekijät sitoutumaan muutoksiin. Myös seuranta on tärkeää, sillä ilman seurantaa ei saada tietoa projektin onnistumisesta ja uusien toimintatapojen pysyvyydestä.

4.1 Työntekijöiden sitoutuminen, muutosjohtaminen

Muutos ei nykyajan työelämässä ole projekti, vaan jatkuva tilanne. Työn organisoiminen ei taas ole pysyvä tila vaan evoluutio, jossa koko ajan haetaan ihmisten ja organisaatioiden kannalta toimivampia ratkaisuja. (Piha & Sutinen 2020: 6.5.) Usein muutokset eivät etene suunnitellusti, koska organisaation johdolla ei ole riittävää näkemystä, innostusta tai kykyä johtaa muutosta. On tärkeää, että organisaatiolla on selkeä visio siitä, mihin suuntaan se on menossa. Ilman tätä visiota muutos voi jäädä epämääräiseksi, mikä vaikeuttaa sen toteutumista. Muutoksen hallinta edellyttää tehokasta suunnittelua, seurantaa ja sopeutumista. Huonosti hallittu muutosprosessi tai organisaation rakenteet ja vanhentuneet toimintamallit voivat hidastaa tai estää tehokkaan muutoksen toteutumisen. Viivästyneet toimenpiteet voivat aiheuttaa ongelmia muutokselle. Organisaation on oltava aktiivinen ja päättäväinen muutoksen toteuttamisessa, jotta se voi menestyä. Pahimmillaan muutosten kammoksuminen johtaa vastustukseen ja vaikuttaa negatiivisesti muutoksen toteutumiseen. (Kotter, J. 1995.)

Piha & Sutinen (2020: 10.1.8) esittävät, että nykyihminen ei sitoudu mihinkään, minkä luomiseen hän ei ole osallistunut. Sitoutumatonta ihmistä taas on vaikea motivoida. Osallisuuden tunne ja mahdollisuus olla kommentoimassa ja tuomassa omaa näkemystään esiin vahvistavat sitoutumista. Kommunikaatiota voidaan pitää maailman voimakkaimpana muutosvoiman työkaluna. Puutteellinen ja epäselvä viestintä hankaloittaa muutosta ja lisää epävarmuutta. Muutokseen liittyvän viestinnän pitäisi olla jatkuvaa, selkeää ja avointa. Työntekijän sopeutumista helpottaa, jos muutoksen taustasta ja tavoitteista kerrotaan jo ennen muutoksen toimeenpanoa. (Kotter, J. 1995.) Tiedon jakaminen ja päätösten perustelujen avaaminen tekevät päätöksistä helpommin hyväksyttäviä ja estävät väärät johtopäätökset, mikä puolestaan lisää luottamusta.

Ennen varsinaista muutosprojektia henkilöstöä voidaan osallistaa ja sitouttaa muutokseen pienen harjoituksen kautta. ”Odotukset ja pelot” -teemaisessa harjoituksessa henkilöstö saa keskustella omista odotuksistaan ja peloistaan muutokseen liittyen. Tällaista workshopia tulisi käyttää myös muutokselle luotavien odotusten asettamiseen. Keskustelun kautta voidaan luoda avoimuutta ja auttaa käsittelemään ennakkoluuloja. Samalla saadaan tuntumaa siitä, mitkä ovat realistiset odotukset prosessin luonteesta ja haasteesta. (Killing ym. 2006: 4.) Tiiminvalmentajan on tärkeää onnistua luomaan ilmapiiri, jossa jokainen keskittyy yrityksen menestyksen luomiseen ja kokee ylpeyttä olla mukana luomassa menestystä. Menestyksen ja innovaatioiden taustalla on aina isompi joukko ihmisiä. Siksi tiimeissä tarvitaan enemmän ryhmärakentajia ja tiimipelaajia kuin oman etunsa ja asemansa rakentamiseen keskittyviä tähtipelaajia. (Piha & Sutinen 2020: 6.2.)

Yrityksissä on valitettavan usein tapana ylisuunnitella ja alitoteuttaa. Mikään organisaatio ei muutu pelkillä päätöksillä, vaan aina tarvitaan myös kollektiivista tekemistä. Usein organisaatio kuitenkin ajetaan tukkoon käynnistämällä liikaa projekteja tai priorisoinnin puuttuessa hallitunkin hankemäärän todellinen työmäärä eskaloituu hallitsemattomaksi. Projektiaihioita ei tarvitse hylätä, mutta ne voidaan laittaa ikään kuin jonoon odottamaan omaa vuoroaan. Yritysten pitäisi olla tiukempia siinä, mitä kehitysprojekteja käynnistetään. (Piha & Sutinen 2020: 11.)

Rakenteellisesti vakioiduilla muutosjohtamisen mallilla, kuten MWB:lla (Must-Win Battles) voidaan selkeyttää tavoitteita ja prioriteetteja, parantaa viestintää ja sitoutumista, jäsentää muutoksen toteutusta ja seurantaa, tukea joustavuutta ja jatkuvaa oppimista sekä edistää tuloskeskeisyyttä ja vastuullisuutta. (Killing ym. 2006: 1.) MWB on työkaluna erinomainen esimerkiksi strategian toimeenpanossa, sillä se auttaa priorisoimaan tehtäviä, jotta ne olisi helppo tunnistaa ja viedä käytäntöön. MWB-ajattelun taustalla ovat sveitsiläisessä IMD-kauppakorkeakoulussa vaikuttaneet strategiaprofessorit Peter Killing ja Thomas Malnight. (Vuorinen & Huikkola 2023: 81.) Hyvin valitut MWB:t tuovat selkeyttä ja ryhtiä organisaation strategiatyöskentelyyn, sillä ne pakottavat priorisoimaan valintoja,

jotka auttavat yritystä menestymään. Yleensä yrityksessä valitaan kerrallaan 3–5 MWB-hanketta, jotka auttavat konkretisoimaan yrityksen kriittisimmät tavoitteet.

MWB:n ohella suosittu organisaation hankkeissa käytettävä työkalu on OKR (Objectives and Key Results), joka on tavoitejohtamismalli, jolla ylätason tavoitteet siirretään käytännön tekemiseksi kaikilla organisaation tasoilla. OKR-menetelmän on tehnyt kuuluisaksi etenkin Googlen tarina, mutta OKR-mallin ansiosta menestyneitä kansainvälisiä yrityksiä ovat myös muun muassa SAP, Netflix, Microsoft ja Amazon. Suomalaisista yrityksistä OKR-mallia ovat käyttäneet ainakin Kotipizza, tori.fi, Yle ja Kela. (Hämäläinen & Sora 2022: 1.) Hyvin toteutetun OKR-mallin kilpailuedut on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. OKR-mallin kilpailuedut (Hämäläinen & Sora 2022: 1).

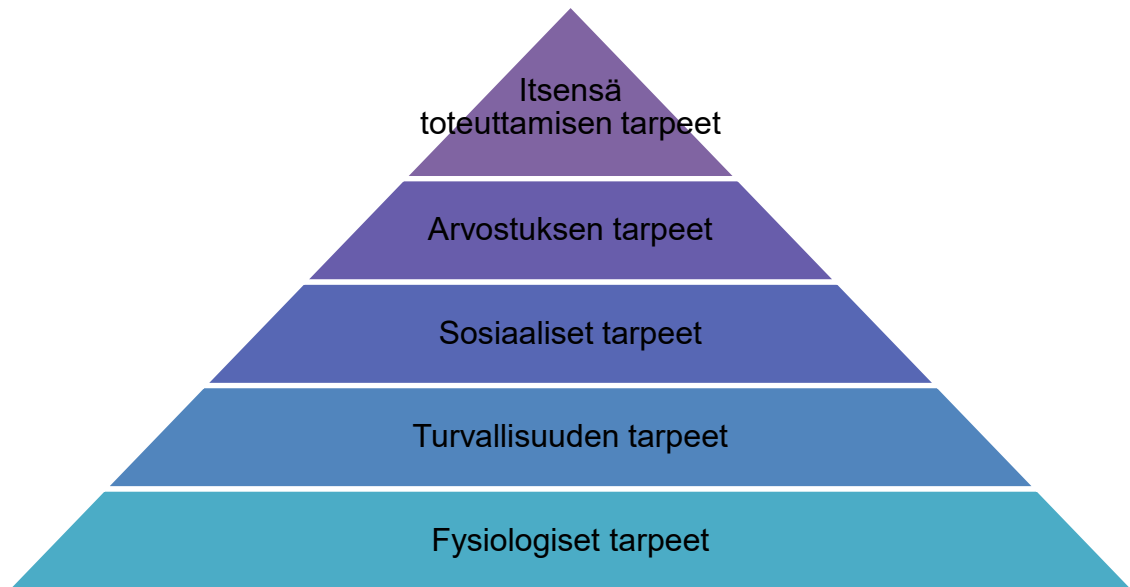
Parhaimmillaan OKR-malli osoittaa, mikä on tärkeää ja pitää huolen siitä, että koko organisaatio tietää, mihin seuraavaksi keskitytään. Tärkeäksi määritellyt asiat tehdään loppuun, eikä avainhenkilöiden työpöydille syötetä uusia tärkeitä asioita ilman kontrollia. OKR-malli auttaa myös tunnistamaan, missä kukin voi

parantaa oman työnsä johtamista ja osaamisen kehittämistä. Kun tavoitteiden saavuttamiseen tarpeellinen työ hidastuu, koko tiimi keskustelee yhdessä ongelmien syistä ja siitä, mitä niille voidaan yhdessä tehdä. OKR-mallissa tavoitteet ovat nähtävillä läpi organisaation, jolloin yksilöt näkevät oman työnsä vaikutuksen muiden työhön ja organisaation kokonaistavoitteisiin. Tavoitteiden ja niiden etenemisen seuranta julkisesti lisää vastuunkantoa organisaatiossa. OKR-mallissa tavoitteiden etenemistä seurataan viikoittain, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin asioihin. Viikkotason seuranta myös pakottaa pilkkomaan asiat pienemmiksi kokonaisuuksiksi, jolloin yleensä saadaan enemmän aikaiseksi ja keskeneräisen työn määrä pienenee. Tiheällä seurannalla saadaan myös välitettyä ajantasaista tilannekuvaa johdolle. (Hämäläinen & Sora 2022: 1.2–1.6.)

Kelassa otettiin OKR-malli käyttöön tiimitasolla. Erään yksikön tavoitteiden fasilitointitilaisuudessa tiimi oli valinnut itselleen saman tavoitteen, joka heille oli jo aiemmin määrätty, mutta joka ei ollut kuitenkaan edennyt. Tiimin yhteisen keskustelun ja tavoitteen täsmentämisen myötä aiemmin etenemistä estäneet asiat oli saatu purettua ja tiimi oli sitoutunut tavoitteiden edistämiseen aivan uudella tavalla. OKR-mallin pilotointi osoitti Kelassa miten suuri voima yhdessä sopimisella ja siitä syntyvällä sitoutumisella on organisaatiossa. Tavoitteiden määrääminen ulkopuolelta tai ylhäältä päin on nopea toimintatapa, mutta tällöin tiimin sitoutuminen jää usein heikolle tasolle ja tavoitteiden toteuttaminen on hidasta. Tiimin osallistaminen tavoitteiden asettamiseen on hidasta sekin, mutta sen myötä rakentuva sitoutuminen on vahvempaa ja yleensä tavoitteiden toteuttaminen on nopeampaa. Työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden lisääntyminen on Kelan pilottikokeilun perusteella ehdottomasti osallistamiseen kuluvan ajan arvoista. (Hämäläinen & Sora 2022: 1.7.)

Toisinaan työntekijän heikkoa suoriutumista työssä ei selitä osaamisen tai koulutuksen puute vaan työntekijän oma motivaatio. Robbins & Stephen (2012: 236–238) korostavat, että motivaatio on ilmiönä hyvin monimutkainen ja monitasoinen. Motivaatio vaikuttaa työntekijän suorituskykyyn ja tyytyväisyyteen. Työntekijän tyytyväisyys taas linkittyy suoraan sitoutuneisuuteen, joka puolestaan edistää tuottavuutta.

Maslow'n tarvehierarkiateoria esittää ihmisellä olevan viisi perustarvetta, jotka on tyydytettävä tietyssä järjestyksessä. Teorian mukaan ihmisen perustarpeet ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarpeet on kuvattu pyramidimallin mukaisesti kuvassa 8.



Kuva 8. Tarvehierarkian pyramidi.

Fysiologiset tarpeet liittyvät nälän ja janon kaltaisiin perusasioihin, turvallisuuden osalta ihmisellä on tarve kokea olevansa suojassa fyysiseltä ja henkiseltä uhalta. Sosiaalisella tasolla ihmisen tarpeet liittyvät yhteenkuuluvuuden tunteeseen, hyväksyntään ja sosiaalisiin suhteisiin. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat itsekunnioituksen, menestyksen, tunnustuksen ja huomiooninnin tarpeet. Ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluu oman potentiaalinen saavuttaminen, henkilökohtainen kasvu ja oppiminen, merkitykselliset kokemukset ja oman intohimonsa toteuttamisen kautta löydetty elämän merkityksellisyys. (Robbins & Stephen 2012: 237–238.) Teoriaan nojaten esihenkilön on ymmärrettävä millä tasolla työntekijän perustarpeet on täytetty ja keskityttävä tukemaan tarpeiden täyttymistä senhetkisellä tasolla ennen, kuin työntekijän tarpeita voidaan täyttää ylemmillä tasoilla. Jos työntekijä ei esimerkiksi koe olevansa hyväksytty ja arvostettu osa työyhteisöään, ei hän siinä hetkessä todennäköisesti keskity oman täyden potentiaalinsa valjastamiseen työyhteisössä.

Toinen työntekijän motivaation kannalta olennainen teoria on Adamsin oikeudenmukaisuusteoria (Adam's Equity Theory), joka tunnetaan myös nimellä tasapainoteoria. Teorian mukaan työntekijät vertaavat omia panoksiaan ja palkkioitaan muiden ihmisten panoksiin ja palkkioihin. Vertailua voidaan tehdä kolleegaan, ystävään tai jopa toisen yrityksen työntekijään. Panoksella tarkoitetaan työntekijän tuomia resursseja ja osaamista: aikaa, vaivannäköä, taitoja koulutusta ja kokemusta. Palkkioita ovat työntekijän panoksilleen vastineeksi saamat hyödyt, kuten palkka, tunnustus ja mahdollisuudet urakehitykseen. Jos työntekijän antama panos ja tämän saamat palkkiot ovat tasapainossa vertailuhenkilön kanssa, työntekijä kokee tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Mikäli vertailuhenkilön ja oman panoksen tai palkkion koetaan olevan epätasapainossa, työntekijä kokee epätasa-arvoa. Epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu johtaa tyytymättömyyteen ja motivaation laskuun, jota työntekijä saattaa yrittää tasapainottaa laskemalla omia panoksiaan, pyytämällä lisää palkkaa tai jopa jättämällä työpaikan. (Robbins & Stephen 2012: 254–258.)

Johtajien tulisi pyrkiä varmistamaan, että henkilöstö kokee saavansa oikeudenmukaisen kohtelun työpaikalla. Suomalainen case-esimerkki oikeudenmukaisuusteoriasta on Natalia Salmela, joka avaa kolumnissaan omia syitä palkkatöiden jättämiseen. Kolmen työntekijän edestä töitä tehnyt Salmela päätti jättää palkkatyönsä, kun ahkeruus ja työssä menestyminen eivät näkyneet palkkauksessa tai arvostuksessa mitenkään. Työnantaja maksoi hänelle samaa minimipalkkaa kuin kaikille minimitason panoksen antaneille kollegoille. Vaihtoehtona oli joko laskea oman suorittamisen rimaa tai lähteä. (Salmela 2025.) Epäoikeudenmukaisella palkkauksella yritys saattaa menettää arvokkaita tekijöitä, joiden korvaamisesta koituvat kustannukset voivat ylittää ne kustannukset, jotka oikeudenmukaisesta palkkauksesta olisivat koituneet. Yrittäjänä Salmela pääsee saavuttamaan Maslow'n ylimmän portaan tarpeen oman intohimonsa toteuttamisesta ja elämän merkityksellisyydestä. Palkkatyössä neljännenkään portaan tarpeet, kuten arvostuksen ja tunnustuksen saaminen, eivät toteutuneet.

Työntekijän motivaation puutteeseen ja tylsistymiseen voidaan puuttua myös työnkierrolla, jossa työntekijä tilapäisesti vaihtaa työtehtävää johonkin vastaavan tasoiseen rooliin yrityksen sisällä. Singapore Airlines hyödyntää aktiivisesti työnkiertoa ja on sen vuoksi haluttu ja arvostettu työnantaja. Työnkierto paitsi lievittää työntekijän leipiintyneisyyttä omaan työhönsä, auttaa häntä myös ymmärtämään oman työskentelynsä vaikutuksia organisaation muihin toimintoihin. Työnkiertoa käytetäänkin paljon myös esihenkilötasolla, koska se antaa laajemman kokonaiskuvan prosesseista ja organisaation toiminnoista. Ymmärrys kokonaiskuvasta auttaa hahmottamaan oman roolin ja työpanoksen merkitystä ja lisää sitä kautta motivaatiota. (Robbins & Stephen 2012: 277–278.) Yritykselle työnkierron järjestäminen aiheuttaa lisääntyneitä perehdytyskustannuksia, mutta tuottaa vastineeksi työntekijöitä, jotka kykenevät työskentelemään useammassa eri roolissa ja viemään parhaita käytäntöjä yli osastorajojen. Ideaalitalanteessa työnkiertoon osallistunut työntekijä pystyy tuottamaan kehitysehdotuksia työhönsä osatessaan ajatella kokonaiskuvaa ja omien toimiansa seurauksia pelkästään oman roolinsa tuntevaa työntekijää laajemmin.

4.2 Prosessien noudattaminen ja yhtenäiset työskentelytavat

Prosessilla voidaan kuvata mitä tahansa toimintaa, kuten työpaikalle saapumista tai aamupalan tekemistä. Prosessi sanana liitetään kuitenkin usein kehitykseen ja muutokseen. Olennaista prosessin määrittelylle onkin se, että toiminnassa on jotain toistuvaa ja pysyvää, mitä voidaan mallintaa ja kehittää. (Laamanen 2012: 19–20.) Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen laskeutui yritysmaailmaan 1970-luvulla. Vaikka prosessiajattelu lähti länsimaissa liikkeelle tuotantoyrityksistä, toimii prosessiajattelun filosofia alasta riippumatta. Mikä tahansa yritys hyötyy prosessien mallinnuksesta ja kehityksestä. Toiminnan mallintaminen prosesseina on tärkeä työkalu yrityksen strategian toteuttamisessa ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämisessä. Prosessiajattelussa tärkeää on asiakas-keskeisyys, lisäarvoa tuottavien toimintojen kehittäminen ja palautteen käyttäminen osana kehitystä. Prosessien kehittämisessä tärkeitä tavoitteita ovat tehok-

kuuden lisääminen ja hukan poistaminen. Tehokkuuden lisäämisen edellytyksenä on, että käytettävissä on tarvittavat tiedot nykyisestä tasosta ja niistä syistä, jotka heikentävät tulosta. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 3.)

Jotta yritys voisi tehdä asioita tehokkaammin ja pärjätä kilpailussa paremmin, sen on kehitettävä liiketoimintaansa ja prosessejaan jatkuvasti. Jopa voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat kiinnostuneita tehokkuudesta, tuottavuudesta ja omien tavoitteidensa saavuttamisesta. Yhä useammassa organisaatiossa uskotaan, että yrityksen laajuinen keskittyminen prosesseihin tarjoaa paremman tavan hallita yritystä. Prosessorientoitunut johtamistapa tarjoaa ketteryyttä reagoida nopeasti ja tehokkaasti ja siksi prosessien hallinnan kautta johtaminen on suosittua erityisesti toimialoilla, jotka käyvät läpi nopeita ja laajoja muutoksia. Tällaiset yritykset sitoutuvat yritystason liiketoimintaprosessien kehittämiseen ja hallintaan varmistaakseen, että kaikki organisaation toiminnot ovat linjassa heidän arvoketjunsä kanssa ja jotta prosesseja voidaan hallita lähes reaaliajassa. Pärjätäkseen kilpailussa yritysten on entistä enemmän keskityttävä siihen, miten työtä yrityksessä tehdään ja miten asiat tehdään paremmin, nopeammin sekä vähäisemmillä resursseilla kuin nykyään. (Harmon, P. 2019: 1.)

Prosesseissa voi olla erilaisia syöte- ja työntekijäongelmia. Tyypillisesti syöteongelmat johtuvat siitä, että prosessin toimittajat, kuten asiakaspalvelun työntekijät, eivät tuota sitä, mitä prosessi tarvitsee. Syötteet saatetaan hylätä laatuongelmien takia, jos ne eivät täytä prosessin laatuvaatimuksia. Myös syötteiden määrä voi olla haaste, jos asiakaspalvelija ei kykene lisäämään syötteiden määrää tarpeen kasvun mukaisesti. Myös ajantasaisuus on prosessissa tärkeää ja siksi syötteiden on oltava ajoissa, jotta viivästys ei pääse kertaantumään prosessin seuraavissa vaiheissa. (Harmon, P. 2019: 8.)

Harmon (2019: 9) kuvaa monenlaisia työntekijöihin liittyviä haasteita. Yrityksen on ensinnäkin varmistettava, että työhön on riittävä määrä osaavia työntekijöitä. Liian vähäinen työntekijöiden määrä tai osaamattomien työntekijöiden rekrytointi

vaarantaa prosessien sujuvuuden. Yksi yleinen syy työntekijän alisuoriutumiseen on se, ettei työntekijällä ole tarvittavia taitoja ja tietoja prosessin noudattamiseen. Yrityksen on pidettävä huolta siitä, että jokaiselle työntekijälle on selkeää, mitä häneltä odotetaan ja että työntekijä saa tarvitsemansa koulutuksen ja ohjeistuksen työn suorittamiseksi. Työntekijällä on oltava käytössään tarvittava aika ja työkalut prosessin tehtävien noudattamiseen. Yhtenä it-ongelmana mainitaan toimintojen suorittaminen manuaalisesti silloin, kun ne voitaisiin suorittaa tehokkaammin jollakin ohjelmistosovelluksella. Mikäli parempi käytäntö on kuitenkin olemassa eikä sitä vain noudateta, on kyseessä työntekijäongelma ja yrityksessä on syytä selvittää, onko kaikilla työntekijöillä tarvittava osaaminen tehokkaaseen työskentelyyn. Prosesseja tarkastellessa tulisi aina keskittyä ensimmäisenä siihen, että nykyinen prosessi on käytössä sellaisella tavalla, joka varmistaa prosessille asetettujen vaatimusten saavuttamisen. Vasta sen jälkeen on aika siirtyä parantamaan prosessin tehokkuutta. (Harmon, P. 2019: 11.)

4.2.1 Lean-ajattelulla eroon hukasta

Lean on tunnettu jatkuvan kehittämisen johtamismalli, jossa pyritään maksimoimaan asiakasarvo minimoimalla hukka kehittämällä ihmisiä ja parantamalla prosesseja sekä niiden sujuvuutta. Lean-ajattelussa organisaatio rakennetaan virtaustehokkaaksi, mikä tarkoittaa, että asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan ja pyritään siihen, että tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon mahdollisimman pienessä ajassa. (Torkkola, S. 2015: 57.) Tärkein syy virtauksen katkeamiseen ovat keskeytykset. Niiden vaikutuksista on tehty useita tutkimuksia ja niiden mukaan työn vaihtaminen toiseen lisää käsittelyaikaa jopa 40 %. Monet asiantuntijat pitävät moniajtoa positiivisena asiana ja sähköposteihin tai pikaviesteihin vastaaminen välittömästi nähdään tehokkaana, vaikka se tosiasiasyö resursseja ja kapasiteettia. Välittömän työaika-häviön lisäksi keskeytykset häiritsevät työn laatua ja lisäävät stressiä. Osana sujuvan toiminnan suunnittelua voi olla perusteltua laatia selkeät priorisointisäännöt työskentelyyn. (Torkkola, S. 2015: 61–62.) Työn organisoinnilla saadaan lisää kapasiteettia varsinaiseen työhön, kun ylimääräinen poukkoilu lopetetaan ja keskitytään yhteen asiaan kerrallaan. Monessa perinteisesti johdetuissa organisaatioissa prosessit

ovat löyhiä ja epäselviä, standardit heikosti sovellettuja ja osaamisen kehittämisen olematonta. Ihmiset saattavat kokea saavansa hyvin vapaasti itse määrittellä työskentelytapansa ja -rytminsä, mikä saa heidät usein vastustamaan Lean-ajattelun käyttöönottoa. Kuitenkin rakenteellisemmat ja koordinoidummat työskentelytavat yleensä vapauttavat aikaa toistuvien ongelmien käsittelyltä ja tarjoavat aikaa keskittyä asioihin, jotka todella merkitsevät työnantajalle.

Leanin periaatteiden mukaisesti parhaiten asiakasarvoa luovasta toiminnasta on tehtävä standardi, jotta kaikki voivat hyötyä tehokkaammasta tavasta työskennellä. Yleensä nimenomaan tämä vaihe on heikoiten toteutettu, sillä sitä ei nähdä yhtä kiinnostavana kuin varsinaista ongelmien etsimistä ja ratkomista. Standardin vieminen arkeen vaatii systemaattista johtamista, kouluttamista ja auditointeja, joten se on yleensä hyvin työläs vaihe. Prosessit ja standardit ovat kuitenkin laadun ja tehokkuuden perusta, sillä ne määrittelevät parhaat käytännöt ja luovat pohjan kaikelle kehittämiselle. Keskeisten toimintojen ja parhaiden työskentelytapojen jalkauttaminen, dokumentointi ja kommunikointi henkilöstölle tapahtuu yleensä visuaalisten ohjeiden avulla. Visuaalisissa ohjeissa työvaiheet pilkotaan riittävän pieniin osiin ja kerrotaan, miten työ tehdään. Ohjeiden on oltava helposti seurattavat ja tarpeeksi tarkat. (Mikkonen, 2022: 42–54.)

Leanin hyötyinä voidaan pitää työntekijöiden jaksamisen ja luottamuksen kohentumista, asiakastyytyväisyyden ja kilpailukyvyn paranemista ja työpaikkojen säilymistä. Standardityö luo työhön ennustettavuutta ja tasapainoa, joka vapauttaa ihmisen aikaa ja energiaa. Läpinäkyvä toiminta ja selkeät mittarit ja tavoitteet ohjaavat työntekijää oikeaan suuntaan ja kasvattavat työntekijän luottamusta työnantajaa kohtaan. Parhaiden työskentelytapojen noudattaminen näkyy kohonneena työn laatuna, joka yleensä nostaa asiakastyytyväisyyttä. Vapautuneet resurssit antavat mahdollisuuden arvokkaan palvelukokemuksen luomiseen ja ihmisten väliseen yhteistyöhön. (Mikkonen, 2022: 58–59.) Hukka-ajan väheneminen nostaa työntekijän tehokkuutta ja tuottavuutta.

Järvisen (2012: 5.1) mukaan globaaliin markkinatalouteen siirtymisen myötä työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset keskittyvät ennen kaikkea siihen, miten

aikaansaavia työntekijät ovat ja miten työaika käytetään. Työntekijöiden suorituskyvyn merkitys korostuu nykypäivän tuloskeskeisessä työelämässä. Ilman sovittuja työskentelytapoja ja selkeää ohjeistusta työntekijän ei kuitenkaan voida odottaa hoitavan työtään tehokkaasti ja olevan tuottava. Tuottavuus on sitä, että tehdään tietty, hyvälaatuinen asia mahdollisimman vähällä vaivalla.

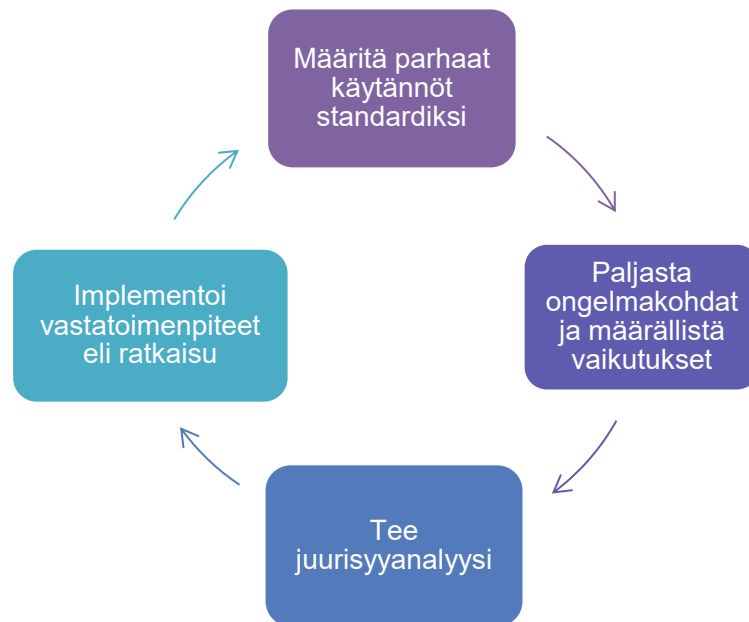
Mikkosen (2022: 81–82) esittelemässä arvoketjun kehittämisprosessissa korostetaan, että ensimmäisen askeleen on aina oltava päätös siitä, mitä osa-aluetta halutaan kartoittaa. Liian suuren kokonaisuuden valitseminen tekee työstä sekavan. Hanke aloitetaan kuvaamalla tarkasti toiminnan nykytila kaikkine virheineen todellisuutta silottelematta. Virheiden ja puutteiden hyväksyminen mahdollistaa niiden korjaamisen tulevaisuudessa. Seuraava askel on luoda kartta niin kutsutusta ihannetilasta, jossa kuvataan ”täydellinen” arvontuotanto. Näiden kahden kartan laatimisen jälkeen on aika tunnistaa keskeisimmät haasteet eli kuilut nykytilan ja ihannetilän välissä. Tämän jälkeen voidaan luoda toimintasuunnitelma arvoketjun muokkaamisesta kohti ihannetilaa. Toimintasuunnitelma kuvaa, kuka parannuksia lähtee tekemään, milloin ne tehdään ja miten löydökset ja suunnitelmat muutetaan todellisuudeksi.

4.2.2 Kaizen-prosessi arkipäiväiseksi kaikille

Lean-ajattelun keskeiseen periaatteeseen, jatkuvaan parantamiseen pohjautuva menetelmä on japanilainen Kaizen, joka menetelmänä tarkoittaa jatkuvaa parantamista pienissä askeleissa. Siinä missä Lean-ajattelun tarkoitus on istuttaa organisaatioon jatkuvan parantamisen kulttuuri, Kaizen-menetelmällä voidaan helposti ja nopeasti tehdä aivan pieniä parannuksia prosesseihin. Kaizenin kauneus onkin juuri siinä, että kun jokainen tiimin jäsen toteuttaa useita pieniä parannuksia vuosittain, organisaatio paranee paljon enemmän kuin mikään projektiimi sitä kykenisi yksinään muuttamaan. (Holt, P. 2022: 4.) Organisaatioissa olisikin tärkeää tunnistaa pientenkin parannusten esiintuominen ja antaa siitä tunnustusta. Monesti perinteisessä työelämässä vain ”suuret asiat” huomioi-

daan ja palkitaan, vaikka pienten parannusten ja kehitysehdotusten palkitsemisen kautta saataisiin luotua todellinen jatkuvan parantamisen kulttuuri, jossa jokainen olisi motivoitunut kehittämään yhteisiä työskentelytapoja.

Tärkeintä Kaizen-menetelmän hyödyntämisessä on parhaiden käytäntöjen eräänlainen lukitseminen ja kirjaaminen prosessiin, jolloin uudesta käytännöstä tulee kaikille standardoitu tapa toimia. Ilman kuvattuja, standardoituja prosesseja työntekijät työskentelevät enemmän tai myöhemmin jokainen hieman omalla tyylillään. Kuvassa 9 on esitetty jatkuva Kaizen-prosessi, joka alkaa parhaiden käytäntöjen määrittelemisestä standarditekemiseksi.



Kuva 9. Kaizen-prosessi on jatkuvaa parantamista.

Kaizen-prosessissa kyse on siis ennen kaikkea standardin mukaisen prosessin noudattamisesta, ongelmien paljastamisesta siellä, ongelmanratkaisuprosessin käyttämisestä vastatoimenpiteen luomiseksi ja sen varmistamisesta, että aiempi standardi päivitetään vastatoimenpiteen myötä. (Holt, P. 2022: 4.) Kaizenin juurruttaminen organisaation kulttuuriin ja proaktiivisuudesta annettu tunnustus tekee parempien käytäntöjen etsimisestä yhteisen tehtävän. Tämä tarjoaa yksilöille mahdollisuuden tuntee merkityksellisyyttä työssään ja saada tunnustusta onnistumisistaan.

4.3 Kehityshankkeiden ja työskentelyn seuranta

Yrityksen on mitattava ja seurattava työtä, jotta varmistetaan työn suunnittelu-
prosessissa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Seurantaan käytettävien
mittareiden tulisi olla yhteydessä työn suunnitteluvaiheessa käytettyihin mittareihin.
Korkeamman tason mittareilla määritetään, että toimintojen tuotokset johtavat
haluttuihin lopputuloksiin. Poikkeamat tuotoksissa kertovat paitsi prosessivirheistä,
myös johtamisvirheistä. Tiiminvalmentajien tai esihenkilöiden tehtävä on
varmistaa, että toimintaan osoitetut henkilöt ymmärtävät, mitä heidän on tehtävä.
Työntekijöillä on oltava myös tarvittavat resurssit ja osaaminen toimintojen
suorittamiseen. Johtajan tehtävä on tarkistaa, että toiminnot suoritetaan oikein,
ja antaa palautetta, jos toimintaa ei suoriteta oikein. (Harmon, P. 2019: 11.)
Seurannassa ja johtamisessa on aiemmin oltu hieman lepsuja kohdeyrityksessä.
Parhaita käytäntöjä on kyllä jaettu henkilöstölle, niitä ei vain olla vaadittu
ottamaan käyttöön. Organisaatiokulttuuri on ollut hyvin salliva ja henkilöstöllä on
ollut paljon vapauksia suorittaa työtään itse parhaaksi kokemallaan tavalla,
vaikka tavan tiedettäisiin olevan tehoton ja aiheuttavan pullonkauloja prosessissa.
Parhaat käytännöt ovat olleet vaihtoehtoinen tapa työskennellä, mutta
muutosta ei olla implementoitu, vaadittu tai seurattu.

Kohdeyrityksessä on globaalisti käytössä laaja valikoima erilaisia mittareita,
joita voi hyödyntää prosessien seuraamiseen sekä ylätasolla, että aivan pien-
tenkin yksityiskohtien osalta. Yrityksessä voidaan siis valita kullekin kehityshankkeelle
sopivat seurantamittarit ja tehdä sitten vaivattomasti seuranta joko tiimi- tai
henkilötasolla. Ylätason mittareina voidaan käyttää asiakastytytyväisyyttä,
työskentelytehokkuutta ja työajanseuranta. Yksityiskohtaisemmilla mittareilla
voidaan seurata muun muassa työn laatua ja ajantasaisuutta. Pienempiin
yksityiskohtiin keskittyvillä mittareilla voidaan seurata, suoritetaanko työskentelyn
kaikki vaiheet ajallaan, vai jääkö jotain työvaiheita kokonaan suorittamatta.

Sovittujen yhteisten työskentelytapojen käyttöönoton seuranta on mahdollista
toteuttaa nk. Gemba-kävelyillä. Japaninkielisellä termillä tarkoitetaan toiminnan

paikkaa, jossa työ tehdään. Varsinaisen työn suorituspaikka on paras paikka myös työskentelyn havainnointiin, analysointiin ja arviointiin. (Hüsselmann, C. 2023: 1.) Gemba-kävelyiden päämäärä ei ole auditointi ja kontrollointi, vaan havainnointi ja mahdollisten haasteiden tunnistaminen. Gemba-kävelyn yhteydessä voidaan valmentaa henkilöstöä Lean-periaatteiden soveltamiseen, mutta varsinaisen prosessin ja standardoitujen työskentelytapojen valmentaminen ei ole Gemba-kävelyn tarkoitus. Gemba-kävelyjä voidaan toteuttaa sitten, kun varsinainen työhön kouluttaminen on suoritettu. (Torkkola, S. 2015: 125.)

Hyvin monivaiheisten tai paljon variaatiota sisältävien prosessien havainnointiin käytettävälle Gemba-kävelylle on järkevää etukäteen määritellä jokin tietty teema ja keskittyä sitten havainnoimaan vain valitun teeman kannalta olennaisia asioita. Gemba-kävelyillä tehdyt havainnot johtavat yleensä uusiin kehitystarpeisiin, jolloin tunnistettuihin haasteisiin haetaan taas juurisyyt ja parhaat käytännöt, jotka jälleen implementoidaan ja standardoidaan tekemiseen, jota taas seurataan. Näin jatkuva parantaminen muuttuu osaksi organisaation kultuuria. Tarpeeksi tiiviiksi rajatun Gemba-kävelyn teeman avulla ennaltaehkäistään liian laajojen tai liian suuren määrän kehityshankkeiden esiin nouseminen.

4.4 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Tässä luvussa tiivistetään kirjallisuudesta ja tutkimuksista esiin nousseet parhaat käytännöt ja ratkaisuehdotukset kohdeyrityksen kehityskohteisiin. Alkuperäinen kehityshaaste eli asiakaspalveluprosessin tehostaminen on pilkottu pienempiin osa-alueisiin, jotka ovat muutosjohtaminen ja työntekijöiden sitoutuminen, prosessien noudattaminen ja yhtenäiset työskentelytavat sekä systemaattinen seuranta edellä mainittujen aihealueiden osalta. Taulukossa 3 on esitelty tiivistetysti kirjallisuuskatsauksesta esiin nousseet ratkaisuehdotukset ja ratkaisun taustalla oleva menetelmä tai käytäntö.

Taulukko 3. Ratkaisuehdotukset prosessin kehittämiseksi.

Kehityskohde	Ratkaisuehdotus	Ratkaisun tausta
Muutosjohtaminen, työntekijöiden sitoutuminen	Muutokseen osallistaminen, tavoitteiden ja taustojen selkeä kommunikointi, palkitseminen. Tärkeimpien tavoitteiden tunnistaminen ja niihin keskittyminen, kokonaisuusien pilkkominen ja projektien hallittu määrä. Ymmärryksen lisääminen kokonaiskuvasta ja oman työn merkityksestä/vaikutuksesta asiakaskokemukseen ja sidosryhmiin.	MWB, OKR
Prosessien noudattaminen, työskentelytavat	Prosessien ja sovittujen käytäntöjen kouluttaminen, suurempien kokonaisuusien workshopit, vertaisoppiminen, jatkuva parantaminen	Lean, Kaizen
Seuranta	KPI-mittareiden seuranta henkilötasolla	Gemba

Kehityskohteet ovat kokonaisuuksina valtavan laajoja ja jokaiseen niistä löytyy kirjallisuutta ja erilaisia käytäntöjä enemmän, kuin yhdessä insinööriyössä on mielekästä esitellä. Tähän työhön on valittu kohdeorganisaation nykytilan ja tunnistettujen haasteiden kannalta kriittisimmäksi nähdyt menetelmät, joilla yritys voi aloittaa muutosmatkan kohti jatkuvan parantamisen maailmaa. Ratkaisuehdotukset on avattu ja konkretisoitu seuraavassa luvussa.

5 Pohdinta ja ratkaisuehdotukset

Tässä kappaleessa käsitellään analyysin pohjalta tunnistettuja ongelmakohtia ja esitellään ratkaisuja asiakaspalvelun prosesseissa havaittujen haasteiden kehittämiseksi. Nykytila-analyysin perusteella asiakaspalvelutiimin toiminta on pääosin hyvin organisoitua ja tukee tehokasta kuljetustoimeksiantojen käsittelyä. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että merkittävin ongelmakohta on prosessien noudattamisen puute, mikä aiheuttaa ylimääräistä työtä ja heikentää kokonaistehokkuutta. Seuraavat kappaleet esittelevät konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla lentoviennin asiakaspalvelutiimin työaika-hävikkiä voidaan vähentää ja toimintaa tehostaa. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan menetelmiä, joilla ratkaisuehdotuksia on muodostettu.

5.1 Ratkaisuehdotusten muodostaminen

Ehdotukset perustuvat kirjallisuuskatsauksen keskeisiin menetelmiin, kuten Lean-ajatteluun, muutosjohtamiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Vaikka kohdeyrityksessä tehdään jo jatkuvaa parantamista, sen pitäisi olla systemaattisempaa ja seurattumpaa. Tämän työn merkittävin ratkaisuehdotus jatkuvan parantamisen mallin käyttöönotosta (kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.2 ja lopullinen versio kappaleessa 6.1) muodostettiin yhteistyössä asiakaspalvelutiimin esihenkilön ja supervisorin kanssa. Edellä mainittujen avainhenkilöiden kanssa päätettiin pilkkoa varsinainen prosessi pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja lähteä tarkastelemaan prosessin yksittäisiä osia tärkeysjärjestyksessä.

Kriittisimmäksi osa-alueeksi nostettiin laskutukseen ja kuluihin liittyvä työskentely. Laskutuksiin ja kuluihin liittyvistä asioista tehtiin erillinen, koko asiakaspalvelutiimin laajuinen haastattelututkimus nykytilan kartoittamiseksi. Haastatteluissa esiin nousseet asiat koottiin yhteen ja analysoitiin havainnot. Kolmen henkilön workshopissa kuvattiin kaikki sellaiset tapahtumat, jotka linkittyvät joko lähetyksen kuluihin tai laskutukseen. Tärkeimmät huomiot otettiin erikseen tarkasteluun ja varmistettiin, että kaikkiin näihin huomioihin ja haastatteluista tehtyihin havaintoihin löytyy selkeät ja ajantasaiset työohjeet. Asiakaspalvelulle päätettiin säännöllisesti pitää lyhyt koulutus rajatusta aiheesta ja näyttää, mistä asiaa käsittelevät työohjeet löytyvät. Systemaattisen uudelleen kouluttamisen jälkeen esihenkilöllä ja supervisorilla on paremmat lähtökohdat vaatia henkilöstöä noudattamaan koulutettuja prosesseja.

Pienempiä ratkaisuja asiakaspalvelutiimin työskentelyn tehostamiseksi muodostettiin asiakaspalvelulle järjestetyissä workshoppeissa. Asiakaspalvelutiimi oli suuren kokonsa vuoksi jaettu kolmeen satunnaisesti arvottuun ryhmään. Workshopit aloitettiin käymällä yhdessä läpi tuoreita henkilöstön mielipidekyselyn tuloksia ja poimimalla tuloksista tärkeimmät onnistumiset ja kehityskohdeet. Workshopin työskentelyä pohjustettiin myös kertomalla, mihin workshopilla tähdätään ja miten jokaisella on mahdollisuus nostaa omia ajatuksiaan esiin.

Asiakaspalvelutiimi pääsi workshopissa itse ideoimaan pienempiä kehitysehdotuksia, joita he pystyisivät itsenäisesti viemään eteenpäin. Asiakaspalvelutiimi päätti itse lähteä kehittämään standardimallia tuuraustilanteisiin, joissa omat keskeneräiset työt siirretään kollegan vastuulle oman poissaolon ajaksi. Toinen workshopissa noussut kehityskohde oli standardimallinen sähköpostipohja, jota tarjoustiimi voisi käyttää niin ikään siirtäessään myymänsä kuljetustoimeksianton asiakaspalvelun työstettäväksi. Näin nykytila-analyyssissa tunnistetut, vaihtelevan laatuiset tiedonsiirrot tarjoustiimin ja asiakaspalvelun välillä saatiin workshopin kautta kuitenkin nostettua kehityshankkeeksi. Asiakaspalvelun omana kehityshankkeena asiakaspalvelutiimi pääsee itse määrittelemään, millainen olisi heidän työskentelynsä kannalta paras malli tiedonvaihtoon.

5.2 Ehdotukset koskien heikkouksia

Jotta asiakaspalvelutiimin tehokkuutta voidaan parantaa ja vaatia henkilöstöä noudattamaan tiettyjä työskentelytapoja, on ensimmäisenä toimenpiteenä varmistettava, että käytössä olevat prosessit ja työohjeet ovat ajantasaisia ja selkeitä. Tämä edellyttää dokumentaation tarkistamista sekä henkilöstön koulutusta, jotta kaikki ymmärtävät toimintamallit yhdenmukaisesti. Myös järjestetyistä koulutuksista on pidettävä kirjaa ja dokumentoitava yhdenmukaisesti koulutuksen aihe ja ajankohta. Erillisen koulutuslokin perusteella voidaan ensinnäkin nopeasti kerrata pidetyt koulutukset ja päivitetty työohjeet poissaolijoiden kanssa ja toisaalta hyödyntää lokia myöhemmin, kun seurataan työskentelytapojen kehitystä. Mikäli kouluttamisesta ja yksilön tukemisesta huolimatta työskentelytavat eivät edelleenkään vastaa yhteisesti sovittuja toimintamalleja, toimii loki yhtenä johtamista tukevana työkaluna esihenkilön ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa.

Kohdeyritys tarvitsee järjestelmällisen tavan seurata, kuinka hyvin koulutetut työskentelytavat toteutuvat käytännössä. Seurannan käyttöönotto on kriittinen tekijä prosessien yhdenmukaistamisessa ja tehokkuuden parantamisessa. Ilman säännöllistä ja johdonmukaista seurantaa työntekijöillä on liian paljon vapautta soveltaa omia työskentelytapojaan, minkä on tässäkin työssä havaittu

johtavan tehottomuuteen ja virheisiin. Seurannan käytännön toteutuksessa voidaan hyödyntää aiempaa enemmän esimerkiksi KPI-mittareiden säännöllistä tarkastelua tiimipalaverissa sekä yksilötason palautekeskusteluja, joissa käydään läpi työskentelytapoja ja havaittuja haasteita. Hyvin suunnitellut Gemba-kävelyt tarjoavat mahdollisuuden tarkastella työskentelyä käytännössä ja tunnistaa kehityskohteita suoraan prosessin äärellä. Tämä tukee jatkuvaa parantamista ja mahdollistaa standardoitujen toimintatapojen juurruttamisen arkeen. Toimintaehdotus asiakaspalveluprosessien tehostamiseksi on ottaa käyttöön jatkuvan parantamisen toimintamalli, joka on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Alustava ehdotus jatkuvan parantamisen toimintamallista.

Systemaattisemman jatkuvan parantamisen mallin onnistunut käytäntöön vieminen edellyttää selkeää tavoitteiden määrittelyä sekä johdonmukaista etenemistä kehitysprosessissa. Ensimmäinen askel on määrittää projektin päätavoite ja konkretisoida, mihin lopputulokseen pyritään. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä on olennaista määrittellä myös mittarit, joilla projektin onnistumista seurataan ja arvioidaan. Näiden mittareiden avulla voidaan varmistaa, että kehitystoimenpiteet johtavat toivottuihin muutoksiin ja tukevat prosessien tehostamista. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää käytännön keinojen kartoittamista ja suunnitelmallista etenemistä. On tärkeää tunnistaa ne toimenpiteet, joilla voidaan varmistaa asetettujen tavoitteiden toteutuminen, sekä määrittellä selkeät vastuut ja roolit kehitysprosessin eri vaiheissa. Henkilöstön osallistaminen on keskeisessä roolissa muutoksen läpiviennissä, sillä prosessien omaksuminen ja sitoutuminen edellyttävät avointa viestintää ja aktiivista vuoropuhelua.

Varsinainen kehitystyö alkaa olemassa olevan toimintamallin kartoittamisella. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi havainnoimalla työtä tai haastattelemalla henkilöstöä, jotta saadaan kattava kuva siitä, miten prosessi toimii käytännössä. Analyysin avulla tunnistetaan työn keskeiset haasteet, kehityskohdat sekä tiimin osaamistaso. Saatujen havaintojen pohjalta luodaan yhteenveto, jossa prosessin ongelmakohdat tunnistetaan ja kuvataan prosessikaaviossa. Tämä vaihe auttaa hahmottamaan, missä kohdissa työskentelytavat voivat aiheuttaa tehotomuutta ja missä on mahdollisuuksia parantaa toimintaa.

Nykytila-analyysin perusteella kuvataan tavoitetila eli optimaalinen prosessi, joka soveltuu valtaosaan tapauksista. Tämä prosessi konkretisoidaan prosessikaavion avulla, jotta se on helposti ymmärrettävissä ja hyödynnettävissä. Tavoitetilaa verrataan nykytilaan, jotta voidaan tunnistaa, millaisia toimenpiteitä tarvitaan muutoksen toteuttamiseksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi lisäkoulutuksia, uusien työohjeiden laatimista tai selkeämpiä ohjeistuksia, jotka auttavat henkilöstöä omaksumaan parannellun prosessin.

Kun paranneltu prosessi on määritelty, se viedään käytäntöön vaiheittain. Tärkeä osa implementointia on selkeiden työohjeiden laatiminen, jotta jokaisella

työntekijällä on yhtenäinen käsitys uusista toimintatavoista. Uusi työskentelymalli koulutetaan henkilöstölle. Samalla varmistetaan, että kaikilla on tarvittavat tiedot ja taidot sen toteuttamiseen käytännössä. Koulutuksen ja käyttöönoton aikana on tärkeää tukea henkilöstöä ja varmistaa, että muutos sujuu mahdollisimman jouhevasti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kyselyitä, keskustelutilaisuuksia tai muuta palautteen keruuta, jotta mahdolliset haasteet voidaan ratkaista nopeasti.

Muutos ei ole valmis heti käyttöönoton jälkeen, vaan sen toimivuutta on seurattava aktiivisesti. Seurantavaiheessa arvioidaan, miten uusi toimintamalli on otettu käyttöön ja missä määrin se on juurtunut osaksi päivittäistä työskentelyä. Tarvittaessa työntekijöitä tuetaan ja ohjataan, jotta varmistetaan prosessin pysyvyys ja tehokkuus. Seurannan lopputuloksena on toivottu prosessi, joka on vakiintunut kaikille työntekijöille. Samalla aktiivinen seuranta mahdollistaa uusien havaintojen tekemisen, joista voi syntyä uusia kehityskohteita. Tämä luo pohjan jatkuvalle parantamiselle, jossa kehitysprosessi käynnistyy uudelleen uuden nykytila-analyysin ja tavoitteiden määrittelyn kautta.

Oleellista on muistaa, että seurannan tarkoitus ei ole vain virheiden etsiminen, vaan myös onnistumisten tunnistaminen ja hyvien käytäntöjen vahvistaminen. Kun työntekijät kokevat seurannan tukevan heidän työtään ja helpottavan haasteiden ratkaisua, sen hyväksyttävyyttä paranevat ja prosessien noudattamisesta tulee luonnollinen osa työskentelyä.

Onnistumisten huomioimista ajatellen kohdeyrityksen voisi olla syytä harkita palkitsemisjärjestelmänsä uudistamista sellaiseksi, joka tukisi paremmin työssä onnistuneiden tekijöiden henkilökohtaista palkitsemista. Palkitsemisjärjestelmä voisi olla tiiviimmin sidottu henkilökohtaiseen suoritteeseen. Esimerkiksi varastotyössä on usein käytössä bonusjärjestelmä, joka on sidottu keräilyn rivitehoon ja keruun oikeellisuuteen. Varastotyöntekijä voi tällaisissa bonusjärjestelmissä omalla työllään vaikuttaa palkkaansa kuukausitasolla eli työntekijä saa vahvisteen hyvin tehdystä työstä kohtuullisen ajantasaisesti ja toistuvasti. Varastossa tehtävä työ on toki yksinkertaisempaa ja helpommin mitattavaa kuin

asiantuntijoiden tekemä tietotyö. Asiantuntijatyössä yleisempi malli on jakaa bonuksia kerran vuodessa, jos organisaatiossa on saavutettu tietty, yleensä taloudellinen tavoite. Yksittäisten työntekijöiden ponnistelut jäävät usein tässä mallissa huomioimatta, mikä voi alentaa työntekijöiden motivaatiota.

5.3 Nykyisten vahvuuksien säilyttäminen

Huolimatta tunnistetuista haasteista, asiakaspalvelutiimissä on myös vahvuuksia, joita tulisi vaalia ja kehittää edelleen. Tiimi antoi haastatteluissa paljon positiivista palautetta jo aloitetusta työohjeiden uudistamishankkeesta. Selkeät ja helposti saatavilla olevat ohjeet tukevat johdonmukaista työskentelyä ja helpottavat uusien työntekijöiden perehdytystä.

Yksi keskeinen vahvuus on tiimin asiantuntemus ja kyky reagoida nopeasti asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin. Lisäksi kohdeyrityksessä sisäinen viestintä toimii matalalla kynnyksellä. Tämä parantaa tiimin yhteistyötä ja rohkaisee työntekijöitä kysymään heille epäselvistä työvaiheista. Hyvää tiimihenkeä ja sujuvaa yhteistyötä kannattaa ehdottomasti hyödyntää vertaisoppimisessa enemmän. Työntekijän voi olla helpompi omaksua uusia työskentelytapoja, jos niiden puolesta onkin puhumassa välillä oma kollega eikä esimerkiksi esihenkilö. Omaan työskentelyyn voi olla helpompi vastaanottaa vinkkejä tiimikaverilta kuin ylhäältä annettuna.

Kohdeyrityksen prosessien selkeä vahvuus on kehittynyt työnjako, jossa organisaation eri osastot keskittyvät omaan vahvuusalueisiinsa, esimerkiksi tulliselvitykset hoidetaan niihin erikoistuneessa tiimissä. Tämä vähentää yksittäisten työntekijöiden kuormitusta asiakaspalvelutiimissä ja parantaa sekä asiakaslaatua että työskentelytehokkuutta. Toinen merkittävä vahvuus on yrityksen jo käytössä olevat teknologiset ratkaisut, kuten ohjelmistorobotiikka ja dokumentinhallintaa helpottavat pikatoiminnot sähköpostiohjelmassa. Näiden tehokas käyttö tulee varmistaa, jotta tietojen läpinäkyvyys säilyy ja kaikki osapuolet voivat luottaa siihen, että lähetystä koskevat tiedot ovat saatavilla ajantasaisesti toiminnanohjausjärjestelmästä.

5.4 Yhteenveto

Ehdotetut kehitystoimenpiteet keskittyvät työtapojen yhtenäistämiseen, olemassa olevien automaattioratkaisujen hyödyntämiseen sekä henkilöstön osaamisen tukemiseen. Tämän insinööriyön ratkaisuehdotus on, että kohdeyrityksessä tulisi ottaa käyttöön ydinprosesseihin keskittyvä jatkuvan parantamisen toimintamalli, jonka avulla käydään perusprosessit läpi asiakaspalvelutiimin kanssa ja varmistetaan, että kaikilla on riittävä osaaminen yhtenäisten työskentelytapojen noudattamiseen. Yhtenäisten työskentelytapojen lisäksi tulisi keskittyä ylimääräisten keskeytysten minimoimiseen ja autettava asiakaspalvelun työntekijöitä priorisoimaan työnsä niin, ettei työ ole katkonaista ja asiasta toiseen poukkoilevaa.

Lentovientitiimin asiakaspalvelun prosessi on liian monivaiheinen ja raskas käsiteltäväksi yhtenä kehitettävänä kohteena, minkä takia prosessi on pilkottava pienempiin osiin ja työstettävä yksittäisiä palasia, esimerkiksi hinnoittelua tai kotimaan kuljetuksia omina kokonaisuuksinaan. Jatkuvan parantamisen mallia mukailien kehittäminen kannattaisi aloittaa yhdestä kriittisimmästä prosessin osasta ja kun kehityshanke on sen osalta saatu tyydyttävään pisteeseen, aloitetaan sama kehittämisprosessi seuraavan osa-alueen parissa. Näitä kehityshankkeita jatketaan, kunnes koko asiakaspalveluprosessi on käyty läpi, työohjeet päivitetty ja henkilöstön työskentelytavat ja osaaminen saatu yhtenäiselle tasolle. Nykyisten prosessien varsinainen muokkaaminen ja kehittäminen voidaan aloittaa vasta, kun työskentelytavat on yhtenäistetty nykyisen prosessin mukaisesti.

6 Kehitysehdotusten validointi

Tässä luvussa keskitytään tutkimustyön viimeiseen vaiheeseen, eli tuotoksien validointiin ja lopullisen ehdotuksen paranteluun saadun palautteen perusteella. Tämä insinööriyö on validoitu haastatteluiden kautta sen sijaan, että olisi käytetty pilotointijaksoa, koska haastattelut tarjoavat nopeamman ja joustavamman

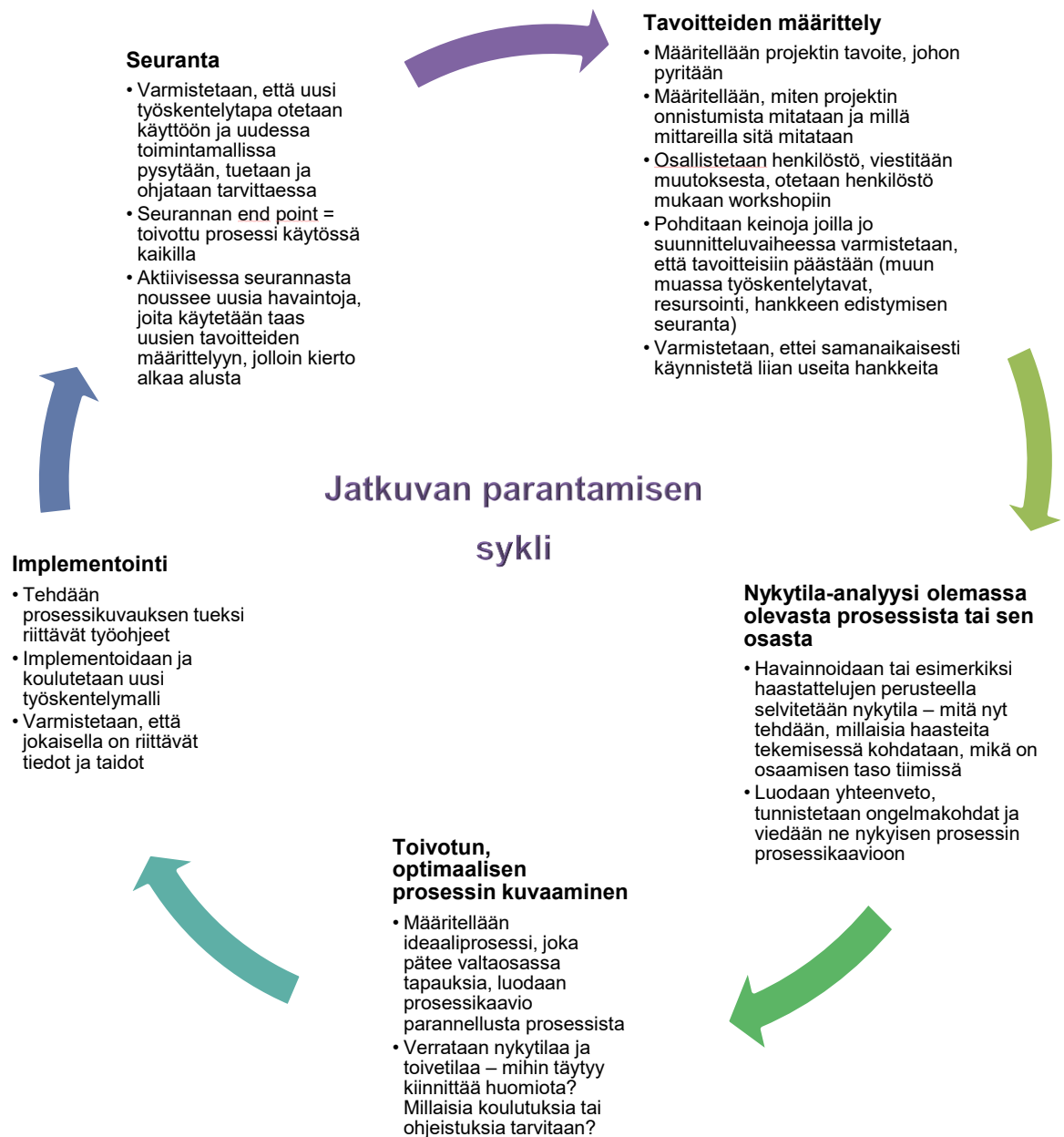
tavan kerätä asiantuntijatieta suoraan prosessikehityksestä vastaavilta henkilöiltä. Validointi toteutettiin asiakaspalvelun esihenkilön ja projektipäällikön kanssa, sillä heillä on hyvä kokonaiskuva prosesseista sekä kyky arvioida kehitysehdotusten toteutettavuutta ja vaikutuksia. Projektipäällikön näkökulma nähtiin arvokkaana myös esitetyn ratkaisuehdotuksen yleistettävyyden kannalta. Projekteista ja kehittämisestä vastaava projektipäällikkö osaa tarkastella ehdotusta ja sen käyttökelpoisuutta organisaatiotasolla, eikä lähesty aihetta yksittäisen asiakaspalvelutiimin näkökulmasta.

Ratkaisuehdotukset liittyivät prosessien yhtenäistämiseen ja niiden noudattamisen parantamiseen, joten validoinnin painopiste oli johdon näkemyksissä ja kokemuksissa prosessien toimivuudesta sekä mahdollisista esteistä niiden toteuttamisessa. Haastattelut tarjosivat syvällisemmän ymmärryksen kehitysehdotusten realistisuudesta ja toteuttamiskelpoisuudesta organisaation näkökulmasta ennen niiden mahdollista käyttöönottoa. Koska asiakaspalvelutiimin operatiivinen henkilöstö ei ollut suoraan mukana validointiprosessissa, haastatteluissa keskityttiin arvioimaan, miten ehdotetut muutokset tukevat tiimin työtä ja mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta muutos voidaan viedä käytäntöön sujuvasti. Tämä lähestymistapa varmisti, että kehitysehdotukset ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja että ne voidaan toteuttaa hallitusti esihenkilötason ohjauksessa. Haastatteluissa esiin nostetut näkökulmat ja palautteen perusteella viimeistely ratkaisuehdotus on esitelty seuraavassa alaluvussa.

Ratkaisuehdotus sai hyvän vastaanoton sekä asiakaspalvelutiimin esihenkilöltä, että liiketoimintaprosessien kehittämisen osastolla työskentelevältä projektipäälliköltä. Organisaatiotasolla on tämän insinööriyön tekemisen aikana tunnistettu ns. perustekemisen kehittäminen tärkeäksi hankkeeksi ja siihen on päätetty panna nostaa jokaisella osastolla, ei pelkästään yksittäisessä asiakaspalvelutiimissä. Kohdeyrityksessä tunnistetaan aiemmin tehtyjen kehityshankkeiden tuotosten seurannan puutteellisuus ja uusien toimintamallien implementoinnin haasteet.

Tämän insinööriyön ratkaisuehdotusten palautteissa toistui erityisesti suunnitelmallisuuden korostaminen uusien hankkeiden osalta. Mitään projekteja ei saisi

rynnätä suin päin toteuttamaan, vaan ne tulisi suunnitella huolellisesti ja määrittellä paitsi selkeät tavoitteet, työskentelytavat sekä seurantaan käytettävät mittarit, myös resursointi varsinaiseen hankkeen läpivientiin. Näiden kommenttien perusteella jatkuvan parantamisen malliin lisättiin tavoitteiden määrittelyn vaiheessa huomioitavia asioita. Ratkaisuehdotus on muotoiltu mahdollisimman laajasti yleistettävään malliin, jolloin sitä voidaan hyödyntää asiakaspalvelun lisäksi muissakin tiimeissä. Lopullinen ehdotus on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11. Lopullinen ratkaisuehdotus.

Tärkeä projektipäällikön esittämä huomio tämän työn ratkaisuehdotuksena esitetyssä jatkuvan parantamisen mallissa on se, että uuden mallin käyttöönotto- vaiheessa, perustoimintojen vakiinnuttamisessa, ei tulisi haukata liian suurta pa- laa ja pyrkiä laajamittaisesti kehittämään samalla nykyisiä prosesseja. Vaikka ideaaliprosessin määrittelyn yhteydessä on usein syytä päivittää prosessikaavio vastaamaan tavoitetilaa, ei suuria muutoksia kannata lähteä rakentamaan pro- sesseihin ennen kuin olemassa olevat prosessit on juurrutettu osaksi jokaisen työntekijän arkea. Tämän ajatuksen ympärille koko insinööriytyö onkin raken- nettu, eikä näiden kommenttien perusteella tehty enää uusia muutoksia lopulli- seen ratkaisuun. Insinööriytyön tärkein sanoma on, että ensin on standardoitava työskentelytavat ja nostettava tiimin perustekeminen samalle tasolle, vasta sit- ten voidaan taas keskittyä kehittämään entistä sujuvampia työskentelytapoja ja prosessin vaiheita esimerkiksi automatisaation ja ohjelmistorobotiikan laajem- paa käyttöä tarkastelemalla.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan insinööriytyön prosessi ja löydökset yhteen. Yhteenveto- osiossa käydään ensin läpi projektin vaiheet ja eteneminen. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään suosituksia seuraavista käytännön vaiheista ja jatkotoi- menpiteistä insinööriytyön jälkeen. Viimeinen alaluku pitää sisällään itsearvioin- nin insinööriytyön uskottavuudesta ja merkityksellisyydestä.

Insinööriytyö tehtiin huolintaliiketoimintaa harjoittavasta logistiikka-alan yrityk- sestä ja tämän yksittäisen asiakaspalvelutiimin prosessien tehostamisesta. Työn tavoitteena oli tuottaa konkreettisia toimintaehdotuksia, joilla asiakaspal- velutiimin työskentelyä voidaan tehostaa ja työaika-hävikkiä vähentää. Insinööri- työ aloitettiin rajaamalla työn aihe ja määrittelemällä edellä mainitut tavoitteet. Aihe rajautui lentoviennin asiakaspalvelutiimin prosessin kehittämiseen, tarkem- min varsinaiseen asiakaspalvelutiimin tekemään operatiiviseen työhön. Aiheen rajaamisen jälkeen luotiin tutkimussuunnitelma, jossa määriteltiin tutkimusme-

netelmät, tiedonkeruusuunnitelma ja tutkimusasetelma. Selvitysosio koostui neljästä vaiheesta: nykytila-analyysistä, kirjallisuustutkimuksesta, alustavien tuotoksien luomisesta ja tuotoksien validoinnista.

Nykytila-analyysin yhteydessä keskusteltiin tiimin esihenkilön kanssa alustavista havainnoista ja kehitysehdotusten suuntaviivoista, sillä varsinaisen prosessin kehittämisen sijaan asiakaspalvelu vaikutti tarvitsevan tukea nykyisten työskentelytapojen yhtenäiseen noudattamiseen. Tämä oli tärkeä vaihe työn kannalta, sillä näin saatiin yhteisymmärrys siitä, millaisia käytänteitä kirjallisuustutkimuksesta lähdettäisiin hakemaan. Kirjallisuustutkimuksessa käsiteltiin muutosjohtamista ja työntekijöiden sitoutumista, prosessien noudattamista ja työskentelytapoja erityisesti Lean-ajattelun kautta sekä näiden aiheiden seuranta. Aiheet valittiin tukemaan insinööriyön etenemistä ja tavoitteeseen pääsemistä. Kirjallisuustutkimuksessa muodostunutta teoreettista viitekehystä hyödynnettiin alustavien ratkaisuehdotusten muodostamisessa.

Ratkaisuehdotuksen käytäntöön vieminen tulee olemaan aikaa vievä ja organisaatiokulttuurin muutosta vaativa prosessi, minkä vuoksi ehdotusta ei voitu validoida pilottijakson avulla. Validointi tehtiin tässä tapauksessa haastattelemalla muutamia kohdeorganisaation avainhenkilöitä ja keräämällä heiltä palautetta työstä. Haastattelujen perusteella lopulliseen ratkaisuehdotukseen tehtiin muutamia täsmennyksiä, jotta esitelty jatkuvan parantamisen toimintamalli olisi mahdollisimman helppo ottaa käyttöön eri tiimeissä ja eri laajuisia prosesseja koskevissa kehityshankkeissa.

7.1 Suositukset jatkotoimenpiteistä

Varsinainen ratkaisun käyttöönotto ja Lean-ajattelun jalkauttaminen osaksi jokaisen työntekijän arkea jää kohdeyrityksen harteille, sillä se on hankkeena liian laaja toteutettavaksi osana tätä insinööriyötä. Jatkuvan parantamisen mallin onnistunut käyttöönotto edellyttää selkeää tavoitteiden määrittelyä sekä systemaattista etenemistä kehitysprosessissa. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä on olennaista määritellä myös mittarit, joilla projektin onnistumista seurataan ja

arvioidaan. Näiden mittareiden avulla voidaan varmistaa, että kehitystoimenpiteet johtavat toivottuihin muutoksiin ja tukevat prosessien tehostamista.

Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää käytännön keinojen kartoittamista ja suunnitelmallista etenemistä. On tärkeää tunnistaa ne toimenpiteet ja työkalut, joilla voidaan varmistaa asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Olennaista on myös määritellä selkeät vastuut ja roolit kehitysprosessin eri vaiheissa. Avainhenkilöille on turvattava riittävä määrä aikaa ja muita resursseja käytettäväksi hankkeen toteuttamiseksi.

Henkilöstön osallistaminen on keskeisessä roolissa muutoksen läpiviennissä, sillä prosessien omaksuminen ja sitoutuminen edellyttävät avointa viestintää ja aktiivista vuoropuhelua. Jotta jatkuvan parantamisen kulttuuri juurtuisi organisaatioon, henkilöstön osallistaminen on aloitettava jo varhaisessa vaiheessa. Muutoksesta viestiminen ja henkilöstön ottaminen mukaan prosessiin mahdollistavat yhteisen ymmärryksen kehityskohteista ja sitouttavat työntekijät uusiin toimintamalleihin. Osallistava lähestymistapa vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja varmistaa, että kehitysprojektista saadaan kestäviä ja konkreettisia tuloksia. Henkilöstöä voidaan osallistaa muutoksiin esimerkiksi erillisissä workshoppeissa, jossa asiakaspalvelutiimin omia syötteitä voidaan hyödyntää prosessin osien korjaamiseen tai havaittujen haasteiden priorisointiin.

Jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti olisi tärkeää, että kehittäminen aidosti jatkuisi vielä sen jälkeen, kun nykyisen prosessin mukaiset yhtenäiset työskentelytavat on saatu jalkautettua jokaisen työntekijän arkeen. Tämän jälkeen olisi perusteltua palata tutkimaan prosessissa matkan varrella tunnistettuja kehityskohteita ja arvioida, minkä osa-alueen kehittämisestä saataisiin suurin hyöty. Kohdeyrityksen työntekijät ovat avoimia ja esittävät kehitysehdotuksia rohkeasti. Sitä voimavaraa yrityksen kannattaa jatkossakin hyödyntää.

Henkilöstön osaamistasoa nostaessa ja arvioidessa on hyvä huomioida, kuinka radikaalisti huolitsijan työn luonne on muuttunut ja prosessien aikaikkunat ovat

tiivistyneet internetin ja sähköisen kaupankäynnin myötä. Asioita ei enää hoideta kirjepostin tai puhelimen välityksellä, vaan kaiken on yhä enenevässä määrin tapahduttava lähes reaaliaikaisesti. Tämä edellyttää huolitsijaltakin aiempaa laaja-alaisempaa tietoteknistä osaamista. Suuri osa huolitsijoista on ollut työelämässä jo ennen tietokoneita ja heidän kanssaan muutosjohtamisessa koetaan nykyään suuria haasteita. Heidän työnkuvansa on muuttunut hyvin perinpohjaisesti ja organisaatioiden jatkuva muutos koettelee heidän oppimis- ja muuntautumiskykyään.

Koulutuksen ja tuen tärkeyttä ei voi vähätellä. Jokaisella työntekijällä on taustastaan riippumatta oltava riittävä osaaminen myös erilaisten viestintävälineiden käyttöön, jotta viestintä ei hankaloidu esimerkiksi puutteellisen tietoteknisen osaamisen takia. Huolinta-alalla on paljon henkilöstöä, jolle tietokone ylipäättään on vielä hieman vieras työskentelyväline. Organisaation tehtävä on varmistaa, että jokaiselta organisaation jäseneltä löytyy tarvittavat tiedot ja taidot tehokkaan tietokoneen käyttöön myös toiminnanohjausjärjestelmän ydinprosessien ulkopuolella. Kun henkilöstölle on luontevaa työskennellä tietotekniikan kanssa, myös automaattioratkaisujen ja ohjelmistorobotiikan käyttöönotto on helpompaa. Pelon ja epävarmuuden poistaminen parantaa työntekijän itseluottamusta ja ammattitilpeyttä sekä nostaa sitoutuneisuutta ja motivaatiota työtä kohtaan.

7.2 Uskottavuuden ja merkityksellisyyden itsearviointi

Tämän insinööriyön uskottavuutta tukevat erityisesti monipuoliset ja harkitut tiedonkeruumenetelmät. Asiakaspalvelutiimin haastatteluja tehtiin mahdollisimman monipuolisella otannalla ja haastatteluihin valikoitiin asiakaspalvelijoita hyvin erilaisten asiakkuuksien parista. Asiakaspalvelijoista haastateltiin niin kokeneimpia konkareita kuin tuoreimpiakin vahvistuksia mahdollisimman monipuolisten näkemysten kuulemiseksi. Haastattelujen lisäksi prosessista tunnistetuista heikkouksista tehtiin viisi kertaa miksi -tyylinen juurisyyanalyysi, jolla saatiin lisää syvyyttä nykytila-analyysiin ennen johtopäätösten muodostamista. Edellä mainittujen menetelmien lisäksi tietoa kerättiin yksittäisten avainhenkilöiden tapaamisilla ja yrityksen tiedostoja, kuten prosessikaavioita hyödyntämällä.

Tietoa hankittiin nykytilaa analysoidessa, alustavien tuotoksien luomisessa ja tuotoksien validoinnissa. Erityisen tärkeää tiedonkeruu oli nykytila-analyysia tehdessä ja se toteutettiin huolellisesti ja useita näkökulmia huomioiden. Avainhenkilöiden tapaamiset alustavien tuotosten luomisvaiheessa varmistivat, että tutkimuksessa valittu lähestymistapa vastasi kohdeyrityksen tarpeita. Validointivaiheessa kerätyt tiedot vahvistivat laaditun ratkaisuehdotuksen olevan relevantti kohdeyritykselle. Monipuolisten näkökulmien takaamiseksi validointia tehtiin asiakaspalvelutiimin esihenkilön lisäksi yrityksen liiketoimintaprosessien kehittämistä vastaavan tiimin jäsenten kanssa.

Tässä työssä esitellyt parhaat käytänteet ja metodit ovat kirjallisuustutkimuksen kautta löydettyjä. Nykytila-analyysin tulosten perusteella valikoidut kirjallisuustutkimuksen aiheet olivat relevantteja ja tukivat ratkaisuehdotuksen muodostamista tieteelliseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen perustuen. Kirjallisuuslähteissä on pyritty aina etsimään alkuperäinen lähde, eikä tyydytty esimerkiksi referoiviin artikkeleihin, vaikka niidenkin lukeminen on ohjannut tutkimuksessa eteenpäin. Kirjallisuuskatsaus on rajattu perustellusti ja esitellyt menetelmät sekä niiden käyttö on avattu tässä raportissa. Uskottavuuden lisäämiseksi työssä olisi voinut käyttää runsaampaa määrää lähteitä, mutta se olisi myös saattanut paisuttaa kirjallisuuskatsauksen laajuutta tarpeettomasti.

Insinööriyön vaiheet etenevät loogisessa, suunnitellussa järjestyksessä. Tehdyt havainnot seuraa selkeästi perustellut ehdotukset ja johtopäätökset esitetään johdonmukaisesti siten, että ne perustuvat työn tuloksiin ja analyyseihin. Johtopäätökset etenevät vaiheittain, jolloin lukija ymmärtää, miten lopullisiin johtopäätöksiin on päädytty. Tämän työn uskottavuutta voisi lisätä haastattelujen muistiinpanojen liittäminen osaksi työtä tai haastatteluja koskevien suorien lainauksien käyttö. Kohdeyritys oli tyytyväinen työn uskottavuuteen ilman haastattelumuistiinpanojakin, joten ne jätettiin lisäämättä liitteisiin.

Työssä tehdyt havainnot prosessien puutteellisesta noudattamisesta ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittäviä. Lopullisena ratkaisuehdotuksena esi-

tetty jatkuvan parantamisen toimintamalli on kohdeyritykselle hyödyllinen työkalu ja yleistettävissä eri tiimien prosessien kehittämiskäyttöön. Tiiminvalmentajilla ei ole kohdeyrityksessä yhtenäistä taustaa tai yhtäläisiä valmiuksia työskentelytapoja kehittävien hankkeiden suunnitteluun tai johtamiseen. Tässä työssä esitetty yleismalli jatkuvan parantamisen syklistä luo prosessien kehittämisestä helpommin lähestyttävän aiheen myös sellaisille tiiminvalmentajille, joilla ei ole aiempaa kokemusta asiasta. Viimeisenä insinööriyön uskottavuutta vahvistaa aiemmassa luvussa esitetyt jatkotoimenpide-ehdotukset ja mahdolliset tulevaisuuden tutkimuksen kohteet.

Lähteet

Harmon, Paul. 2019. Business Process Change. A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. 4th Edition. Verkkoaineisto. Morgan Kaufmann. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/business-process-change/9780128158487>. Luettu 26.1.2025.

Hüsselmann, Claus. 2023. Lean Project Management. Verkkoaineisto. Routledge. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/Lean-project-management/9781000991321/>. Luettu 26.1.2025.

Holt, Philip. 2022. Leading Lean by Living Lean. Verkkoaineisto. New York: Routledge. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/leading-Lean-by/9781000615517/>. Luettu 26.1.2025.

Hämäläinen & Sora. 2022. Strategia arkeen OKR-mallilla. Verkkoaineisto. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522468352>. Luettu 26.1.2025.

Järvinen, Pekka. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Verkkoaineisto. Helsinki: WSOYpro. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789526305912>. Luettu 18.1.2025.

Killing, Malnight, Keys. 2006. Must-Win Battles. How to Win Then, Again and Again. Verkkoaineisto. Upper Saddle River: Pearson Education. O'Reilly Media E-kirjat. <https://learning.oreilly.com/library/view/must-win-battles-how/9780131990494/>. Luettu 25.1.2025.

Kotter, John P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.

Laamanen & Tinnilä. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Verkkoaineisto. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. E-kirja. https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/documents/pdf/Alkusivut_0.pdf. Luettu 26.1.2025.

Martinsuo & Blomqvist. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Verkkoaineisto. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Opetusmoniste. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1. Luettu 26.1.2025.

Mikkonen, Tuomas. 2022. Lean käytäntöön. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Piha & Sutinen. 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Verkkoaineisto. Helsinki: Alma Insights. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521442230>. Luettu 18.1.2025.

Robbins & Stephen. 2012. Organizational Behavior. Verkkoaineisto. Harlow: Pearson Education. E-kirja. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-vlebooks-com.ezproxy.metropolia.fi/Product/Index/436445>. Luettu 26.1.2025.

Salmela, Natalia. 2025. Yrittäjä paljastaa: Näin tienaan paremmin kuin pääministeri. Verkkoaineisto. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.talouselama.fi/uutiset/yrittaja-paljastaa-nain-tienaan-paremminkin-paaministeri/b817c181-6065-40e7-b903-b52f182ef60f>. Luettu 26.1.2025.

Torkkola, Sari. 2015. Lean: asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum pro.

Vuorinen & Huikkola. 2023. Strategiakirja. 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.