



Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen

Case: Vantaan Henkilöstöpalvelut



Ikonen, Hanna-Mari
Karnijoki, Tiia

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen
Case: Vantaan Henkilöstöpalvelut

Hanna-Mari Ikonen ja Tiia Karnijoki
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2010

Hanna-Mari Ikonen ja Tiia Karnijoki

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen, case: Vantaan Henkilöstöpalvelut

Vuosi 2010 Sivumäärä 85

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää asiakkuuksien hallintaa ja luoda teorian sekä eri tutkimusmenetelmien pohjalta asiakkuuksien hoitomalli. Projektin toimeksiantajana toimii Vantaan kaupungin Henkilöstökeskuksen yksi tulosyksikkö, Henkilöstöpalvelut. Hoitomallin tarkoituksena on helpottaa Henkilöstöpalveluissa työskentelevien henkilöstöpalvelusihteerien päivittäistä toimintaa uusien toimintamallien ja työkalujen avulla. Aikaisemmin Vantaan Henkilöstöpalveluilla ei ole ollut käytössään asiakkuuksien hallintaan suunniteltua systemaattista mallia, eikä asiakasyhteydenpidon ja -vuorovaikutuksen toimintamalleja ole määritelty. Asiakkuuksien hoitomalli laadittiin täyttämään nämä tarpeet.

Opinnäytetyön I osa sisältää kirjallisen ja tutkinnallisen osuuden. Työ alkaa kirjallisella osuudella, joka sisältää teoriaa asiakkuuksien hallinnasta sekä palvelun laadusta. Osuudessa on pyritty löytämään ja rajaamaan kirjallisuudesta ne elementit, jotka edesauttavat asiakkuuksien hoitomallin jäsentämistä ja luomista. Opinnäytetyön muu aineisto kerättiin pääasiassa kohdeorganisaatiossa toteutettujen vapaamuotoisten haastatteluiden ja havainnointien avulla. Myös kohdeorganisaation aikaisemmin tuottamat sisäiset materiaalit toimivat lähdemateriaalina.

Opinnäytetyön toiminnallinen osa II käsittää kohdeorganisaatiolle luodun asiakkuuksien hoitomallin. Asiakkuuksien hallinnan kokonaisuudesta hoitomalliin valittiin parhaiten Vantaan Henkilöstöpalvelujen tarpeita vastaavat kokonaisuudet. Hoitomallissa kuvataan Henkilöstöpalvelujen tuottaminen, Vantaan Henkilöstöpalvelujen palvelutarjonta ja palvelun laadun vaatimukset, asiakkuuksien ryhmittely sekä asiakastiedon hyödyntäminen Vantaan Henkilöstöpalveluissa. Hoitomallin tärkeimpänä osana määriteltiin asiakasrajapinnan ja asiakasvuorovaikutuksen suunnittelu ja toteutus, joita tukemaan laadittiin erilaisia työkaluja.

Hoitomallin avulla Vantaan Henkilöstöpalvelut voi tulevaisuudessa tuottaa asiakaslähtoisempää ja tehokkaampaa palvelua Vantaan kaupungin esimiehille ja muille palkansaajille. Opinnäytetyön tulokset koettiin kohdeorganisaatiota aidosti hyödyttäväksi. Asiakkuudenhallinta on kuitenkin jatkuvaa kehitystä vaativa prosessi ja vaatii kohdeorganisaatiolta panostusta tulevaisuudessakin.

Asiasanat: asiakkuuksien hallinta, palvelu, laatu, asiakasvuorovaikutus

Hanna-Mari Ikonen and Tiia Karnijoki

Developing Customer Relationship Management (CRM): Case Vantaa Human Resource Services

Year	2010	Pages	85
------	------	-------	----

The purpose of this research and development project is to improve customer relationship management (CRM) and create a CRM model based on theory and different research methods. This project was commissioned by Vantaa Human Resource Services. The primary goal of the study is to give new approaches and tools for secretaries at the organization and to simplify their daily work with customers. Vantaa Human Resource Services has not previously had a systematic CRM model and there has not been a defined approach for interaction with customers. This model was created to meet the needs of Vantaa Human Resource Services.

The first part of the study includes a literary section and an empirical section. The study starts with a literary section of CRM and quality of service. The elements are marked out from the literature to help to create the CRM model. Other materials are collected with qualitative methods from Vantaa Human Resource Services and their customers. The methods that were used were interviews and observation. Also some of the internal materials from the organization were used in this study.

The second part of the study contains the CRM model that was created for Vantaa Human Resource Services. Based on the literary section and empirical section the CRM model was defined. The CRM model includes the basic information about Vantaa Human Resource Services concept and their services, service quality demands and who are their customers and how customer information is used in their organization. The most important part of the model was to define the planning and implementation of customer interfaces and customer interactions for which the new approaches and tools were created.

With this CRM model the organization can provide customer-oriented and more efficient service for their customers, which are all the superiors and employees in Vantaa. The new approaches, tools and results were found beneficial for the organization, their employees and customers. Still, customer relationship management needs continuous development and requires hard work and commitment from Vantaa Human Resource Services in the future so that they can provide quality services for their customers.

Key words: customer relationship management, service, quality, customer interaction

Sisällys

OSA I ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN KEHITTÄMISPROJEKTI	8
1 Johdanto	8
2 Asiakkuuksien hallinta	9
2.1 Asiakkuuksienhallinnasta yleisesti	9
2.2 Asiakas ja asiakkuus	9
2.3 Asiakkuuden rakenne	10
2.4 Asiakasstrategia	10
2.5 Asiakkuuksien ryhmittely ja sen hyödyt	10
2.6 Asiakastieto	11
2.7 Asiakasrajapintatyöskentely	13
2.8 Asiakaspalvelukanavien hallinta	14
3 Palvelu ja laatu	15
3.1 Palvelu	15
3.2 Laatu ja sen määrittely	15
3.3 Asiakastyytyväisyys	18
4 Projektin kohde	19
4.1 Vantaan Henkilöstöpalvelut	19
4.2 Asiakkaat	20
4.3 Yhden käsittelijän malli	21
4.4 Palvelut	22
4.5 Asiakastyytyväisyyskysely 2009 - Vantaan Henkilöstöpalvelut	23
5 Projektintausta ja lähtötilanne	25
5.1 Tausta	25
5.2 Ongelmat ja kehitystarpeet	25
5.3 Projektille asetetut tavoitteet	26
5.4 Projektin rajaukset	26
5.5 Riskianalyysi	27
6 Projektin toteutus	27
6.1 Projektioorganisaatio	27
6.2 Toteutuksen vaiheet	28
6.3 Tiedonkeruu	29
6.3.1 Haastattelut	29
6.3.2 Havainnointi	32
6.4 Yhteenveto kehittämiskohteista ja ongelmista	35
7 Projektin tulokset	36
8 Arvio projektista	36
8.1 Toteutuksen arviointi	36

8.2	Tulosten arviointi	37
8.3	Projektityöstä saadut kokemukset ja opit	39
OSA II ASIAKKUUKSIEN HOITOMALLI		42
1	Lukijalle	42
2	Vantaan Henkilöstöpalvelut	43
2.1	Vantaan Henkilöstöpalvelut osana Henkilöstökeskusta	43
2.2	Palveluprosessi	43
2.3	Palvelun sisältö	44
2.4	Palvelun laatu	45
3	Asiakkuudet	48
3.1	Henkilöstöpalvelujen asiakkaat	48
3.2	Asiakkuuksien ryhmittely	49
4	Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuuksien hallinta	50
4.1	Asiakkuuksien hallinnasta yleisesti	50
4.2	Asiakkuuksien hallinnan prosessit	51
4.3	Asiakaspalvelustrategia	51
5	Asiakkuuksien hallinnan organisointi	52
5.1	Organisaatio	52
5.2	Yhden käsittelijän malli	53
5.3	Osaamisen varmistaminen	54
6	Asiakasyhteistyö	55
6.1	Yleisesti	55
6.2	Suunnittelu	56
6.3	Asiakasyhteistyön ja - yhteydenpidon organisointi	58
6.4	Asiakasrajapinnassa toimiminen	60
6.5	Dokumentointi	65
7	Asiakaspalvelun pelisäännöt	67
	Henkilöstöpalvelusihteerien yleiset pelisäännöt	67
	Esimiesten neuvonnan ja tuen pelisäännöt	67
	Palkansaajien neuvonnan pelisäännöt	68
8	Asiakkuuksienhallinnan työkaluja	68
8.1	Sähköiset asiointikanavat	68
8.2	Asiakkuussuunnitelmat	69
8.3	Vuosikello	70
8.4	Tuotekortit	71
9	Asiakastiedon kerääminen ja hallinta	71
9.1	Asiakastieto	71
9.2	Tietojärjestelmät	72
9.3	Palautekanavat	73

Lähteet	76
Kuvat	78
Taulukot	79
Liitteet	80

OSA I ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN KEHITTÄMISPROJEKTI

1 Johdanto

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja toteutettiin Vantaan Henkilöstöpalvelujen toimeksiannota. Opiskelijat kokivat toimeksiannon mielekkääksi, koska ovat opintojensa aikana opiskelleet pääasiassa asiakkuuksien hallintaa ja henkilöstöhallintoa, jotka tässä työssä luontevasti yhdistyvät.

Vantaan Henkilöstöpalvelut tuottaa henkilöstö- ja palkanlaskentapalveluja Vantaan kaupungin työntekijöille. Vantaan Henkilöstöpalveluilla on ollut tavoitteena kehittää asiakkuuksien hallintaa ja sen vuoksi projekti käynnistettiin. Projekti keskittyi asiakasvuorovaikutuksen ja asiakasrajapintojen kehittämiseen.

Projekti aloitettiin syksyllä 2009 ja se valmistui jouluna 2010. Projekti toteutettiin seuraavien vaiheiden mukaisesti. Ensin tutustuttiin kohdeorganisaatioon ja laadittiin projektisuunnitelma, johon kirjattiin projektille asetetut tavoitteet. Tämän jälkeen tutustuttiin projektin aihealueita koskettavaan kirjallisuuteen ja hahmotettiin teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta käytännön toimintamalleja ja työkaluja alettiin kehittää. Pohjana kehittämistyölle toimivat myös tiedonkeruu vaiheessa tehdyt haastattelut ja havainnoinnit.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuuksien hoitomalli, joka on tämän opinnäytetyön osa II. Hoitomallin avulla Vantaan Henkilöstöpalvelut voi systematisoida asiakkuuksien hallintaansa ja tarjota siten asiakkaille parempaa asiakaspalvelua. Hoitomallissa esitetyt kehittämissuositukset toimivat pohjana Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Varsinainen tulosten käytäntöön vieni rajattiin opinnäytetyönä toteutettavan työn ulkopuolelle.

Opinnäytteen ensimmäisissä luvuissa on avattu asiakkuuksienhallinnan teoriaa sekä palvelun ja laadun käsitteitä. Kirjallisuudesta valittiin parhaiten Vantaan Henkilöstöpalveluja palvelevat asiakokonaisuudet. Luvussa kolme esitellään Vantaan Henkilöstöpalveluja ja heidän toimintaansa. Luvussa neljä ja viisi kerrotaan projektin lähtökohdat ja tavoitteet sekä kuvataan itse toteuttaminen. Luvussa kuusi esitellään lyhyesti projektin tuloksena syntynyt asiakkuuksien hoitomalli ja luvussa seitsemän arvioidaan projektin toteutumisen onnistumista ja tulosten hyödynnettävyyttä.

2 Asiakkuuksien hallinta

2.1 Asiakkuuksienhallinnasta yleisesti

Asiakkuuksien hallinta on nykypäivänä nostettava organisaatioiden yhdeksi liiketoiminnan kriittiseksi osa-alueeksi. Organisaatio ei voi toimia ilman asiakkaita, jotka ostavat ja käyttävät sen tarjoamia tuotteita ja palveluja. Systemaattisella asiakkuuksien hallinnalla organisaatio voi parantaa asiakaspalvelua ja nostaa asiakastyytyvyyttä.

Asiakkuuksien hallinta käsittää kaikki ne toiminnot ja prosessit, jotka organisaatiossa liittyvät asiakkaisiin. Asiakkuuksien hallinta on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi, jonka avulla pyritään kasvattamaan organisaation ymmärrystä omista asiakkaistaan (Mäntyneva 2001, 7). Systemaattisen asiakkuuksien hallinnan avulla organisaatio voi kasvattaa asiakkuuksiensa arvoa ja pitää yllä parempaa asiakastyytyvyyttä. "Asiakkuuksien hallinnan avaintavoitteena on pitkäjänteisen suhteen luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen sekä asiakkaan että oman organisaation kannalta" (Hannus 2004, 135).

2.2 Asiakas ja asiakkuus

Laamasen ja Tinnilän mukaan "asiakas ymmärretään laajimmin henkilönä tai ryhmänä henkilöitä, joihin tuottaja yrityksen prosessi tai sen tuote vaikuttaa joko suorasti tai epäsuorasti" (1998, 23). Asiakkuudet ovat organisaation keskeinen resurssi, joita ilman se ei käytännössä voi toimia (Mäntyneva 2001, 7). Organisaatiolla voidaan nähdä olevan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. Sisäiset asiakkaat ovat organisaation sisällä olevia toimijoita prosessien eri vaiheissa. Ulkoiset asiakkaat ovat kaiken toiminnan edellytys, sillä he ostavat organisaation tuotteita tai palveluja. (Laamanen & Tinnilä 1998, 23.)

Puhuttaessa asiakkuudesta on kyse organisaation ja asiakkaan välisestä yhteistyösuhteesta, josta koituu molemmille arvoa. Lehtisen ja Storbackan (1997, 15) mukaan asiakkuus koetaan asiakkaan ja organisaation väliseksi prosessiksi, joka koostuu useista asiakaskohtaamisista ja näiden kohtaamisten aikana tapahtuu resurssien vaihdantaa.

"Asiakkuuden onnistumisen keskeisiä edellytyksiä ovat aito vuorovaikutus ja pyrkimys sellaiseen asiakkuuteen, jossa molemmat osapuolet saavat etua panostamisestaan asiakkuuteen" (Lehtinen & Storbacka 1997, 20).

2.3 Asiakkuuden rakenne

Asiakkuuden rakenne koostuu neljästä eri tasosta: asiakaskannasta, asiakkuuksista, asiakas-kohtaamisista sekä kohtaamisten sisällä tapahtuvista toiminnoista (Lehtinen & Storbacka 1997, 53). Asiakaskannalla tarkoitetaan kaikkia niitä asiakkuuksia, joita organisaatiolla on. Asiakkuus koostuu asiakkaan ja organisaation välisestä prosessista, johon sisältyy asiakaskohtaamisia ja vuorovaikutusta. Asiakaskohtaamisella tarkoitetaan tilanteita sekä kaikkia niitä rajapintoja ja tapahtumia, joissa organisaation ja asiakkaan välillä tapahtuu jonkinasteista vaihdantaa - tuotteet tai palvelut vaihtavat omistajaa. (Lehtinen & Storbacka 1997, 14-15.)

Asiakkuuden rakenteen tunnistaminen ja perinpohjainen ymmärtäminen ovat toiminnan kannalta tärkeitä, jotta sen kannattavuutta ja asiakastyytyvääisyyttä voidaan selvittää ja tutkia sekä asiakkuutta kehittää molemmin puolin kannattavammaksi. (Lehtinen & Storbacka 1997, 54.)

2.4 Asiakasstrategia

Asiakasstrategioiden avulla organisaatio asettaa tavoitteet asiakassuhteilleen ja asiakassuhteet ovatkin tällöin strategisesti organisaation keskeisin resurssi (Hellman 2003, 143). Näiden strategioiden avulla voidaan varmistaa, että asiakaskannan arvonnousu on mahdollisimman suuri (Lehtinen & Storbacka 1997, 56). Jokaiselle asiakassegmentille suunnitellaan oma asiakkuusstrategiansa, jotta näitä samankaltaisia asiakkuuksia voidaan hoitaa tehokkaammin ja kummankin osapuolen edun saavuttamiseksi.

Asiakkuusstrategioiden määrittelyssä organisaation tulee ottaa huomioon useita eri elementtejä niin asiakkaan kuin omassa toiminnassaan. Määrittelyn kannalta on tärkeää pohtia, mitä vaiheita asiakkuudessa on, minkälaisella asiakkuusrakenteella eri vaiheissa toteutettavat prosessit hoidetaan ja minkälaista vaihdantaa asiakkuussuhteessa tarvitaan. Asiakkuusstrategioiden avulla määritellään asiakkaan ja organisaation rooli asiakkuudessa. Strategioiden tavoitteena on nostaa asiakkuuksien arvoa ja luoda kilpailukykyä. (Lehtinen & Storbacka 1997, 121, 123, 135.)

2.5 Asiakkuuksien ryhmittely ja sen hyödyt

Organisaatioiden asiakaskanta koostuu usein tuhansista asiakkaista. Asiakkuuksien systemaattisella segmentoinnilla helpotetaan asiakastavoitteiden asettamista, toimenpiteiden kohdistamista ja toiminnan seuraamista (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 43). Lähtökohtana asiakkuuksien ryhmittelylle on tunnistaa keitä asiakkaat todella ovat ja avainasemassa asiakkuuksien ryhmittelyssä on asiakastieto. Asiakkuuksia ryhmittelemällä pyritään tunnistamaan

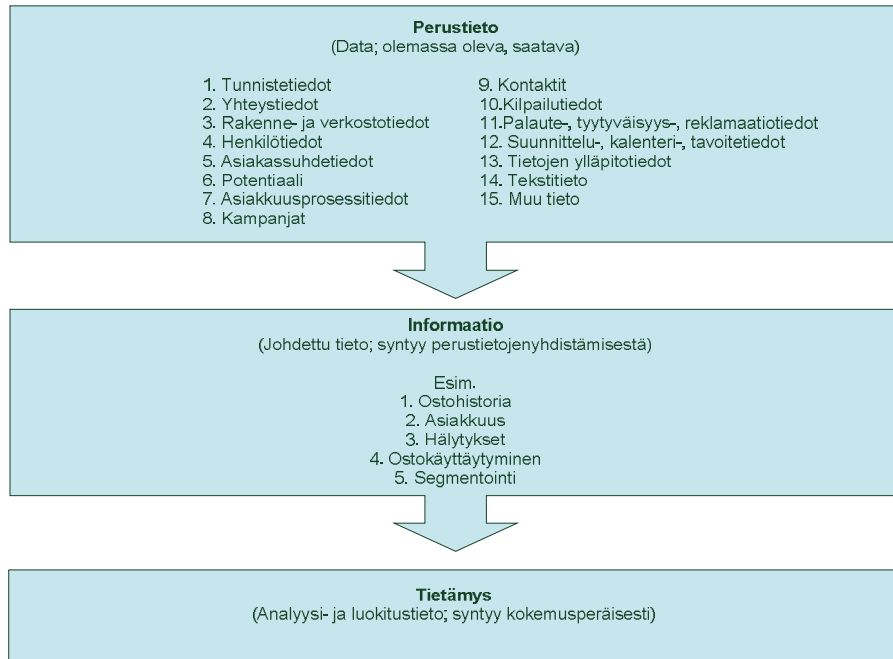
asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset ja joiden käyttäytymisessä ilmenee yhdenmukaisuuksia. Asiakasryhmittelyä voidaan kutsua myös asiakassegmentoinniksi. Segmentoinnin avulla pyritään tunnistamaan asiakaskannasta samankaltaisten asiakkuuksien ryhmiä. Yhdenmukaisuus liittyy useimmiten asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin tai ostokäyttäytymiseen. (Mäntyneva 2001, 25-26.)

Organisaation ei useinkaan ole tarkoituksen mukaista huomioida kaikkia asiakkuuksia yhtä aktiivisesti. Asiakassegmentoinnin avulla organisaatio voikin tehostaa asiakkuuksien hallintaansa kohdentamalla toimenpiteitä erilaisille asiakasryhmille, erilaistaa asiakaskontaktien sisältöä ja valita eri kohderyhmille kannattavat kanavat. (Hellman ym. 2005, 48.)

Segmentointi helpottaa asiakasviestintää, koska segmentoinnin ansiosta voidaan tarjota ja tuottaa kohdennetumpaa tietoa juuri kyseessä olevan segmentin tarpeisiin. Eri segmenteissä olevia asiakkuuksia saatetaan myös hoitaa eri tavalla. Segmentoinnin ansiosta organisaatiolla on mahdollisuus määritellä tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat segmenttikohtaiset tarpeet ja odotukset. Tämän ansiosta organisaation on mahdollista muokata tarjontaansa siten, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset kyetään paremmin täyttämään. (Mäntyneva 2001, 26.)

2.6 Asiakastieto

Asiakastiedon tarve asiakkuuksien hallinnassa voi olla jokaisella taholla täysin erilainen, mutta todennäköisesti tarve tälle tiedolle kaikilla on. Hellmanin mukaan (2003, 85) asiakastiedon tarve voidaan nähdä jokaisessa organisaatiossa jossakin muodossa. Kunkin organisaation on asiakasstrategiassaan määriteltävä, mitä tietoa he haluavat asiakkaasta kerätä ja minkälainen tieto on heidän toimintansa kannalta tärkeää. Asiakastiedon avulla organisaatio voi myös ryhmitellä omia asiakkuuksiaan. Asiakastiedon perusteella asiakkaista voidaan tunnistaa samankaltaisten asiakkaiden ryhmiä, joille voidaan tarjota kohdennetumpaa palvelua. Ryhmittely kriteerinä voi toimia esimerkiksi asiakkaan asuinpaikka tai toimiala, jolla asiakasyritys toimii. (Hellman 2003, 86.) Seuraavassa kuvassa (kuva 1) on määritelty Hellmania (2005, 18) mukailleen tiedon kolme luokkaa.



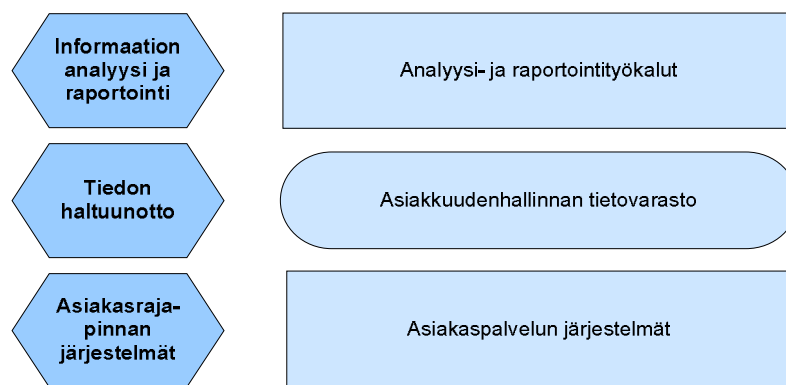
Kuva 1: Tiedon kolme luokkaa Hellmanin ym. mukailleen (Hellman ym. 2005, 18).

Hellman korostaa, että "asiakastiedon luokittelu ei yksin riitä kokonaiskuvan luomiseen asiakastiedon tilasta ja kehittämistarpeista" (2005, 112). Organisaation on kysyttävä itseltään useita kysymyksiä pohdittaessa asiakastiedon kokonaisuutta, jotta todelliset tarpeet nähtäisiin ja kaikki otettaisiin huomioon pieniäkin yksityiskohtia myöten. Kysymysten avulla tiedon tarvetta pystytään linjata ja kokonaiskuvan hahmottaminen helpottuu. Tällöin voidaan myös niin kutsuttua turhaa tietoa karsia, jotta organisaation saama tiedon määrä ei karkaisi käsistä. Organisaatiolle asiakastiedon keräämisen suunnittelussa on oleellista löytää keinot suodattaa tarpeettomat tiedot pois, jotta operatiivisen toiminnan kannalta tarvittavat tiedot saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin.

Asiakastiedon avulla voidaan asiakkuuksia ja asiakkaita tarkastella monella eri tavalla, joka hyödyttää organisaation toimintaa. Asiakkaista ja asiakkuuksista saadaan kerättävän asiakastiedon avulla paljon sellaista tietoa, joka hyödyttää muun muassa asiakaspalvelutyötä. Mäntynevan mukaan (2001, 78) asiakaspalvelusta voidaan tehdä yhä yksilöllisempää asiakastiedon avulla. Asiakaspalvelijan on tietojen avulla helpompi ymmärtää asiakkaan tarpeet ja asiakas voi tuntea palvelun sujuvan paremmin, mitä enemmän asiakaspalvelija asiakkaastaan tietää tietokantojen avulla. Tällöin myös tyytyväisyys palvelun laatuun kohtaan on usein parempaa, sillä asiakas voi kokea palvelun sujuvan vaivattomasti ja monia ongelmaan liittyviä asioita ei tarvitse edes mainita, koska ne voidaan nähdä tietokannoista suoraan.

”Kuinka uusi tai päivitetty tieto viedään tietokantaan? Kenellä on tietokannan päivitysoikeus ja -velvollisuus? Mitkä sisäiset järjestelmät vievät automaattisesti tietoa asiakastietokantaan?” (Mäntyneva 2001, 80).

Yllämainitut asiat ovat tekijöitä, jotka organisaation tulee selkeyttää työntekijöilleen, jotta asiakastietokanta pysyisi ajan tasalla ja vain sen muokkaamiseen ja päivittämiseen valtuutetut henkilöt suorittaisivat heille annetut vastuut. Asiakastiedon kannalta on myös oleellista, ettei se joudu väriin käsiin tai henkilöt, joilla ei oikeuksia niiden tarkasteluun ole, pääse näkemään mitään arkaluontoista ja tietosuojan alaista tietoa. Seuraavassa kuvassa (kuva 2) voidaan nähdä, kuinka tieto kulkee organisaation sisällä.



Kuva 2: Asiakkuustiedon haltuunotto asiakasrajapinnan järjestelmistä ja sen analysointi ja raportointi (Mäntyneva 2001, 83).

Asiakastiedon avulla organisaatio voi saada toimintansa kannalta paljon hyödyllistä tietoa, jonka avulla se pystyy parantamaan niin omaa operatiivista toimintaansa kuin palvelua asiakkaan suuntaan. Yllä näkyvästä kuvasta voidaan nähdä, kuinka asiakastieto kulkee organisaation eri järjestelmistä toiseen. Asiakasrajapinnassa toimivia järjestelmiä organisaatioilta löytyy useita, joten niistä saatava tieto on hyvä ottaa haltuun yhteen paikkaan, jotta niiden hyödyntäminen onnistuisi paremmin. Eri järjestelmien tiedot tuottavat erilaista informaatiota ja niiden yhdisteleminen edesauttaa organisaation toimintaa ja antaa paljon hyödyllistä dataa oman toimintansa ja palvelun kehittämistä varten. Tietovaraston avulla pystytään erilaisten raportointi- ja analyysityökalujen avulla saamaan paljon hyödyllistä informaatiota asiakkuuksien hallinnan johtamista ja hoitamista varten. (Mäntyneva 2001, 83 - 84.)

2.7 Asiakasrajapintatyöskentely

Selinin ja Selinin (2005,15) mukaan asiakasrajapinnalla tarkoitetaan ”kaikkia niitä yrityksen toimintoja, joiden kautta ollaan yhteydessä asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti”. He mainitsevat myös, että tärkeimpinä rajapinta-alueina voidaan pitää niitä toiminnan osa-

alueita, jotka vaikuttavat eniten asiakkaisiin. Lähtökohtana asiakasrajapintatyöskentelyn kehittämiseksi on rajapintojen tunnistaminen ja tarkentaminen.

Asiakasrajapintatyöskentelyn onnistumisen varmistamiseksi organisaatio voi luoda erilaisia työkaluja, joilla varmistetaan palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys. Asiakkaiden ryhmittelyn jälkeen voidaan luoda asiakkuuksien hoitomalli, jolla tarkoitetaan niitä käytännön tehtäviä, joita tarvitaan asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön (Lehtinen 2004, 161). "Hoitomalli on käytännön työsuunnitelma asiakkaan kanssa työskentelylle" (Lehtinen 2004, 161). Yhtenä tärkeimmistä hoitomallin osa-alueista voidaan pitää asiakkuussuunnitelmia. "Asiakkuussuunnitelmassa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakkuussuhteen luonne, asiakassuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet". (Hannus 2004, 143.)

Suunnitelmallisen ja onnistuneen asiakasrajapintatyöskentelyn avulla organisaatio voi kohentaa asiakaspalvelun tasoa ja syventää asiakassuhteitaan, josta seuraa todellisiin asiakastarpeisiin vastaava toiminta (Selin & Selin 2005, 89). Asiakasrajapintatyöskentely tulisikin mieltää koko organisaatiota koskeväksi yleiseksi toimintatavaksi (Selin & Selin 2005, 88).

2.8 Asiakaspalvelukanavien hallinta

Erilaisten asiakaspalvelukanavien kautta hoidetaan asiakaspalvelua ja asiakasyhteydenpitoa. Hannuksen (2004, 144-145) mukaan palvelukanavat voidaan jakaa asiakastilanteiden vaativuuden mukaan automatisoituun itsepalveluun, itsepalveluun, henkilökohtaiseen etäpalveluun ja henkilökohtaiseen palveluun. Hannus (2004, 144-145) mainitsee vaihtoehtoisiksi palvelukanaviksi esimerkiksi seuraavat:

- Henkilökohtainen palvelu asiakkaan luona
- Henkilökohtainen palvelu konttorilla
- Palvelu asiakaspalvelukeskuksen kautta puhelimitse
- Asiakkaan itsepalvelu sähköisiä ratkaisuja hyödyntäen
- Asiakkaan itsepalvelu automaatteja tms. hyödyntäen.

Eri palvelukanavat sopivat usein eri tilanteisiin jo kustannustehokkuutensakin puolesta. Henkilökohtaisiin kontakteihin perustuvat kanavat sopivat paremmin vaativiin asiakastilanteisiin ja -tarpeisiin, kun taas itsepalvelukanavat sopivat pääsääntöisesti vain suhteellisen yksinkertaisiin tilanteisiin. Puhelimen kautta tapahtuva asiakaspalvelu soveltuu useimmiten edellä mainittujen tilanteiden välimaastoon. (Hannus 2004, 144-145.)

3 Palvelu ja laatu

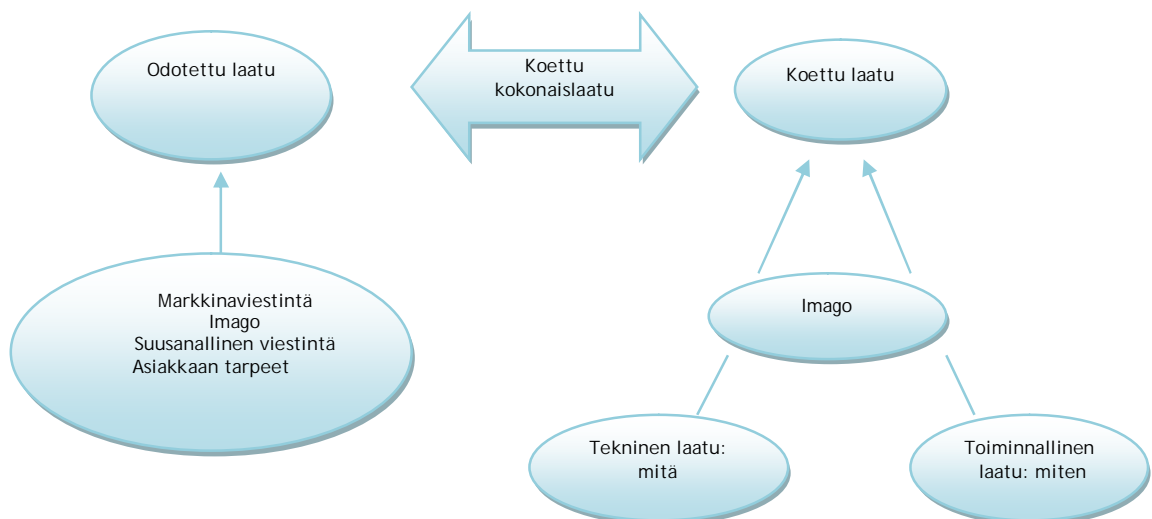
3.1 Palvelu

Palvelu käsitteenä mielletään monella tavalla ja sen merkitys on hyvin usein riippuvainen sen vastaanottajasta sekä tarjoajasta. Grönroosin (2009, 77) mukaan ”palveluun sisältyy useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa”. Grönroos (2009,79) on myös löytänyt palveluille kolme piirrettä, jotka määrittelevät palveluiden luonnetta:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti
3. Asiakas osallistuu osaksi palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

3.2 Laatu ja sen määrittely

Grönroosin (2009,101) mukaan ”asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus.” Asiakkaille on tärkeää palvelun laadussa lopputulos, mitä he tulevat saamaan heille tarjotusta palvelusta. Usein asiakkaille ei kuitenkaan riitä palvelun lopputulos vaan myös palveluprosessi tulee olla onnistunut, jotta asiakkaan tyytyväisyys voidaan taata. Vaikka palvelun lopputulos olisikin sitä, mitä asiakas on toivonut, prosessissa tapahtuneet viivästykset tai muut ongelmat usein vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan eikä koettuun kokonaislaatuun olla tällöin tyytyväisiä. Seuraavassa kuvassa (kuva 3) nähdään, kuinka asiakkaan koettu kokonaislaatu määrittyy.



Kuva 3: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).

Kuvasta 3 voidaan nähdä, kuinka eri tekijät vaikuttavat laatuun. Grönroosin (2009, 105) mukaan "laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua". Monet eri tekijät, niin ulkoiset kuin sisäisetkin, vaikuttavat asiakkaan odottamaan laatuun, mutta kaikkiin ei kuitenkaan itse voi vaikuttaa. Palveluntarjoajalle on kuitenkin suuri merkitys sillä, kuinka asiakas kokee saamansa palvelun vastaavan hänen odotuksiaan. Asiakkaan odotettu laatu koostuu ulkoisista tekijöistä, kuten viestinnästä, aikaisemmin saadusta imagokuvasta sekä asiakkaan itsensä kehittämistä tarpeista. Varsinkin viestinnällisiin tekijöihin ja imagoon palveluntarjoaja voi vaikuttaa omalla toiminnallaan, mutta usein niiden muuttaminen voi kestää kauan. Se mitä asiakas on kuullut toiselta asiakkaalta, vaikuttaa usein odotettuun laatuun ja mikäli palvelun laatu on tässä tapauksessa ollut huonoa tai jopa kohtalaista, voi uuden asiakkaan saaminen estyä. Tästä syystä viestinnän tärkeys korostuu myös palvelujen laadussa. (Grönroos 2009, 105 -106.)

Palveluiden tekniseen ja toiminnalliseen laatuun palveluntarjoaja voi vaikuttaa hyvinkin nopeasti itse. Asiakkailta saadun palautteen kautta palvelun teknistä ja toiminnallista laatua voidaan muokata hyvinkin nopeasti, usein jopa seuraavaan palvelutapahtumaan. Uusien asiakkaiden kohdalla palvelun laadun korjaaminen jälkikäteen saattaa olla vaikeaa. Asiakas voi kokea, ettei palveluntarjoaja pysty tuottamaan hänen toiveidensa ja tarpeidensa mukaista palvelua, joten tämä siirtyy heti seuraavalle palveluntarjoajalle. Vanhojen, jo pitkään samalla palveluntarjoajalle käyneen asiakkaan mielen voi kuitenkin kääntää jo seuraavassa palvelutapahtumassa ja tällöin edellisen palveluprosessin viat voidaan korjata jo seuraavalla kerralla ja asiakkaan tyytyväisyys palvelun laatua kohtaan säilytetään.

Tutkimuksen mukaan alla olevat kymmenen tekijää (kuva 4) havaittiin kuvaavan asiakkaiden palveluiden kokemista.

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät	
1.	Luotettavuus merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta: - palvelu tehdään oikein ensimmäisellä kerralla - arkistointi on moitteetonta - palvelu toimitetaan sovittuun aikaan
2.	Reagointialttius koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella: - palvelu tapahtuu ajallaan - tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti - asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytystä - palvelu on nopeaa
3.	Pätevyys merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa: - kontaktihenkilöiden tiedot ja taidot - tukihenkilöstön tiedot ja taidot - organisaation tutkimuskyky
4.	Saavutettavuus merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta: - palvelu on helposti saatavissa puhelimitse - palvelun odotusaika ei ole liian pitkä - sopivat aukioloajat - palvelupisteen sijainti on sopiva
5.	Kohteliaisuus merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä: - kunnioitus asiakkaan omaisuutta kohtaan - asiakaspalvelijat ulkoiselta olemukseltaan moitteettomia ja siistejä
6.	Viestintä merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, ja että heitä kuunnellaan: - palvelun selostaminen - palvelun ja kustannusten välisten suhteiden selvittäminen - asiakkaan vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan
7.	Uskottavuus merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista: - nimi - maine - kontaktihenkilöstön persoonallisuus - kovan työn osuus vuorovaikutuksessa
8.	Turvallisuus merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole: - fyysinen turvallisuus - taloudellinen turvallisuus - luottamuksellisuus
9.	Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita: - asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen - asiakasta kohdellaan yksilöllisesti - vakioasiakas tunnetaan
10.	Fyysinen ympäristö sisältää palvelun fyysiset tekijät: - fyysiset tilat - henkilöstön ulkoinen olemus - palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet - palvelun fyysiset merkit (kortit, jne.) - muut palvelutiloissa olevat asiakkaat

Taulukko 1: Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät (Grönroos, 2009, 114-115).

Näiden yllämainittujen tekijöiden sisäistäminen ja omaan toimintaan jalkauttaminen edesauttaa asiakkaan kokeman mielikuvan vahvistumista ja jopa parantumista. Monella yksittäisellä tekijällä on suora vaikutus asiakkaan mielikuvaan ja yksityiskohtien hiominen ja ylläpitäminen vaativat jatkuvaa työtä, johon palveluntarjoajan on sitouduttava aina johtoportaasta asti asiakkaan kanssa suorassa kontaktissa päivittäin olevaan asiakaspalvelijaan.

3.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan odotusten ja kokemusten välistä suhdetta (Mäntyneva 2001, 125). Ropen ja Pöllänen (1998,59) mukaan asiakastyytyväisyyden voidaan nähdä olevan "suhteellinen ja aina subjektiivinen, yksilöllinen näkemys". Palvelu kokonaisuutena sekä palvelun laatu, niin odotettu kuin koettu, vaikuttavat suuresti asiakastyytyväisyyteen. Rope ja Pöllänen (1998, 58) korostavat, että "jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset yrityksen toiminnasta". Siinä, millaiseksi asiakas lopulta toiminnan kokee, voi olla suuria eroja. Asiakkaan odotukset ovat syntyneet aikaisempien kokemusten ja organisaatiosta muuten saadun informaationperusteella. Odotusten ja todellisten kokemusten kohdatessa asiakas kokee joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä.

Ropen ja Pöllänen mukaan (1998, 59) asiakastyytyväisyys on useasti sidottu nykyhetkeen. Vaikka asiakas olisikin saanut edellisellä kerralla palvelua, johon hän ei ole ollut täysin tyytyväinen, voi seuraava positiivinen tilanne ainakin osittain korvata huonon palvelun aiheuttaman kokemuksen. Toisaalta jokaiselle asiakkaalle on annettava päivittäin positiivinen mielikuva palvelusta ja sen laadusta ja asiakastyytyväisyys on näin lunastettava joka kerta.

Ropen ja Pöllänen mukaan (1998, 61) asiakastyytyväisyystiedon käyttöalueet ovat laajat ja jokainen palveluntarjoaja voi käyttää niitä moniin eri tarkoituksiin tarpeidensa mukaisesti.

Tietoja voi käyttää:

- toiminnan laadun ongelmakohtien selvittämiseen
- toiminnan tason ylläpitämiseen
- kannuste-/johtamisenjärjestelmien perustana toimimiseen
- palautetiedon saamiseen asiakkailta systemaattisesti/ asiakkaiden arvostusten selvittämiseen
- kanta-asiakkaisiin tai muihin asiakasryhmiin suuntautuvan markkinoinnin toteuttamiseen.

(Rope & Pöllänen 1998, 61.)

Asiakkailta saatavaa palautetta voidaan kerätä hyvin monella tavalla ja yksi varmasti suosituimmista keruumenetelmistä on asiakaspalautekysely, jonka avulla palveluntarjoaja voi monin eri kysymysvaihtoehtoin kerätä tarvittavaa tietoa asiakkailtaan heidän tyytyväisyydestään. Kynnysten madaltaminen ja turhien välikäsien poistaminen palautetta kerätessä luo paremmat mahdollisuudet saada asiakkailta tarvittavaa palautetta ja hyödyllistä tietoa asiakasrajapinnassa tapahtuvasta palvelun laadusta ja sen onnistumisesta - tai vastavuoroisesti epäonnistumisesta. (Rope & Pöllänen 1998, 78.)

Suoran palautteen järjestelmän avulla palveluntarjoaja saa näistä rajapinnassa tapahtuvista kontakteista suoraan asiakkaiden kiitokset, ideat ja mielipiteet, jotka ovat elintärkeitä asiakastytyväisyyden parantamisen ja ylläpitämisen kannalta (Rope & Pöllänen 1998, 78). "Oleellista on, että suorapalautejärjestelmän avulla kaikkia palaute pyritään kanavoimaan yritykseen, jonka avulla siitä pyritään saamaan selville yksityiskohtaiset tyytyväisyys- ja tyytymättömyyskohteet" (Rope & Pöllänen 1998, 78). Suoran palautteen järjestelmä tulee tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, jotta kynnys palautteen antamiselle olisi mahdollisimman pieni. Tällöin voidaan varmistaa, että asiakas antaa palautetta silloin kun siihen on tarvetta eikä palautteenanto pysähdy liian vaikeaan ja monimutkaiseen kanavaan. Vaikka kyseinen järjestelmä ei täytä tutkimuskäsitteen keskeisiä kriteereitä, Ropen ja Pölläsen (1998, 80) mukaan palautteiden arvoa ei voi sivuuttaa, sillä usein suora, spontaani palaute on arvokasta ja antaa usein jopa aikaisemmin selvittämätöntä tietoa.

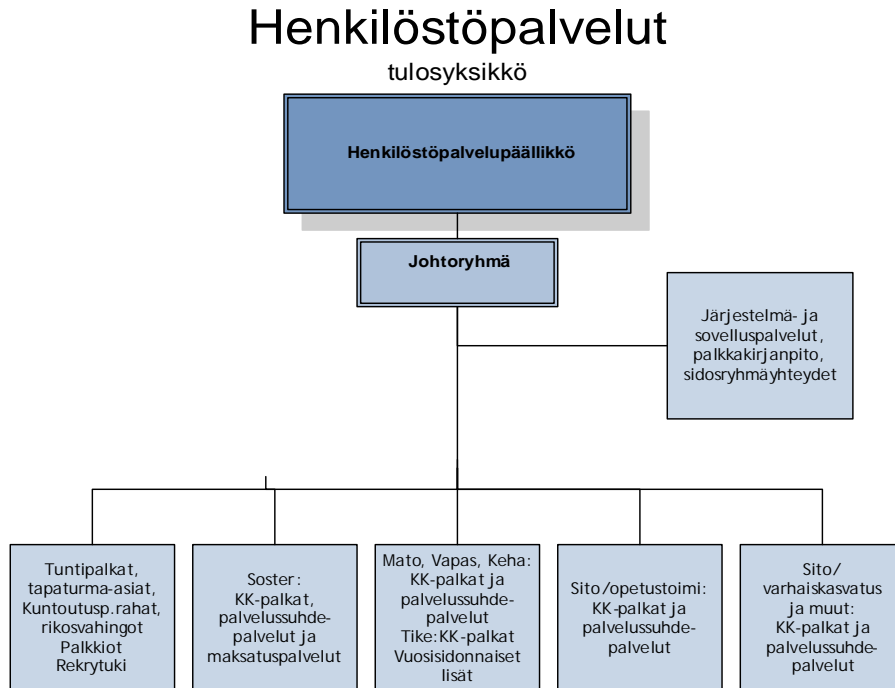
4 Projektin kohde

4.1 Vantaan Henkilöstöpalvelut

Projektin toimeksiantajana oli Vantaan Kaupungin Henkilökeskuksen alaisuudessa toimiva Vantaan Henkilöstöpalvelut, joka hoitaa keskitetysti Vantaan kaupungin työntekijöiden palkka- ja henkilöstöasioita.

Vantaan kaupungin Henkilöstöpalvelut huolehtii kaikista henkilöstötoimeen liittyvien palvelujen tuottamisesta Vantaan palkansaajille. Yksikön tehtävänä on tuottaa asiakkailleen palvelussuhdepalveluja, palkkapalveluja sekä henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluja. Yksikkö hoitaa lisäksi palkkoihin liittyvät työnantajavelvoitteet, palkkakirjanpidon sekä tehtäviinsä liittyvän koulutuksen ja neuvonnan. (Heiskanen 2009a.)

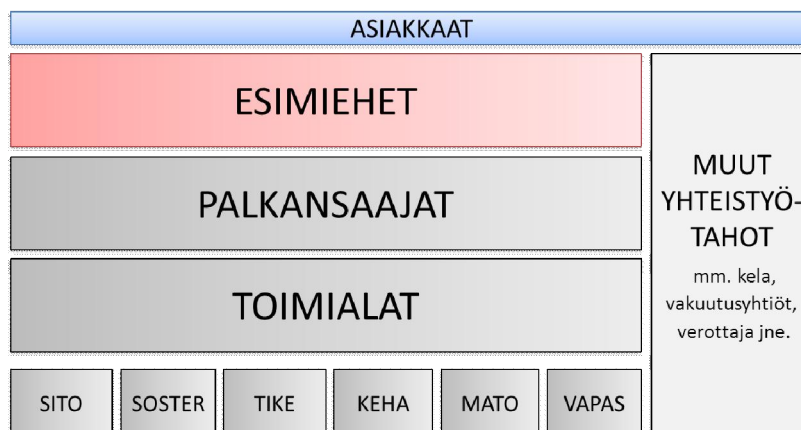
Henkilöstöpalvelut organisoituu kuvan 4 mukaisesti.



Kuva 4: Vantaan Henkilöstöpalvelujen organisaatiokaavio 2011 (Heiskanen 2010c).

4.2 Asiakkaat

Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuuden koostuvat koko Vantaan kaupungin henkilökunnasta. Esimiehiä asiakkaina on noin 720 ja palkansaajia noin 11 500 (Heiskanen 2009b). Suurena haasteena Henkilöstöpalveluilla on palvella monien eri toimialojen henkilökuntaa aina yhtä asiantuntevasti ja sujuvasti.



Kuva 5: Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuudet.

Suurin palveltava toimiala on sivistystoimi, jolla työskentelee lähes puolet kaikista Vantaan kaupungin työntekijöistä. Sivistystoimi ja viisi muuta toimialaa yhdessä muodostavat noin 11500 palkansaajan joukon, jolle Vantaan Henkilöstöpalvelut tuottaa palvelussuhteen elinkaari- ja palveluja.

Vantaan kaupungin henkilöstö 2009	
Sivistystoimen toimiala	5402
Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala	2790
Tilakeskuksen toimiala	1206
Keskushallinnon toimiala	934
Maankäytön ja ympäristön toimiala	601
Vapaa-ajan ja asukaspalvelujen toimiala	483
Yhteensä	11416

Taulukko2: Vantaan kaupungin henkilöstö 2009 (Vantaan kaupungin henkilöstökertomus 2009, 6).

4.3 Yhden käsittelijän malli

Vantaa on keskittänyt henkilöstöpalvelujaan esimiesten henkilöstöasioiden hoidon tukena. Henkilöstöpalveluissa on käytössä niin sanottu yhden käsittelijän malli, jossa yksi henkilö hoitaa palvelussuhteen elinkaareen liittyvät palvelussuhdeasiat. Tarkoituksena on, että asiakas saa näin kokonaisvaltaisempaa palvelua ja toimintaa on mahdollista tehostaa. Yhden käsittelijän malliin siirryttäessä Henkilöstöpalvelujen työntekijöiden työnkuvat muuttuivat monipuolisemmiksi ja haastavammiksi. Entiset palkkakirjanpitäjät muuttuivat henkilöstöpalvelusihteeriksi ja heidän vastuulleen tuli esimiesten tuki ja neuvonta. Samalla vanhat henkilöstöasioiden hoitajat koulutettiin palkanlaskentatehtäviin. (Heiskanen 2010a.)

Yhden käsittelijän mallissa yhteyshenkilönä asiakkaalle toimii henkilöstöpalvelusihteerin, joka vastaa hänelle määrätyistä asiakkaista. Henkilöstöpalvelusihteerin tehtävässä tuotetaan palvelussuhteeseen ja palkanlaskentaan liittyviä palveluja lakien, asetusten, virka- ja työehtosopimusten sekä kuntakohtaisten päätösten ja asiakkaalta tulleiden toimeksiantojen mukaisesti. Henkilöstöpalvelusihteerin tehtävänkuvaaan liittyy muun muassa esimiesten lähettämien palvelussuhdetietojen oikeellisuuden tarkastaminen, asiakastietojen ylläpitäminen sekä perehtyminen tehtäväalueensa lainsäädäntöön ja virka- ja työehtosopimuksiin. Iso osa henkilöstöpal-

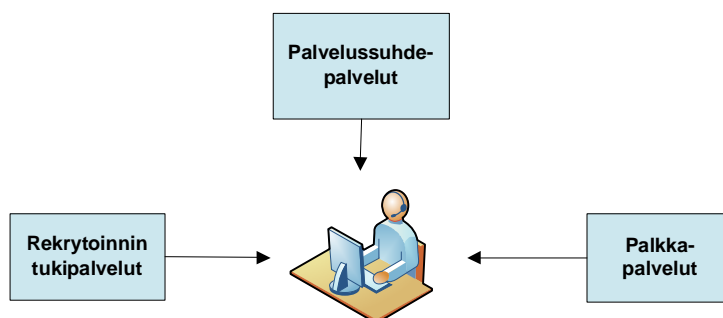
velusihteerin työtä on esimiesten neuvominen palvelussuhteeseen ja palkkoihin liittyvissä asioissa. (Vantaan kaupunki 2009.)

Vantaan kaupungin vuoden 2009 henkilöstökertomuksessa on haastateltu erästä henkilöstöpalvelusihiteeriä, joka on kertoo yhden käsittelijän mallin tuomista muutoksista työnkuvaansa. Hän on ollut työnkuvan muutokseen tyytyväinen. Hänen mukaansa henkilöstöpalvelusihiteerin työnkuva on kirjava ja monipuolinen ja vaikka palkansaajien vastuu omien tietojensa lisäämisestä HR-työpöydän myötä on kasvanut, ollaan silti edelleen paljon yhteydessä palvelusihiteereihin. Henkilöstöpalvelusihiteerin mukaan kouluttautuminen uuteen tehtäväkuvaan on ollut monipuolista ja asiantuntevaa, vaikka runsaasti aikaa uusien asioiden opetteleminen viekin. (Vantaan kaupungin henkilöstökertomus 2009, 17.)

4.4 Palvelut

Vantaan Henkilöstöpalveluiden toiminta perustuu asiakkaiden palveluun eri aihealueissa. Henkilöstöpalveluiden henkilöstö tuottaa monipuolisia ja osaavia palveluita sekä neuvoo tarvittaessa esimiehiä ja muuta henkilöstöä. Palvelun sisältö koostuu muun muassa palvelussuhdepalveluista, palkanlaskennasta, palkkioista ja työkorvauksista sekä koulutuksesta ja neuvonnasta. Palvelussuhdepalveluilla Henkilöstöpalvelut hoitavat keskitetysti työsopimuksiin, virkamääräyksiin, vuosilomiin ja poissaoloihin liittyviä neuvontapalveluja sekä vakanssien ylläpitoon liittyviä tietoja. Palkanlaskenta on keskitetty Henkilöstöpalveluille, jossa henkilöstöpalvelusihiteerit vastaavat palkkojen sekä palkkioiden ja työkorvauksien oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta. Henkilöstöpalvelusihiteerit neuvovat myös tarvittaessa esimiehiä ja työntekijöitä palvelussuhdeasioissa ja palkkojen maksamisessa. (Vantaan kaupunki 2009.)

Vantaan Henkilöstöpalvelut tuottavat kuvassa 6 esitettyjä palveluita asiakkailleen.



Kuva 6: Elinkaaripalvelut (Heiskanen 2009b).

Rekrytinnin tukipalvelut

- Uutena palveluna tuotettavat rekrytinnin tukipalvelut keskitetään yhteen tiimiin ja palvelutuotannossa hyödynnetään sähköisiä palveluja.

Palvelussuhdepalvelut

- Prosessin osaa automatisoidaan ja manuaalisista työvaiheista luovutaan sitä mukaan, kun asiakkaalla on valmius siirtyä käyttämään sähköisiä palveluja. Ensimmäisenä toimintona, jossa siirrytään kuukausipalkkaisten loppuasiakkaiden osalta täysin sähköiseen palveluun, on vuosilomien aliprosessi. Seuraavana ovat muut poissaolot ja sisäisiin koulutuksiin ilmoittautuminen sekä palvelukseen otto.
- Palvelussuhdepalveluja ryhdyttiin tuottamaan yhden käsittelijän mallilla niille asiakkaille, jotka keskittävät kaikki palvelussuhdepalvelunsa Henkilöstöpalveluihin. Yhden asiakasryhmän palvelut tuotetaan mahdollisimman kattavasti yhdessä tiimissä.

Palkanlaskentapalvelut

- Palvelutehtävistä vastaa kukin tiimi omien asiakkaidensa osalta. Prosessin osa on jo kokonaisuudessaan keskitetty Henkilöstöpalveluihin ja palvelutehtävät siirtyvät yhden käsittelijän malliin niiden asiakkaiden osalta, jotka keskittävät kaikki palvelussuhdepalvelunsa Henkilöstöpalveluihin.
- Yhden asiakasryhmän palvelut tuotetaan mahdollisimman kattavasti yhdessä tiimissä.
- Prosessin syötteisiin kuuluvien työaikatietojen keräämistä automatisoidaan ja asiakkaille tarjotaan käyttöön sähköisiä palveluja.

(Heiskanen 2009b.)

4.5 Asiakastyytyväisyyskysely 2009 - Vantaan Henkilöstöpalvelut

Vantaan kaupungin toimialojen johtajille ja esimiehille teetettiin vuoden 2009 viimeisellä neljänneksellä asiakastyytyväisyyskysely (Vantaan Henkilöstöpalvelut 2009b), jossa selvitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä Vantaan kaupungin Henkilöstökeskukseen. Kyselyn yhtenä osana oli Vantaan Henkilöstöpalvelujen toiminta ja tyytyväisyys heitä kohtaan. Asiakastyytyväisyyskysely on toteutettu Webropol-ohjelmalla ja vastaajien kokonaismäärä oli 250.

Suurin osa kyselyyn vastanneista esimiehistä oli kokemaansa palveluun joko täysin tyytyväisiä tai kohtalaisen tyytyväisiä. Koettuun palveluun kuului työnjaon selkeys Henkilöstöpalveluiden ja esimiehen välillä, tieto yhteyshenkilöstä sekä palvelun asiantuntevuus ja nopeus. Työnjako esimiehen ja Henkilöstöpalvelujen välillä koettiin 43,5 % kohtalaisen selkeäksi. 35,2 % vastan-

neista tiesi kohtalaisen hyvin, keneen ottaa tarvittaessa yhteyttä Henkilöstöpalveluilla. 41,5 % vastanneista tunsi saavansa kohtalaisen asiantuntevaa ja nopeaa palvelua Henkilöstöpalveluilta.

Lähes kolmasosa (27,6 %) esimiehistä kuitenkin tarvitsi apua operatiivisissa henkilöstöasioissa. Seuraavassa otteita palautekyselyn avoimesta osiosta koskien avuntarvetta operatiivisissa henkilöstöasioissa:

- "Turhauttaa, että esimiehen aika menee rutiinitehtävien hoitoon, kuten työsopimusten kirjoittamiseen"
- "Apua tarvitaan kaikissa niissä tehtävissä, jotka siirretään minulle"
- "Vuonna 2010 varmaan monessa asiassa, kun kaikki taas muuttuu".

Palvelujen toimivuus-osiossa yli puolet (55 %) esimiehistä piti esimiesten uutiskirjettä hyödyllisenä viestintävälineenä uusien asioiden tiedottamisessa. HR-työpöytä koettiin 60,6 % toimivaksi lomien käsittelyssä. Selkeämpää hajontaa oli kohdassa "henkilöstöasiat ovat intrassa kattavasti", jossa 45,8 % vastanneista oli sitä mieltä, että väite on kohtalainen. Samoin kohdassa "saan riittävästi koulutusta henkilöstöjärjestelmiin" vastanneista 42,5 % väite oli kohtalainen ja 26,7 % vastanneista oli sitä mieltä, että koulutus oli jokseenkin riittävä.

Esimiehiltä kysyttiin palautekyselyssä, mikä on parasta Henkilöstöpalveluiden toiminnassa ja seuraavassa nähdään suoria lainauksia palautekyselystä:

- "Yksi yhdyshenkilö Henkilöstöpalveluissa"
- "Asiantuntijuus, ystävällinen palvelu"
- "Esimiehen uutiskirje säännöllinen"
- "Vuorovaikutus on lisääntynyt ja muutoksia on toteutettu asiakasystävälliseen suuntaan".

Palautekyselyssä haluttiin myös tietää, mitä kehitettävää Henkilöstöpalveluiden toiminnassa nähdään.

- "Tiedotus erityisesti intrassa selkeämmäksi"
- "Työnjako ja vastualueet selkeästi intraan"
- "Kaikki on sekavaa: Henkilöstökeskus, Henkilöstöyksikkö, henkilöstö sitä ja tätä ja koskaan ei tiedä kuka hoitaa ja mitä ja kehen ottaa yhteyttä.... tarvitsee ensin määritellä itse ongelma ja sitten miettiä, että kehen ottaa yhteyttä."
- "Koulutus voisi olla paremmin (yksityiskohtaisemmin)täsmennetty tietyille ryhmälle"
- "Pitäisi ymmärtää olosuhteita kentällä."
- "Joskus olisi hyvä olla yhteisissä koulutuksissa ja tavata kasvotusten".

(Vantaan Henkilöstöpalvelut 2009b).

Asiakaspalautekyselyn tuloksista voidaan nähdä, että asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan edelleen jatkossa parantaa. Selkeinä parannuksina asiakkaiden mielestä olivat yhden käsittelijän mallin myötä tullut yksi yhdyshenkilö, johon ottaa yhteyttä sekä uusi esimiehille tarkoitettu uutiskirje uusista asioista. Parannettavaa kuitenkin voidaan nähdä yleisessä tiedottamisessa sekä koulutusten järjestämisessä.

5 Projektintausta ja lähtötilanne

5.1 Tausta

Vuonna 2008 Henkilöstöpalvelujen operatiiviset palvelut laajenivat ja tarve palvelujen uudistamiselle koettiin. Henkilöstöpalvelut ottivat käyttöön yhden käsittelijän mallin, joka tarkoitti palvelusihteereille työnkuvan muutosta. Yhden käsittelijän mallin käyttöönoton jälkeen asiakkaille tarjotaan nyt kokonaisvaltaisempaa palvelua, jossa yksittäisessä palvelutilanteessa voidaan palvella asiakasta koko palvelussuhteen elinkaareen liittyvissä kysymyksissä. (Heiskanen 2009b.)

Henkilöstöpalveluissa toteutettujen muutoksien ja yhdenkäsittelijän malliin siirtymisen vuoksi havaittiin tarve kehittää myös asiakkuuksien hallintaa. Systemaattisella asiakkuuksien hallinnalla pyritään parantamaan palvelu laatua ja ylläpitämään korkeampaa asiakastyytyväisyyttä.

5.2 Ongelmat ja kehitystarpeet

Vantaan Henkilöstöpalveluilla havaittiin tarve kehittyä kokonaisvaltaisemman palvelun osajaksi vastaamaan paremmin asiakasodotuksia. Henkilöstöpalveluilla ei ole ollut aikaisemmin käytössään asiakkuuksien hallintaa varten strukturoitua mallia. Asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi on nähty tarvetta varsinkin yhden käsittelijän mallin myötä. Yhden käsittelijän palvelumalliin siirryttäessä henkilöstöpalvelusihteerien toimenkuva laajentui selvästi entisestä ja se toi uudenlaista painetta myös asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi, jotta asiakastyytyväisyys saadaan varmistettua myös tulevaisuudessa. (Heiskanen 2009c.)

Asiakasvuorovaikutukseen panostamisen ei ole koettu olleen riittävää tähän mennessä ja sen kehittämiseksi nähtiin välitöntä tarvetta. Asiakasvuorovaikutus ja -yhteydenpito on hoidettu jokaisen Vantaan Henkilöstöpalveluissa kunkin henkilöstöpalvelusihteerin parhaaksi näkemälleen tavalla eikä yhtenäistä mallia asiakassuhteen hoitamiseen ole ollut. Asiakkuuksien hoitomallin avulla pyrittiin myös yhtenäistämään näitä toimintatapoja. (Heiskanen 2009c.)

Vantaan Henkilöstöpalvelut keräävät vuosittain palautetta asiakkailtaan, jonka avulla kartoitetaan asiakassuhteen toimivuutta. Henkilöstöpalveluissa nähtiin kuitenkin tarve myös tii-

viimpään asiakasyhteistyöhön, jotta asiakkaiden odotukset ja tarpeet palvelujen sisällöstä ja asiakaspalvelun laadusta saataisiin tulevaisuudessa paremmin kartoitettua ja niihin kyettäisiin vastaamaan. Tiiviimmän asiakasyhteistyön synnyttämiseen kaivattiin selkeätä mallia. (Heiskanen 2009c.)

Kehitystarpeiden pohjalta on nähty tarve luoda ja dokumentoida systemaattisen asiakkuuksien hallinnan malli, joka ankkuroidaan osaksi Vantaan Henkilöstöpalvelujen päivittäistä toimintaa. Projektin käynnistäjänä ja toimeksiantajana toimii Vantaan Henkilöstöpalvelujen henkilöstöpalvelupäällikkö Aija Heiskanen.

5.3 Projektille asetetut tavoitteet

Projektin tavoitteena oli luoda ja dokumentoida malli, joka sopii Vantaan toimintaympäristöön ja parantaa kokonaisvaltaisesti asiakaspalvelua. Asiakkuuksien hallinnan systematisoinnin tavoitteena oli parantaa Henkilöstöpalveluiden ja asiakkaan välistä työnjakoa ja selkeyttää toimintatapoja. Strukturoidulla asiakkuuksien hoitomallilla pyrittiin parantamaan asiakasvuorovaikutusta ja sitä kautta asiakastyytyvää asiakastytyvää.

Projektin käynnistyttyä tavoitteita tarkennettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa sen mukaan, mihin asioihin asiakkaat haastattelujen mukaan toivoivat saavansa eniten parannusta. Asiakkuuksien hoitomallin tärkeimmiksi tavoitteiksi määriteltiin:

1. Asiakasvuoroyhteydenpidon ja -vuorovaikutuksen kehittäminen
2. Yhtenäisten toimintatapojen määrittely
3. Asiakastytyvyyden parantaminen.

5.4 Projektin rajaukset

Asiakkuuksien hallintaa päätettiin kehittää rakentamalla Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuuksien hoitomalli. Asiakkuuksien hoitomallin avulla systematisoidaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuuksien hallintaa ja parannetaan asiakasvuorovaikutusta. Asiakkuuksien hallinnan kokonaisuudesta malliin valittiin kuvattavaksi parhaiten Vantaan Henkilöstöpalveluja palvelevat kokonaisuudet.

Hoitomalli käsittää kuvauksen siitä, keitä Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkaat ovat ja kuinka asiakkuuksien hallinta organisoituu. Hoitomallissa on kartoitettu tärkeimmät asiakkuuksien hallinnan prosessit ja asiakasrajapinnat. Tärkeimmät kokonaisuudet hoitomallissa pureutuvat asiakasrajapintatyöskentelyn kehittämiseen ja asiakasvuorovaikutuksen tapoihin ja kanaviin. Asiakkuuksien ryhmittelyyn otetaan kantaa vain siitä näkökulmasta, kuinka ryh-

mittelyn avulla voidaan parantaa asiakasvuorovaikutusta. Hoitomallissa esitellään myös Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuuksien hallintaa tulevaisuudessa tukemaan ehdotettuja työkaluja.

5.5 Riskianalyysi

Ennen projektin aloittamista kartoitettiin projektin toteuttamiseen liittyvät suurimmat riskit, niiden ehkäisy ja toimintatavat, mikäli jokin riskeistä toteutuu. Taulukossa 3 on esitelty riskianalyysi.

Riski	Miten voidaan ehkäistä?	Miten toimitaan jos toteutuu?
Aikataulun pettäminen	Seurataan aktiivisesti aikataulun toteutumista ja tarkennetaan sitä, mikäli tilanne vaatii. Noudatetaan aikataulun mukaista vaiheistusta.	Mikäli asetettua aikataulua ei pystytä noudattamaan, tulee sitä tarkentaa projektin edetessä. Tärkeää on, että projektin lopullisesta valmistusaikataulusta pyritään kuitenkin pitämään kiinni.
Haastatteluilla ei saada kerättyä tarvittavaa/haluttua materiaalia	Valitaan tarkasti haastateltavat ja kysytään oikeat kysymykset.	Pyritään hyödyntämään kerättyä tietoa mahdollisimman hyvin / tehdään tarkentavia lisähaastatteluja.
Projektin laajenee liikaa toteutettavaksi sovitun aikataulun puitteissa (ei voida toteuttaa opinnäytetyönä)	Projektin tavoitteita tarkennetaan ja rajataan projektin käynnistyttyä. Pitäydytään mahdollisimman hyvin alkuperäisessä suunnitelmassa.	Pysähdytään ja tarkennetaan projektin rajauksia ja tavoitteita.
Luotu malli ei sovellukaan Vantaan henkilöstöpalvelujen toimintaan	Tarkennetaan asiakkuuksien hoitomallin vaatimuksia projektin edetessä. Otetaan huomioon asiakkaiden näkökulma.	Mikäli luotu malli ei sovellu käytäntöön vietäväksi, tulee mallia tarkentaa ja kehittää edelleen.

Taulukko 3: Riskianalyysi

6 Projektin toteutus

6.1 Projektioorganisaatio

Projektin pääasiallisena toteuttajana toimivat opiskelijat Hanna-Mari Ikonen ja Tiia Karnijoki. Yhteyshenkilönä Vantaan Henkilöstöpalveluista toimi henkilöstöpalvelupäällikkö Aija Heiskanen.

Johtoryhmälle raportoitiin työn etenemisestä tarvittaessa ja työn valmistumisvaiheessa palautetta kerättiin laajemmin Vantaan Henkilöstöpalvelujen henkilökunnalta.

6.2 Toteutuksen vaiheet

Projektin aloitettiin tutustumalla Vantaan Henkilöstöpalvelujen toimintaan. Tietolähteinä toimivat henkilöstöpalvelupäällikkö Aija Heiskanen ja Henkilöstöpalvelujen tuottamat kirjalliset materiaalit. Projektin aluksi oli tärkeää, että myös opiskelijat oppivat riittävän hyvin tuntemaan Henkilöstöpalvelujen toimintaa, jotta opiskelijoilla olisi riittävä ymmärrys Henkilöstöpalvelujen toiminnasta ja kehittämistyö olisi mahdollista toteuttaa opiskelijoiden toimesta.

Vantaan Henkilöstöpalveluihin tutustumisen ohella perehdyttiin Asiakkuuksien hallinnan teoriaan kirjallisuuden avulla. Vantaan Henkilöstöpalveluille laadittiin kehittämistyön tueksi Asiakkuuksien hallinnan teoreettinen viitekehys, jotta projektia voitiin rajata haluttujen teemojen ympärille.

Projektin aikana ylläpidettiin projektipäiväkirjaa, jonka tarkoituksena oli seurata opinnäytetyön kulkua sekä sen aikataulun toimivuutta. Päiväkirjaan tehtiin jokaisen tapaamisen jälkeen merkintöjä tärkeistä aiheista sekä seuraavista tehtävistä.

Projektin tärkein toiminnallinen vaihe oli tiedonkeruu, jonka avulla pyrittiin löytämään vahvuudet ja heikkoudet Vantaan Henkilöstöpalvelujen toiminnassa, jotta kehittämistyö voitiin kohdistaa oikeisiin asioihin. Tiedonkeruun avulla luotiin pohja kehittämistoimenpiteiden ja uusien toimintamallien rakentamiselle.

Asiakkuuksienhoitomallia rakennettiin yhdessä Vantaan Henkilöstöpalvelujen edustajan kanssa. Yhteistyössä Aija Heiskasen kanssa rakennettiin periaatteet systemaattiselle asiakkuuksien hallinnalle. Projektin aikana yhteyttä pidettiin sekä sähköpostitse että järjestetyin tapaamisin. Yhteensä tapaamisia Vantaan Henkilöstöpalveluissa oli 7 kappaletta.

Projektin toteutuksen päävaiheet:

1. Kohdeorganisaatioon tutustuminen
2. Projektisuunnitelman laatiminen ja tavoitteiden asettaminen
3. Asiakkuuksien hallinnan kirjallisuuteen perehtyminen
4. Tiedonkeruu
5. Asiakkuuksien hoitomallin laatiminen
6. Uusien toimintatapojen esittely henkilöstölle.

Hoitomallin valmistuttua se esiteltiin Vantaan Henkilöstöpalvelujen henkilöstölle yhteistilaisuudessa marraskuussa 2010. Yhteistilaisuuden jälkeen hoitomallin syvällisempi läpikäynti

ohjattiin tehtäväksi tiiminvetäjien johdolla henkilöstöpalvelusihteerien omissa palvelutiimeissä.

6.3 Tiedonkeruu

Asiakkuuksien hoitomallin luomiseksi oli tarkoituksenmukaista kerätä tietoa Vantaan Henkilöstöpalvelujen toiminnasta ja sen laadusta. Tietoa kerättiin sekä Henkilöstöpalvelujen sisällä että asiakkailta. Tiedonkeruun välineinä käytettiin haastattelua ja havainnointia.

Kerätyn tiedon pohjalta tarkennettiin projektin tavoitteita sekä laadittiin ratkaisuja ja toimintamalleja asiakkuuksien hallinnan systematisoimiseksi ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.

6.3.1 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jossa haastattelurunkoina toimivat ennakkoon laaditut kysymyslistat (liite 1 ja liite 2). Haastatteluun osallistuneiden annettiin kuitenkin varsin vapaasti kertoa omia kokemuksiaan ja mielipiteitään valituista teemoista, joita kysymykset edustivat. Haastattelutilanteessa haluttiin antaa mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien omien kokemusten ja tulevaisuuden odotusten kartoittamiseen, eikä rajoittaa keskustelua liiaksi.

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuutta, kokemuksia yhden käsittelijän mallista ja asiakassuhteen laadusta ylipäätään.

Vantaan Henkilöstöpalvelujen henkilöstöstä haastateltiin kahdeksaa henkilöstöpalvelusihteeriä. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, kuinka hyvin henkilöstöpalvelusihteerit tuntevat asiakkaitaan ja kuinka hyvin he uskovat asiakkaiden tuntevan heidät. Henkilöstöpalvelusihteereiltä kysyttiin, kuinka heidän mielestään yhden käsittelijän malli on sulautunut heidän työhönsä ja kuinka se on vaikuttanut työnkuvaan. Tärkeimpänä osa-alueena kartoitettiin mielipiteitä tämänhetkisen asiakasyhteydenpidon ja asiakaspalautekanavien toimivuudesta.

Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkaista valittiin haastatteluun kahdeksan esimiesasemassa olevaa henkilöä, joita haastateltiin omissa toimipisteissään. Haastatteluihin osallistuvat esimiehet pyrittiin valitsemaan mahdollisimman kattavasti eri toimialoilta. Haastatteluissa oli mukana esimiehiä sosiaali- ja terveystoimen, sivistystoimen, keskushallinnon sekä vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimialalta. Palkansaajat rajattiin Vantaan Henkilöstöpalvelujen päätöksellä haastatteluiden ulkopuolelle, koska pääasiallinen yhteydenpito Vantaan Henkilöstöpalvelui-

hin tapahtuu esimiesten välityksellä ja lisäksi olisi ollut resurssien puolesta mahdotonta valita riittävän suuri otos kuvaamaan kattavasti palkansaajien mielipiteitä.

Henkilöstöpalvelusihteerit:

Henkilöstöpalvelusihteerien asiakkaat koostuvat Vantaan kaupungin toimintayksiköistä, kuten erilaisista palveluyksiköistä ja erilaisista toimialojen yksiköistä ja keskuksista sekä ulkoisista sidosryhmistä, kuten Kela ja vakuutusyhtiöt. Jokaisella henkilöstöpalvelusihteerillä on asiakkaana noin 300–400 palkansaajaa ja henkilöstöpalvelusihteeristä riippuen 10–40 esimiestä. Jokainen henkilöstöpalvelusihteeri koki itse tuntevansa omat asiakkaansa (vähintäänkin esimiehet) poikkeuksetta melko hyvin.

Vuorovaikutuksen tavat ja kanavat koettiin henkilöstöpalvelusihteerien keskuudessa riittäviksi. Monet olivat kuitenkin sitä mieltä, että asiakkaat eivät kuitenkaan osaa hyödyntää riittävästi Vantaan Henkilöstöpalveluiden tarjoamaa informaatiota. Henkilöstöpalvelusihteerit kokivat, että heidän asiakkaansa tuntevat Henkilöstöpalveluiden toiminnan ja palvelutarjonnan riittävän hyvin osatakseen toimia palveluprosessissa oikein. Asiakkaiden joukosta löytyy kuitenkin vielä sellaisia, jotka eivät riittävän hyvin ole perehtyneet lähetettyihin tiedotteisiin ja Intranetin informaatioon. Henkilöstöpalvelusihteerit kokivatkin tarvetta asiakastilaisuuksille, joissa tietoa voitaisiin jakaa keskitetysti.

Henkilöstöpalvelusihteerit kokivat asiakasyhteydenpidon tavat varsin riittäviksi. Monet toivoivat kuitenkin, että asiakkaiden keskuudessa lisättäisiin tietoisuutta siitä, mitä palveluita Henkilöstöpalvelut tuottavat ja mitkä asiat kuuluvat tarjottavan neuvonnan piiriin, jotta turhilta puheluilta ja kyselyiltä vältyttäisiin. Henkilöstöpalvelusihteerit kaipasivat selkeyttä siihen kuka voi olla yhteydessä Henkilöstöpalveluihin. Periaatteessa palvelut on tarkoitettu kaikille Vantaan kaupungin palkansaajille, mutta monet työntekijöiden kysymät kysymykset voisi selvittää lähiesimieheltä tai hänen kauttaan.

Yhden käsittelijän mallin on koettu tuoneen monipuolisuutta henkilöstöpalvelusihteerien työhön ja kaikki haastatellut ovat pitäneet muutoksesta. Yhden käsittelijän malli on tuonut palvelusihteereille paljon uutta opeteltavaa eikä täydellistä osaamista vielä löydy keneltäkään, mutta siitä huolimatta malli on otettu positiivisesti vastaan. Mallin vahvuuksina pidettiin lähes poikkeuksetta sen tuoma monipuolisuus ja sitä, että nyt asiakkuuden näkee itse laajemmin kokonaisuudessaan.

Toimialojen esimiehet:

Eri toimialojen esimiehille tehdyistä haastatteluista kävi ilmi, että suurin osa esimiehistä kokee Henkilöstöpalveluiden tuntevan heidät ja heidän tarpeensa hyvin. Toisaalta pienempien tulosyksiköiden erityispiirteitä ei ole kuitenkaan osattu ottaa riittävästi huomioon. Muun muassa aukioloajat olivat joillekin toimialayksiköille ongelmalliset. Yleisesti koettiin, että oma nimetty henkilöstöpalvelusihteeri tuntee omien asiakkaidensa toiminnan ja tarpeet hyvin, koska yhteydenpito henkilöstöpalvelusihteerin kanssa on säännöllistä ja henkilökohtaisempaa kuin aikaisemmin.

Muutosvaiheen ongelmaksi koettiin yhteyshenkilöiden suuri vaihtuvuus, jonka vuoksi syvempää asiakassuhdetta ei ollut ehtinyt muodostua. Tärkeänä pidettiin yhteyshenkilöiden matalaa vaihtuvuutta, mutta toisaalta myös mahdollisuutta vaikuttaa oman yhteyshenkilön valintaan. Esimiehet kokivat, että on tärkeää osata itse viestiä riittävän tehokkaasti omista tarpeistaan, jotta niihin voidaan vastata. Tärkeimmäksi asiaksi yhteistyön organisoinnissa koettiin se, että avun saa silloin kun sitä tarvitsee.

Viestintätavat ja -kanavat koettiin pääosin riittäviksi. Erityisesti vuonna 2009 käyttöönotettu esimiesten uutiskirje koettiin hyväksi tavaksi saada tietoa ajankohtaisista asioista. Uutiskirjeen sisältöä kiiteltiin ja tiedon koettiin olevan tarpeellista. Intranet viestintäkanavana sai kehuja, mutta sen ongelmaksi koettiin viestinnän liikatarjonta. Esimiehet kokivat, että Intranetistä on vaikea löytää itseä koskettavat tärkeimmät asiat ja että intranetin käyttö vaatii paljon omaa aktiivisuutta, mikäli haluaa pysyä ajan tasalla. Tämän vuoksi intranet ei heidän mielestään toimi aktiivisena tiedonvälitystapana.

Tärkeimmäksi viestintäkanavaksi koettiin yhteydenpito oman henkilöstöpalvelusihteerin kanssa. Esimiehet kokevatkin erityisen tärkeäksi, että vuorovaikutus oman henkilöstöpalvelusihteerin kanssa toimii hyvin sekä sähköpostitse että puhelimitse. Tavoitettavuus koettiinkin pääsääntöisesti hyväksi. Osa esimiehistä toivoi kuitenkin mahdollisuutta henkilökohtaisiin tapaamisiin tarvittaessa.

Vantaan Henkilöstökeskus kerää palautetta vuosittain sähköpostikyselyn avulla, johon suurin osa esimiehistä kertoi vastanneensa. Tärkeimmäksi palautekanavaksi koettiin kuitenkin oma henkilöstöpalvelusihteeri, jolle annetaan suoraan palautetta joko sähköpostitse tai puhelimitse. Ongelmalliseksi koettiin, etteivät esimiehet olleet löytäneet kanavaa, jonka avulla olisi voinut laajemmin antaa palautetta koko Henkilöstöpalvelujen toiminnasta. Selvää reittiä tämänkaltaiselle palautteelle ei koettu olevan. Osa esimiehistä toivoi enemmän kasvokkain keskustelua, joka mahdollistaisi palautteen antamisen henkilökohtaisesti. Tärkeäksi koettiin myös se, että tulevaisuudessa löydettäisiin keinoja saada rajapinnassa toimivien asiakkaiden

äännet paremmin kuuluviin. Olisi tarvetta uudelle foorumille, jossa esimiesten lisäksi työntekijöiden mielipiteet pääsisivät esille.

Yhden käsittelijän malliin siirtyminen koettiin pääosin positiiviseksi. Esimiehet kokivat asioinnin helpommaksi ja selkeämmäksi nyt kun yksi ihminen hoitaa kokonaisvaltaisemmin kaikki palvelussuhteeseen liittyvät asiat. Tärkeimmäksi parannukseksi esimiehet kokivat erityisesti sen, että nyt on selkeää keneen ottaa yhteyttä ja vastauksen kysymyksiin saa nopeasti. Esimiehet arvostavat sitä, että yksi käsittelijä osaa hoitaa kaikki palvelussuhteisiin liittyvät asiat. Tämän vuoksi henkilöstöpalvelusihteerin tehtävän koettiin olevan todella vaativa ja henkilön tulee olla todella ammatillisesti pätevä kyetäkseen hoitamaan kaikki annetut palvelupyynnöt. Yhden käsittelijän mallin ehdottomana vahvuutena koettiin olevan se, että nyt esimiehet ja henkilöstöpalvelusihteerit oppivat paremmin tuntemaan toisensa ja toistensa työtavat, jolloin yhteistyön laatu paranee.

Yhden käsittelijän malliin siirtymisen myötä asiakastyytyväisyyden koetaan olevan pitkälti sidoksissa oman henkilöstöpalvelusihteerin ja asiakkaan välisen suhteen toimivuuteen. Mikäli henkilöstöpalvelusihteerin koettiin olevan ammattitaitoinen ja hyvän palveluasenteen omaava, oltiin myös asiakassuhteeseen tyytyväisiä. Toisaalta tämä koettiin myös heikkoudeksi siinä tapauksessa, jos yhteistyössä oman henkilöstöpalvelusihteerin kanssa oli havaittu parantamisen varaa.

Tärkeimmät asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät esimiesten mielestä olivat:

1. Ammattitaitoinen asiakaspalvelu
2. Oman käsittelijän miellyttävä työote ja ammattitaito
3. Osaaminen ja tuki
4. Hyvä yhteinen vuorovaikutus
5. Hyvä tavoitettavuus
6. Kokemukseen ja osaamiseen perustuva halua kehittää uusia toimintatapoja ja palveluja
7. Luotettavuus
8. Sähköisten palvelujen/ järjestelmien toimivuus
9. Selkeät ohjeet henkilöstöasioihin (henkilöstökäsikirja)
10. Koulutusten laatu.

6.3.2 Havainnointi

Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia, jossa tietoa kerättiin havainnoinnilla kolmen henkilöstöpalvelusihteerin työtä heidän luonnollisessa työympäristössään. Havainnoinnin tarkoituksena oli täydentää haastatteluiden kautta saatua aineistoa.

Havainnointi suoritettiin Vantaan Henkilöstöpalvelujen toimitiloissa seuraten kolmen henkilöstöpalvelusihteerin päivittäisiä työrutiineja ja esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Havainnoitavat valittiin vapaaehtoisuuden perusteella ja he työskentelivät kahden eri toimialan parissa.

Havainnoinnin aikana pyrittiin tunnistamaan asiakkaan kanssa tapahtuvan yhteydenpidon vahvuuksia ja heikkouksia. Palvelusihteereiltä myös pyydettiin tarkempaa kuvausta siitä, kuinka heidän mielestään asiakasvuorovaikutusta voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Valitettavasti havainnointipäivä oli kesälomien vuoksi puhelujen osalta hiljainen, eikä autenttisia asiakastilanteita päästy kunnolla havainnoimaan. Havainnointitilanne käytettiin kuitenkin hyödyksi kyselemällä tarkentavia kysymyksiä havainnoitavien rutiineista päivittäisestä työstä. Havainnointien avulla saatiin kerättyä hyvää pohjatietoa erityisesti asiakasrajapintatyöskentelyn kehittämistä varten.

Havainnoinnin yhteenveto:

Päivän aluksi henkilöstöpalvelusihteerit totesivat, että asiakkaiden jako henkilöstöpalvelusihteerien kesken voisi olla parempi ja järkevämpi. Havainnoitavien kesken on jaettu asiakkaita saman toimialayksikön alaisuudesta, vaikka heidän mielestään aina yhden toimialayksikön asiakkaat voisivat kuulua selkeästi yhdelle henkilöstöpalvelusihteerille. Tämä selkeyttäisi heidän omaa toimintaansa. Asiakaspotteja kierrätetään liian usein, mikä vaatii huomattavan paljon henkilöstöpalvelusihteerien osaamiselta.

Havainnoitavat kiittelivät sitä, että vanhat henkilöstöassistentit on laitettu työskentelemään samaan huoneeseen kokeneiden palkanlaskijoiden kanssa, sillä perehdytys toimii tällöin paljon paremmin ja apua saa helpommin. Kummallakin on ollut paljon uutta opeteltavaa uuden toiminnan organisoinnin takia, joten apua pystyy pyytämään molemmin puolin. Henkilöstöpalvelusihteerit kokevat yhden käsittelijän mallin hyväksi uudistukseksi, joka on tuonut työhön mukavaa vaihtelua. Kaikilla henkilöstöpalvelusihteereillä on työpari, joten tuuraukset sujuvat yleensä ongelmitta. Työparit paikkaavat toinen toisiaan lomiansa ajan.

Puheluiden kannalta havainnointiaika oli valitettavan hiljainen, sillä monet esimiehet olivat jo lomilla. Ensimmäinen puhelu tuli palkansaajalta, joka pyysi palkkatodistusta vuorottelupaata varten. Todistus kirjoitettiin heti eikä jätetty myöhempään. Toinen puhelu tuli palkansaajalta, jolla oli kysymyksiä ylitöiden kertymisestä ja niiden kirjaamisesta. Asiakkaan kysymyksiin vastattiin heti puhelun aikana.

Havainnoitavat kertoivat, että iso osa heille tulevista puheluista on edelleen palkansaajilta, mutta heidän työtään se ei häiritse. Paljon tulee kuitenkin turhia puheluita, kun asiakkaat eivät tiedä mitkä asiat kuuluvat Henkilöstöpalvelujen piiriin. Havainnoitavilla palvelusihtee-

reillä onkin työn alla omien asiakkaiden tietämyksen kasvattaminen sen suhteen mihin voi ja kannattaa pyytää apua. On tärkeää opettaa esimiehiä ottamaan itse selvää. Pitää olla tarkkana, että vastaa esimiehille siten, että he varmasti ymmärtävät asian. Yksi havainnoitavista kertoo, että yrittänyt opastaa esimiehiä tekemään jatkossa enemmän itse. On tärkeää tunnistaa, mikä omassa toiminnassa on hyvää palvelua ja mikä niin sanottua ylipalvelua.

Vasteaikaa ei havainnoitavien mukaan ollut heille määritelty. Kaikkiin kysymyksiin ja ongelmiin pyritään vastaamaan heti tai niin pian kuin mahdollista, mikäli esimerkiksi suoraan puhelimesta ei osata kysymykseen vastata. Pyritään siihen, että selvitettävistä asioista ei kertyisi isoa jonoa, joka taas vaikeuttaisi omaa työtä. Saapuneihin sähköposteihin pyritään myös vastaamaan heti, eikä vaikeitakaan asioita siirretä myöhemmäksi.

Myös henkilöstöpalvelusihteerin työpari voi "napata" saapuvan puhelun, mikäli tietää, että toinen on kiinni muissa töissä. Havainnoitavilla palvelusihteereillä on myös täydet käyttöoikeudet sijaisparinsa sähköposteihin. Päivän tai kahden poissaoloa ei sijaisteta vaan henkilöstöpalvelusihteerin hoitaa itse poissaolon aikana kertyneet palvelupyynnöt. Pidemmät lomat, kuten vuosilomat ja pidemmät sairauslomat, sijaistetaan.

Kaikkien havainnoitavien mukaan heidän palvelutiimissään yhteistyö pelaa hyvin. Apua saa aina sitä tarvittaessa. He kuitenkin korostivat sitä, etteivät tee tiiminä työtä, vaan tiimi on koottu sen takia, että saman tiimin alaisuudessa on kaikki saman toimialan yksiköt. Tällöin myös palvelutiimin esimies on paremmin ajan tasalla tapahtumista ja osaa tarvittaessa auttaa, mikäli oma työpari ei tiedä vastausta ongelmaan. Ongelmakohdissa apua kysytään aina ensin omalta työparilta tai muilta tiimin jäseniltä, jos ongelmaan ei löydy vastausta, tällöin käännetään oman lähiesimiehen suuntaan tai mahdollisesti toisen tiimin esimiehen suuntaan.

Havainnoitavat pitivät työnsä monipuolisuudesta ja jokainen päivä oli heidän mukaansa erilainen. Palkka-ajojen aikaan oli kiirettä ja niiden aikaan toivottiin olevan hiljaista puheluiden ja sähköpostien suunnalta. Tällä hetkellä puhelimen vastataan aina sen soidessa ja usein jokin muu tärkeä työ keskeytyy. Parhaimmillaan koko päivä saattaa mennä puhelimesta, eikä ehdi muita asioita tehdä. Henkilöstöpalvelusihteereillä on kaksi isoa palkka-ajoa kuukaudessa, jotka vaativat tarkkuutta ja keskittymistä, ja usein puhelut häiritsevät ja saattavat aiheuttaa virheitä. Havainnoitavat kannattivat puhelinaikaa ja olivat sitä mieltä, että se parantaisi huomattavasti heidän työskentelyrauhaansa, varsinkin palkka-ajojen ja perehdytysten aikaan.

Jokainen palvelutiimi kokoontuu aina kerran kuussa, jos vaan mahdollista. Esimies käy läpi johtoryhmässä käsiteltyjä asioita, ongelma asiakastilanteita, sijaistuksia, uusia ohjeistuksia ja lomiamia. Aika-ajoin järjestetään koko henkilökunnalle osastopalaveri, jossa käydään tarkalla

tasolla kaikki muutokset ja uudet ohjeistukset. Yhteiseltä työasemalta voi halutessaan lukea myös muiden tiimien ja johtoryhmien muistioita.

6.4 Yhteenveto kehittämiskohteista ja ongelmista

Tärkeimmät haastatteluista ja havainnoinneista esiin nousseet ongelmakohdat koskivat pääasiassa asiakasyhteydenpitoa, tiedottamista ja henkilöstöpalvelusihteerien työn organisointia. Seuraavassa on esitelty ilmitulleita konkreettisia asiakassuhdetta ja vuorovaikutusta haittaavia tekijöitä:

- Asiakaspalvelun aukioloajat rajoittuvat toimistotyöaikaan. Osa Vantaan kaupungin toimialoista, kuten nuorisopalvelut, toimii kuitenkin myös muina vuorokauden aikoina, jolloin yhteydenpito omaan henkilöstöpalvelusihteeriin ei onnistu.
- Omaa henkilöstöpalvelusihteeriä ei kaikissa tapauksissa ole koettu riittävän ammattitaitoiseksi ja henkilöstöpalvelusihteeriä oli jouduttu vaihtamaan. Myös mm. henkilöstöpalvelusihteerin huono kielitaito oli vaikeuttanut kommunikointia.
- Intranetin ei koettu tavoittavat riittävän hyvin sen käyttäjiä ja sieltä tiedon etsiminen vaatii liikaa omaa aktiivisuutta. Esimiehet halusivat selkeämmin saada tietoonsa juuri heitä koskettavat tärkeimmät asiat.
- Sähköisen kyselyn avulla palautetta antaneet esimiehet olivat tyytymättömiä, koska eivät olleet saaneet mitään vastakaikua omalle palautteelleen. Tulosten yhteenvetoa? Mitä tuloksilla on tehty? jne.
- Osa esimiehistä koki epäselväksi sen kuka voi olla yhteydessä palvelukeskukseen. Moni oli epävarma siitä ohjatako omia alaisiaan ottamaan suoraan yhteyttä itse vai vain esimiehen kautta?
- Palvelusihteereille tulee paljon myös turhia puheluita palkansaajilta, joihin toimialojen esimiehet osaisivat itse vastata.
- Palvelusihteereiden työajasta suuri osa kuluu puhelimesta neuvontapyyntöjä hoitaessa. On kuitenkin paljon sellaisia työtehtäviä, jotka vaatisivat työrauhan ilman puhelimen jatkuvaa keskeyttämistä.

Asiakasyhteydenpidon ja tiedottamisen kehittämiseksi toivottiin:

- Intranetin hyödynnettävyyden parantamiseksi erillisiä sähköpostimuistutuksia silloin, kun sinne on tehty olennaisia esimiehiä koskevia päivityksiä
- Kertaustilaisuuksia esimiehiä koskevista säännöksistä ja ohjeista, erityisesti uudet linjaukset tulisi tiedottaa selkeämmin
- Lyhyitä tutustumistilaisuuksia oman henkilöstöpalvelusihteerin kanssa

- Henkilöstöpalveluiden toiminnan/palveluiden esittelytilaisuuksia esimiehille (esimerkiksi erilaisia teemapäiviä, joissa voitaisiin keskustella vaihtelevista aiheista)
- Henkilöstöpalvelusihteerien vierailua toimialayksiköissä, jolloin esimiehet voisivat kertoa laajemmin omasta toiminnastaan
- Päivittäistä puhelinaikaa, joka rauhoittaisi osan henkilöstöpalvelusihteerien työpäivästä tarkkuutta vaativien tehtävien hoitamiseen.

Edellä mainittujen kehittämisehdotusten kautta syntyvä yhteistoiminta kasvattaisi molemminpuolista ymmärrystä ja toisen toiminnan laajempaa tuntemusta. Se myös selkeyttäisi asiakkaan ja henkilöstöpalvelusihteerin välistä vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa.

7 Projektin tulokset

Projektin tuloksena syntyi asiakkuuksien hoitomalli, jonka avulla Vantaan Henkilöstöpalvelut pystyy tuottamaan asiakkailleen tasalaatuisempaa ja parempaa asiakaspalvelua. Asiakkuuksien hoitomalli on kuvattu opinnäytetyön osassa II. Asiakkuuksien hoitomalliin kirjatut kehittämistoimenpiteet tuodaan osaksi henkilöstöpalvelusihteerien toimintaa ja malli toimii pohjana asiakkuuksienhallinnan edelleen kehittämisessä.

Asiakkuuksien hoitomalliin määriteltiin ja kuvattiin asiakkuuksien hallinnan tärkeimmät prosessit ja toimintamallit sekä selkeytettiin toimintaa asiakasrajapinnassa. Henkilöstöpalvelusihteerien työntekoa ja asiakasyhteistyötä tukemaan laadittiin erilaisia asiakkuuksien hallintaan tarkoitettuja työkaluja, joiden avulla henkilöstöpalvelusihteerit voivat syventää omia asiakassuhteitaan ja tarjota asiakkaille entistä parempaa ja kohdennetumpaa palvelua.

8 Arvio projektista

8.1 Toteutuksen arviointi

Projekti aloitti yksi opiskelija, mutta hyvin nopeasti suunnitteluvaiheessa kävi selville toimeksiannon laajuus, jonka vuoksi oli luontevaa toteuttaa opinnäytetyö parityönä. Projektin kuluessa työn laajuus osoittautuikin haasteeksi, sillä hoitomallin kaltaisten suurten strategisten kokonaisuuksien laatiminen opiskelijatyönä oli hyvin hankalaa. Työn rajaus oli ongelmallista osittain toimeksiantajan toiveiden ja osaksi opiskelijoiden oman harkintakyvyn puutteen vuoksi. Hoitomalliin kuitenkin saatiin lopulta valittua parhaiten Vantaan Henkilöstöpalveluja palvelevia asiakokonaisuuksia asiakkuuksien hallinnasta. Työn laajuuden vuoksi käytäntöön vienti rajattiin projektin ulkopuolelle, mutta kehitysehdotukset esiteltiin Henkilöstöpalveluiden työntekijöille, sillä projektin tekijöiden koettiin olevan paras vaihtoehto niiden esittäjiksi.

Tiedonkeruuvaihe piti sisällään haastatteluja ja havainnoiteja, jotka onnistuivat tavoitteiden mukaisesti. Asiakashaastattelujen avulla saatiin kartoitettua ne Vantaan Henkilöstöpalvelujen toiminnan epäkohdat, jotka eniten vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen. Henkilöstöpalvelusihteerien haastatteluissa taas esille tuli toiminnassa ja prosesseissa esiintyviä heikkouksia. Tiedonkeruun heikkoutena voidaan pitää asiakashaastattelujen osalta otoksen heikkoa kattavuutta.

Asiakkaita Vantaan Henkilöstöpalveluilla on palkansaajat mukaan lukien noin 11 500, joten kattavaa otosta asiakkaiden mielipiteistä oli mahdotonta kerätä haastatteluin. Sen vuoksi haastattelut päätettiin rajata vain toimialan esimiehiin, joita heitäkin Vantaalla on noin 700. Tästä esimiesten joukosta valittiin Henkilöstöpalveluiden yhteyshenkilön suositusten perusteella kahdeksan esimestä, jotka edustivat mahdollisimman kattavasti kaikkia kuutta eri toimialaa.

Projektin alkuperäistä aikataulua jouduttiin tarkistamaan useaan kertaan työn edetessä. Työn laajuuden vuoksi suunnitelmassa määritettyä aikataulua oli mahdoton noudattaa. Myös tiedonkeruuvaihe vei odotettua enemmän aikaa, koska aikataulujen yhteensovittaminen asiakkaita edustavien esimiesten ja henkilöstöpalvelusihteerien kanssa osoittautui hankalaksi. Kokonaisuutena aikataulun venyttäminen oli kuitenkin työn tulosten kannalta parasta, koska pidemmän ajan kuluessa hahmottui selkeämpi kuva Vantaan Henkilöstöpalvelujen toiminnasta.

Jälkeenpäin ajateltuna yhteydenpito toimeksiantajaan olisi voinut olla tiiviimpää, jotta todellisiin tarpeisiin vastaava kehittäminen olisi saatu varmistettua. Monet hoitomallin yhteydessä laaditut työkalut ja toimintamallit vaativat toimiakseen henkilöstöpalvelusihteerien todellisen sitoutumisen, joka olisi ollut helpommin saavutettavissa osallistavan ja sitouttavan kehittämisprosessin avulla. Osa hoitomalliin sisältyvistä kehittämisohdotuksista myös vaativat jatkokehitystä tai ainakin testausta valituilla asiakasryhmillä.

8.2 Tulosten arviointi

Ennen projektin aloittamista Vantaan Henkilöstöpalveluilla oli nähty tarve kehittää asiakkuuksien hallintaa. Paremmien asiakkuuksien hallinnan avulla pyritään tulevaisuudessa parantamaan palvelun laatua ja sitä kautta ylläpitämään parempaa asiakastytyväisyyttä. Projektille määritetyt tavoitteet olivat seuraavat:

1. Asiakasyhteydenpidon ja -vuorovaikutuksen kehittäminen
2. Yhtenäisten toimintatapojen määrittely
3. Asiakastytyväisyyden parantaminen

Varsinaista asiakastyytyväisyyden parantumista ei vielä voida arvioida, sillä hoitomallin käytäntöön vienti vaatii Vantaan Henkilöstöpalveluilta aikaa ja sisäisiä panostuksia. Arvioidessa projektin onnistumista kiinnitetään sen vuoksi pääosin huomiota muiden tavoitteiden toteutumiseen ja työskentelyn onnistumiseen.

Asiakastyytyväisyyden mahdollista parantumista voidaan kuitenkin arvioida sen mukaan, kuinka hyvin hoitomallin eri osa-alueet vastaavat niitä tekijöitä, jotka asiakkaiden mielestä vaikuttavat eniten heidän tyytyväisyyteensä. Näitä tekijöitä selvitettiin asiakashaastatteluin. Tärkeimmiksi tekijöiksi haastatteluissa ilmenivät seuraavat:

1. Ammattitaitoinen asiakaspalvelu
2. Oman käsittelijän miellyttävä työote ja ammattitaito
3. Osaaminen ja tuki
4. Hyvä yhteinen vuorovaikutus
5. Hyvä tavoitettavuus
6. Luotettavuus
7. Kokemukseen ja osaamiseen perustuva halua kehittää uusia toimintatapoja ja palveluja
8. Sähköisten palvelujen/ järjestelmien toimivuus
9. Selkeät ohjeet henkilöstöasioihin (henkilöstökäsikirja)
10. Koulutusten laatu

Parhaiten hoitomallilla pystyttiin vastaamaan kuuteen ensimmäiseen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavaan tekijään. Hoitomalliin pyrittiin löytämään mahdollisimman konkreettisia apuvälineitä tukemaan henkilöstöpalvelusihteerien ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. Asiakasyhteydenpidon ja -vuorovaikutuksen systematisoinnin ja onnistumisen varmistamiseksi laadittiin uusia työkaluja ja toimintamalleja. Tällaisia ovat mm. asiakkuussuunnitelmat, organisoidut asiakastapaamiset, puhelinajan organisointi ja henkilöstöpalvelusihteerien toiminnan vuosikello. Edellä mainittujen työkalujen avulla Vantaan Henkilöstöpalvelut voi tulevaisuudessa oppia paremmin tuntemaan asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Myös henkilöstöpalvelusihteerit voivat organisoida omaa työtänsä entistä tehokkaammin siten, että asiakkaiden tarpeet pystytään mahdollisimman tehokkaasti täyttämään.

Hoitomallissa on käsitelty palvelun laatua ja sen merkitystä asiakaspalvelussa. Sisäistämällä palvelun laatuun vaikuttavat tekijät, henkilöstöpalvelusihteerit voivat kiinnittää entistä paremmin huomioita kyseisiin osa-alueisiin. Laatuajattelun kautta asiakkaat saavat kokonaisvaltaisempaa ja ammattitaitoisempaa palvelua.

Tavoitettavuutta pyrittiin parantamaan määrittelemällä palvelusihteereille puhelinajat, jolloin he vastaavat asiakkailta tuleviin puheluihin. Muu työaika rauhoitettaisiin keskittymistä

vaativiin tehtäviin. Tämän ansiosta myös asiakkaille selkeytyy milloin oma henkilöstöpalvelusihteeri on tavoitettavissa ja he voivat varmistua siitä, että heidän palvelupyyntöihinsä vastataan kyseisenä ajankohtana. Mikäli puhelinajat saadaan määriteltyä asiakkaiden tarpeita vastaaviksi, tulee se selkeyttämään huomattavasti asiakasyhteydenpitoa jatkossa ja varmistaa tavoitettavuuden entistä paremmin.

Työkalujen ja toimintamallien avulla henkilöstöpalvelusihteerien toiminta myös yhtenäistyy, mikäli henkilöstöpalvelusihteerit noudattavat määriteltyjä toimintatapoja asiakasyhteydenpidossa. Toimintatapojen yhtenäistämässä olennaisia ovat myös asiakaspalvelun pelisäännöt, joissa on määritelty palkansaajien ja esimiesten neuvonnan periaatteet. Pelisäännöt on laadittu Vantaan Henkilöstöpalveluissa ja niitä tulisi korostaa yhtenäisten toimintatapojen ja tasalaatuisen asiakaspalvelun vahvistamiseksi.

Kokonaisuutena projektin tulokset koettiin toimintaa aidosti hyödyttäväksi, mikäli käytäntöön viennissä onnistutaan. Kehittämistyötä vaaditaan edelleen ja hoitomalli voikin toimia vain pohjana tulevaisuuden syvemmälle asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi Vantaan Henkilöstöpalveluissa.

Toimeksiantajan kommentit:

”Asiakkuuden hoitomalli - projekti onnistui hyvin ja odotusten mukaisesti.” (liite 3, Heiskanen 2010)

Projektin tavoitteena oli laatia Vantaan Henkilöstöpalvelujen toimintaympäristöön soveltuva asiakkuuksien hallintaa parantava hoitomalli ja siinä onnistuttiin hyvin. Tarkoituksena ei ollut laatia kaikki asiakkuuksien hallinnan ongelmia ratkaisevaa toimintamallia, vaan parantaa Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuuksien hoitoa päivittäisessä toiminnassa. Pienetkin parannukset, jotka vaikuttavat positiivisesti henkilöstöpalvelusihteerien arkeen ja asiakaspalveluun ovat arvokkaita. Projektista löydettiin juuri niitä oikeita asioita, joita alun perin haluttiinkin kehittää. Toimeksiantajan tarkempi arvio projektin kulusta opinnäytetyön liitteenä (liite 3).

8.3 Projektityöstä saadut kokemukset ja opit

Toimeksiannon ansiosta päästiin toteuttamaan aidosti työelämää ja työorganisaatiota hyödyttävä projektikokonaisuus, jonka ansiosta työn tekeminen koettiin mielekkääksi ja hyödylliseksi. Projektin aikana päästiin perinteisen yrityksen sijaan tutustumaan julkisella sektorilla toimivaan yksikköön, mikä oli opettavaista.

Koska opinnäytetyö tehtiin Vantaan Henkilöstöpalvelujen toimeksiantona, oli tärkeää, että ymmärrettiin riittävän syvällisesti heidän toimintaansa. Projektin aikana päästiinkin tutustu-

maan Vantaan henkilöstöpalvelujen palveluihin, asiakkaisiin, käytäntöihin ja työtapoihin. Oli arvokasta päästä tutustumaan julkisella sektorilla toimivan yksikön toimintaan ja sitä kautta oppia uutta Vantaan kaupungin toiminnasta.

Projektin aikana tutustuttiin kattavasti asiakkuuksien hallinnan teoriaan kirjallisuuden avulla. Teoriataustan ymmärtäminen olikin välttämätöntä, jotta sen pohjalta voitiin kehittää räätälöityjä ratkaisuja Vantaan Henkilöstöpalveluille. Opinnäytetyön teon aikana opittiin paitsi asiakkuuksien hallinnan teoriaa, myös se, kuinka teoriaa hyödynnetään laadittaessa käytännön ratkaisuja. Projektin aikana kirkastui, kuinka tärkeää asiakkuuksien hallintaan panostaminen on nykypäivänä.

Opinnäytetyön tekoprosessi opetti projektin hallintaa. Tärkeimmät oppimiskokemukset projektin hallinnasta olivat suunnitelmallisuuden ja aikataulujen hallinnan tärkeys. Projektin alkuvaiheen tehokkaammalla aikataulutuksella olisi tulokset saatu valmiiksi aikaisemmin. Kokonaisuutena projektin toteuttamisessa tärkeimmäksi osoittautui huolellinen suunnittelu ja suunnitelmassa pysyminen.

Projektin toteuttamisvaiheessa tehty tiedonkeruuvaihe opetti haastattelujen ja havainnointien tekoa. Haastattelut suoritettiin osittain parityönä ja osittain kumpikin omalla tahollaan. Haastatteluissa tärkeää oli valita oikeat kohdehenkilöt, jotta saatu tieto olisi mahdollisimman paljon yleistettävissä koskemaan kaikkia asiakkuuksia. Tässä onnistuttiin hyvin ja haastateltavat edustivat hyvin eri toimialojen asiakkuuksia. Haastattelujen teko opetti muun muassa kysymysten laadintaa, haastattelutekniikkaa ja tulosten analysointia. Haastattelujen toteuttaminen kasvatti itsevarmuutta asioida tuntemattomien ihmisten kanssa. Haastatteluihin ja havainnointeihin valitut ihmiset koettiin sopiviksi henkilöiksi ja heiltä saatua tietoa pidettiin reliabelina, sillä kyseiset henkilöt oli valinnut yksikön esimies, joka tuntee alaisensa.

Koska opinnäytetyö toteutettiin parityönä, se myös tiimityöskentelytaitoja. Mielipiteiden vaihtaminen ja yhdessä pohtiminen rikastuttivat työskentelyä ja toi usein esiin näkökulmia, joita yksin työskennellessä ei välttämättä olisi noussut esiin. Parityöskentelyssä oli omat haasteensa aikataulutuksen ja työn tasaisen jakamisen osalta. Työn jakamisen osalta onnistuttiin kuitenkin hyvin ja molemmat toivat työhön yhtäläillä oman panoksensa.

Opiskelijan näkökulmasta olisi tärkeää, että jo opintojen aikana valmennettaisiin opiskelijoita enemmän opinnäytetyön vaatimaan työskentelyn suuntaan. Opinnäytetyön tekemisessä vaadittava tarkkuus ja kurinalaisuus olisi hyvä oppia jo opintojen aikana, jotta toimintamallien omaksuminen olisi tapahtunut jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Esimerkkinä yksittäinen asia, kuten lähdeviitteiden merkitseminen, olisi tärkeää, että oikeanlainen viitteiden merkitsemistekniikka opetettaisiin jo opintojen kuluessa ja sitä vaadittaisiin pienemmissä raporteis-

sa, joita opiskeluaikana kirjoitetaan. Näin se muodostuisi rutiiniksi, jolloin opinnäytetyön teossa voisi muotoseikkojen sijaan keskittyä olennaisempaan. Esimerkiksi enemmän kokemuksia erilaisista tiedonkeruumenetelmistä ja tiedon hankkimisesta olisi hyvä hankkia jo etukäteen.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli hyvin opettavainen kokemus ja antoi varmasti valmiuksia toteuttaa erilaisia projekteja myös työelämässä. Tuloksiin oltiin tyytyväisiä ja projektin tavoitteet täyttyivät niiltä osin kun ennen käytäntöön vientiä on mahdollista. Vasta käytäntöön vienti ja Vantaan henkilöstöpalvelujen sisällä tapahtuva toimintamallien käyttöönotto lopulta näyttää kuinka uusi hoitomalli parantaa asiakastyytyväisyyttä tulevaisuudessa.

OSA II ASIAKKUUKSIEN HOITOMALLI

1 Lukijalle

Vantaan Henkilöstöpalveluiden tulosityksikkö huolehtii henkilöstötoimeen liittyvien palvelujen tuottamisesta. Yksikön tehtävänä on tuottaa keskitetysti asiakkailleen palvelussuhdepalveluja, palkkapalveluja sekä henkilöstöhallinnon järjestelmäpalveluja ja rekrytoinnin tukipalveluja. Yksikkö hoitaa lisäksi palkkoihin liittyvät työnantajavelvoitteet, palkkakirjanpidon sekä tehtäviinsä liittyvän koulutuksen ja neuvonnan.

Yhden käsittelijän malliin siirtymisen myötä Vantaan Henkilöstöpalveluissa nousi esiin tarve kehittää asiakkuuksien hallintaa. Yhden käsittelijän mallin mukaisesti asiakkaille tuotetaan kokonaisvaltaisempaa palvelua kaikissa palvelussuhteen elinkaaren vaiheissa. Tarkoituksena on, että palvelut tuotetaan mahdollisimman kattavasti yhden käsittelijän mallilla ja sähköisiä asiointikanavia hyödyntäen. Aikaisemmin Vantaan Henkilöstöpalveluilla ei ole ollut käytössään asiakkuuksien hallintaan suunniteltua systemaattista mallia, eikä asiakasyhteydenpidon ja vuorovaikutuksen toimintamalleja ole määritelty. Asiakkuuksien hoitomalli laadittiin täyttämään nämä tarpeet.

Asiakkuuksien hoitomallin avulla systematisoidaan palvelukeskuksen asiakkuuksien hallintaa ja parannetaan asiakasvuorovaikutusta. Asiakkuuksien hallinnan kokonaisuudesta malliin on poimittu parhaiten Vantaan Henkilöstöpalveluja palvelevat kokonaisuudet. Hoitomallin ensimmäisessä luvussa käsitellään kokonaisuutena henkilöstöasioiden tuottamista Vantaalla. Toinen luku keskittyy esittelemään Vantaan Henkilöstöpalvelujen palvelutarjontaa ja palvelun laatua. Seuraavat kaksi lukua käsittelevät sitä kuinka Vantaan Henkilöstöpalvelut hallinnoi ja ryhmittelee omia asiakkuuksiaan. Hoitomallin viimeisissä luvuissa pureudutaan asiakasrajapinnan ja asiakasvuorovaikutuksen suunnitteluun ja toteutukseen, jossa luvun 6 työkalut auttavat. Viimeisessä luvussa käsitellään asiakastiedon keräämisen ja hallintaan liittyviä asioita.

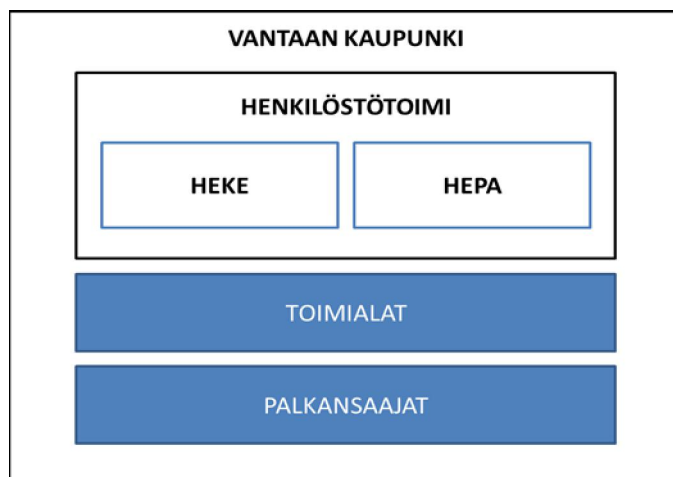
Tämä asiakkuuksien hoitomalli on ensisijaisesti tarkoitettu työkaluksi Vantaan Henkilöstöpalveluissa työskenteleville palvelusihteereille tukemaan, ohjeistamaan ja määrittelemään päivittäisen asiakasyhteydenpidon ja -organisoinnin hallintaa.

2 Vantaan Henkilöstöpalvelut

2.1 Vantaan Henkilöstöpalvelut osana Henkilöstökeskusta

Vantaan Henkilöstöpalvelut (Hepa) toimii osana Henkilöstökeskusta (Heke). Henkilöstökeskus on ohjaus-, palvelu- ja tukikeskus, joka tuottaa keskitetysti Vantaan kaupungin henkilöstölle henkilöstöpalveluja. Vantaan kaupungin Henkilöstökeskus huolehtii työnantajalle henkilöstötoimen kenttään kuuluvista tehtävistä. (Heiskanen 2009c.)

Henkilöstökeskuksen Työnantajapalveluissa huolehditaan työmarkkinapolitiikkaan ja työnantajaohjaukseen, henkilöstön hankintaan, kehittämiseen ja hyvinvointiin sekä työnantajaimagoon ja henkilöstötoimen viestintään liittyvistä tehtävistä. Operatiivisiin henkilöstötoimen tehtäviin liittyviä palveluja tuotetaan puolestaan Henkilöstöpalveluissa. Kuvassa 7 voidaan nähdä Vantaan henkilöstöhallinnon organisoituminen.



Kuva 7: Henkilöstöhallinnon organisointi.

2.2 Palveluprosessi

Henkilöstöpalveluiden palveluprosessi tarjoaa asiakkailleen laajan kokonaisuuden ja prosessia nimitetään Henkilöstöpalveluissa palvelusuhteen elinkaaripalveluiksi. Elinkaaripalvelut pitävät sisällään palvelussuhdepalvelut, palkanlaskentapalvelut ja rekrytoinnin tukipalvelut.

Rekrytoinnin tukipalvelut

- Uutena palveluna tuotettavat rekrytoinnin tukipalvelut keskitetään yhteen tiimiin ja palvelutuotannossa hyödynnetään sähköisiä palveluja.

Palvelussuhdepalvelut

- Prosessin osaa automatisoidaan ja manuaalisista työvaiheista luovutaan sitä mukaan, kun sähköisiä palveluja saadaan käyttöön. Ensimmäisenä toimintona, jossa siirryttiin kuukausipalkkaisten loppuasiakkaiden osalta täysin sähköiseen palveluun, oli vuosilomien aliprosessi. Sitten sähköistettiin työsuhdematkalippu ja sisäisiin koulutuksiin ilmoittautuminen, palvelukseen otto ja omien tietojen ilmoittaminen. Jatkossa sähköistetään muut poissaolot ja työaikatietojen ilmoittaminen.
- Palvelussuhdepalveluja ryhdyttiin tuottamaan yhden käsittelijän mallilla niille asiakkaille, jotka keskittävät kaikki palvelussuhdepalvelunsa Henkilöstöpalveluihin. Yhden asiakasryhmän palvelut tuotetaan mahdollisimman kattavasti yhdessä tiimissä.

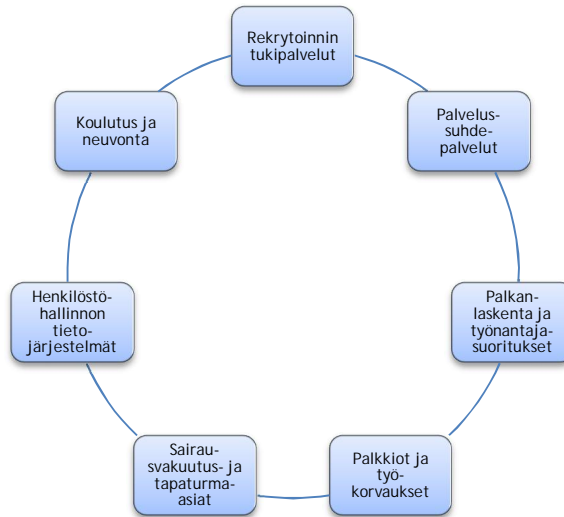
Palkanlaskentapalvelut

- Palvelutehtävistä vastaa kukin tiimi omien asiakkaidensa osalta. Prosessin osa on jo kokonaisuudessaan keskitetty Henkilöstöpalveluihin ja palvelutehtävät siirtyvät yhden käsittelijän malliin niiden asiakkaiden osalta, jotka keskittävät kaikki palvelussuhdepalvelunsa Henkilöstöpalveluihin.
- Yhden asiakasryhmän palvelut tuotetaan mahdollisimman kattavasti yhdessä tiimissä.
- Prosessin syötteisiin kuuluvien tietojen keräämistä automatisoidaan ja asiakkaille tarjotaan käyttöön sähköisiä palveluja.

(Heiskanen 2009b.)

2.3 Palvelun sisältö

Vantaan Henkilöstöpalveluiden toiminta perustuu asiakkaiden palveluun eri aihealueissa. Henkilöstöpalvelut tuottaa monipuolisia ja osaavia palveluita sekä neuvoo tarvittaessa esimiehiä ja muuta henkilöstöä. Palvelun sisältö koostuu muun muassa rekrytoinnin tuesta, palvelussuhdepalveluista, palkanlaskennasta, palkkioista ja työkorvauksista sekä koulutuksesta ja neuvonnasta. Palvelussuhdepalveluilla Henkilöstöpalvelut hoitavat keskitetysti työsopimuksiin, viranhoidomääräyksiin, vuosilomiin ja poissaoloihin liittyviä neuvontapalveluja sekä vakanssien ylläpitoon liittyviä tietoja. Palkanlaskenta on keskitetty Henkilöstöpalveluille, jossa henkilöstöpalvelusihteerit vastaavat palkkojen sekä palkkioiden ja työkorvauksien oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta. Henkilöstöpalvelusihteerit neuvovat myös tarvittaessa esimiehiä palvelussuhdeasioissa ja palkkojen maksamisessa sekä palkansaajia palkkaan liittyvissä kysymyksissä. Kuvassa 8 esitellään Vantaan Henkilöstöpalveluiden palvelun sisältö. (Henkilöstökeskus 2008.)



Kuva 8: Palvelun sisältö.

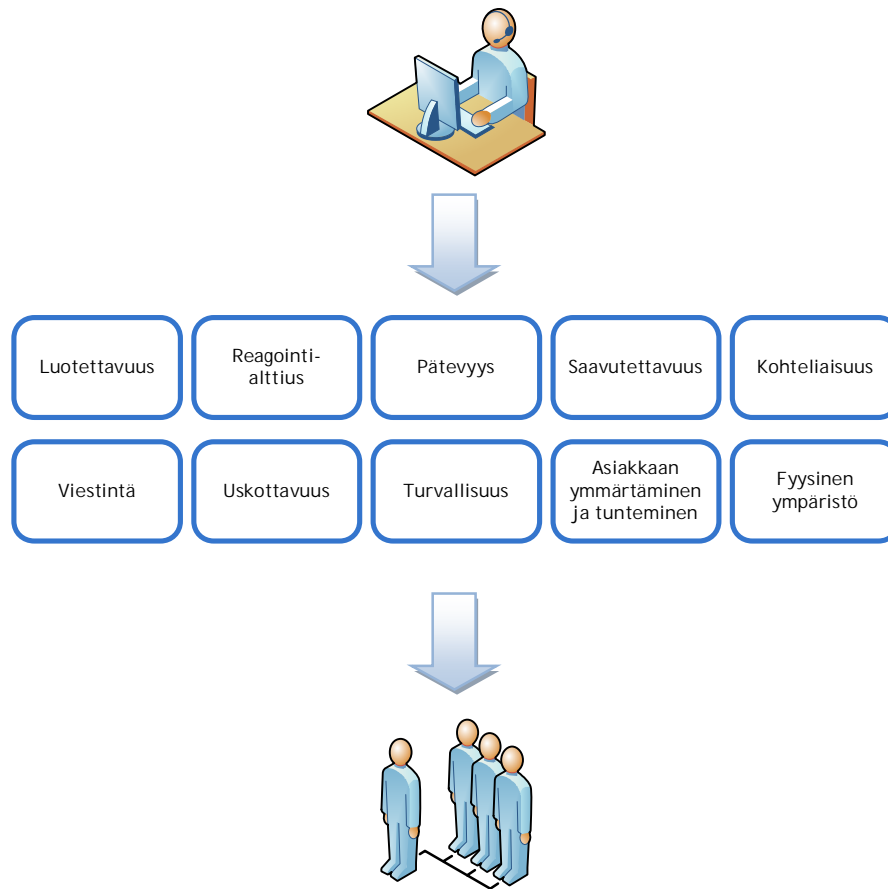
2.4 Palvelun laatu

Vantaan Henkilöstöpalvelut ovat toimintansa keskittämällä hakeneet parannusta niin palvelun laadun tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen kuin toiminnalliseen eli prosessiulottuvuuteen. Palveluiden keskittäminen ja yhden käsittelijän mallin käyttöönotto ovat selkeästi parantaneet asiakkaiden tyytyväisyyttä niin lopputulokseen kuin prosessien toimivuuteen. Varsinkin palveluprosessiin Henkilöstöpalvelut ovat satsanneet toiminnassaan kouluttamalla henkilökuntaa yhden käsittelijän malliin. Tällöin asiakkaat saavat kokonaisvaltaisempaa palvelua yhdeltä henkilöltä ja lähes poikkeuksetta lopputulos on aina asiakkaan näkökulmasta parempi. Myös vuorovaikutus asiakkaan ja käsittelijän välillä paranee ja tämä vaikuttaa myönteisesti palvelun laatuun.

Vantaan Henkilöstöpalveluiden toiminnan muutokset ja niiden keskittäminen on lähtenyt asiakkaiden tarpeista, joita henkilöstöhallinnossa on erityisen tärkeää ottaa huomioon. Henkilöstöpalveluiden asiakkaat, eli esimiehet, toimialojen johto sekä henkilöstöasiantuntijat, ovat ilmaisseet asiakastyytyväisyyskyselyssä tyytyväisyytensä heidän kokemaansa palveluiden laadun kehittymiseen, mutta edelleen Henkilöstöpalveluilla on tarkoitus parantaa palvelujaan niistä näkökulmista, joita asiakkaat odottavat.

Siihen kuinka laadukkaaksi palvelu koetaan vaikuttaa suoraan vuorovaikutuksen ja viestinnän laatu. Henkilöstöpalvelut ovat vastanneet tähän kehittämällä omaa toimintaansa muun muassa yhden käsittelijän mallin kautta sekä esimerkiksi esimiehille lähtevällä uutiskirjeellä. Asiakasvuorovaikutusta pyritään jatkuvasti parantamaan myös yhden käsittelijän mallin avulla, jossa asiakas on yhteydessä yhteen henkilöstöpalvelusihteeriin, jolloin vuorovaikutus heidän välillä paranee.

Eräissä tutkimuksissa havaittiin kymmenen eri tekijää jotka vaikuttavat koettuun palvelun laatuun. Nämä tekijät on kuvattu kuvassa 9.



Kuva 9: Laatuun vaikuttavat tekijät(Grönroos, 2009, 114-115).

Yllämainitut tekijät vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja niihin tulisi-kin palvelussa panostaa. Luotettavuutta on parannettu jatkuvasti Vantaan Henkilöstöpalveluissa ja varsinkin yhden käsittelijän mallin myötä asiakkaat ovat kokeneet henkilöstöpalvelusihteerien työsuoritukset johdonmukaisemmiksi sekä luotettavimmiksi. Yksi yhteyshenkilö koetaan usein luotettavammaksi ja helpommin lähestyttäväksi kuin kasvoton palvelunumero.

Pätevyyden vaatimusten osalta yhden käsittelijän malli on tuonut uusia haasteita Henkilöstöpalveluille, kun henkilöstöpalvelusihteerien työnkuvat ovat laajentuneet ja vastuu asiakkaista kasvanut. Henkilöstöä jatkuvasti kouluttaessa palvelun luotettavuus kuitenkin paranee jatkuvasti, joka vaikuttaa asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Hyvin koulutettu ja perehdytetty henkilöstöpalvelusihteeri pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelmat heti yhteydenoton hetkellä, jolloin asiakas kokee palvelun luotettavaksi ja johdonmukaiseksi.

Reagointialttius on tärkeä osa henkilöstöpalvelusihteerin työtä. Esimiehen pyytäessä esimerkiksi työntekijänsä palkkatietoja tulee henkilöstöpalvelusihteerin toimittaa tiedot viipymättä. Palvelun on tapahduttava ajallaan ja tarpeelliset asiakirjat toimitettava asiakkaalle mahdollisimman pian. Palvelun nopeus vaikuttaa asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun ja henkilöstöpalvelusihteerin työssä onkin tärkeää pystyä reagoimaan tilanteisiin niiden vaatimalla nopeudella. Varsinaista vasteaikaa ei ole määritelty, mutta kaikki palvelupyynnöt pyritään hoitamaan heti niiden ollessa käsillä.

Jatkuvan koulutuksen avulla Vantaan Henkilöstöpalvelut takaavat asiakkailleen päteviä henkilöstöpalvelusihteereitä ja koulutuksen merkitys korostuu varsinkin yhden käsittelijän mallin käyttöönottamisen myötä. Uusien ohjelmien sekä käytäntöjen opetteleminen on tärkeää henkilöstöpalvelusihteerien työssä, sillä asiakkaat odottavat saavansa asioida koulutukseltaan ja osaamiseltaan pätevien henkilöiden kanssa. Henkilöstöpalvelusihteerien tiedot ja taidot kehittyvät kouluttautumisen myötä ja asiakkaat kokevat samoin palvelun laadun kehittyvän. Tärkeää onkin, että henkilöstöpalvelusihteerit sekä heidän tukiverkostonsa Vantaan Henkilöstöpalveluissa kouluttautuvat jatkuvasti ja kehittävät osaamistaan.

Yhteydenoton helppous ja vaivattomuus ovat asiakkaille tärkeitä ja vaikuttavat suuresti asiakkaiden tyytyväisyyteen niin omia palvelusihteereitä kuin Vantaan Henkilöstöpalveluita kohtaan. Vaikka useimmiten palvelusihteereihin ollaan yhteydessä sähköpostitse tai puhelimitse, on henkilöstöpalvelusihteerin henkilökohtainen saavutettavuus myös olennaista. Asiakkaiden ja heidän omien henkilöstöpalvelusihteerien yhtenäinen vuorovaikutus kehittyy, jos asiakkaat voivat henkilökohtaisesti tulla tapaamaan palvelusihteereitään. Asiakkaina kuitenkin toimii eri toimialoille sijoittuvia esimiehiä, joiden työajat eivät sijoitu henkilöstöpalvelusihteerien normaaliin työaikaan. Palvelun laadun parantamiseksi olisikin tärkeä pohtia, nähdäänkö tarvetta muuttaa joidenkin henkilöstöpalvelusihteerien työaikoja sopimaan paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Tämä parantaisi asiakkaiden kokemaa palvelun laatua ja henkilöstöpalvelusihteerien saavutettavuus paranisi huomattavasti sopivampien aukiolojen löydyttyä.

Kohteliaisuus on iso osa henkilöstöpalvelusihteerien työtä. Henkilöstöpalvelusihteerien käytöstavat, kunnioittava asenne, huomaavaisuus ja ystävällisyys ovat avaintekijöitä asiakkaan kokemassa palvelun laadussa. Vaikka varsinaisia asiakaskohtauksia ei tapahdukaan, välittyvät sähköpostien ja puheluiden kautta palvelusihteereiden asenteet aivan yhtä hyvin. Asiakaspalvelutyössä tärkeää onkin kunnioittaa asiakasta. Viestinnän merkitys korostuu henkilöstöpalvelusihteerien työssä. Esimiesten avustaminen heidän työssään on yksi henkilöstöpalvelusihteerien toimenkuvista sekä palveluiden selostaminen ja esimerkiksi eri ohjelmien käytön avustaminen ovat tärkeitä koetuksia palvelun laadussa. Viestinnässä yhtenä oleellisena tekijänä on uskottavuus, sillä asiakkaat toivovat saavansa laadukasta palvelua kontaktihenkilöltään. Uskottavuus merkitsee asiakkaille luotettavuutta sekä rehellisyyttä ja nämä tekijät vai-

kuttavat suoraan koettuun palvelun laatuun. Samalla kun asiakas uskoo ja luottaa kontaktihenkilöönsä, hän tuntee turvallisuuden tunnetta. Asiakkaat voivat luottaa, että kaikki heidän tietonsa (muun muassa henkilö- ja palkkatiedot) pysyvät oikeassa paikassa ja vain oikeat henkilöt pääsevät niihin käsiksi.

Yhden käsittelijän mallin myötä asiakkaiden ymmärtäminen ja tunteminen on parantunut. Henkilöstöpalvelusihteerit tuntevat ison osan asiakkaistaan ja asiakkaat vastaavasti voivat kokea tuntevansa oman kontaktihenkilönsä. Tässä kohdassa onkin tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vastata niihin. Jokainen Vantaan Henkilöstöpalvelun asiakas on yksilö ja erilainen ja eri toimialojen asiakkaille tarpeet ovat erilaiset. Tästä syystä olisi oleellista, että henkilöstöpalvelusihteerien työ ja toimenkuva vastaavat kaikkien asiakkaiden tarpeita, jotta heidän palvelutarpeisiinsa voidaan vastata.

Vaikka suurin osa henkilöstöpalvelusihteerien yhteydenotoista tapahtuu sähköpostin ja puhelimen välityksellä, ovat varsinkin asiakkaat kaivanneet henkilökohtaisia tapaamisia omien kontaktihenkilöidensä kanssa. Tästä syystä fyysisen ympäristön merkitys tulee korostumaan jatkossa, mikäli vierailuja tullaan toteuttamaan. Fyysiset tilat, henkilöstöpalvelusihteerin ulkoinen olemus ja palvelussa apuvälineinä olevat laitteet ovat merkittävä osa fyysisen ympäristön toimivuutta. Asiakkaan tulee viihtyä tilassa, jossa vierailee, mutta hänen on myös koettava, että hänen kontaktihenkilönsä viihtyy työpaikallaan.

Voidaan todeta, että useat tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Vantaan Henkilöstöpalvelut ovat panostaneet viime aikoina moniin yllämainittuihin tekijöihin ja panostaminen jatkuu edelleen. Henkilöstöpalvelusihteerien jatkuvalla koulutuksella, asiakaspalvelutaitojen sekä viestinnän kehittämällä voidaan asiakkaiden kokemuksia parantaa edelleen ja tyytyväisyys niin työyhteisössä kuin asiakkaiden keskuudessa parantuu.

3 Asiakkuudet

3.1 Henkilöstöpalvelujen asiakkaat

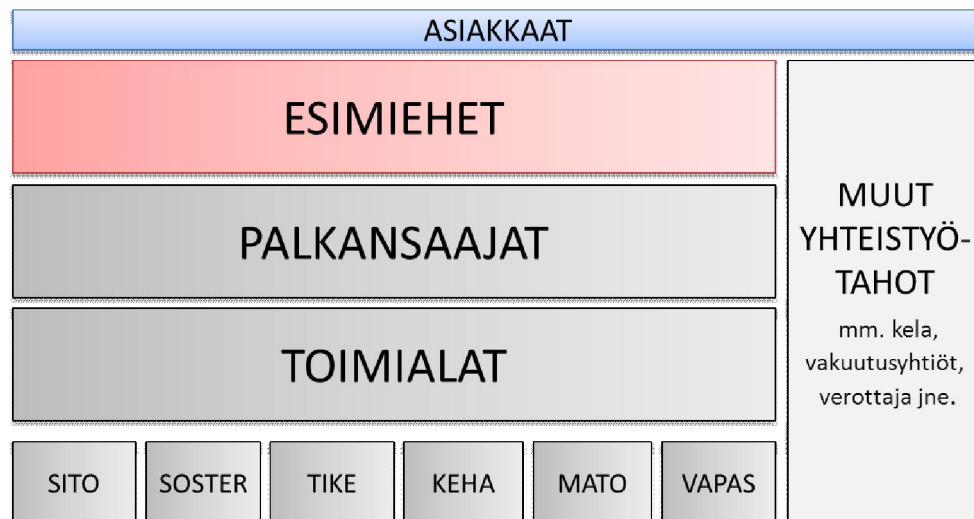
Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuudet koostuvat koko Vantaan kaupungin henkilökunnasta. Esimiehiä asiakkaina on noin 720 ja palkansaajia yhteensä noin 11 500. Vantaan Henkilöstöpalvelut palvelee kaikilla Vantaan kuudella toimialalla (Heiskanen 2009b). Suurena haasteena onkin palvella monien eri toimialojen henkilökuntaa aina yhtä asiantuntevasti ja sujuvasti.

Toimialat:

- Keskushallinnon toimiala
- Maankäytön ja ympäristön toimiala
- Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala
- Sivistystoimen toimiala
- Tilakeskuksen toimiala
- Vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimiala.

(Heiskanen 2009b.)

Vantaan Henkilöstöpalveluissa työskentelee 41 henkilöstöpalvelusihteeriä, joilla kullakin on hoidettavanaan tietty ”asiakaspotti”. Potit on jaettu palvelusihteereille pääsääntöisesti toimialoittain siten, että kukin henkilöstöpalvelusihteeri vastaa noin 300-400 asiakkuudesta. Henkilöstöpalvelusihteeri vastaa henkilökohtaisesti kaikkien nimettyjen asiakkaidensa palvelusuhteen elinkaaripalvelujen tuottamisesta. Pääasiallisesti vuorovaikutus tapahtuu toimialojen esimiesten kanssa, mutta myös palkansaajat voivat olla suoraan yhteydessä Henkilöstöpalveluihin. Kuvassa 10 on kuvattu Henkilöstöpalveluiden asiakkaat ja sidosryhmät. (Heiskanen 2009b.)



Kuva 10: Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkaat ja sidosryhmät.

3.2 Asiakkuuksien ryhmittely

Vantaan Henkilöstöpalveluiden asiakkaista voidaan erottaa ryhmiä sen mukaan, millä toimialalla asiakas toimii ja onko asiakas palkansaaja, esimies vai ylempään johtoon kuuluva. Henkilöstöpalvelusihteerien asiakaspotit on pääsääntöisesti jaettu toimialoittain ja toimintayksi-

köittäin juuri sen vuoksi, että mahdollisimman homogeenistä asiakasryhmää on helpompi palvella. Palvelut pystytään tuottamaan mahdollisimman hyvällä asiantuntemuksella, koska palvelusuhteille muodostuu laajempi osaaminen omasta toimiala- ja toimintayksikkökohtaisesta asiakasryhmästään.

Asiakkuuksia ryhmitellään sen mukaan, onko toimiala ns. palvelukeskusasiakas, jolle Henkilöstöpalvelut tuottaa palvelusuhdepalveluja. Järjestelmäpalvelujen ja palkkapalvelujen osalta ryhmittelyä käytetään sovellettavaa virka- ja työehtosopimusta. (Heiskanen 2009b.)

Vantaan Henkilöstöpalvelut pyrkii asiakkaiden ryhmittelyn avulla tarjoamaan kohdennettumpaa tiedottamista eri asiakasryhmille. Tiedottamisen paremmalla kohdentamisella parannetaan asiakastytyväisyyttä ja varmistetaan, että asiakas osaa toimia palveluprosesseissa oikein. Palvelujen kehittämistä toteutetaan kohdennettummille asiakasryhmille pääsääntöisesti toimialoittain, jotta löydetään mahdollisimman hyvin tarpeita vastaavia palvelumuotoja ja asiakkaiden odotukset ja tarpeet pystytään mahdollisimman tehokkaasti täyttämään. (Heiskanen 2009b.)

4 Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuuksien hallinta

4.1 Asiakkuuksien hallinnasta yleisesti

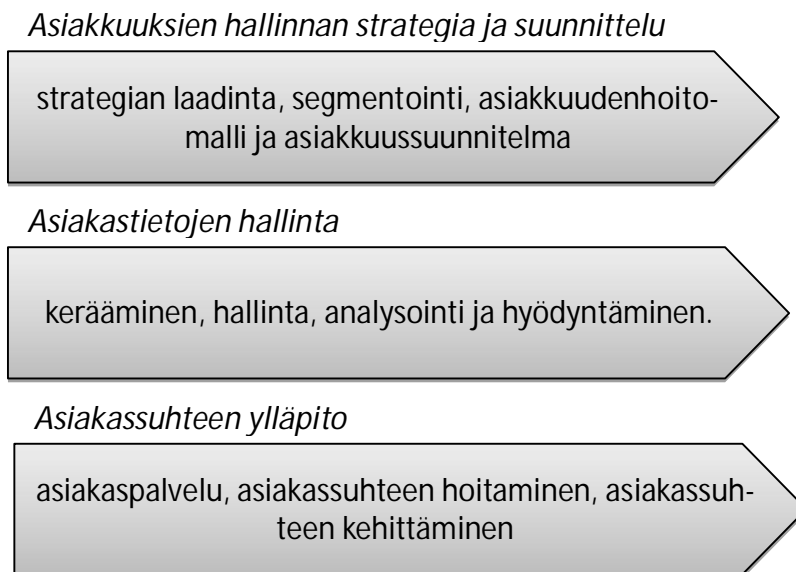
Systemaattisen asiakkuuksienhallinnan perustana on hyvä asiakastuntemus. On tärkeää tietää asiakkaidensa tarpeet ja osata sovittaa oma toiminta sellaiseksi, että se vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita. Näin voidaan synnyttää asiakkaalle lisäarvoa asiakkuudestaan ja pitää yllä hyvää asiakastytyväisyyttä. Asiakkuuksien hallinnan tehtävänä on varmistaa, että Vantaan kaupungin Henkilöstöpalvelut tuottaa asiakastarpeen mukaisia palveluita nyt ja tulevaisuudessa. Systemaattisella ja hyvin hoidetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan Hännusta mukaillen (2004, 133) varmistaa:

- Kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta
- Asiakasyhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuus
- Yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa
- Asiakkaiden tyytyväisyys nyt ja tulevaisuudessa

Asiakaspalvelun voidaan nähdä olevan näkyvin osa Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuuksien hallintaa. Tärkeää on kuitenkin huomioida myös asiakassuhteiden systemaattinen hoitaminen ja kehittäminen, jossa Vantaan Henkilöstöpalvelujen johto on avainasemassa. Hyvin ja järjestelmällisesti hoidettu asiakaspalvelu pohjautuu suunnitelmalliseen asiakkuuksien hallintaan ja asiakasstrategiaan.

4.2 Asiakkuuksien hallinnan prosessit

Asiakkuuksien hallinnan prosessien tulee olla määritelty, jotta toimintaa on helpompi ja johdonmukaisempi kehittää. Kaikilla prosessin toimijoilla tulisi olla selkeä kuva omasta roolistaan prosessissa. Asiakkuuksien hallinnan prosessi tulee kietoa tiiviiksi osaksi Vantaan Henkilöstöpalvelujen prosessien kokonaisuutta. Asiakkuuksien hallinta käsittää kuvassa 11 esitellyt prosessit ja aliprosessit.



Kuva 11: Asiakkuuksien hallinnan prosessit.

4.3 Asiakaspalvelustrategia

Jotta asiakkuuksien hallintaa voidaan edelleen jatkossa kehittää ja työskentelyä parantaa, on Vantaan Henkilöstöpalvelut määritellyt toiminnan kehittämisen strategiset tavoitteet. Tärkeimmiksi strategisiksi tavoitteiksi ja linjauksiksi on määritelty seuraavaa:

- Tukipalvelujen keskittämistä jatketaan: Henkilöstöpalveluja ja -osaamista keskitetään edelleen, kehitetään uusia toimintamalleja
- Vahvistetaan erinomaista työnantajamaientta: Konsultatiivinen työote ja asiantuntijuus HR-työssä vahvistuu
- Parannetaan tuottavuutta: Työprosesseja tehostetaan, sähköiset HR-palvelut kehittyvät ja niiden käyttö laajenee.

(Heiskanen 2009b.)

Lisäksi Vantaan Henkilöstöpalvelut on määrittänyt asiakaspalvelun keskeiset linjaukset ja tavoitteet:

- Palvelut tarjotaan mahdollisimman kattavasti yhden käsittelijän mallilla ja sähköisiä palvelukanavia hyödyntäen
- Markkina-alueena on koko Vantaan kaupunki ja sen liikelaitokset
- Palvelujen tuottaminen tapahtuu yhteistyössä Työnantajapalveluiden ja asiakkaan edustajien sekä järjestelmätoimittajan ja Vantaan tietohallinnon palvelukeskuksen kanssa
- Palvelut tuotetaan erinomaisella osaamisella ja asiakkaan tarpeet huomioon ottaen.

(Heiskanen 2009b.)

Tavoitteiden asettaminen edesauttaa toiminnan suunnitelmallista parantamista ja antaa kaikille osapuolille selkeät raamit tavoitteiden aikaansaamiseksi. Tavoitteiden saavuttaminen on tällöin realistisempaa.

5 Asiakkuuksien hallinnan organisointi

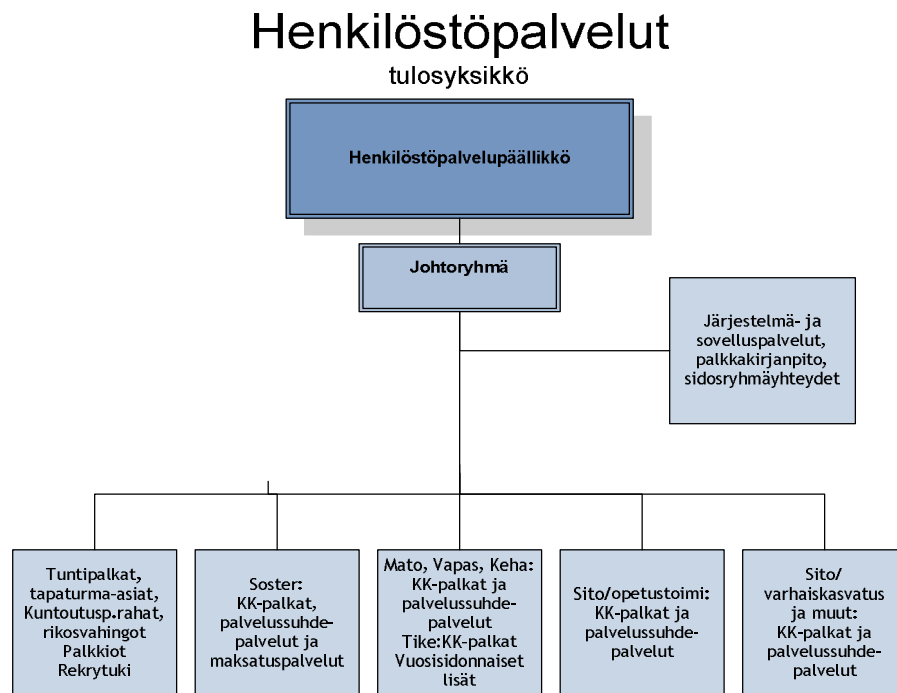
5.1 Organisaatio

Henkilöstöpalvelut organisoituu tiimeittäin siten, että yhden asiakasryhmän palvelussuhteen elinkaaripalvelut voidaan tuottaa yhdessä tiimissä yhden käsittelijän mallilla mahdollisimman kattavasti. Tiimit on määritelty pääsääntöisesti toimialoittain ja kuhunkin tiimiin kuuluu keskimäärin kymmenen henkilöstöpalvelusihteeriä ja heidän lähiesimiehensä. Järjestelmäpalvelut ja rekrytoinnin tukipalvelut tuotetaan keskitetysti omissa tiimeissään ja yhteistyössä kunkin palvelutiimin asiantuntemusta hyödyntäen. Tiimien välistä työnjakoa tarkistetaan uusien asiakkaiden sisääntulon ja organisaatiomuutosten yhteydessä sekä sähköisten palvelujen käyttöönoton vaikutuksista riippuen. (Heiskanen 2009a.)

Tiimien esimiehet ja yksikön päällikkö muodostavat Henkilöstöpalvelujen johtoryhmän, joka käsittelee yksikköä koskevat yhteiset asiat. Tiimit ratkaisevat niille kuuluvat tehtävät esimiestensä johdolla. Tiimien esimiehet vastaavat sovituista tavoitteista yksikön päällikölle ja yksikön päällikkö vastaa koko yksikköä koskevien tulostavoitteiden toteutumisesta tulosalueen johtajalle. (Heiskanen 2009a.)

Tiimit organisoivat tehtävänsä itse ja hyödyntävät yhteistä osaamista tilannekohtaisesti sekä toimivat tarvittavilta osin itseohjautuvasti ja yhteistyössä muiden tiimien kanssa. Vaikka kullakin tiimin henkilöstöpalvelusihteerillä on omat henkilökohtaiset asiakkuutensa, toimii tiimi niin sanottuna tukiverkkona kunkin asiakasryhmän hoitamisessa. Tiimin jäsenet sijaistavat toisiaan määritellyissä työpareissa ja vaativimmat asiakastilanteet voidaan tuoda tiimiin rat-

kaistavaksi. Koko yksikköä ja kaikkia tiimejä johtaa henkilöstöpalvelupäällikkö Aija Heiskanen. Kuvassa 12 on esitelty Henkilöstöpalveluiden organisaatio. (Heiskanen 2009a.)



Kuva 12: Vantaan Henkilöstöpalveluiden organisaatio 2011(Heiskanen 2010c).

5.2 Yhden käsittelijän malli

Vantaa on keskittänyt henkilöstöpalvelujaan esimiesten henkilöstöasioiden hoidon tukena. Henkilöstöpalveluissa on käytössä ns. yhden käsittelijän malli, jossa yksi henkilö hoitaa yhden palvelussuhteen elinkaareen liittyvät palvelussuhdeasiat. Tarkoituksena on, että asiakas saa näin kokonaisvaltaista palvelua ja toimintaa on mahdollista tehostaa.

Yhden käsittelijän mallin periaatteet ovat:

- Palvelut tarjotaan asiakkaille mahdollisimman kattavasti yhden käsittelijän mallilla.
- Hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla sähköisiä asiointikanavia.
- Organisoitujen tiimien toimivat tukena yhdenkäsittelijän mallin toteuttamiselle.

(Heiskanen 2009a.)

Käytössä on myös niin sanottu sijaisparimalli, joka tarkoittaa sitä, että kaksi henkilöstöpalvelusihteeriä perehtyy toinen toistensa asiakasryhmiin. Esimerkiksi sairauden sattuessa sijaispari osaa neuvoa sujuvasti myös toisen henkilöstöpalvelusihteerin asiakkaita.

5.3 Osaamisen varmistaminen

Yhden käsittelijän malliin siirryttäessä henkilöstöpalvelujen työntekijöiden työnkuvat muuttivat monipuolisemmiksi ja haastavammiksi. Työnkuvien laajenemisen vuoksi henkilöstöpalvelusihteerit ovat myös uusien osaamishaasteiden edessä. Riittävä osaamistaso on Vantaan Henkilöstöpalveluissa pyritty varmistamaan mm. seuraavin keinoin:

- Tiimien avulla laajempaa osaamisen hyödyntämistä
- Tiimi tukena yksittäiselle henkilöstöpalvelusihteerille
- Koulutuksen avulla lisää tietotaitoa
- Perehdytystä Henkilöstöpalvelujen sisällä
- Osata -hanke (osaamisen johtamisen kehittäminen)
- Prosessikuvausten ja ohjeiden kehittäminen osaamisen siirtämisen tueksi.

(Heiskanen 2010b.)

Ammatillisen osaamisen lisäksi henkilöstöpalvelusihteerien on hyvä ymmärtää oman roolinsa merkitys asiakassuhteen ylläpidossa ja kehittämisessä. Oman ammattiroolin tunteminen ja sen työstäminen yhteistyössä kollegoiden, esimiesten ja asiakkaiden kanssa edesauttaa päivittäistä toimintaa. Oma ammattirooli on opeteltava ja harjoiteltava ammatillisen osaamisen tueksi, jotta asiakaspalvelu olisi mahdollisimman tehokasta.

Ammatillisen roolin ja ammatillisen osaamisen tueksi henkilöstöpalvelusihteerien tulee kehittää ja ylläpitää omia henkilökohtaisia ominaisuuksiaan, omaa yksilöllistä osaamistaan. Näihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat asenne ja tahto, taidot, kokemus, tiedot sekä kontaktit ja verkostot. Nämä osaamisen osa-alueet ovat käytännön toiminnassa esiin tulevia, kokemusten kautta opittuja ja kokeiltuja, jotka vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun. Näiden kaikkien yllämainittujen tekijöiden avulla henkilöstöpalvelusihteerien tulee löytää oma roolinsa asiakaspalvelussa ja asemoida itsensä ja asiakkaansa asiakasvuorovaikutuksessa ja -suhteessa. Oma toiminta sulautetaan asiakkaan tarpeisiin, sillä jokainen asiakas on erilainen ja heidän tarpeensa tulee hyvän asiakaspalvelijan tietää.

Asiakaspalvelijan rooliin liittyvät menestymisen edellytykset:

- kohteliaisuus - käytöstavat
- aktiivisuus
- toimintaympäristön seuraaminen
- kokonaiskuvan hahmottaminen
- luottamus muihin - vastuun kanto - luotettavuus
- tunne työskentelystä

- esimiesten tuki ja työn mahdollistaminen
- roolin selkeys
- päätöksenteon ja päätösten toimeenpanon laatu
- osaaminen ja luovuus
- vuorovaikutus- ja verkostotaidot.

(Aminoff 2010.)

Yllämainittujen edellytyksien avulla henkilöstöpalvelusihteerit voivat varmistaa asiakaspalvelun toimivuuden ja taata asiakkaalleen mahdollisimman toimivan asiakassuhteen. Oman osaamisensa henkilöstöpalvelusihteerit varmistavat ymmärtämällä ja sisäistämällä ammatillisen roolinsa joka suhteessa, niin kollegoiden, esimiesten kuin asiakkaiden kanssa. Omaan osaamistaan tulee jokaisen henkilöstöpalvelusihteerin kehittää, jotta Henkilöstöpalvelut onnistuvat tavoitteessaan tarjota asiantuntevaa ja hyvää asiakaspalvelua jokaiselle asiakkaalleen.

Omaa rooliaan ja osaamistaan henkilöstöpalvelusihteerit voivat työstää päivittäin yhteistyössä kollegojen, esimiesten ja asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi asiakkaan kanssa käytävän vuorovaikutuksen avulla henkilöstöpalvelusihteerit voivat vahvistaa ammattirooliaan asiakkaan silmissä ja näin vahvistaa asiakkaan mielikuvaa palvelun laadusta ja mutkattomuudesta, mikäli vuorovaikutus on onnistunut.

6 Asiakasyhteistyö

6.1 Yleisesti

Lähtökohtana asiakasyhteistyön kehittämiseksi on asiakasrajapintojen tunnistaminen ja tarkentaminen. Tärkeimpinä rajapinta-alueina voidaan pitää niitä toiminnan osa-alueita, jotka vaikuttavat eniten asiakkaisiin. Onnistuakseen asiakasyhteistyön kehittäminen tulisi mieltää koko Vantaan Henkilöstöpalveluja koskeväksi toimintatavaksi. On tärkeää, että jokainen Vantaan Henkilöstöpalvelujen työntekijä ymmärtää oman roolinsa asiakasrajapinnassa. Asiakasyhteistyön ja asiakasrajapintojen ollessa kunnossa seuraa siitä luontevasti asiakaspalvelun parantuminen, asiakassuhteiden syveneminen sekä todellisiin asiakastarpeisiin perustuva toiminta. (Selin & Selin 2005, 88-89.)

Asiakasyhteistyön hallintaan voidaan lukea mm. seuraavat asiat:

- asiakastuntemuksen kehittäminen
- asiakassuhteiden kehittäminen
- asiakkaiden toimintaprosessien syvempi ymmärrys

- asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämistyöhön
- henkilöstön sitouttaminen sovittuihin toimintamalleihin
- teknologian hyödyntäminen asiakasrajapintojen hallinnassa.

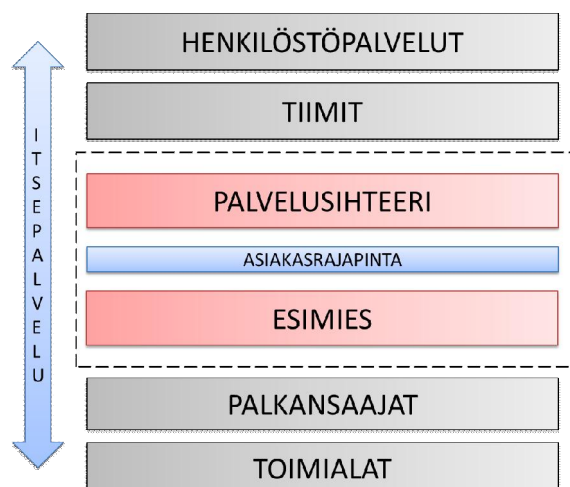
(Selin & Selin 2005, 88.)

Asiakasyhteistyötä toteutettaessa Vantaan Henkilöstöpalveluiden tulee jatkuvasti arvioida omaa toimintaansa asetettuihin strategisiin tavoitteisiin nähden (Selin & Selin 2005, 90). Asiakasyhteistyötä kehitettäessä ja arvioidessa jokainen asiakkaan ja Vantaan Henkilöstöpalveluiden välinen kohtaaminen on ensiarvoisen tärkeä.

6.2 Suunnittelu

Asiakasyhteistyön kehittämisen kannalta on tärkeää suunnitella uudet toimintatavat mahdollisimman huolellisesti, jotta työskentelyä pystytään kehittämään optimaalisimmalla tavalla ja tulos näkyy asiakkaalle asti. Systemaattisen asiakasyhteistyön ja asiakkuuden hoidon avulla Vantaan Henkilöstöpalvelut voivat varmistaa asiakkailleen yhtenäisen tavan toimia kaikissa asiakassuhteissa, taata asiakastyytyvyyden sekä varmistaa tehokkaan ja kannattavan kokonaisuuden oman toimintansa kannalta.

Asiakasyhteistyön suunnittelussa tärkeää on määritellä toiminnan sujuvuuden ja asiakastyytyvyyden kannalta kriittisimmät asiakasrajapinnat. Vantaan Henkilöstöpalvelujen henkilöstöpalvelusihteerit ovat päivittäin vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja tämä yhteydenpito muodostaakin tärkeimmän asiakasrajapinnan asiakkaiden ja Vantaan Henkilöstöpalvelujen välillä. Tärkeimmät toimijat asiakasrajapinnassa ovat Henkilöstöpalveluiden henkilöstöpalvelusihteerit ja esimiehet sekä Vantaan kaupungin esimiehet ja palkansaajat. Kuva 13 kuvaa asiakasrajapintaa Henkilöstöpalveluissa.



Kuva 13: Asiakasrajapinta.

Kriittisimmät kohtaamiset asiakasyhteistyössä tapahtuvat alla olevien toimijoiden välillä:

- Henkilöstöpalvelusihteerin ja asiakkaan välinen asiointi: Henkilöstöpalvelusihteerit ovat päivittäin tekemisissä toimialojen esimiesten kanssa sähköpostitse sekä puhelimitse.

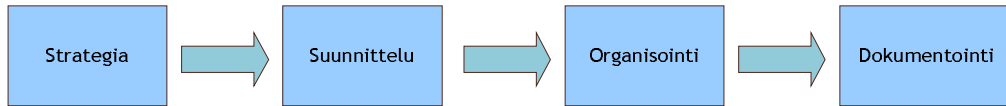
Muut kohtaamiset asiakasyhteistyössä tapahtuvat

- Toimialojen esimiesten ja Henkilöstöpalveluiden esimiesten välillä
- Palkansaajien ja henkilöstöpalvelusihteerien välillä
- Henkilöstöpalveluiden henkilöstöpalvelusihteerien/esimiesten ja ulkoisten palvelutarjoajien välillä (muun muassa Kela ja vakuutusyhtiöt)

On tärkeää, että yhteistyön rajapinnat on määritelty tarkkaan, jotta myös asiakas osaa toimia palveluprosessissa oikein. Jokaisen asiakasrajapinnassa työskentelevän tulee tiedostaa oma roolinsa ja myös viestiä asiakkaille heidän roolistaan. Erityisesti lisääntyvän sähköistymisen myötä on tärkeää, että asiakas tietää, mikä on hänen roolinsa oman asiakkuutensa ylläpidossa.

Asiakkaan kanssa suorassa kontaktissa työskentelevän henkilöstöpalvelusihteerin on ymmärrettävä niin oma roolinsa kuin asiakkaan rooli yhteisessä vuorovaikutuksessa. Henkilöstöpalvelusihteerien on omaksuttava osaksi rooliaan laadun merkitys työssään, sillä heidän työnsä vaikuttaa suoraan asiakkaiden mielikuviin Vantaan Henkilöstöpalveluista. Kohtaamiset asiakasrajapintatyöskentelyssä on suunniteltava tarkasti, jotta henkilöstöpalvelusihteerien työn laatu vastaa asiakkaiden tarpeita ja Henkilöstöpalveluiden asettamia raameja sekä tukevat tavoitteiksi asetettuja linjauksia.

Suunnitelmallisen asiakkuuksien hallinnan yhtenä tärkeimpänä osana voidaan pitää asiakkuussuunnitelmia. Vantaan Henkilöstöpalveluiden asiakkaina toimii Vantaan kaupungin esimiehiä ja palkansaajia, jotka toimivat eri toimialoilla. Asiakaskunta on laaja ja kirjava, joten varsinkin eri toimialoille on hyvä luoda omat asiakkuussuunnitelmat vastaamaan toimialojen tarpeita ja yksilöimään palvelua. Asiakuussuunnitelmat edesauttavat henkilöstöpalvelusihteerien työtä, sillä he pystyvät tällöin tuottamaan yksilöidympää palvelua eri toimialoille ja tällä on suora vaikutus asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Kuva 14 kuvaa asiakasyhteistyön prosessia.

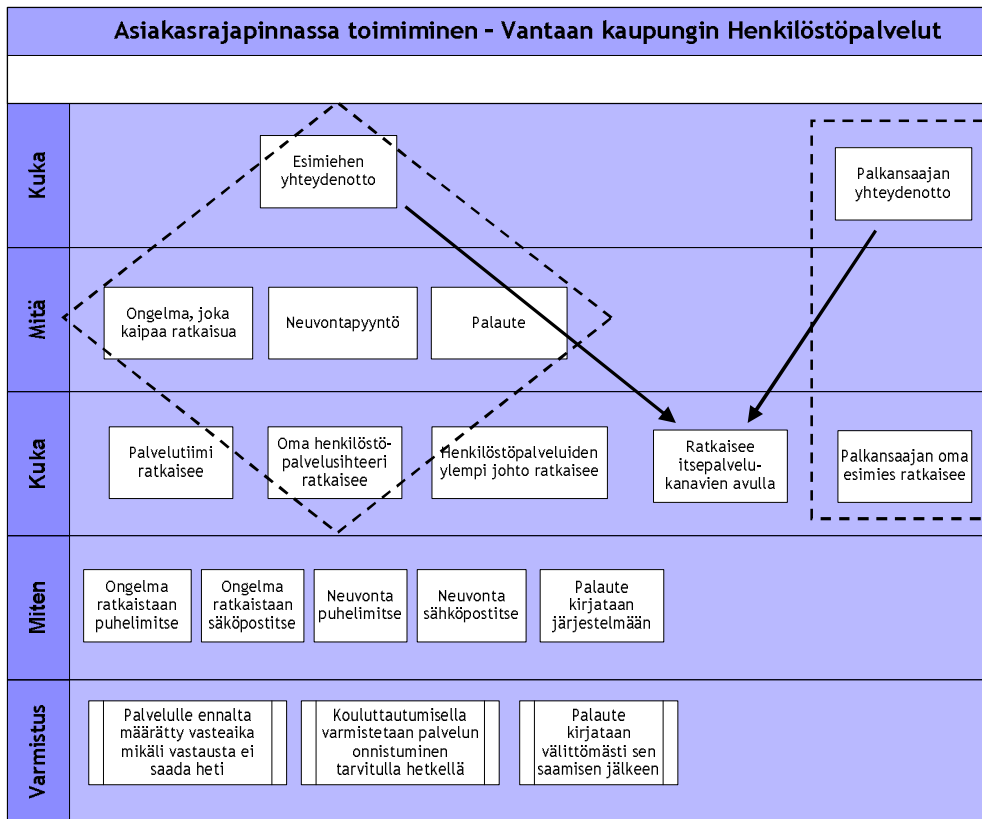


Kuva 14: Asiakasyhteistyö.

Jotta asiakasyhteistyössä voidaan onnistua ja jotta se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla niin Vantaan Henkilöstöpalveluita kuin heidän koko asiakaskuntaa, tulee työskentely suunnitella huolella aina strategiasta lähtien. Ilman kunnollista suunnittelua ei synny tarpeita vastaavia toimintatapoja eikä niistä saatavaa palautetta pystytä hyödyntämään riittävällä tavalla.

6.3 Asiakasyhteistyön ja -yhteydenpidon organisointi

Kuva 15 on esimerkki asiakasyhteistyön ja -asiakasyhteydenpidon organisoinnista Vantaan Henkilöstöpalveluissa. Kyseisestä kuvasta voidaan nähdä ne eri tahot, jonne esimiesten ja palkansaajien kysymykset ja neuvontapyynnöt ohjautuvat. Nuolilla ja katkoviivoilla kuvassa on merkitty ensisijaiset toimintamallit.



Kuva 15: Asiakasyhteistyön ja -yhteydenpidon organisointi.

Vantaan Henkilöstöpalveluiden henkilöstöpalvelusihteereille tulee yhteydenottoja niin palkansaajilta kuin esimiehiltä, jotka ovat henkilöstöpalvelusihteerien ensisijaisia asiakkaita. Lähtökohtaisesti toiminnassa on kuitenkin pyrittävä siihen, että palkansaajan mahdollisiin ongelmiin ja palautteisiin vastaa tämän lähiesimies. Tämä vähentää henkilöstöpalvelusihteerien työtaakkaa ja vähentää niin kutsuttuja turhia puheluita, joihin oma esimies pystyy vastaamaan. Mikäli esimies ei osaa vastata alaisensa kysymykseen, esimies on itse yhteydessä Henkilöstöpalveluihin. Esimiehen ottaessa yhteyttä omaan henkilöstöpalvelusihteeriinsä saa hän tiedon jatkoa ajatellen, jolloin seuraavalle palkansaajalle pystytään vastaamaan ongelmaan suoraan eikä puheluita tai sähköposteja tarvita. On erityisen tärkeää, että yhteyshenkilöinä toimivat henkilöstöpalvelusihteerit ohjeistavat palkansaajia ja heidän esimiehiään noudattamaan tätä käytäntöä. Näin vältetään myös puuttumasta mahdollisiin esimiesten ja alaisten välisiin ristiriitatilanteisiin.

Toisena tärkeänä tiedonvälitystapana ovat sähköiset itsepalvelukanavat, joihin Vantaan Henkilöstöpalvelut ovat panostaneet ja kehitys jatkuu edelleen. Eri kanavien kautta esimiehet ja palkansaajat voivat saada runsaasti tarvitsemaansa tietoa ja henkilöstöpalvelusihteerien tuleekin kertoa puheluiden ja sähköpostiviestien yhteydessä muista mahdollisista kanavista. Itsepalvelukanavien avulla tarvittava tieto löytyy usein nopeasti ja vaivattomasti ja puheluiden tulvalta vältetään.

Esimiehen ottaessa yhteyttä henkilöstöpalvelusihteeriin pyritään vastaus antamaan heti. Tämä on niin henkilöstöpalvelusihteerin kuin esimiehen työn kannalta tehokkainta eikä palvelusihteereille kerry ns. työlistoja hoidettavaksi. Mikäli henkilöstöpalvelusihteeri ei kuitenkaan itse puhelun yhteydessä osaa vastata esitettyyn kysymykseen, tulee hänen palata asiaan mahdollisimman pian. Tälle vastausajalle on hyvä tulevaisuudessa määrittää vasteaika, jonka aikana ongelmaan on löydettävä ratkaisu. Vasteaika tehostaa entisestään toimintaa ja asiakkaat voivat kokea saavansa tasapuolista ja tasalaatuista palvelua.

Vaikka henkilöstöpalvelusihteereitä koulutetaan jatkuvasti varsinkin uuden yhden käsittelijän mallin käyttöönoton myötä, ei kaikkiin kysymyksiin löydy vastausta suoraan. Tällöin henkilöstöpalvelusihteeri kääntyy oman palvelutiimensä esimiehen puoleen, joka selvittää ongelman. Mikäli asiakkaalta tullut kysymys on ollut niin ongelmallinen, ettei palvelutiimin esimies osaa vastata, käännytään joko henkilöstöpalvelupäällikön puoleen tai viimeisessä tapauksessa työmarkkinajuristin puoleen. Ongelman ratkaisu tulee käydä läpi yhteisissä palavereissa, jolloin tieto siitä saadaan muiden henkilöstöpalvelusihteerien käyttöön tulevaisuutta ajatellen. Työnantajatulokintaa vaativat kysymykset ohjataan toimialan henkilöstöyksikköön ratkaistavaksi. Näistäkin olisi hyvä saada tieto henkilöstöpalvelusihteereille ja edelleen yhteisissä palavereissa tiedotettavaksi.

Tärkeää jokapäiväisessä toiminnassa on kirjata palautteet ja ongelmatilanteet ylös, jotta esimerkiksi haastaviin kysymyksiin osattaisiin vastata jatkossa ja palveluja voitaisiin kehittää. Palautteiden kautta henkilöstöä pystytään kouluttamaan tarpeita vastaaviksi. Toiminnan tarkan organisoinnin avulla helpottuu jokaisen osapuolen työ eikä turhia yhteydenottoja tehdä.

6.4 Asiakasrajapinnassa toimiminen

Toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi ja sen kehittämiseksi on Vantaan Henkilöstöpalveluiden hyvä löytää toimintatapoja, jotka edesauttavat operatiivista toimintaa. Alla olevat toimintatavat auttavat kehittämään toimintaa asiakkaiden ja Vantaan Henkilöstöpalveluiden välillä ja luovat palvelulle uusia näkökulmia, joiden avulla toimintaa pystytään tehostamaan.

Vuosittaiset asiakastapaamiset (tulosalue/-yksikkö - Henkilöstöpalvelut)

- 1-2 kertaa vuodessa järjestettävä vierailu toimialojen esimiehille. Tavoitteena on kertoa Henkilöstöpalvelujen toiminnasta ja asiakkaisiin vaikuttavista uudistuksista.
- 1-2 kertaa vuodessa henkilöstöpalvelusihteerien vierailut esimiesten luona ko. toimipisteissä. Tavoitteena on tutustuttaa henkilöstöpalvelusihteerit omien asiakkaidensa toimialoihin.

Asiakastapaamisten avulla henkilöstöpalvelusihteerit ja asiakkaina toimivat esimiehet oppivat paremmin tuntemaan toistensa toimintatapoja ja tarpeita, jolloin vuorovaikutus ja yhteistyö paranevat. Henkilöstöpalvelusihteerit eivät välttämättä osaa tunnistaa kaikkien toimialojen erityistarpeita ja näiden asiakastapaamisten avulla henkilöstöpalvelusihteerit saavat merkityksellistä tietoa suoraan omilta asiakkailtaan. Asiakastapaamiset toimivat hyvänä opetushetkenä ja palautekanavana. Mikäli henkilöstöpalvelusihteeri on huomannut esimiehen toiminnassa jotain huomautettavaa tai korjaamisen arvoista, voidaan tämä virhekäsitys poistaa tapaamisten aikana ja uutta tietoa voidaan jakaa puolin ja toisin.

Asiakkaina toimiville esimiehille nämä tapaamiset toimivat hyvänä palautekanavana, joissa voidaan antaa palautetta Vantaan Henkilöstöpalveluiden toiminnasta tai oman henkilöstöpalvelusihteerin toiminnasta. Esimies voi antaa omien työntekijöidensä puolesta palautetta, mikäli hän kokee siihen tarvetta. Asiakastapaamisista saatavat palautteet, yksilöidyt tarpeet ja korjausehdotukset tulee kirjata ylös ja käydä läpi omassa palvelutiimissä, jossa epäkohtia voidaan selventää ja korjausehdotuksia voidaan viedä eteenpäin.

Henkilöstöpalvelusihteerien työn helpottamiseksi on laadittu runko asiakastapaamisten prosessista, jonka avulla he voivat taata asiakastapaamisten onnistumisen ja asiakkaan tarpeiden täytymisen. Taulukko 4 on esimerkki prosessin rungosta.

Asiakastapaamisten runko	
Ensimmäinen yhteydenotto puhelimitse asiakkaaseen	- Tapaamisen tavoitteet - Asiakkaan tarpeiden selvittäminen
Mahdollisen aineiston toimittaminen asiakkaalle	- Sopivan aineiston kokoaminen - Aineiston toimittaminen
Asiakastapaamisen valmistelu	- Asiakastiedon hyödyntäminen ja yhteenveto tapaamista varten - Tapaamisen tavoitteiden asettaminen - Aineiston kokoaminen
Tapaaminen	- Tapaamisen asialistan läpikäynti - Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden täyttäminen - Kehitystarpeista sopiminen ja jatkotoimien kirjaaminen
Tapaamisen jälkihoito	- Asiakassuhteen hoitaminen sovitulla tavalla

Taulukko 4: Asiakastapaamisten runko - esimerkki (Seliniä & Seliniä mukaillen 2005, 99).

Asiantuntijaworkshopit (Asiakkuustiimit)

1) Asiakaskohtainen asiakkuustiimi

- edustajina toimialan henkilöstöyksikön lisäksi esim. tulosalueiden esimiehiä (toimiala harkitsee itse edustajiensa määrän), rooli edustuksellinen ja edellyttää yhteydenpitoa sovitun vastualueen muihin esimiehiin
- palvelutuotantoon liittyvät palautteet ja korjaavista toimenpiteistä sopiminen sekä ajankohtaisista asioista tiedottaminen
- 3-4 kertaa vuodessa, tarvittaessa useamminkin.

2) Kaikkien palvelukeskusasiakkaiden asiakkuustiimi

- osallistujina toimialojen henkilöstöyksiköiden edustajat (henkilöstöpäällikkökokous)
- palvelutuotannon kehittämisasiat, asiakasohjausryhmälle ratkaistavaksi vietävät asiat ja ajankohtaiset asiat
- 1-2 kertaa vuodessa.

Asiantuntijaworkshopien avulla saadaan tarvittavaa tietoa suoraan toimialojen esimiehiltä, jotka pystyvät esittämään kysymyksensä ja antamaan palautteensa suoraan Vantaan Henkilöstöpalveluiden päättävälle johdolle. Asiakkaiden määrän kasvun myötä workshopit on jaettu eri asiakassegmenteille, jotta tarpeet ja kysymykset saataisiin paremmin vastaamaan kyseistä segmenttiä. Pienemmissä, asiakassegmentteihin jaetuissa workshoppeissa käytävät istunnot kokoontuisivat kolmesta neljään kertaa vuodessa pohtimaan toiminnan tehostamista ja palvelun laadun parantamista. Näin asiakkaat pystyvät antamaan palautetta suoraan ja esittämään omia tarpeitaan vastaavia kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Vastapuolena toimivat Vantaan Henkilöstöpalveluiden esimiehet kuulevat tällöin toiveet, tarpeet ja palautteet suoraan asiakkailta, jolloin operatiivisen toiminnan kehittäminen on nopeampaa ja useampien tahojen mielipiteet voidaan ottaa huomioon.

1-2 kertaa vuodessa järjestettäisiin kaikkia palvelukeskus asiakkaita koskeva asiakkuustiimi, jossa arvioitaisiin ja kehitettäisiin toimintaa isommassa mittakaavassa ja kaikille toimialoille sopivaksi. Workshoppeihin osallistuu toimialojen henkilöstöyksiköiden edustajat ja mahdollisesti pienemmissä istunnoissa olleita asiantuntijoita, jotka voivat omien istuntojensa kautta tuoda esille uusia näkemyksiä ja hyväksi koettuja ehdotuksia.

Asiakkuustiimien yhteydessä käydään läpi asiakkaan kanssa yhdessä laadittava asiakkuussuunnitelma, jonka tavoitteita tarkennetaan tarpeen mukaan ja suunnitelmaa yksityiskohtaistetaan molemmille osapuolille sopiviksi.

Asiakasohjausryhmä

- Kokoontuu kaksi kertaa vuodessa
- Tehtävänä on palvelutuotannon seuranta ja ohjaus, periaatteellisten kysymysten ratkaiseminen sekä palvelusisältöön tulevista muutoksista sopiminen.

Asiantuntijaworkshoppeista saatavat ehdotukset ja kysymykset viedään asiakasohjausryhmän työstettäväksi, jonka tehtävänä on löytää ongelmakohtiin ratkaisut ja kehittää jatkotoimenpiteet toiminnan tehostamiseksi. Asiakasohjausryhmässä tehtävistä päätöksistä ja jatkotoimenpiteistä olisi hyvä ilmoittaa esimerkiksi esimiesuutiskirjeessä kaikkien toimialojen esimiehille, jotta uudistuksista oltaisiin tietoisia ja niissä pysyttäisiin ajan tasalla. Uudistukset vaikuttavat usein asiakkaina toimivien esimiesten työhön, joten niistä tiedottaminen on hyvän tavan mukaista ja edesauttaisi asiakastyytyvyyttä.

Infotilaisuudet

- Järjestetään tarvittaessa, osallistujina kaikki halukkaat toimialojen esimiehet
- Infotilaisuuksien suunnittelu ja toteutus tehdään yhteistyössä toimialan henkilöstöyksikön ja Työnantajapalveluiden kanssa
- Toteutus mahdollisuuksien mukaan olemassa olevissa rakenteissa (toimialojen omat esimiestilaisuudet jne.)
- Tarvittaessa järjestettävien Infotilaisuuksien tarkoituksena on tiedottaa esimiehille tärkeistä ajankohtaisista asioista ja muutoksista.

Infotilaisuuksien tarkoituksena on saada levitettyä tietoa esimerkiksi tärkeimmistä työehtosopimuksiin ja yleisiin linjauksiin liittyvistä muutoksista sekä muista ajankohtaisista asioista. Monille esimiehille olisi hyötyä sähköisten järjestelmien käyttöön liittyvistä tiedotus- ja koulutustilaisuuksista. Suuremmalle joukolle tiedottaminen nopeuttaa tiedonkulun prosessia ja antaa mahdollisuuden esimiehille esittää kysymyksiä. Infotilaisuudet toimivat hyvänä kanavana kouluttaa esimiehiä toimimaan oikein palveluprosessissa, jotta virheitä ja turhilta yhteydenotoilta vältyttäisiin. Asiakkaat (esimiehet) kiinnittävät mahdollisesti suurempaa huomiota tärkeisiin muutoksiin, kun niistä viestittään henkilökohtaisesti.

Puhelinneuvonnan organisointi

- Tavoitteena on keskittää palvelusihteereille saapuvat puhelut
- Puhelinajan avulla rauhoitetaan osa henkilöstöpalvelusihteerien työpäivästä, jotta hiljaisen työskentelyn aikana voi keskittyä erityistä tarkkuutta vaativiin tehtäviin ja mahdollisesti selvittää ongelmallisempia palvelupyyntöjä yhdessä esimiehen kanssa.

Henkilöstöpalvelusihteerit ovat kokeneet puheluiden suuren määrän tuottavan hetkittäin keskittymisvaikeuksia, joka saattaa aiheuttaa inhimillisiä virheitä työssä. Koska asiakkaina toimivat esimiehet ovat olleet tyytyväisiä yhden käsittelijän mallin myötä tehtyyn ratkaisuun, jossa jokaisella esimiehellä on oma henkilöstöpalvelusihteri Vantaan Henkilöstöpalveluissa, ei neuvontanumeroa ole järkevää ottaa käyttöön. Tällöin palvelu ei olisi yhtä henkilökohtaista ja palvelun laatu sekä asiakkaasta saadut yksityiskohtaiset tiedot eivät pääsisi oikeuksiinsa.

Etenkin palkka-ajojen aikaan henkilöstöpalvelusihteerit tarvitsevat rauhaa palkkojen laskennassa ja usein puhelut keskeyttävät työnteon ja virheitä saattaa tapahtua. Puhelinajat voitaisiin organisoida henkilöstöpalvelusihterikohtaisesti siten, että kukin henkilöstöpalvelusihteri olisi puhelimitse tavoitettavissa tietyn osan päivää. Näin kaikki asiakkaat saisivat oman henkilöstöpalvelusihteerinsä kiinni tietyinä ajanjaksona päivässä, mutta aikaa jäisi myös rauhalliselle työskentelylle. Tämä palvelisi yhdenkäsittelijän mallin periaatteita, kun jokainen

asiakas voi puhelinajasta huolimatta asioida aina saman henkilöstöpalvelusihteerin kanssa. Esimiehille on tärkeää oman henkilöstöpalvelusihteerin tavoitettavuus kuin se, että tavoittaa jonkun toisen henkilöstöpalvelusihteerin, joka ei tunne kyseessä olevaa asiakasta yhtä hyvin. Kuvasta 16 voidaan nähdä esimerkki, kuinka puhelinaika voitaisiin hoitaa.



Kuva 16: Puhelinajan organisointi -esimerkki.

Riippuen palvelutiimin asiakkaista, voitaisiin puhelinaika määritellä juuri kyseisen toimialan asiakkaille parhaiten sopivaksi. Parhaasta ajankohdasta voi pyytää mielipiteitä suoraan asiakailta. Näin asiakkaat eivät kokisi toimintatapaa yhden käsittelijä mallin vastaiseksi eivätkä palvelun heikentyneen, sillä he saisivat oman henkilöstöpalvelusihteerinsä kiinni heille sopivimmalla ajankohdalla. Vastaajapalvelu voisi kuitenkin olla käytössä myös puhelinajan ulkopuolella. Ennen puhelinajan kokonaisvaltaista käyttöönottoa tulee mallia pilotoida määritellyllä asiakasjoukolla, jonka jälkeen asiakkaiden tyytyväisyyttä arvioidaan esimerkiksi kyselyn avulla.

Itsepalvelu - sähköisten toimintakanavien hyödyntäminen asiakasrajapinnassa

- Palveluiden sähköistäminen tehostaa niin henkilöstöpalvelusihteerien kuin esimiesten toimintaa
- Itsepalvelun avulla asiakas tehostaa myös omaa päivittäistä toimintaansa.

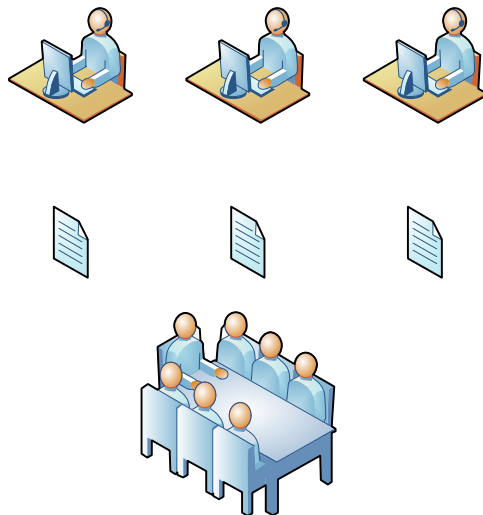
Vantaan Henkilöstöpalveluilla on pyritty oman toiminnan tehostamisen lisäksi myös asiakkaan oman toiminnan tehostamiseen. Palveluita on pyritty sähköistämään ja tulevaisuudessa niitä aiotaan kehittää jatkuvasti. Sähköisiä palveluita Vantaan Henkilöstöpalveluilla ovat muun muassa HR-työpöytä sekä Intranet. Näiden palveluiden avulla asiakas pystyy tehostamaan omaa toimintaansa ja yhteydenotto Henkilöstöpalveluihin ei ole aina tarpeen. HR-työpöydän kautta asiakas pystyy hallinnoimaan monia omiin tietoihinsa liittyviä asioita ja Intranetin kautta asiakas saa jatkuvasti paljon uutta hyödyllistä tietoa.

6.5 Dokumentointi

Asiakasrajapinnassa työskentely on yksi kriittisimmistä tekijöistä määriteltäessä Vantaan Henkilöstöpalveluiden palvelun laatua ja työntekijöiden osaamista. Työskentelyn kehittämisen näkökulmasta olisikin tärkeää saada tietoon asiakastilanteita, joissa on onnistuttu ja joissa olisi parantamisen varaa.

Asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työskentelyä on dokumentoitava aktiivisesti, jotta asiakas voi kokea palvelun tuottajan haluavan pitää huolta asiakassuhteesta. Tämä luo myös mielikuvaa siitä, että Vantaan Henkilöstöpalvelut haluaa jatkuvasti kehittää palvelujaan. Haastavien asiakastilanteiden dokumentoinnin tulee olla suunniteltu tarkasti ja jokaisen henkilöstöpalvelusihteerin tulee sitoutua omassa päivittäisessä toiminnassaan dokumentoimaan asiakastilanteita parantaakseen Henkilöstöpalveluiden toimintaa asiakasrajapinnassa.

Asiakasrajapinnassa tapahtuvan toiminnan dokumentoinnin avulla pystytään seuraamaan kyselyiden ja neuvontapyyntöjen kohteita sekä henkilöstöpalvelusihteerien ja asiakkaiden vuorovaikutustilanteita. Dokumentoinnin avulla palvelua voidaan kehittää edelleen ja myös ylin johto pystyy reagoimaan epäkohtiin nopeammin systemaattisen dokumentoinnin avulla. Kuvasta 17 voidaan nähdä, kuinka dokumentit käsitellään tiimipalaverissa.



Kuva 17: Haastavien asiakastilanteiden dokumentointi.

Dokumentoinnin tulee olla sellaista, ettei siitä koituisi palvelusihteeille suurta työtaakkaa muiden töiden ohessa. Neuvontapyyntöjen sekä kyselyiden kirjaamiseen tulee olla valmiit lomakkeet, jotta niiden täyttämiseen ei palvelusihteeiltä kuluisi liikaa aikaa.

Yksinkertaisten lomakkeiden avulla haastavien asiakastilanteiden dokumentointi tuntuu vaivattomalta eikä niiden täyttäminen vie juurikaan aikaa muulta työltä. Kuvassa 18 voidaan nähdä esimerkki yksinkertaisesta lomakkeesta, jotka jaetaan henkilöstöpalvelusihteereille.

The image shows a screenshot of a form titled "Vantaan Henkilöstöpalvelut" (Vantaa Employee Services) with the subtitle "Asiakastilanteen dokumentointi" (Documentation of Customer Situations). The form is enclosed in a blue header bar. Below the header, there are two input fields: "Kirjaaja:" (Author) and "Päivämäärä:" (Date). Below these is a large text area labeled "Asiakastilanne:" (Customer Situation) and a smaller text area labeled "Ratkaisu:" (Solution). The form is presented within a grey border.

Kuva 18: Esimerkki asiakastilanteen dokumentointilomakkeesta.

Lomakkeen avulla henkilöstöpalvelusihteerit pystyvät vaivattomasti dokumentoimaan asiakastilanteita ja kaavakkeiden läpikäyminen yhteisissä palavereissa edesauttaa tiimin ja yksikön toimintaa, sillä tilanteisiin löydetyt ratkaisut ovat jokaisen työtä edistävää.

Ennen työskentelyn dokumentoinnin aloittamista henkilöstöpalvelusihteerit tulee ohjeistaa lomakkeiden käyttöön sekä selventää heille, miksi haastavia asiakastilanteita dokumentoidaan ja millaisia hyötyjä siitä saadaan. On tarkasti ohjeistettava, minkälaiset neuvontapyynnöt ja asiakastilanteet tulee kirjata. Tällöin henkilöstöpalvelusihteereiden kynnys kirjata ja dokumentoida työskentelyä pienenee ja dokumentoinnin tarkoituksiperät sekä merkitys kehittämisen ja laadun kannalta ovat kaikille selviä. Tieto näistä edesauttaa palvelusihteereitä tarttumaan omassa työssään epäkohtiin ja pohtimaan itsenäisesti toimintaan kehittämistoimenpiteitä.

Puhelinaikojen käyttöönotto Vantaan Henkilöstöpalveluissa madaltaisi kynnystä kirjata asiakastilanteita, sillä niiden kirjaamiselle olisi enemmän aikaa eikä tämä häiritsisi muihin töihin keskittymistä. Tähän asti kynnyksenä kirjaamiselle on ollut muun muassa ajanpuute, sillä muut työt vievät runsaasti aikaa päivästä.

7 Asiakaspalvelun pelisäännöt

Hyvä asiakaspalvelu on Vantaan Henkilöstöpalvelujen toiminnan perusedellytys. Hyvän asiakaspalvelun avulla varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys ja luodaan pohja luottamuksellisten asiakassuhteiden syntymiselle. Vantaan Henkilöstöpalvelut pyrkii palvelemaan kaikkia asiakkaitaan tasalaatuisesti ja asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen. Tätä tavoitetta silmällä pitäen Vantaan Henkilöstöpalvelut on laatinut asiakaspalvelun pelisäännöt. (Vantaan Henkilöstöpalvelut 2009a.)

Henkilöstöpalvelusihteerien yleiset pelisäännöt

- Huolehdimme tavoitettavuudestamme (puheluiden siirto, poiminta, puheposti).
- Jos emme tiedä tai osaa, kerromme, että otamme selvää ja soitamme takaisin.
- Jos kysymys ei kuulu lainkaan meille, ohjaamme kohteliaasti oikeaan osoitteeseen. Esimerkiksi:
 - Kelpoisuusehtojen määrittelyyn liittyvät kysymykset toimialan henkilöstöyksikköön
 - Verotukseen liittyvät kysymykset verotoimistoon
- Käyttäydymme aina asiallisesti ja ammattimaisesti asiakkaan kanssa tai hänen kuultensa. (Vantaan Henkilöstöpalvelut 2009a.)

Esimiesten neuvonnan ja tuen pelisäännöt

- Ohjaamme nimikkeiden käyttöön ja palkan (kun taso ei ole tiedossa) sekä kelpoisuusehtojen määrittelyyn liittyvät kysymykset toimialan henkilöstöyksikköön tai työnantajapalveluihin (kun koskee useampaa toimialaa tai Keskushallintoa).
- Jos esimies ei osaa tehdä työsopimusta / viranhoitomääräystä palvelukseenottoon tai käyttää HR-työpöytää, tarjoamme hänelle tukea ja tarkistamme oikeellisuuden.
- Varmistamme, että palkka on määritelty oikein ja käytetty oikeita hinnoittelutunnuksia ja määräaikaisuuden perusteita, ennen kuin työsopimus tai viranhoitomääräys allekirjoitetaan.
- Ilmoitamme kohteliaasti virheellisistä allekirjoitetuista työsopimuksista ja viranhoitomääräyksistä esimiehelle ja omalle esimiehellemme, joka ilmoittaa asiasta toimialan henkilöstöpäällikölle.
- Jos esimies ei toimita allekirjoitettua työsopimusta tai viranhoitomääräystä, ilmoitamme hänelle kohteliaasti, että emme valitettavasti voi ennen sitä laittaa palkkaa maksuun.
- Ilmoitamme havaitsemastamme toistuvasta tai muutoin merkittävästä virheellisestä toiminnasta omalle esimiehellemme, joka vie asian toimialan henkilöstöpäällikölle. (Vantaan Henkilöstöpalvelut 2009a.)

Palkansaajien neuvonnan pelisäännöt

- Ohjaamme palkansaajaa keskustelemaan esimiehensä kanssa niissä kysymyksissä, joihin sisältyy harkintaa tai joissa esimies voi yksipuolisesti määrätä (vuosiloman ajankohta, harkinnanvaraisen vapaan antaminen, palkkaus jne.).
- Varmistamme ennen neuvonnan antamista, onko palkansaajan ja hänen esimiehensä välillä meneillään oleva ristiriitatilanne (kohteliaat ja epäsuorat kysymykset, joilla selvitetään, mihin tilannekokonaisuuteen palkansaajan kysymys liittyy).
- Emme asettaudu palkansaajan puolella ja tarvittaessa ilmoitamme, että työ- ja virkaehtosopimusten soveltamiseen liittyvissä ristiriitatilanteissa palkansaajalle neuvontaa antavat luottamusmiehet ja palkansaajajärjestöt.
- Ilmoitamme kohteliaasti, että palveluihimme ei kuulu tulevien ansioiden laskentaa palkansaajan puolesta (esim. verokorttimuutoksiin liittyen).
- Ohjaamme kohteliaasti palkansaajaa ottamaan yhteyden esimieheensä, mikäli palkka on jäänyt maksamatta esimiehen laiminlyönnin johdosta.
- Ristiriitaiset asiakaskontaktit dokumentoimme ja ilmoitamme omalle esimiehellemme. (Vantaan Henkilöstöpalvelut 2009a.)

8 Asiakkuuksienhallinnan työkaluja

8.1 Sähköiset asiointikanavat

Vantaan Henkilöstöpalvelut pyrkii tuottamaan palvelujaan mahdollisimman paljon sähköisiä palvelukanavia hyödyntäen. Sähköisten palvelukanavien avulla ohjataan asiakkaita itsenäiseen toimintaan. Palveluja sähköistämällä palvelusuhteereille jää enemmän aikaa henkilökohtaiseen palveluun ja neuvontapyyntöjen hoitamiseen.

Sähköposti on puhelimen lisäksi tärkein henkilöstöpalvelusuhteerien ja asiakkaiden välinen yhteydenpitokanava. Asiakkaat lähettävät palvelupyynnöitä ja kysymyksiä henkilöstöpalvelusuhteerien henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin, josta henkilöstöpalvelusuhteerit hoitavat ne mahdollisimman pian niiden saavuttua. Sähköpostin välityksellä hoidetaan raportointiin ja tiedottamiseen liittyviä asioita. (Heiskanen 2010b.)

HR-työpöytä on kaikkien Vantaan kaupungin palkansaajien käytettävissä oleva selainpohjainen työkalu, jonka avulla Vantaan työntekijät voivat seurata omia työhön liittyviä tietojaan. Palkansaajat näkevät HR-työpöydältä muun muassa oman koulutushistoriansa ja voivat hakea sisäisiin koulutuksiin. HR-työpöydän kautta hallinnoidaan vuosilomia, joita palkansaajat hakevat sähköisesti. Työpöydällä voidaan ylläpitää omia henkilötietoja ja ilmoittaa palkkatilimuu-

tokset sekä tilata työmatkasetelit. Tulossa on myös poissaolojen palvelut ja esimiehille raportteja operatiivisen johtamisen tueksi. (Heiskanen 2010b.)

Palvelukseenotto on kaikkien Vantaan esimiesten käytettävissä oleva kuukausipalkkaisen henkilöstön järjestelmä, jolla esimiehet voivat tehdä työsopimukset ja viranhoitomääräykset, työsopimusten muutokset ja ilmoittaa sellaiset palvelussuhteen perustiedoissa tapahtuvat muutokset, jotka eivät ole keskeisiä työsuhteen ehtoja. (Heiskanen 2010b.)

Intranet on kaikkien Vantaan kaupungin työntekijöiden käytössään oleva verkkoympäristö, jossa julkaistaan muun muassa ajankohtaiset tiedotteet, Vantaan kaupungin henkilöstölehti Vampatti ja sisäisessä haussa olevat työpaikat. Intranetistä löytyy kaikki Vantaan Kaupungin työntekijöiden tarvitsemat lomakepohjat. Intranetissä ilmestyy Henkilöstökeskuksen tuottama uutiskirje, johon kootaan esimiehille tärkeän uutiset ja muutokset henkilöstöasioissa. Uutiskirjeellä vältetään esimiesten sähköpostin kuormittumista ja tehdään intranetin henkilöstöasioiden sisällöt ja rakenne tutuksi. (Heiskanen 2010b.)

8.2 Asiakkuussuunnitelmat

Asiakkuuksien hoitomallin yksi tärkeimmistä osa-alueista on asiakkuussuunnitelma. Suunnitelmassa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakassuhteen luonne, asiakassuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet alla olevalla tavalla. (Hannus 2005, 143.) Taulukosta 5 nähdään Hannusta (2004) mukailleen pohja asiakkuussuunnitelmalle, joka vastaa Vantaan Henkilöstöpalveluiden tarpeita.

Kohta	Sisältö
Asiakkaan yleisinformatio	Asiakkaan yleiskuvaus: toimiala, toiminta-ajatus, organisaatio Asiakkaan strategiset haasteet; sisäiset valmiudet ja näihin liittyvät mahdollisuudet ja uhat Asiakkaan strategia ja kehitysprojektit
Asiakassuhteen kuvaus	Asiakkaan prosessin kuvaus Oma tarjoama (tuotteet, palvelut, toimintatapa) ja sen kytkentä asiakkaan prosessiin Asiakkaan tähän asti käyttämät tuotteet/palvelut Toteutunut asiakastytyväisyys Asiakkaan avainhenkilöt ja heidän väliset suhteet
Asiakassuhteen hoitamisen vastuut	Asiakassuhteen hoitamisen organisointi (roolit ja vastuut) ja panostukset: asiakkuudenhoitaja, asiakkuustiimi tms.
Asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet	Asiakastytyväisyyteen liittyvät tavoitteet ja mittarit Asiakassuhteen kehittämisen konkreettinen toimenpideohjelma ja sen status

Taulukko 5: Asiakkuussuunnitelman tyypillinen sisältö Hannusta mukaillen (Hannus 2004, 143).

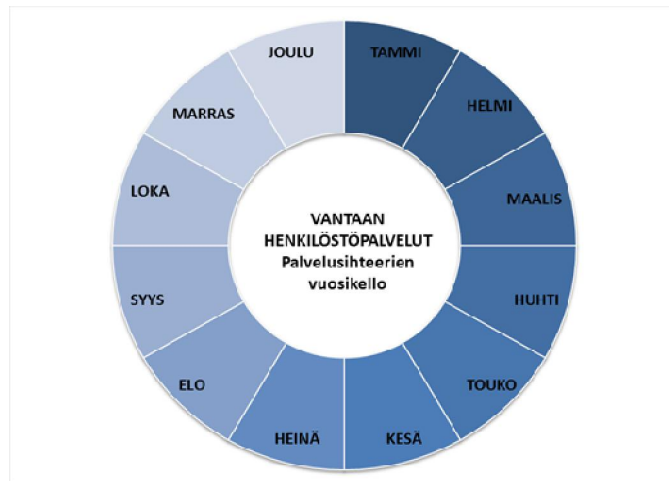
Vantaan Henkilöstöpalvelut laatii asiakkuussuunnitelmat toimialojen esimiehille. Asiakkuussuunnitelmia on mahdotonta laatia kaikille Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkaille, koska palkansaajia Vantaan kaupungilla on yhteensä noin 11 500. Henkilöstöpalveluiden johtoryhmä vastaa asiakkuussuunnitelmien laadimisesta ja henkilöstöpalvelusihteerit osallistuvat niiden ylläpitämiseen.

Asiakkuussuunnitelmat laaditaan toimialakohtaisesti koskemaan laajemmin kaikkia kunkin toimialan asiakkuuksia. Asiakkuussuunnitelmien päivittäminen tapahtuu asiakkuustiimeissä. Yhdessä toimialaa palvelevien henkilöstöpalvelusihteerien kanssa käydään läpi asiakkuussuunnitelmaan laadittuja asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteitä ja tehdään siihen tarvittavia muutoksia.

8.3 Vuosikello

Vuosikellon avulla voidaan kuvata vuoden kuluessa tapahtuvien toimintojen aikataulu. Vuosikello voidaan esittää joko sanallisesti tai graafisena kuviona. Vuosikellon avulla voidaan suunnitella toimintaa vuositason ja hahmottaa suurempia kokonaisuuksia. Vuosikelloa voidaan hyödyntää mm. oman toiminnan priorisoinnissa.

Henkilöstöpalvelusihteerit voivat helpottaa omaa vuosisuunnitteluaan rakentamalla oman toimintansa vuosikellon. Vuosikelloon voidaan kirjata ja aikatauluttaa vuosittain toteutettavat asiakastapaamiset ja muut asiakassuhteen hoitamisen kannalta merkittävät kohtaamiset. Asiakasyhteydenpito ja asiakassuhteen hoito kannattaa alustavasti suunnitella asiakkuuden hallinnan vuosikelloon, jotta toiminta on ympärivuoden johdonmukaista ja organisoitua. Kuvasta 19 nähdään esimerkki henkilöstösihteerien vuosikellosta.



Kuva 19: Henkilöstöpalvelusihteerien toiminnan vuosikello.

8.4 Tuotekortit

Kehitteillä on Vantaan Henkilöstöpalveluissa tuotekortit avuksi palvelusihteereille palvelujen tuottamisessa ja asiakkaalle palvelujen hankinnassa. Tuotekorteissa kuvataan kunkin palvelun sisältö, siihen liittyvät vastuut, tilaus- ja toimitusajat sekä palvelun laatumittarit. (Heiskanen 2009c.)

9 Asiakastiedon kerääminen ja hallinta

9.1 Asiakastieto

Asiakastieto voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: perustietoon, informaatioon ja tietämykseen. Perustieto eli data sisältää kaiken jo olemassa olevan ja saatavan tiedon asiakkaasta, kuten yhteystiedot, henkilötiedot, asiakassuhdetiedot, kontaktit, palautetiedot ja tavoitetiedot. Informaatio sisältää perustietojen yhdistämisestä syntynyttä johdettua tietoa, kuten asiakkuuden ja segmentoinnin. Tietämys on analyysi- ja luokitustietoa, joka syntyy kokemuksesta ja ajan kanssa. (Hellman ym. 2005, 18.)

Vantaan Henkilöstöpalveluilla on hallussaan asiakkaistaan runsaasti perustietoa eli dataa. Kaikki tiedot, joita palkkapalveluissa ja palvelussuhdepalveluissa käsitellään, kuuluvat tähän kategoriaan. Vantaan Henkilöstöpalveluiden käyttämistä järjestelmistä löytyy kaikkien Vantaan kaupungilla olevien työntekijöiden tiedot. Henkilöstöpalvelusihteerien työn kannalta suurin merkitys on juuri perustiedolla eli datalla. Koska kyseessä on palvelussuhdepalveluiden ja palkkapalveluiden hoito, on tärkeää, että asiakastieto tietokannoissa on ajan tasalla ja relevanttia. Tietojen oikeellisuus ja ajantasaisuus edesauttaa työn tehokkuutta eivätkä tietovirheet aiheuta virheitä tai viivästyksiä henkilöstöpalvelusihteerien työssä.

Palvelutiimien esimiesten ja ylemmän johdon kannalta tärkeää tietoa löytyy kaikista muista kategorioista. Informaatio ja tietämys ovat operatiivisen toiminnan kannalta heille tärkeämpiä kuin henkilöstöpalvelusihteerien käytössä olevat perustiedot. Informaation avulla pystytään saamaan tietoa erilaisista asiakkuuksista ja jakaa asiakkuuksia eri segmentteihin. Tietämyksen eli analyysi- ja luokitustiedon avulla Vantaan Henkilöstöpalvelut pystyy keskittämään ja yksilöimään palveluitaan yhä paremmin eri segmenteille, jolloin esimerkiksi asiakastytyväisyys paranee.

9.2 Tietojärjestelmät

Henkilöstöpalveluilla on käytössään useita erilaisia asiakkuuksien hallintaan, palkanlaskentaan ja HR:ään liittyviä tietojärjestelmiä, joiden avulla hallinnoidaan Vantaan kaupungin henkilöstön tietoja. Myös asiakkaina toimivilla esimiehillä on tiettyihin järjestelmiin oikeudet, joiden kautta he voivat hallinnoida ja ylläpitää työntekijöidensä sallittuja tietoja. Vastuu asiakastiedoista on tällä hetkellä palvelutiimien esimiehillä. Tärkeää on, että vain valtuutetuilta henkilöiltä löytyy oikeudet tietokantojen hallinnointiin ja katseluun, jotteivät arkaluontoiset palkkatiedot tai henkilötiedot pääse väärin käsiin. Käyttäjätunnuksien hallinnointi tulisi olla tarkkaa ja väärinkäytöksistä tulisi rangaista.

Käytössä olevat tietojärjestelmät:

- eHijat (henkilötietojärjestelmä) ja sen osajärjestelmät
 - Hijat -kuukausipalkkaisten järjestelmä
 - Liksa (opettajien palkat)
 - Tpjat (tuntipalkat)
 - Pajat (palkkiot ja työkorvaukset)
 - Nijat (vuosisidonnaisten lisien laskenta ja palvelutodistukset)
 - Vakaj (vakanssirekisteri)
- HR- työpöytä (henkilöstön ja esimiesten itsepalvelut)
- Sap-Hr (organisaatio ja budjetoidut toimet)

- eHevy (raportointijärjestelmä)
- MD Titania (työvuorosunnittelu)
- Pasuva (eläkeansioiden ilmoitukset)
- Retti (rekrytointijärjestelmä).

(Heiskanen 2010c.)

9.3 Palautekanavat

Asiakkaat antavat palautetta Vantaan Henkilöstöpalvelujen toiminnasta:

- Suoraan omalle henkilöstöpalvelusihteerille
- Asiakastytyväisyyskyselyn kautta
- Asiakastapaamisissa
- Asiantuntijaworkshopeissa
- Asiakasohjausryhmässä.

(Heiskanen 2010a.)

Tärkein palautteen antamisen kanava asiakkaille on antaa palautetta suoraan omalle henkilöstöpalvelusihteerille. Asiakkaat antavat palautetta sekä puhelimitse että sähköpostitse. Tähän asti Vantaan Henkilöstöpalveluilla ei ole ollut riittävän tehokasta tapaa dokumentoida ja kerätä asiakkaiden palautteita. Henkilöstöpalveluiden yhteisellä levyasemalla on kansio palautteiden tallentamista varten, mutta henkilöstöpalvelusihteerit ovat kokeneet palautteiden syöttämisen liian työllistäväksi niistä kertyvään hyötyyn nähden. Palautteiden keräämistä varten tulee kehittää henkilöstöpalvelusihteerien kannalta joustava toimintamalli, jonka avulla tärkeät asiakaspalautteet saataisiin koottua ja analysoitua kehittämistyötä varten. Tulevaisuudessa tulee myös määritellä selkeästi, minkälaiset palautteet halutaan tallennettavan.

(Heiskanen 2010a.)

Saatuun asiakaspalautteeseen on reagoitava aina ja kehittämistoimenpiteet on hyvä aloittaa mahdollisimman pian, jotta epäkohdat saadaan korjattua eikä uutta samanlaista tilannetta syntyisi. Dokumentointi on suunniteltava tarkasti, jotta saadaan palvelun tuottamisen kannalta tärkeimmät asiat selville. Jokaisen työyhteisön jäsenen on sitouduttava palautteen keräämiseen ja dokumentointiin, jotta niistä saatava hyöty pystyttäisiin maksimoimaan. Myös palautteen laadun havainnointi on erittäin tärkeää toiminnan kannalta, jotta sitä voitaisiin parantaa. Varsinkin spontaanin palautteen kerääminen on toiminnan kehittämisen kannalta olennaista. Tätä kuitenkin dokumentoidaan liian harvoin ja usein palaute kerätään ainoastaan muodollista kautta, kuten asiakaspalautekyselyiden avulla.

Kuten haastavien asiakastilanteiden dokumentoinnissa, myös palautteiden keräämisessä henkilöstöpalvelusihteereillä on oltava helpot, nopeasti täytettävät kaavakkeet, joiden avulla tulevia palautteita pystytään dokumentoimaan. Tämä helpottaa huomattavasti palautteiden keräämistä eikä kynnys kirjaamiselle muodostu palvelusihteereille niin suureksi. Asiakkuuksien hoitomallin liitteenä on malli palautekaavakkeen muodosta. Varsinkin uuden puhelinaikamallin avulla kynnystä palautteen keräämiselle saadaan laskettua eikä palautteiden kerääminen tunnu enää työläältä tai aikaa vievältä.

Lomakkeiden tulee tulevaisuudessa olla mahdollisuuksien mukaan Internet-pohjaisia, jotka voidaan avata pikalinkin kautta. Näin vastaukset sekä havainnot voidaan lähettää nopeasti eteenpäin analysoitavaksi. Palautteista voidaan ottaa yhteenvetoja esimerkiksi viikoittain, kuukausittain, puolivuositain tai vuosittain ja näiden yhteenvetojen avulla toimintaa pystyttäisiin kokonaisvaltaisesti tehostamaan ja parantamaan. Mikäli Internet-pohjaiset lomakkeet eivät ole mahdollisia, paperisten lomakkeiden tulee olla yksinkertaisia ja helppoja täyttää. Kuvassa 20 voidaan nähdä esimerkki yksinkertaisesta lomakkeesta, jonka avulla henkilöstöpalvelusihteerit voivat kerätä vaivattomasti asiakaspalautteita.

Vantaan Henkilöstöpalvelut

Palautteen dokumentointi

Kirjaaja: _____ Päivämäärä: _____

Asiakaspalautteen laatu:

Tarkennettu syy palautteelle:

Palvelun laatu

Toiminnan laatu

Muu, mikä _____

Palautte:

Kuva 20: Esimerkki asiakaspalautelomakkeesta.

Vantaan Henkilöstöpalveluissa päädyttiin kuitenkin toistaiseksi hyödyntämään vain paperiversiona tuotettavaa palautelomaketta, joka vastaa sisällöltään sähköistä esimerkkiä. Paperilomake valittiin käytettäväksi sen yksinkertaisuuden ja helppokäyttöisyyden vuoksi.

Vantaan Henkilöstökeskus kerää vuosittain asiakkailtaan palautetta sähköisen kyselyn avulla, jossa osana on myös Henkilöstöpalvelujen toiminta. Vantaan Henkilöstöpalvelut voisi tämän

kyselyn lisäksi kehittää tulevaisuudessa oman paremmin heidän tarpeitaan vastaavan asiakastyytyväisyyskyselyn, joka toimitettaisiin esimerkiksi puolivuositain toimialojen esimiehille.

Henkilöstöpalvelusihteerien työtä pystyttäisiin tarkastelemaan syvällisemmin teettämällä asiakastyytyväisyyskyselyjä, joissa käsiteltäisiin henkilöstöpalvelusihteereitä myös yksilöinä. Tällöin saataisiin yksityiskohtaista tietoa henkilöstöpalvelusihteerin palvelualttiudesta ja hänen toimintatavoistaan. Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa lähiesimies kävisi tulokset läpi henkilöstöpalvelusihteerin kanssa ja pohtisi kehittämiskohteita ja lisäkoulutuksen tarpeita. Haasteena kuitenkin tällaisessa kyselyssä olisi yksilön arvioiminen, mikä saattaisi vaikuttaa vastausten laatuun, jos henkilöstöpalvelusihteerin asiakkaat eivät halua vastata kyselyyn kovin suorasanaisesti. (Heiskanen 2010a.)

Lähteet

Kirjallisuus

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Juva: WSOY.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Juva: WSOY.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WSOY.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 1998. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts in business process management. 2. painos. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Lehtinen, J. & Storbacka, K. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Juva: WSOY.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print.

Sähköiset lähteet

Henkilöstökeskus - ohjausta, palvelua, kehittämistä ja konsultointi. Palveluesite 2008. Tulostettu 22.9.2009. http://www.vantaa.fi/i_perusdokumentti.asp?path=1;304;7717

Vantaan kaupungin henkilöstökertomus 2009. Vantaa. Tulostettu 22.5.2010. http://www.vantaa.fi/i_perusdokumentti.asp?path=1;304;7717

Julkaisemattomat lähteet

Aminoff, H. 2010. Vantaan Henkilöstöpalvelut - Roolit ja asiakaspalvelu. PowerPoint-esitys 27.8.2010

Heiskanen, A. 2009a. Toimiala- ja toimintaympäristöympäristöanalyysi - Henkilöstöpalvelut kokonaisvaltaisempaan palveluun ja osaamiseen. PowerPoint-esitys 19.4.2009.

Heiskanen, A. 2009b. Nykyisen toiminnan kehitystilanne - Henkilöstöpalvelut kokonaisvaltaisempaan palveluun ja osaamiseen. PowerPoint-esitys 19.4.2009.

Heiskanen, A. 2009c. Henkilöstöpalvelupäällikön haastattelu ja projektin kommentointi 11.9.2009. Vantaan Henkilöstöpalvelut. Vantaa.

Heiskanen, A. 2010a. Henkilöstöpalvelupäällikön haastattelu ja projektin kommentointi 4.1.2010. Vantaan Henkilöstöpalvelut. Vantaa.

Heiskanen, A. 2010b. Henkilöstöpalvelupäällikön haastattelu ja projektin kommentointi 7.4.2010. Vantaan Henkilöstöpalvelut. Vantaa.

Heiskanen, A. 2010c. Henkilöstöpalveluiden organisaatio ja palvelut 2011. PowerPoint-esitys 2010.

Vantaan Henkilöstöpalvelut 2009a. Asiakaspalvelun pelisäännöt - Henkilöstöpalveluiden sisäinen ohje. PowerPoint-esitys 21.9.2009.

Vantaan Henkilöstöpalvelut 2009b. Asiakastyytyväisyyskysely. Webropol-lomake 15.10.2009.

Vantaan kaupunki 2009. Henkilöstökeskus - Henkilöstöpalvelusihteerin työnkuvaus 1.6.2009.

Kuvat

Kuva 1: Tiedon kolme luokkaa Hellmania ym. mukaillen (Hellman ym.2005, 18).....	12
Kuva 2: Asiakkuustiedon haltuunotto asiakasrajapinnan järjestelmästä ja sen analysointi ja raportointi (Mäntyneva 2001, 83).	13
Kuva 3: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).....	15
Kuva 4: Vantaan Henkilöstöpalvelujen organisaatiokaavio 2011 (Heiskanen 2010c).....	20
Kuva 5: Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkuudet.	20
Kuva 6: Elinkaaripalvelut (Heiskanen 2009b).	22
Kuva 7: Henkilöstöhallinnon organisointi.	43
Kuva 8: Palvelun sisältö.....	45
Kuva 9: Laatuun vaikuttavat tekijät(Grönroos, 2009, 114-115).	46
Kuva 10: Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakkaat ja sidosryhmät.....	49
Kuva 11: Asiakkuuksien hallinnan prosessit.	51
Kuva 12: Vantaan Henkilöstöpalveluiden organisaatio 2011(Heiskanen 2010c).....	53
Kuva 13: Asiakasrajapinta.	56
Kuva 14: Asiakasyhteistyö.	58
Kuva 15: Asiakasyhteistyön ja -yhteydenpidon organisointi.....	58
Kuva 16: Puhelinajan organisointi -esimerkki.....	64
Kuva 17: Haastavien asiakastilanteiden dokumentointi.....	65
Kuva 18: Esimerkki asiakastilanteen dokumentointilomakkeesta.	66
Kuva 19: Henkilöstöpalvelusiihteerien toiminnan vuosikello.	71
Kuva 20: Esimerkki asiakaspalautelomakkeesta.	74

Taulukot

Taulukko 1: Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät (Grönroos, 2009, 114-115).	17
Taulukko2: Vantaan kaupungin henkilöstö 2009 (Vantaan kaupungin henkilöstökertomus 2009, 6).....	21
Taulukko 3: Riskianalyysi	27
Taulukko 4: Asiakastapaamisten runko - esimerkki (Seliniä & Seliniä mukaillen 2005, 99). ...	61
Taulukko 5: Asiakkuussuunnitelman tyypillinen sisältö Hannusta mukaillen (Hannus 2004, 143).	70

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset - Toimialojen esimiehet	81
Liite 2 Haastattelukysymykset - Vantaan Henkilöstöpalvelujen henkilöstöpalvelusihteerit	82
Liite 3 Toimeksiantajan arviointi.....	83
Liite 4 Hoitomallin sanasto.....	84

Haastattelukysymykset - Toimialojen esimiehet

1. Kuinka hyvin Vantaan Henkilöstöpalvelut mielestänne tuntee teidät ja tarpeenne asiakkaana?
2. Kuinka hyvin uskot Vantaan Henkilöstöpalvelujen tuntevan oman yksikkönne toiminnan?
3. Miten mielestänne Vantaan Henkilöstöpalvelujen asiakasrajapintatyöskentely on organisoitu tällä hetkellä?
4. Ovatko viestintätavat ja -kanavat mielestänne tällä hetkellä riittäviä? Mitä/miten voisi kehittää?
5. Tunnetko saavasi riittävästi tietoa Vantaan Henkilöstöpalvelujen toiminnasta ja palveluista?
6. Miten tiedonkulkua voisi mielestäsi parantaa? Koetko kaipaavasi enemmän esim. järjestettyjä asiakastilaisuuksia?
7. Oletteko antaneet palautetta Vantaan Henkilöstöpalvelujen toiminnasta? Miten?
8. Ovatko palautteenanto kanavat mielestäsi riittäviä?
9. Kuinka asiakaspalaute mielestänne otetaan vastaan? Onko Henkilöstöpalvelujen toimintaa mielestänne kehitetty annetun palautteen perusteella?
10. Miten henkilöstöpalvelujen asiakasyhteydenpito on mielestänne järjestetty? Onko yhteydenpito riittävää?
11. Kuinka yhteydenpitoa voisi mielestänne kehittää?
12. Kuinka yhdenkäsittelijän malli on vaikuttanut omaan asiakkuuteen?
13. Mitkä ovat mielestänne yhdenkäsittelijän mallin vahvuudet ja toisaalta heikkoudet?
14. Onko omalla asiakaspalveluhenkilöllänne mielestänne riittävä osaamisen taso hoitamaan koko asiakkuutenne?
15. Mitkä asiat Henkilöstöpalvelujen toiminnassa vaikuttavat eniten omaan asiakastytyväisyyteen?
16. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kehittämiskohteet Henkilöstöpalvelujen asiakkuuksien hallinnassa?
17. Miten kehittämiskohteet voitaisiin mielestäsi ratkaista? (vapaata ideointia)

Haastattelukysymykset - Vantaan Henkilöstöpalvelun henkilöstöpalvelusihteerit

1. Keitä ovat asiakkaanne? Miten ryhmittelette omia asiakkuuksianne?
2. Millainen on asiakkuusstrategianne? Eroaako asiakkuusstrategia eri asiakasryhmien välillä?
3. Millaisia asiakashallintaprosesseja teiltä löytyy?
4. Miten hoidatte/ylläpidätte asiakassuhteitanne?
5. Onko teillä käytössänne erityistä asiakkuuksien hallintaan/hoitoon suunniteltua mallia? Kuvaile mallia tai mahdollista muuta toimintatapaa.
6. Onko teillä käytössä One Stop -ajattelumallia asiakashallinnassa (ns. yhden käsittelijän - malli)? Jos ei, kuinka asiakkuustyö on teillä organisoitu?
7. Miten päivittäinen asiakasyhteydenpito hoidetaan? Mitkä ovat asiakasyhteydenpidon tärkeimmät työkalut?
8. Miten asiakasrajapintatyöskentely on kokonaisuudessaan organisoitu?
9. Miten ylläpidätte asiakastytyväisyyttä? Miten asiakastytyväisyyttä seurataan?
10. Millä tavoin keräätte palautetta asiakkailtanne? Kuinka tätä palautetta hyödynnetään?
11. Kuinka hyvin mielestänne asiakkaanne ovat tietoisia palveluistanne ja toiminnastanne?
12. Miten varmistatte, että asiakas osaa toimia palveluprosesseissa oikein?
13. Kuinka keräätte tietoa asiakkailtanne/asiakkuuksistanne? Minkälaista tietoa?
14. Onko teillä käytössänne asiakastietojärjestelmää (CRM) ja kuinka käytätte sitä?

Toimeksiantajan arviointi



Vantaa

Arviointi

1/1

14.10.2010

Asiakkuuksien hoitomalli -projekti

Tiia Karnijoki ja Hanna Ikonen toteuttivat opinnäytetyönään Vantaan kaupungin Henkilöstöpalveluille uuden asiakkuuksien hoitomallin.

Projekti käynnistyi elokuussa 2009, jolloin määrittelimme yhdessä projektin tavoitteet. Projekti eteni laaditun projektisuunnitelman mukaan. Tiia ja Hanna perehtyivät kirjallisuuteen ja tutustuivat Henkilöstöpalveluiden toimintaan ja toimintaympäristöön sekä haastatteluiden että heille toimittamani kirjallisen materiaalin perusteella. He kartoittivat myös asiakkaiden odotuksia ja analysoivat keräämäänsä tietoa. Asiakkuuksien hoitomallin laatimisessa oli tavoitteena kartoittaa muilla vastaavilla toimijoilla käytössä olevia malleja ja hyödyntää niistä saatavia parhaita käytäntöjä. Tätä tietoa ei kuitenkaan ollut saatavilla.

Projektin kuluessa Tiia ja Hanna työstivät mallia yhteisissä palavereissamme sovittujen linjausten mukaisesti ja laatimaansa teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. He jäsenivät mallia johdon mukaisesti ja toivat siihen elementtejä, joiden avulla voidaan edelleen selkeyttää toimintatapoja ja parantaa asiakasvuorovaikutusta ja asiakastyytyvyyttä.

Asiakkuuden hoitomalli -projekti onnistui hyvin ja odotusten mukaisesti. Projektin ohjausryhmänä toimi Henkilöstöpalveluiden johtoryhmä, joka hyväksyi mallin lokakuussa 2010. Malli viedään käytäntöön loka-marraskuussa, jolloin Tiia ja Hanna esittelevät sitä henkilöstölle.


Aija Heiskanen
Henkilöstöpalvelupäällikkö

Hoitomallin sanasto

- Asiakas - Asiakas ymmärretään henkilönä tai ryhmänä henkilöitä, joihin tuottajaorganisaation prosessi tai sen tuote vaikuttaa joko suorasti tai epäsuorasti (Laamanen & Tinnilä 1998).
- Asiakaspotti - Henkilöstöpalvelusihteerien yksittäisistä asiakkuuksista koostuva ryhmä asiakkaita, jotka Henkilöstöpalvelut ovat ryhmitelleet (Heiskanen 2010a).
- Asiakaskohtaaminen - Tapahtuma, jossa tapahtuu vaihdantaa organisaation ja asiakkaan välillä (Mäntyneva 2001, 125).
- Asiakasrajapinta - Asiakasrajapinta tarkoittaa kaikkia niitä organisaation toimintoja, joiden kautta ollaan yhteydessä asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti (Selin & Selin 2005, 15).
- Asiakasstrategia - Asiakasstrategioiden avulla organisaatio asettaa tavoitteet asiakassuhteilleen ja asiakassuhteet ovatkin tällöin strategisesti organisaation keskeisin resursssi (Hellman 2003, 143).
- Asiakastieto-Tietoa, jota organisaatio kerää asiakkaistaan ja jota voidaan hyödyntää päivittäisessä toiminnassa. Koostuu kolmesta lajista: datasta eli perustiedosta, informaatiosta sekä tietämyksestä. (Hellman 2003, 87.)
- Asiakastyytyväisyys - Asiakkaan odotusten ja kokemusten välinen suhde (Mäntyneva 2001, 125).
- Asiakkuuksien hallinta - Asiakkuuksien hallinta käsittää kaikki ne toiminnot ja prosessit, jotka organisaatiossa liittyvät asiakkaisiin.
- Asiakkuussuunnitelma - Organisaation toimintamalli asiakkuuden tai asiakasryhmän hoitamiseksi (Mäntyneva 2001, 125).
- Elinkaaripalvelut - Henkilöstöpalveluiden palveluprosessi, joka pitää sisällään palvelusuhdepalvelut, palkanlaskentapalvelut ja rekrytoinnin tukipalvelut (Heiskanen 2009b).
- Heke - Henkilöstökeskus, ohjaus-, palvelu- ja tukikeskus, joka tuottaa Vantaan kaupungin henkilöstölle henkilöstöpalveluja (Heiskanen 2010a).

- Hepa- Henkilöstöpalveluthoitaa keskitetysti Vantaan kaupungin työntekijöiden palkka- ja henkilöstöasioita (Heiskanen 2010a).
- Intranet- Vantaan kaupungin henkilökunnan käytössä oleva sisäinen selain
- Palkansaaja - Vantaan kaupungin työntekijä
- Palvelu - Palveluun sisältyy aina jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa (Grönroos, 2009, 77).
- Segmentointi - Segmentoinnin avulla pyritään tunnistamaan asiakaskannasta samankaltaisten asiakkuuksien ryhmiä.
- YKM - Yhden käsittelijän malli, jossa yksi henkilö hoitaa palvelussuhteen elinkaareen liittyvät palvelussuhdeasiat. (Heiskanen 2009c)