

**Anu Suomi**

## **OHJEISTUS CHAT-ASIAKASPALVELUUN**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2018**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Lokakuu 2018	<b>Tekijä/tekijät</b> Anu Suomi
<b>Koulutusohjelma</b> Tuotantotalous		
<b>Työn nimi</b> OHJEISTUS CHAT-ASIAKASPALVELUUN		
<b>Työn ohjaaja</b> Tapio Malinen	<b>Sivumäärä</b> 25	
<b>Työelämäohjaaja</b> Katja Hammar		
<p>Internetin käyttö on hyvin yleistä kaikissa ikäryhmissä. Tämän myötä myös chat-asiakaspalvelu on asiakaspalvelukanavana hyvin suosittu ja nopea yhteydenottotapa nykypäivän digitaalisessa maailmassa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yhtenäinen ohjeistus Elisa Oyj:n chat-asiakaspalveluun sekä lisätä chat-järjestelmässä olevan co-browsing -asiakasnäkymän käyttöä.</p> <p>Opinnäytetyön toteutus oli projektimuotoinen toiminnallinen opinnäytetyö. Työ lähti liikkeelle keskustelemalla chat-asiakaspalvelun parissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Keskustelu antoi hyvän kuvan chat-asiakaspalvelun nykyisistä käytännöistä sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat chat-asiakaspalvelutekemiseen.</p> <p>Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin erilaisia oppimistyyplejä sekä oppimiseen liittyviä näkökulmia, jotka oli hyvä huomioida chat-ohjeiden laatimisessa. Oppimisen jälkeisessä luvussa käytiin läpi asioita, joita tuli huomioida hyvän ohjeen kirjoittamisessa sekä sen ajan tasalla pitämisessä. Työn viimeisessä luvussa ennen yhteenvetoa käsiteltiin perehdyttämistä. Näiden lisäksi opinnäytetyössä pohdittiin Leanjohtamisfilosofiaa sekä sen hyödyntämistä chat-asiakaspalveluun liittyen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti työn tuotoksena valmistui sisäiset ohjeet Elisan chat-asiakaspalveluun sekä videomuotoinen ohjeistus co-browsing -asiakasnäkymän käyttöön yhteistyössä Elisan työntekijöiden kanssa.</p>		
<b>Asiasanat</b> Asiakaspalvelu, chat-asiakaspalvelu, ohjeistus		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> October 2018	<b>Author</b> Anu Suomi
<b>Degree programme</b> Industrial Management		
<b>Name of thesis</b> GUIDEBOOK FOR CHAT CUSTOMER SERVICE		
<b>Instructor</b> Malinen Tapio	<b>Pages</b> 25	
<b>Supervisor</b> Katja Hammar		
<p>The usage of internet is very common in all age groups. With this, chat customer service is also a very popular and fast customer service channel in today's digital world. The purpose of this thesis was to provide a concrete guidebook for Elisa's chat customer service and to increase the usage of the co-browsing customer view feature in the chat system.</p> <p>The implementation of this Bachelor's thesis was a project-based functional thesis. The thesis started with by talking to the people working in chat customer service. The discussion gave a good picture about the current state of the chat customer service and the factors affecting it.</p> <p>The theoretical part of the thesis included also examinations of different learning styles, how to write good guidelines and how to keep the guidebook updated. The last chapter, before the summary, focused on orientation of employees. In addition to this, the thesis includes thoughts of Lean-philosophy and how to take it into consideration in chat customer service.</p> <p>The outcome of this Bachelor's thesis was an internal guidebook for Elisa's chat customer service and a video-based instructions for using the co-browsing customer view.</p>		
<b>Key words</b> Chat-customer service, customer service, instructions		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT\***  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 CHAT ASIAKASPALVELUKANAVANA</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1 Chat-asiakaspalvelun nykyiset käytännöt</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2 Chat-asiakaspalvelutekemiseen vaikuttavat tekijät</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2.1 Kiire</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2.2 Suosittele</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2.3 Työympäristö</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2.4 Rullaavat keskustelut vs. yksittäiset keskustelut</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3 Haastava asiakaskohtaaminen</b> .....	<b>6</b>
<b>3 KÄYTTÖLIITTYMÄ</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1 Chat-järjestelmä</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2 Co-browsingin -asiakasnäkymän hyödyntäminen</b> .....	<b>9</b>
<b>4 LEAN</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1 Mitä on Lean?</b> .....	<b>11</b>
<b>4.2 Lean-filosofia Elisassa</b> .....	<b>13</b>
<b>5 MILLAISIA OPPIJOITA ON?</b> .....	<b>14</b>
<b>5.1 Yleistä</b> .....	<b>14</b>
<b>5.2 Oppimistyyli</b> .....	<b>15</b>
<b>6 MILLAINEN ON HYVÄ OHJE?</b> .....	<b>16</b>
<b>6.1 Hyvän ohjeen kirjoittaminen ja rakenne</b> .....	<b>16</b>
<b>6.2 Chat-ohje ja PDCA-sykli</b> .....	<b>17</b>
<b>7 PEREHDYTTÄMINEN</b> .....	<b>20</b>
<b>7.1 Yleistä perehdyttämisestä</b> .....	<b>20</b>
<b>7.2 Vierihoido- ja malliperehdyttäminen</b> .....	<b>20</b>
<b>7.3 Perehdyttäminen chat-asiakaspalvelussa</b> .....	<b>21</b>
<b>8 YHTEENVETO</b> .....	<b>22</b>
<b>LÄHTEET</b>	

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe nousi esille kohdeyrityksen halusta lisätä co-browsing -asiakasnäkymän käyttöä chat-asiakaspalvelussa. Asiaan perehtyessä huomasin, että asiakasnäkymän käyttö tai käyttämättömyys on hyvin vaihtelevaa chat-asiakaspalvelijoiden kesken. Samalla selvisi, ettei tekemiseen ole ollut alun perin yhteistä ohjetta, vaan chat-järjestelmän käytön opettelu on ollut hyvin kirjavaa ja usein chat-asiakaspalvelijan oman aktiivisuuden tai kollegan neuvojen varassa. Tällaisissa lähtökohdissa tiettyjen ominaisuuksien hyödyt voivat jäädä helposti huomaamatta. Näistä huomioista lähti ajatus luoda alusta alkaen kaikki järjestelmän ominaisuudet huomioonottava ohjeistus uusille chat-asiakaspalvelijoille sekä heidän perehdyttäjilleen. Näin ollen samalla saatiin luotua myös yleinen ohjeistus ja yhteinen toimintamalli kaikille chat-asiakaspalvelijoille.

Toimeksiantajanani tässä opinnäytetyössä on Elisa Oyj. Chat asiakaspalvelukanavana on hyvin suosittu, asiakasystävällinen ja nopea yhteydenottotapa nykypäivän digitaalisessa maailmassa. Chat-asiakaspalvelu on ollut Elisalla käytössä asiakaspalvelukanavana vuodesta 2013 lähtien. Aluksi chat toimi pienessä roolissa osana muita asiakaspalvelukanavia, mutta vuodesta 2015 lähtien se on ollut kasvavassa määrin itsenäinen asiakaspalvelukanava.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yhtenäinen ohjeistus uusille chat-asiakaspalvelijoille sekä heidän perehdyttäjilleen ja samalla pohtia sitä, miten co-browsing -asiakasnäkymää voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää asiakasrajapinnan tekemisessä nykyistä enemmän. Konkreettisen ohjeen lisäksi opinnäytetyössä on tarkoituksena myös tarkastella erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat chat-tekemiseen sekä vertailla ja miettiä miten vaikuttavia seikkoja voisi joko hyödyntää tai vastaavasti vähentää. Tekemiseen vaikuttavina tekijöinä käydään läpi keskustelutyylin, työympäristön, myynnillisyyden, kiireen, haastavan asiakaskohtaamisen sekä asiakasnäkymän käytön vaikutuksia päivittäiseen tekemiseen.

Työ toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä projektin muodossa. Projektissa lähdetään liikkeelle nykytilanteen kuvauksella sekä perehtymisellä chat-tekemiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän jälkeen työssä esitellään käytössä oleva chat-järjestelmä ominaisuuksineen. Teoriaosuudessa käydään läpi Leanjohtamisfilosofiaa ja kuinka Lean näkyy toimeksiantoyritys Elisassa. Tämän jälkeen työssä pohditaan erilaisia oppijoita sekä oppimistyyliä. Oppimisluvun jälkeen käydään läpi hyvään ohjeistukseen liittyviä seikkoja, ohjeistuksen kirjoittamista sekä Leaniin kuuluvaa jatkuvan parantamisen työkalua (W. Edwards Demingin PDCA-sykliä). Viimeisenä teoriaosuutena työssä käsitellään perehdyttämistä.

## **2 CHAT ASIAKASPALVELUKANAVANA**

Tilastokeskuksen ”Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö” -tilasto kertoo, että Internetin käyttö on tänä päivänä hyvin yleistä kaikissa ikäryhmissä. Vuonna 2017 tehdyn mittauksen mukaan 16-89 -vuotiaista suomalaisista internetiä käytti 88 prosenttia ja alle 55-vuotiaista lähes kaikki käyttivät internetiä. Suurin osa suomalaisista (73 prosenttia) käytti viime vuonna nettiä monta kertaa päivässä. (Tilastokeskus 2018.) Pohdiskeltaessa asiakaspalvelua nyky maailmassa, herättävät edellä mainitut tilastot väistämättä ajatuksen siitä, että asiakkaita kannattaa palvella siellä missä he ovat ja millaiset yhteydenotkanavat tuntuvat asiakkaista luontevimmilta.

### **2.1 Chat-asiakaspalvelun nykyiset käytännöt**

Chat-asiakaspalvelua tehdään Elisan toimipisteissä neljällä eri paikkakunnalla. Tällä hetkellä varsinaista ohjetta uusien chat-tekijöiden perehdyttämiseen ei ole, joten jokainen paikkakunta hoitaa alkuperehdytyksen omalla tavallaan. Yrityksen Intranetissä on lyhyt kuvaus chat-järjestelmän käytöstä sekä muutama kohdan yleisohje chat-tekemiseen. Uusi chat-tekijä voi nämä ohjeet käydä lukemassa, jotta saa alkuun yleiskuvan järjestelmästä ja chat-tekemisestä. Chat-asiakaspalvelussa tapahtuva asiakaspalvelu on hyvin samantyyppistä asiakaspalvelua kuin yrityksen muissakin asiakaspalvelukanavissa, esimerkiksi puhelinpalvelussa tai sähköpostin välityksellä tapahtuvissa yhteydenotoissa. Toki esimerkiksi järjestelmän käyttö, useamman asiakkaan yhtäaikaista hoitamista sekä keskustelutyylin rytmittäminen vaativat perehdyttämistä ja opettelua.

Koska yhteistä perehdytysmallia ei ole ollut, poikkeavat toimintamallit paitsi eri paikkakuntien chat-tekijöiden välillä, myös paikkakuntien sisällä sekä uusien että vanhojen tekijöiden kesken. Tällä hetkellä puuttuu lisäksi paikka tai kanava, jolla varmistetaan, että kaikilla tekijöillä on ajantasainen ja viimeisin ohjeistus tekemiseen. Tämän takia ohjeistuksen muutokset eivät välttämättä tavoita kaikkia tekijöitä ja voimaan jää helposti jokin vanha toimintatapa.

### **2.2 Chat-asiakaspalvelutekemiseen vaikuttavat tekijät**

Chat-asiakaspalvelu eroaa perinteisestä puhelinasiakaspalvelusta monellakin tapaa. Puhelimessa asiakkaita on vain yksi kerrallaan, mutta chatissa asiakkaita on palveltavina yleensä yhdestä kolmeen yhtä

aikaa. Tämä itsessään luo jo hyvin erilaisen lähtökohdan chat-tekemiseen asiakaspalvelijan näkökulmasta. Chatissa kaikki viestintä tapahtuu kirjallisesti, joten asiakkaan tunnetilaa tai fyysisiä reaktioita on vaikea tulkita, tällöin asiakaspalvelijan sanavalinnat ovat hyvinkin tärkeässä roolissa. Tämän luvun tarkoituksena on selvittää millaiset tekijät vaikuttavat yleisesti chat-asiakaspalveluun, jolloin näistä voidaan saada myös apua itse ohjeen tekemiseen.

Yleistä teoriapohjaa chat-asiakaspalveluun liittyen ja chat-tekemiseen vaikuttaviin tekijöihin on heikosti saatavilla. Chat-asiakaspalvelu mielletään yleensä nopeaksi ja helpoksi yhteydenottokanavaksi, mutta chat-asiakaspalvelussa on sen parissa toimivien työntekijöiden mukaan muutamia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että kuinka nopeasti ja tehokkaasti asiakkaita pystytään palvelemaan. Halusin selvittää nämä chat-tekemiseen vaikuttavat tekijät tulevia ohjeita varten, jotta uusi työntekijä saa parhaan hyödyn ohjeistuksesta. Päädyin keskustelemaan aiheesta pienen chat-asiakaspalvelua tekevän ryhmän kanssa, koska heiltä saan parhaan tiedon siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työn tekemiseen ja mitä asioita tulee näin ollen huomioida ohjeistuksen laatimisessa (Korteniemi, Lahtinen, Oikarinen, Tolvanen, Syrjälä 2017). Keskustelussa nousivat esille seuraavat asiat:

- Kiire (kuormitusaste)
- Suosittele
- Työympäristö - onko melua vai hiljaista
- Rullaavat keskustelut vs. yksittäiset keskustelut
- Haastava asiakaskohtaaminen

### **2.2.1 Kiire**

Chat-asiakaspalvelu on Elisalla avoinna arkisin kello 8-19, eli samaan aikaan kuin puhelinasiakaspalvelukin. Asiakkaita on liikkeellä kellonajasta ja päivästä riippuen erilaisia määriä. Asiakasmäärän vaihteluihin pyritään aina varautumaan ja ennakoimaan asiakasmääriä työntekijäresursoinnin puolesta mahdollisuuksien kattavasti. Toisinaan mukaan mahtuu myös yllätyksiä, esimerkiksi laajempia verkkoviikoja, jotka aiheuttavat asiakkaiden yhteydenottoja kaikkiin asiakaspalvelun kanaviin. Ihanteellisinta olisi tietysti, että asiakkaita olisi aina tasaisesti jokaiseen kellonaikaan, jolloin jonoja ei pääsisi muodostumaan, mutta tähän haasteeseen ei varmastikaan ole löydetty vielä missään asiakaspalvelukanavassa ratkaisua.

Chatissa kiireentuntua asiakaspalvelijalle voi aiheuttaa se, että hän näkee kuinka monta asiakasta on jonottamassa ja tästä syystä tulee tunne, että pitäisi hoitaa asiakkaita mahdollisimman nopeasti pois, jotta voi ottaa seuraavan asiakkaan keskustelun hoidettavaksi. Toisaalta tällaisessa tilanteessa on luontevaa hoitaa asiakkaita mahdollisimman nopeaan tahtiin, mutta tällöinkin tulee pitää päällimmäisenä mielessä asiakas ja asiakastyytyväisyys.

Jos asiakaspalvelija huomaa, että jonoaika alkaa nousta asiakkaille suureksi, hän helposti muuttaa omaa keskustelutapaansa rennosta jutustelusta pelkkään asian hoitamiseen. Toisaalta taas chatissa, niin kuin asiakaspalvelussa yleensäkin, on myös niitä hiljaisempia hetkiä ja silloin asiakkaaseen pystyy keskittymään ja käyttämään aikaa tavallista enemmän.

### **2.2.2 Suositteleva**

Onpa asiakas yhteydessä asiakaspalveluun mistä syystä tahansa, on tällöin hyvä tilaisuus käydä asiakkaan sopimusten kokonaistilanne läpi. Tällöin asiakaspalvelijalla on mahdollisuus kartoittaa, että asiakkaalla on käytössä hänelle sopivat tuotteet ja palvelut sekä tarvittaessa tehdä lisämyyntiä asiakkaan tarpeen pohjalta. Asiakkaan kokonaistilanteen kartoitus vie asiakaspalvelijalta jonkin verran enemmän aikaa kuin pelkän asiakkaan alkuperäisen asian hoitaminen, mutta toisaalta siinä myös avautuu mahdollisuus tarjota asiakkaalle uusia palveluita. Asiakaspalvelijoiden kokeman mukaan asiakkaat myös vaikuttavat olevan tyytyväisempiä asiakaskohtamiseen ylipäättään, kun heidän kokonaistilanteensa on käyty läpi ja kaikki heidän tarpeensa on huomioitu.

### **2.2.3 Työympäristö**

Chatissa palvellaan usein useampaa asiakasta samanaikaisesti ja tämä vaatii asiakaspalvelijalta kykyä hoitaa monta asiaa kerralla. Tällöin hyvän keskittymiskyvyn lisäksi on tärkeää, että työympäristö tukee tällaista tekemistä ilman, että häiriötekijöitä, esimerkiksi ääniä ja keskeytyksiä, on mahdollisimman vähän. Toiset reagoivat häiriötekijöihin herkemmin kuin toiset. Työympäristöön on kuitenkin tärkeä kiinnittää huomiota, koska keskeytykset ja huono keskittyminen hidastavat asiakaspalvelijoiden työntekoa huomattavasti. Moni chat-asiakaspalvelija käyttääkin omia kuulokkeita, jotta voi suodattaa taustamelua pois häiritsemästä työntekoa. Työympäristössä on hyvä ottaa tämä seikka huomioon, kun suunnitellaan



työpisteiden sijainteja, jotta esimerkiksi chat-asiakaspalvelijoita ja puhelinasiakaspalvelijoita ei sijoitettaisi lähtökohtaisesti lähemmäksi häiriötekijöiden minimoimiseksi.

Suomalainen aivotutkija Minna Huotilainen on kirjoittanut blogissaan, ”Nämä viisi asiaa kaipaavat kiipeimmin muutosta suomalaisessa työelämässä”, asioita, jotka hänen mielestään työelämässä tulisi muuttaa. Hän kirjoittaa siitä, kuinka jokainen keskeytys ja lyhytjänteinen asioista toiseen hyppiminen lisää virheiden määrää ja tällöin samaan työhön kuluu pidempi aika. Huotilaisen mukaan tämä vaikuttaa myös työntekijän fysiologiaan; kun pulssi on hieman korkeammalla ja valmiustaso äärimmillään, alkaa keskittyminenkin pätkiä. Tämä taas herkästi johtaa siihen, että kohta työntekijä alkaa itse keskeyttämään itseään ja asiasta toiseen hyppiminen alkaa tuntumaan oikealta tavalta tehdä töitä. Eli kun kiirehdimme ja kun koemme jatkuvia keskeytyksiä, ohjaavat aivot mielemme ja kehomme ns. taistele tai pakene -tilaan. Huotilaisen mukaan nykyaikainen työelämä väärinkäyttää tätä aivoissamme olevaa, valmiustasoamme korkealle nostavaa, turvamekanismia, sillä alun perin valmiustason noususta palautumiseen ja rauhoittumiseen on käytetty reilusti aikaa. (Huotilainen 2018.)

Toisena seikkana nostan Huotilaisen kirjoituksesta kohdan, jossa työtilat tulisi hänen mukaansa suunnitella työn ja sen tekijän mukaan. Hänen mukaansa tulisi ottaa huomioon erilaiset ihmistyypit, kun mietitään työtiloja. Esimerkiksi ihminen, joka häiriintyy helposti ja tekee keskittymistä vaativaa työtä tarvitsee tilan, jossa voi työskennellä häiriöttä. Hän myös nostaa esille mukavien taukotilojen merkityksen ikään kuin työpaikan hermokeskuksina, joissa voi pallotella työasioita epävirallisesti työkavereiden kesken. Taukotiloissa usein myös kulkee eteenpäin tärkeää tietoa ja jaetaan onnistumisia sekä levitetään hyvää mieltä. (Huotilainen 2018.)

#### **2.2.4 Rullaavat keskustelut vs. yksittäiset keskustelut**

Chat-asiakaspalvelukanavana mahdollistaa, että yhdellä työntekijällä voi olla useampi asiakas yhtä aikaa hoidettavana toisin kuin esimerkiksi puhelinasiakaspalvelussa. Chat-tekijöiden kanssa keskustellessa nousi esiin työntekijöiden erilaiset tyyliä hoitaa keskusteluja. Toiset hoitavat mieluummin kaikki samanaikaisesti käsillä olleet asiakkaat pois ja vasta sitten, kun kaikki kyseisiin asiakkaisiin liittyvät tehtävät on tehty, he ottavat seuraavat keskustelut työn alle. Toisilla chat-tekijöillä on puolestaan tapana ottaa alkuun yksi keskustelu ja kun se on saatu etenemään, poimitaan sitä mukaan toinen ja kol-

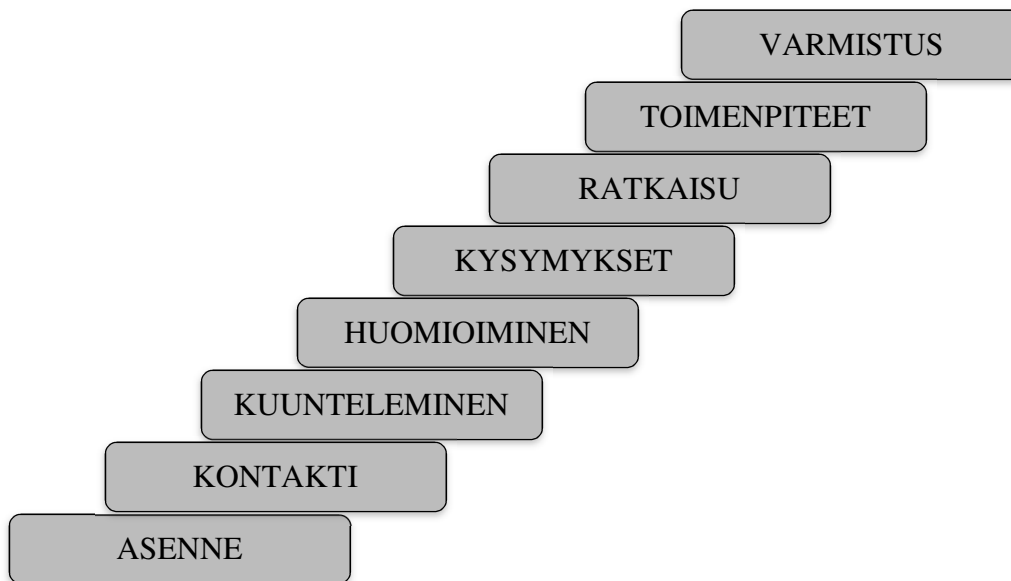
mas keskustelu mukaan mikäli tilanne niin sallii. Vastaavasti taas kun ensimmäinen keskustelu saadaan hoidettua pois, otetaan uusi keskustelu tilalle, eli keskustelut saadaan rullaamaan sujuvasti aina seuraavaan.

### **2.3 Haastava asiakaskohtaaminen**

Chat-asiakaspalvelua tekevien henkilöiden kanssa keskustelussa chat-tekemiseen vaikuttavista tekijöistä tuli vastaan myös haastava asiakaskohtaaminen. Haastavan asiakkaan hoitaminen chatissa vie yleensä pidemmän aikaa ja on usein myös haasteellinen kokeneellekin työntekijälle. Chatissa tällainen asiakaskohtaaminen on vielä erilainen kuin kasvotusten tai puhelimitse tapahtuva asiakaskohtaaminen, koska viestintävälineenä on vain teksti. Tällaisessa tilanteessa asiakaspalvelija voi ainoastaan parhaan kykynsä mukaan arvioida miltä asiakkaasta tuntuu ja reagoida siihen. Vastaavasti puhelimesta asiakaspalvelija voi suoraan arvioida asiakkaan äänenvoimakkuudesta sekä -painosta missä mielentilassa hän luurin toisessa päässä on.

Asiakkaan kirjoituksesta mielentilaa voi olla välillä hyvinkin vaikea huomata. Osa asiakkaista saattaa kertoa keskustelun aluksi esimerkiksi sen, että ovat hyvin pahalla päällä, turhautuneita tai vihaisia tilanteeseen. Tällöin myös asiakaspalvelija osaa ottaa tämän paremmin huomioon. Viestintä tällaisessa tilanteessa on kuitenkin kirjallista ja tällöin on erityisen tärkeää miettiä mitä ja miten asiakkaalle ilmaisee oman viestinsä. Chat-asiakaspalvelussa voi toki käyttää myös tilanteeseen sopivia hymiöitä tehostamaan kirjoitustaan, mutta varsinkin haastavissa asiakaskohtaamisissa näitä tulee käyttää harkiten, jotta asiakas ei pahoita mieltään tai provosoidu niistä enemmän.

Raija ja Auvo Marckwort esittelevät kirjassaan ”Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa” vaativan asiakastilanteen portaavat (KUVIO 1.). Jokaisella portaalla on oma merkityksensä ja onkin tärkeää, että etenee portaavat vaihe vaiheelta tietyssä järjestyksessä. Ensimmäinen vaihe, eli oikea asenne ja avoin mieli, muodostavat perustan, jonka varaan portaavat rakennetaan. Näillä tarkoitetaan sitä, että osataan ottaa haasteet vastaan ja suhtaudutaan asioihin ennakkoluulottomasti. Asiakaspalvelija saattaa säikähtää hankalaa tilannetta, mutta esimerkiksi oman hengityksensä rauhoittamisella voi saada myös mielensä rauhoittumaan. (Marckwort & Marckwort 2011, 72-73.)



KUVIO 1. Vaativan asiakastilanteen portaat (Mukaiillen Marckwort & Marckwort 2011, 72-73)

Toisella askelmalla tulevat mukaan asiakaspalvelijan vuorovaikutustaidot ja se, että on tärkeää luoda ensiksi kontakti asiakkaan kanssa ja hoitaa asia sen jälkeen. Kolmas askel on asiakkaan aktiivinen kuunteleminen ja havainnointi. Hyvin helposti ajatus lähtee harhailemaan, kun kuuntelee asiakkaan kertomaa. Tässä vaiheessa asiakkaan annetaan kertoa vapaasti ja asiakaspalvelija keskittyy aktiiviseen kuuntelemiseen ja läsnäoloon. Marckwortit ohjaavatkin asiakaspalvelijaa havainnoimaan itseään ja opettelemaan kuuntelemista sen sijaan, että miettisi omaa seuraavaa repliikkiään keskustelussa. (Marckwort & Marckwort 2011, 74.)

Seuraava askelma on haltuunottovaihe eli ongelman tai tunteen huomioinen. Kun asiakas on tunnetilan vallassa, niin hänellä on pelissä enemmän tunnetta kuin järkeä. Tässä kohtaa asiakaspalvelijan kannattaa lähteä liikkeelle asiakkaan tunteen huomioimisesta. Kun asiakaspalvelija on edellisessä vaiheessa kuunnellut aktiivisesti, on hänelle selvinnyt minkälaisesta ongelmasta tai tunnetilasta asiakkaan kohdalla on kyse ja miten se kannattaa huomioida, esimerkiksi kiittämällä, anteeksipyyntöllä tai pahoittelemalla. Huomioimalla asiakkaan tunnetilan asiakaspalvelija osoittaa, että on kuunnellut asiakasta ja luo luottamusta osapuolten välille. Tässä kohdassa äänenkäyttö on ratkaiseva ja vakuuttavalla äänenkäytöllä asiakaspalvelija viestii, että suhtautuu asiaan vakavasti ja ottaa asian hoitaakseen. Haltuunottovaihe on tärkeä, mutta pyritään kuitenkin pitämään lyhyenä, jotta ei jäädä kiinni tapahtuneeseen. (Marckwort & Marckwort 2011, 75-76.)

Viidennellä, selvittelyaskelmalla, asiakaspalvelija ottaa tilanteen johtoonsa ja selvittää asiaa vielä tarkentavilla kysymyksillä. Ajatuksena on, että se, joka kysyy, johtaa. Tarkentavilla kysymyksillä haetaan mahdollisia ehdotuksia ja ratkaisuvaihtoehtoja. Jos asiakas vielä tässä vaiheessa palaa tapahtuneeseen, tarkoittaa se useimmiten sitä, että edellinen porras on hypätty yli. Tämän tapahtuessa täytyy asiakaspalvelijan palata edelliselle askelmalle ja korjataan tilanne siellä. (Marckwort & Marckwort 2011, 76.)

Selvittelyvaiheen jälkeen asiakaspalvelija voi ehdottaa ratkaisua. Jos asiakas on tyytyväinen ehdotukseen, asiakaspalvelija kertoo toimenpiteet, jotka seuraavaksi tapahtuvat ja pitäväsä huolen asian loppuunsaattamisesta. Viimeisellä portaalla asiakaspalvelija vielä varmistaa, että asiakas on tyytyväinen lopputilanteeseen. (Marckwort & Marckwort 2011, 76-77.)

### **3 KÄYTTÖLIITTYMÄ**

Tässä luvussa käydään läpi Elisalla käytössä olevaa chat-järjestelmää ja sen toimintoja. Erityisesti tarkastelussa on co-browsing -asiakasnäkymän hyödyntäminen asiakaskontakteissa. Lisäksi luvussa käsitellään asiakasnäkymän käyttämisen hyötyjä sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan näkökulmasta.

#### **3.1 Chat-järjestelmä**

Chat-järjestelmänä Elisalla on käytössä Vergic. Vergic on vuonna 2007 perustettu ruotsalainen maailmanlaajuisesti toimiva ohjelmistoyritys, joka tarjoaa yrityksille online-palveluratkaisuja esimerkiksi asiakaspalveluun ja verkkokauppaan (Linkedin 2017). Preferenssiyrityksinä Vergillä on Elisan lisäksi muita tunnettuja yrityksiä muun muassa If, C More, Clas Ohlson ja Klarna (Vergic 2017).

Asiakas pääsee käyttämään chat-asiakaspalvelua OmaElisa -itsepalvelukanavan kirjautumissivulla, OmaElisaan kirjautuneena omilta sivuiltaan, Elisan www-sivujen yhteydenotto-osiosta tai siinä vaiheessa, kun asiakas on laittamassa OmaElisasta erillistä viestiä asiakaspalveluun, tarjotaan hänelle vaihtoehtona hoitaa asiaa saman tien chatissa. Eli käytännössä asiakasta voidaan auttaa chatin kautta heti itsepalveluun kirjautumisvaihteesta lähtien tai vasta myöhemmin, kun asiakkaalle tulee jotakin kysymystä mieleen.

#### **3.2 Co-browsingin -asiakasnäkymän hyödyntäminen**

Elisa Oyj:n, ja luonnollisesti siten myös asiakaspalvelun, perustana ovat yrityksen itselleen määrittelemät arvot: asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuloksellisuus ja yhteistyö (Elisa Oyj 2017). Jokainen näistä arvoista on osa jokapäiväistä työskentelyä asiakaspalvelussa, mutta tässä kohtaa nostaisin tämän työn kannalta arvoista suurimpaan rooliin asiakaskeskeisyyden.

Elisa nostaa asiakaskeskeisyyden omaksi arvokseen myös siitä syystä, että yritys haluaa olla askeleen edellä asiakasta ja yllättää tämän iloisesti (Elisa Oyj 2017). Chat-asiakaspalvelun kohdalla yksi tällainen tapa on hyödyntää asiakkaan luvalla OmaElisa -itsepalvelukanavan kautta tulleissa chat-yhteydenotoissa co-browsing -asiakasnäkymää. Co-browsing -asiakasnäkymä työkalu mahdollistaa asiakaspalvelijalle saman näkymän kuin asiakkaalla on OmaElisa -itsepalvelussa. Näkemällä asiakkaan sijainnin itsepalvelukanavassa, asiakaspalvelija voi paremmin opastaa asiakasta toimimaan OmaElisassa. Asiakkaat ovat

kokeneet tämän hyväksi asiakaspalveluksi ja tilannetta selventäväksi tavaksi auttaa heitä pääsemään oikeaan ratkaisuun. Asiakasnäkymän avulla asiakaspalvelija voi myös opastaa asiakasta tekemään asioita itse OmaElisasta, jotta hän seuraavalla kerralla osaa itse hallinnoida esimerkiksi puhelinliittymänsä estoja. Chat-asiakaspalvelijan kannalta co-browsing -asiakasnäkymän käyttäminen helpottaa asiakkaan kokonaistilanteen hahmottamista ja kartoittamista. Näkymän kautta asiakaspalvelija havaitsee helposti mitä tuotteita ja palveluita asiakkaalla on ilman, että asiakkaan tarvitsee näitä välttämättä kertoa. Lisäksi asiakasnäkymän käyttö myös lyhentää kohtaamisen kestoa, kun asiakaspalvelija ohjeiden kirjoittamisen sijaan voi suoraan opastaa asiakkaan oikeaan paikkaan itsepalvelussa.

## 4 LEAN

Lean-johtamisfilosofia on ollut käytössä Elisän päivittäisjohtamisessa ja toiminnan suunnittelussa jo useiden vuosien ajan. Tässä luvussa käydäänkin lyhyesti läpi Lean-johtamisfilosofian historiaa, mitä Lean pääpiirteittäin tarkoittaa sekä kuinka Lean-filosofia näkyy Elisassa.

### 4.1 Mitä on Lean?

Lean-johtamisfilosofia pohjaa juurensa japanilaisen autotehtaan Toyotan tuotantofilosofiaan TPS:ään (Toyota Production System), josta länsimaalaiset tutkijat kiinnostuivat 80-luvulla. Vuonna 1988 Lean-sana pääsi ensimmäisen kerran käyttöön, kun sitä käytettiin John Krafcikin kirjoittamassa artikkelissa Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto. Artikkelissa verrattiin eri autotehtaiden tuottavuustasoja. (Modig & Åhlström 2018, 77-79.) Autotehtaista Toyota, jossa oli pienet varastot, pienet puskurivarastot ja yksinkertainen tekniikka, erottui tuottavuudeltaan ja laadukkuudellaan muista (Torkkola 2015, 14). Tämä julkaisu oli lähtölaukaus Lean-filosofian kehittymiselle, jota on tapahtunut vuosien varrella useiden tutkijoiden toimesta eri julkaisuiden muodossa. Vaikka Lean pohjautuukin vahvasti Toyotan TPS:ään ja teollisuuteen, niin siitä on kehittynyt vuosikymmenien varrella kokonaan oma konseptinsa, jota sovelletaan nykyään myös muilla aloilla hyvin laajasti. (Modig & Åhlström 2018, 78-84.)

Sari Torkkolan kirjan ”Lean asiantuntijatyön johtamisessa” mukaan Lean-johtamisfilosofialla tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä eli virtaustehokkuutta. Virtauksen kolme suurinta estettä ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelu on virtaustehokkuuden suurin este, sillä se aiheuttaa kaksi muuta virtauksen estettä. Asiakaspalvelutyössä vaihtelu tarkoittaa muun muassa eri henkilöiden osaamiseroja ja tulipalojen sammuttelemista kiireajankohtia varten suunnitelluilla poikkeustoimintamalleilla (Torkkola 2015, 23.) Ylikuormittumisella tarkoitetaan henkilöstön uupumusta, joka herkästi johtaa sairauspoissaoloihin. Uupuneen henkilöstön kyky oppia ja kehittää omia työskentelytapoja laskee. Ylikuormittunut henkilö tekee myös enemmän virheitä (Torkkola 2015, 25.) Hukalla puolestaan tarkoitetaan ylimääräistä tekemistä ja varmistelua, joka ei tuota asiakkaalle arvoa. Hukkaa ovat:

1. Ylituotanto - Torkkolan mukaan ylituotanto on hukan aiheuttajista pahin, sillä se aiheuttaa muita hukan muotoja. Torkkola selkeyttää ylituotannon tarkoittavan sitä, että työtä tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Asiantuntijatyössä ylituotantoa on esimerkiksi turha mittaaminen tai palaverit.

2. Varastot tai asiantuntijatyössä keskeneräinen työ – Näitä ovat tehtävät, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole saatu valmiiksi, esimerkiksi pitkät sähköpostikeskustelut.
3. Odottaminen – Tämä tarkoittaa sitä, että tehtäviä kasaantuu jonoon odottamaan tekijää tai sitä, kun asiakas joutuu odottamaan palvelua.
4. Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike – Asiantuntijatyössä tämä tarkoittaa useiden sovellusten käyttämistä ja tiedon etsimistä useista järjestelmistä.
5. Siirtäminen – Asiantuntijatyössä tätä esiintyy silloin, kun työstä osa tehdään itse ja osa siirretään muualle tehtäväksi. Siiloutunut organisaatorakenne johtaa helposti siihen, että tehtäviä siirrelleen osastoilta toiselle.
6. Virheet ja uudelleen tekeminen – Kun asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun tai lopputulokseen, joudutaan samaa asiaa käsittelemään kahteen kertaan. Virheitä voi tapahtua myös työketjun sisällä, joka tarkoittaa sitä että seuraava työntekijä joutuu tekemään työn uudelleen tai palauttamaan työn takaisin alkuperäiselle tekijälle.
7. Epätarkoituksenmukainen käsittely – Epätarkoituksen mukaista työtä tehdään silloin kun tehtävä tai tarkoitus ei ole selvä, esimerkiksi ei ymmärretä, että mitä asiakas todella haluaa.

Torkkolan mukaan edellä mainittuja hukan aiheuttajia ei pidä lähteä poistamaan sattuman varaisesti, mutta toisaalta on hyödyllistä tarkastella asiantuntijatyötä näiden näkökulmien kautta. Nykyisten työtapojen kyseenalaistaminen on ratkaisevassa asemassa hukkaa poistettaessa. (Torkkola 2015, 25-27.)

Perinteinen ja yleisin tehokkuuden muoto on resurssitehokkuus. Siinä lähtökohtana on, että kaikkien arvoa tuottavia resursseja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. (Modig & Åhlström 2018, 9.) Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä asiakaspalvelijat ovat resursseja, joita pyritään hyödyntämään mahdollisimman suurella prosentilla, jotta he eivät joudu odottamaan töitään. Tällä tavoitellaan resurssien korkeaa käyttöastetta, josta taas seuraa, että asiakkaan läpimenoaika pitenee. (Torkkola 2015, 58.) Resurssitehokkuudessa asiakkaat kokevat, että palvelu on hidasta eikä yhteydenottoihin reagoida tarpeeksi nopeasti (Torkkola 2015, 57).

Vastaavasti Leanissa periaatteena on virtaustehokkuus, jossa tarkastellaan asiakkaan kokemaa asiointiaikaa (läpimenoaikaa). Tavoitteena on, että yksittäisen asiakkaan läpimenoaika on mahdollisimman pieni ja siten yksittäisiä asiakaskohtaamisia ratkaistaan valmiiksi mahdollisimmin paljon. Virtaustehokkuudessa työtä ei kasaannu jonoksi työntekijöille, vaan työntekijä voi joutua myös odottamaan työtä. Tällaisen periaatteen organisaatio on tuotteliaampi, sillä samalla määrällä henkilöstöä saadaan enemmän töitä valmiiksi. (Torkkola 2015, 57-58.)



## 4.2 Lean-filosofia Elisassa

Elisassa Lean-filosofia on ollut käytössä päivittäisjohtamisessa ja toiminnan suunnittelussa jo useiden vuosien ajan. Eeva-Stiina Pesonen kirjoittaa Kauppalehden artikkelissaan ”Elisa on vahvasti sitoutunut jatkuvaan parantamiseen” siitä, kuinka maailmankuulu lean-guru Jeff Liker on tuonut Elisan esille yhtenä malliyrityksenä Leanista kertovassa kirjassaan *The Toyota Way to Service Excellence*. Liker on myös vierailut useasti Elisassa opastamassa jatkuvan parantamisen toiminnassa ja Leanin oppien soveltamisessa palveluorganisaatiossa. Samassa artikkelissa Elisan toimitusjohtaja Veli-Matti Mattila nostaa asiakaskeskeisyyden tärkeäksi kulmaksi elisalaiseen Lean-tekemiseen. Mattila korostaa myös kuinka tärkeää on, että toimintaa kehitetään pitkäjänteisesti ja jokaista henkilökunnan jäsentä osallistuttaen. (Pesonen 2017.) Jatkuva parantaminen sekä oppiminen ovat siten Leanin myötä osa päivittäistä tekemistä Elisassa.

Elisan toimitusjohtaja Mattila ja henkilöstöjohtaja Merja Ranta-aho kertovat Kauppalehden artikkelissa kuinka tärkeää on, että jokainen elisalainen toteuttaa jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti oppimista jokapäiväisesti osana omaa työtään. Elisan viestintäjohtaja Katiye Vuorela mainitsee samaisessa artikkelissa, että Jeff Liker on pystynyt laajan kokemuksensa myötä antamaan palautetta Elisan päivittäisjohtamisen tasosta. Vuorela tähdentää, että henkilöstön näkökulmasta jatkuvan parantamisen työkalujen on oltava riittävän konkreettisia, jotta ne tukevat jatkuvan parantamisen filosofiaa arjessa. (Pesonen 2017.) Mike Rother korostaa kirjassaan *Toyota Kata* toyotalaisen johtamisen ja parantamisen olevan yksi ja sama asia, kun taas monissa yrityksissä toiminnan parantaminen on erillinen osa johtamista. (Rother 2011, 34-35). Kauppalehden artikkelista voi selkeästi päätellä, että myös Elisassa päivittäinen johtaminen on jatkuvaa parantamista eikä vain erillinen osa sitä.

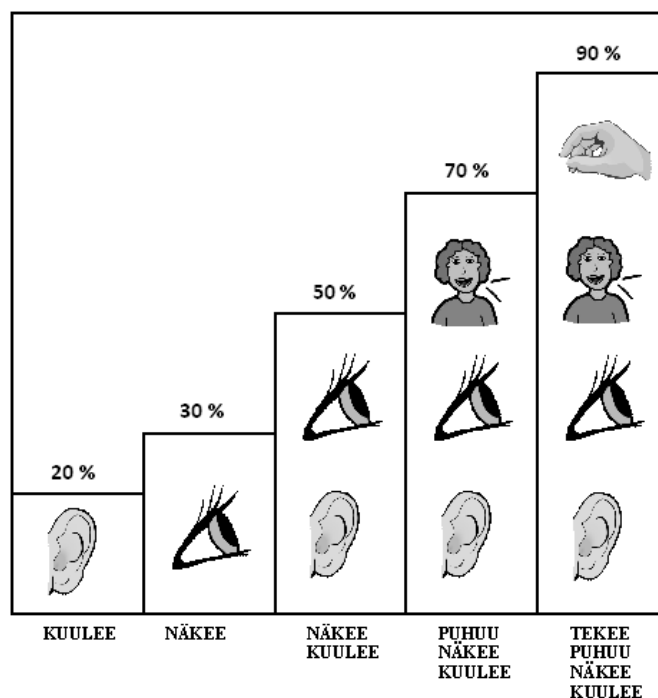
Mike Rother peräänkuuluttaa kirjassaan *Toyota Kata* rehellisyyttä yrityksen todellisesta yritysfilosofiasta. Rotherin mukaan usein puhutaan siitä, miten tärkeää on parantaa jatkuvasti ja siten tarjota lisäarvoa asiakkaalle, vaikka todellisuus onkin muuta - esimerkiksi lyhyen aikavälin tuoton tavoittelua. (Rother 2011, 37.) Liker avaa Toyotan yritysfilosofiaa kertomalla kuinka Lean keskittyy asiakkaiden palvelemiseen yhteiskunnassa. Asiakaskeskeisyys ja lisäarvon tuottaminen näkyvät Toyotalla esimerkiksi panostuksena henkilöstön kouluttamiseen, joka puolestaan parantaa pitkällä aikavälillä yrityksen kykyä ratkaista asiakkaiden ongelmia. Lean-guru Liker on mielissään siitä, että myös Elisalla toiminnan lähtökohtana on Toyotan oppien mukaisesti asiakaskeskeisyys. Elisan toimitusjohtaja Veli-Matti Mattila kiteyttääkin Elisan ja elisalaisten olevan olemassa nimenomaan luodakseen arvoa asiakkailleen. (Pesonen 2017.)

## 5 MILLAISIA OPPIJOITA ON?

Tämän työn tavoitteena on tuottaa ohjeet chat-tekemiseen ja aiemmissa luvuissa onkin käyty läpi, että mitkä tekijät vaikuttavat chat-tekemiseen chat-asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Tässä luvussa käydään läpi erilaisia oppimistyylejä sekä muita oppimiseen liittyviä näkökulmia, jotka on hyvä huomioida chat-ohjeiden teossa.

### 5.1 Yleistä

Yleisen käsityksen mukaan aikuinen ihminen saa suurimman osan tiedoistaan näköaistin avulla. Näköaistin jälkeen tulevat kuuloaisti ja tuntoaisti. Oppimisen kannalta on tärkeää, että oppimistilanteessa saa käyttää useita aisteja samanaikaisesti. Kuviossa 2. on esitelty, että kuinka Peltosen mukaan [1985, 38] oppimisen tehokkuus lisääntyy sitä mukaan kun havainnollisuuskin kasvaa. (Vuorinen 1993, 47.) Eli pelkästään näköaistia käyttämällä ihminen oppii 30 prosenttia keskimääräisestä maksimituloksesta ja vastaavasti kuulemalla, näkemällä ja puhumalla oppimisen määrä kasvaa jo 70 prosenttiin. Opittu tieto tai taito pysyy yleensä sitä paremmin muistissa mitä konkreettisempaa opetus on eli mitä useampaan aistiin opetus perustuu (Vuorinen, 1993, 47).



KUVIO 2. Oppimistulosten ja havainnollisuuden keskinäinen riippuvuus Peltosta mukailten (Vuorinen 1993, 47 [Peltonen 1985, 38])

## 5.2 Oppimistyylit

David A. Kolbin [1984] tunnetun kokemuksellisen oppimisnäkökuvan mukaan oppiminen nähdään sykleinä, jossa oppiminen on jatkuva kehitysprosessi. Kolbin oppimisnäkökuvan vaiheet ovat: oma-kohtainen kokemus, kokemuksen pohtiminen (reflektointi), käsitteellistäminen tai yleistäminen sekä kokeileva toiminta. Oma-kohtaisista kokemuksista parhaat oppinsa saava oppii uutta menemällä rohkeasti uusiin tilanteisiin ja keskustelemalla muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Kokemuksen pohtija perehtyy asioihin perusteellisesti ja monesta eri näkökulmasta, ja näin ollen hän tarvitseekin aikaa oppimiseen. Käsitteellistävä oppija taas pyrkii muodostamaan kokonaisuuksia tiedoista ja yksityiskohdista. Osallistuva kokeilija oppii parhaiten käytännössä kokeilemalla miten jokin asia toimii. (Kupias & Koski 2012, 36-37.)

Erilaisten oppijoiden liiton internetsivuilla on esitelty eri oppimistyyliä. Oppijan on hyvä tunnistaa oma vahvin tapansa oppia, mutta on huomioitava myös, että vaikka tunnistaa itselle jonkin oppimistyylin vahvaksi, ei se tarkoita sitä etteikö tietoa voisi oppia myös muilla tavoilla. Oppimistyyliä ovat: visuaalinen oppija, audittiivinen oppija, kinesteettinen oppija sekä taktiilinen oppija. Visuaalinen oppija oppii parhaiten näkemällä, asiat jäävät mieleen kuvina. Visuaalinen oppija saattaa esimerkiksi muistaa lukemastaan, että missä kohtaa sivua jokin kuva oli, mutta ei silti muista sisältöä. Audittiivinen oppija vastaavasti käyttää oppimiseen kuuloaistia, eli oppii parhaiten kuuntelemalla. Audittiivinen oppija hyötyy oppimisessa äänimateriaalista, koska muistaa helposti puhetta ja keskustelua. Kinesteettinen oppija oppii parhaiten tekemällä itse. Oppiminen perustuu kehon liikkeeseen ja kinesteettisellä oppijalla onkin hyvä keuhomisti, joka myös auttaa palauttamaan asioita mielestä. Taktiilinen oppimistyyli perustuu käsin tehtävien asioiden kautta oppimiseen, esimerkiksi omat muistiinpanot ja koristelu auttavat oppimisessa. Taktiilista oppijaa voi myös auttaa keskittymään, jos hänellä on käsissä jotain hypisteltävää. (Erilaisten oppijoiden liitto 2018.)

## 6 MILLAINEN ON HYVÄ OHJE?

Edellisessä oppimiseen liittyvässä luvussa käytiin läpi, että vuorovaikutteisuus on merkittävässä roolissa kun mietitään erilaisia tapoja oppia. Yhdelle jää paremmin mieleen kuultu ja nähty, toinen taas vastavasti oppii itse tekemällä ja kokemalla. Ohjeen rakentamisessa on siis tärkeä huomioida myös erilaiset oppijat. Tässä luvussa käydään läpi hyvän ohjeistuksen kirjoittamiseen liittyviä yleisiä seikkoja, chat-asiakaspalvelun ohjeistuksen kirjoittamista sekä Lean -johtamisfilosofian mukaista PDCA -syklin hyödyntämistä ohjeen testaamisessa ja ajan tasalla pitämisessä.

### 6.1 Hyvän ohjeen kirjoittaminen ja rakenne

Irma Repo ja Tahvo Nuutinen ovat kuvanneet teoksessaan ”Viestintätaito -opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin” ohjeet hyvän ohjeen kirjoittamiseen. Ohjeet on laadittu oppimisprosessin vaiheet huomioiden. Ohjeistus ohjeiden kirjoittamiseen on jaettu kolmeen osaan: lukijan motivointiin, orientointiin sekä ohjaamiseen. Lukijan motivoiminen aloitetaan herättelemällä hänen mielenkiintonsa ohjetta sekä haluttua päämäärää kohtaan. Lukijalle on tärkeää tuoda ilmi, mitä ohjeen noudattamatta jättämisestä voi seurata ja mitä hän hyötyy sen noudattamisesta. (Repo & Nuutinen 2003, 138-139.)

Orientoinnin tarkoituksena on puolestaan saada lukija aktivoitua perehtymään kokonaisuuteen. Ohjeen kirjoittajan on tällöin tärkeä pyrkiä hahmottamaan itselleen ohjeen olennaiset asiat sekä kuvaamaan kokonaisuus, joka syntyy, kun ohjetta noudattaa. Parhaiten lukijan saa aktivoitua, kun ohjeessa on käytetty kuvia havainnollistamaan ja asian selittämiseksi on käytetty riittävän yksinkertaisia ilmaisuja. (Repo & Nuutinen 2003, 138.)

Varsinainen ohjaaminen tapahtuu kuvailemalla lukijalle toimintajärjestys sekä periaatteellisella tavalla että havainnollistavilla esimerkeillä. Hyvän ohjeen taustalla on usein ohjeen kirjoittajan itse samanaikaisesti tekemä työ, jolloin kirjoittajalle itselleenkin muodostuu realistinen kuva työstä ja tällöin hänen on helpompi eläytyä lukijan asemaan ja esitellä välivaiheita sekä mahdollisia tarkistuskohtia. Numeroidut sekä kuvalla havainnollistetut työvaiheet antavat lukijalle selkeän toimintamallin ja mahdollisuuden tarkistaa oman tekemisensä onnistumista. Lyhyiden ja käskymuotoisten lauseiden käyttäminen on

ohjeiden kirjoittamisessa perusteltua, koska niiden avulla asiat voi ilmaista lyhyesti ja ne myös aktivoivat ohjeen lukijaa. (Repo & Nuutinen 2003, 139.)

Ennen ohjeen julkistamista se on tärkeää testata jollakin toisella henkilöllä, jotta ohjeesta paljastuu puutteelliset tai vaikeat kohdat, joita ohjeen kirjoittaja on saattanut pitää itsestään selvyyksinä (Repo & Nuutinen 2003, 139). Testaamisessa voi käyttää apuna esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä: kattaako ohje kaikki käyttöön liittyvät vaiheet, onko ohjeen eteneminen loogista, onko kuvitus tarpeeksi havainnollinen, pitävätkö ohjeen kaikki kohdat paikkansa, pystyykö käyttäjä toimimaan ohjeen perusteella (Nykänen 2002, 51).

Turvallisuus- ja kemikaaliviraston (Tukes) Tuotteiden käyttöohjeet -oppaassa on listattu tekijöitä, jotka auttavat tekemään ohjeista helposti luettavia ja selkeitä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa asian esittäminen mahdollisimman yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi, lyhyiden lauseiden käyttö, värien ja kuvituksen selkeä käyttö sekä asettelu, erikoisterminologian minimaalinen käyttäminen sekä termien kattava selittäminen, jos niitä joutuu käyttämään. (Turvallisuus- ja kemikaalivirasto 2018.)

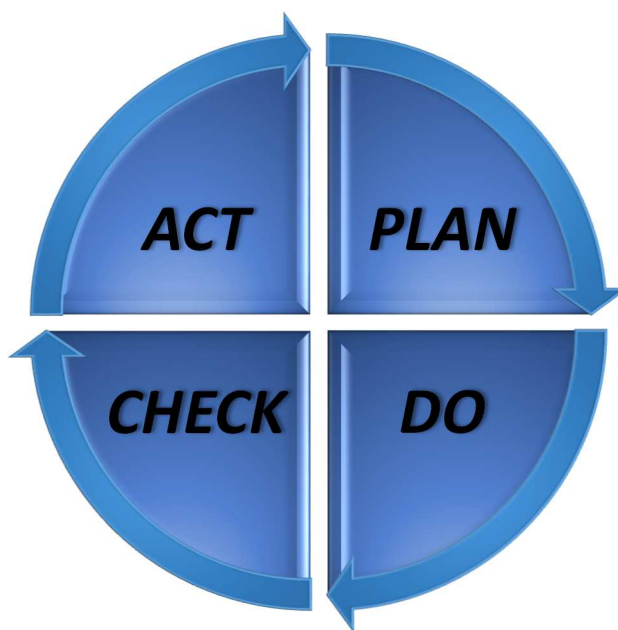
## 6.2 Chat-ohje ja PDCA-sykli

Aineiston sekä käsittelyssä olevan tutkimuskohteen valossa ohjeen formaatti ovat sisäisestä Intranetistä löytyvä kirjallinen, kuvin varustettu ohje sekä sitä täydentävä koulutusvideo, jossa esitellään konkreettisesti co-browsing -asiakasnäkymän käytön hyödyntäminen asiakasrajapinnassa. Videomuodossa olevien ohjeiden avulla on mahdollista havainnollistaa käsiteltävää aihetta käytännönläheisesti ja kerronnallisesti esittämällä tehtäväksi tarkoitetut toimenpiteet vaihe vaiheelta (Kupias & Koski 2012, 84).

Tulevassa ohjeessa on myös hyvä käydä läpi keskustelun rakennetta aina tervehtimisestä ja lisäkysymysten esittämisestä keskustelun päättämiseen saakka. Ohjeeseen tulisi myös sisällyttää yhteisten pelisääntöjen yhteenveto: mitä tietoja luovutetaan asiakkaalle chatin kautta, mitä asioita voidaan tai ei voida chatin kautta hoitaa ja kuinka toimitaan tietynlaisissa tilanteissa, jos asiaa ei voida hoitaa chatin välityksellä esimerkiksi turvallisuussyistä. Ohjeeseen kuuluu myös ns. muistilista sekä perehdyttävälle että perehtyjälle, jotta he voivat seurata, että kaikki asiat tulevat varmasti käytyä läpi.

Ohjeen valmistumisen jälkeen on tärkeää, että ohje pysyy ajan tasalla. Tähän apuna voidaan käyttää Lean -johtamisfilosofiasta tuttua PDCA -sykliä (KUVIO 3.). Mike Rother kertoo kirjassaan Toyota Kata

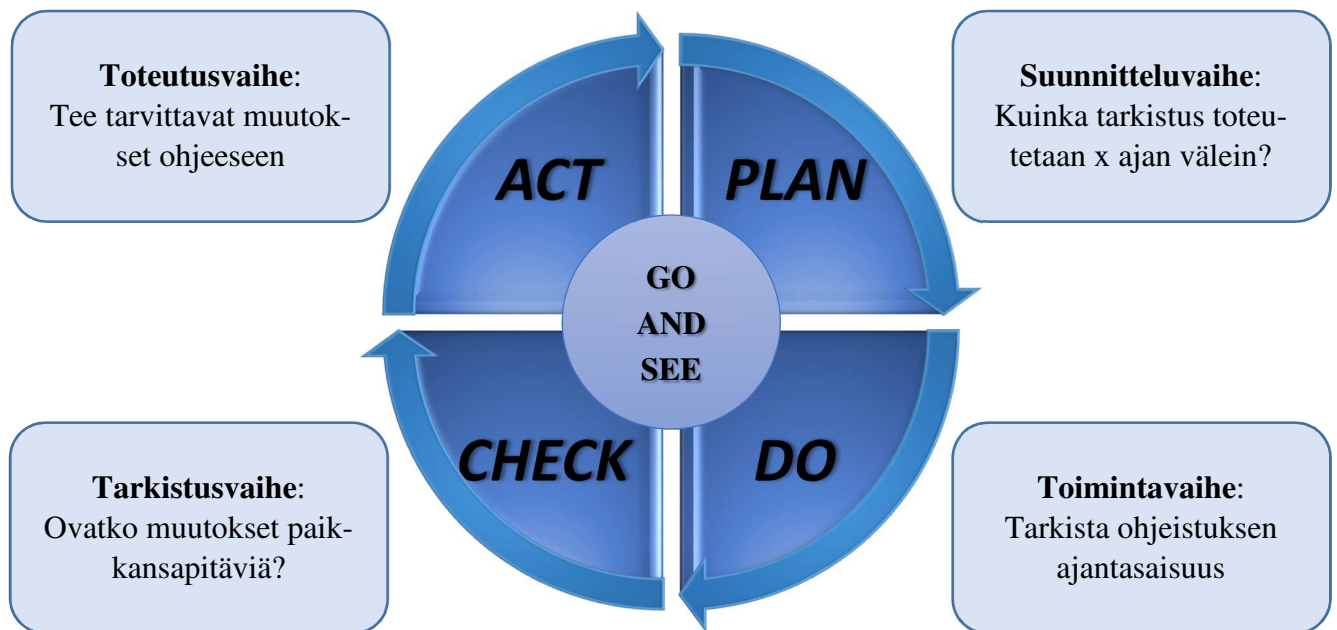
kuinka W. Edwards Deming loi nykymuotoisen PDCA-syklin 1950-luvulla Japanissa pitämiensä luento-  
tojen opetusvälineeksi. Demingin ajatus perustuu jo 1930-luvulla ilmestyneeseen Walter A. Shewhartin  
ympyrää, joka on kuvaus tieteellisen tiedonhankintaprosessin vaiheista. Demingin PDCA -sykli koostuu  
neljästä osiosta, joista ensimmäinen on Plan eli suunnitteluvaihe. Tässä vaiheessa on tärkeä määrittellä  
mitä odotetaan tapahtuvan. Toinen vaihe on Do eli toteutusvaihe, jossa Plan-vaiheen suunnitelma toteu-  
tetaan. Seuraava vaihe on Check, jossa tarkistetaan toteutuksen tulokset, eli verrataan odotettua tulosta  
toteutuneeseen tulokseen. Viimeisessä Act -vaiheessa tehdään tarvittavat muutokset. Viimeisen vaiheen  
jälkeen PDCA -sykli aloitetaan alusta ja lähdetään käymään kierrosta uudelleen kunnes Plan eli suun-  
nitteluvaiheen lopputulos saavutetaan. Toyota omaksui Demingin esittelemän PDCA-syklin strate-  
giseksi toimintatavakseen lisäten siihen kuitenkin elementin Go and See (mene katsomaan). Lisäys teh-  
tiin koska Toyota pitää tärkeänä paikan päällä havainnoimaan menemistä ja todellisen tilanteen ymmär-  
tämistä. Toyota suosii aina mieluummin tosiasioita kuin mittaustuloksia. (Rother 2011, 121-123.)



KUVIO 3. PDCA-sykli Demingiä mukaillen (Rother 2011, 122)

Kuviossa 4. on esitelty kuinka PDCA-sykliä voisi soveltaen hyödyntää chat-asiakaspalvelun ohjeiden  
pitämisessä ajan tasalla. Suunnitteluvaiheessa (Plan) mietitään kuinka tarkistus toteutetaan käytännössä,  
esimerkiksi kuka tai ketkä tarkistavat ohjeistuksen milloinkin. Toimintavaiheessa (Do) ohjeistus käy-  
dään läpi ja otetaan ylös kohdat, joita täytyy muuttaa. Tarkistusvaiheessa (Check) muutokset tarkistute-  
taan esimerkiksi tietyllä ryhmällä, joka hyväksyy muutokset. Tarkistusvaiheen jälkeen mahdolliset muu-

tokset toteutetaan viimeisessä vaiheessa (Act). Mielestäni tähän sopii myös Toyotan PDCA-sykliin lisäämä elementti Go and See, jota voidaan soveltaa siten, että ohjeiden päivityksessä on aina mukana henkilö, joka tekee konkreettisesti chat-asiakaspalvelutyötä, jolloin saadaan suoraan näkemys oman työnsä asiantuntijalta.



KUVIO 4. PDCA-syklin käyttö ohjeiden pitämiseksi ajan tasalla

## **7 PEREHDYTTÄMINEN**

Hyvästäkin ohjeesta saadaan paras hyöty irti vasta kun työntekijä on perehdytetty uuteen tehtäväänsä. Perehdyttämisen myötä työntekijä saa mahdollisimman laajan pohjan tehtävän suorittamiseen jatkossa itsenäisesti. Tässä luvussa käsitellään perehdyttämistä yleisellä tasolla, tarkastellaan läheisemmin muutamia perehdyttämismuotoja ja pohditaan chat-perehdyttämisen järkevintä toteutustapaa.

### **7.1 Yleistä perehdyttämisestä**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla uusi tai uutta työtä omaksuva työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun työssään sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään itsenäisesti. Täysin uuden työntekijän kohdalla perehdyttäminen käsittää erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista sekä varsinaisen opastuksen työhön, työympäristöön ja koko yritykseen. Perehdyttämisestä puhutaan myös silloin kun työntekijän tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, mutta työympäristö pysyy samana. (Kupias & Peltola 2009, 18-19.)

Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon työntekijän entisen osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon perehtymisen aikana. Tästä hyötyvät niin työnantaja, työntekijä kuin myös koko työyhteisö. Kaikkea työtehtävissä tarvittavaa osaamista ei kuitenkaan ole mahdollista opettaa, joten perehdyttäminen ei tarkoita ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittymistä, vaan sen tavoitteena on myös auttaa työntekijää tunnistamaan, saamaan esille sekä parantamaan ja hyödyntämään hänellä jo olevaa osaamista (Kupias & Peltola 2009, 19-20.)

### **7.2 Vierihoido- ja malliperehdyttäminen**

Kupias ja Peltola käsittelevät kirjassaan Perehdyttämisen pelikentällä useampaa perehdyttämisen konseptia, joista chat-tekemiseen läheisimmin liittyvät vierihoidoperehdyttäminen ja malliperehdyttäminen. Vierihoidossa nimensä mukaisesti uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Tässä muodossa perehtyminen tapahtuu pikkuhiljaa työn tekemisen yhteydessä, jolloin uusi työntekijä on mahdollista huomioida yksilönä ja häntä on mahdollista perehdyttää yksilöllisesti. Vierihoido-



hoitoperehdyttämisessä perehdyttäjän rooli on suuri, sillä mikäli perehdyttäjä ei piittaa uudesta työntekijästä, on tämän opittava kaikki omatoimisesti. Jos taas perehdyttäjä on epävarma tehtävässään, ei hän välttämättä osaa ohjata uutta työntekijää oikealla tavalla. Perehdyttäjällä tulee olla osaamisen lisäksi myös riittävästi aikaa paneutua auttamaan uutta työntekijää tämän työn alussa. Etuna vierihoitoperehdyttämisessä on se, että uusi työntekijä voidaan perehdyttää yksilöllisesti ja perehdyttämisestä vastaa selkeästi nimetty vastuhenkilö. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Malliperehdyttämisestä puhutaan, kun perehdyttämistä halutaan yhtenäistää, tehostaa tai auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämistä paremmin. Tällöin luodaan erilaisia toimintamalleja tai mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Malliperehdyttämiseen kuuluu selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely sekä perehdytysmateriaalien tuottaminen keskitetysti yrityksessä sisäisesti käytettäväksi. Perehdytysmateriaalia voivat olla esimerkiksi uuden työntekijän oppaat, perehdyttämisohjelmat ja perehdyttäjien muistilistat. Malliperehdyttämisen myötä perehdyttämiseen liittyvää työtä jaetaan yleensä laajemmalle yrityksessä. Malliperehdyttämisessä onkin vaarana, että huomio kiinnittyy liikaa yritystasoiseen perehdyttämiseen eikä niinkään varsinaisen työn perehtymiseen. Malliperehdyttämisen etuna on, että perehdyttäminen on tasalaatuista, koska perehdyttäminen tapahtuu yhteisten perehdytysmateriaalien avulla. Myös perehdyttäjillä on selkeitä valmiita toimintamalleja oman perehdyttämistyönsä avuksi. (Kupias & Peltola 2009, 37-39.)

### **7.3 Perehdyttäminen chat-asiakaspalvelussa**

Perehdyttäminen chat-asiakaspalvelutekemiseen tapahtuu perehdyttäjän avulla siten, että uusi työntekijä saa aluksi tutustua itsenäisesti chat-tekemisen ohjeistuksen kirjalliseen versioon sekä videoon (malliperehdyttäminen). Tämän jälkeen ohjeistusta käydään vielä yhdessä läpi sen varalta, että perehtyjälle heräsi sieltä kysyttävää. Seuraavaksi tutustutaan yhdessä chat-järjestelmän toimintoihin ja käyttämiseen yleisesti. Tämän jälkeen perehdyttäjä alkaa tehdä chat-asiakaspalvelua, jolloin uusi työntekijä pääsee seuraamaan tekemistä vierihoitoperehdyttämisen muodossa. Sopivassa kohtaa perehdytystä roolit kääntyvät toisinpäin ja uusi työntekijä pääsee itse tekemään asiakaspalvelua chatin kautta perehdyttäjän tuksessa vieressä. Vierihoitoperehdytyksen yhteydessä voidaan aina myös palata kirjalliseen ohjeistukseen ja tarkistaa miten asia on ohjeistettu tekemään. Tällaisen toiminnan hyötynä samat toimintamallit jalkautuvat heti alkuun kaikille. Ohjeistuksen lopusta löytyvät myös muistilistat sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle. Näiden listojen avulla on helppo tarkistaa, että kaikki sovitut tehtävät käydään perehdytyksen aikana läpi.

## 8 YHTEENVETO

Aloitin tekemään opinnäytetyötä keskustelemalla sekä Elisan edustajan kanssa että chat-asiakaspalvelua tekevien henkilöiden kanssa. Näiden keskusteluiden pohjalta sain hyvän kuvan opinnäytetyön tarpeesta ja chat-asiakaspalvelua tekevien työntekijöiden näkemyksestä chat-tekemiseen. Tämän perusteella työn tavoitteeksi muodostui ohjeistuksen luominen uusille chat-asiakaspalvelijoille sekä heidän perehdyttäjilleen. Chat-ohjeistus tehtiin yhteistyössä chat-asiakaspalvelun parissa työskentelevän henkilön kanssa. Tämän lisäksi työn lähtökohtana oli co-browsing -asiakasnäkymän käytön lisääminen ja tutuksi tuominen. Tähän avuksi tehtiin lyhyt video co-browsing -asiakasnäkymän käytöstä yhteistyössä Elisan koulutusasiantuntijan kanssa. Yhteisen ohjeen ja videon avulla kaikille chat-asiakaspalvelijoille on nyt saatavilla ohjeistus oman työnsä tekemisen pohjaksi. Ohjeistusta on helppo hyödyntää myös uusien chat-asiakaspalvelijoiden perehdytyksessä.

Leania käsittelevässä luvussa kerroin kuinka Sari Torkkolan mukaan Lean-johtamisfilosofialla tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä eli virtaustehokkuutta ja kuinka virtaustehokkuuden kolme suurinta estettä ovat: vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Näistä vaihtelu on virtaustehokkuuden suurin este, sillä se aiheuttaa kaksi muuta virtauksen estettä. Asiakaspalvelutyössä vaihtelu tarkoittaa muun muassa eri henkilöiden osaamiseroja. Mielestäni ajantasaiset ohjeet chat-asiakaspalveluun tuovat apua chat-asiakaspalvelua tekevien henkilöiden perusosaamistasoon, kun kaikki saavat alkuun samat lähtökohdat yhteisen ohjeen myötä.

Lean, jatkuva parantaminen sekä useat Leanin työkalut kuuluvat Elisan sekä elisalaisten päivittäiseen tekemiseen jo tällä hetkellä. Chat-asiakaspalvelijoiden kanssa keskusteluissa nousi esille tekijöitä, jotka vaikuttavat keskeisesti chat-tekemiseen. Esiin nousseista seikoista muutama, hukka ja kuormittavuus, oli tunnistettavissa Leanin peruseriaatteiden mukaisen virtaustehokkuuden esteiksi. Näiden esteiden pohjalta olisi mielestäni hyödyllistä käydä keskustelua miten tekijöiden vaikutusta voisi pyrkiä minimoimaan tai poistamaan kokonaan.

Opinnäytetyötä tehdessäni olen tutustunut useaan Leanista kertovaan teokseen. Niistä saatuja oppeja pidän erityisen käyttökelpoisina ja hyödyllisinä tulevaisuuden työurallani. Suurimman vaikutuksen miinuun tekivät Sari Torkkolan näkemykset Leanista asiantuntijatyössä. Esimerkiksi virtaustehokkuuteen ja hukkaan liittyvät esimerkit avasivat konkreettisella tasolla sitä, miten Leania voi hyödyntää asiantun-

tijaorganisaatiossa. Monet Leanista kertovat kirjat pohjautuivat enimmäkseen Toyotaan ja TPS:ään (Toyota Production System) ja siten tuotantoympäristöön, kun taas Torkkolan kirja toi näkemystä nimenomaan asiantuntijatyön kehittämiseen Leanin opein.

## LÄHTEET

Elisa Oyj. Strategia ja arvot. Saatavissa: <http://corporate.elisa.fi/tietoa-elisasta/Strategia-visio-arvot/>. Viitattu 14.5.2017

Erialaisten oppijoiden liitto. Mikä on omin tapasi oppia. Saatavissa: [http://www.erilaistenoppijoidenliitto.fi/?page\\_id=158](http://www.erilaistenoppijoidenliitto.fi/?page_id=158) . Viitattu 22.9.2018

Huotilainen, M. 2018. Aivotutkija: Nämä viisi asiaa kaipaavat kipeimmin muutosta suomalaisessa työelämässä. Julkaistu 13.1.2018. Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/01/13/aivotutkija-nama-viisi-asiaa-kaipaavat-kipeimmin-muutosta-suomalaisessa> . Viitattu 15.1.2018

Kolb, David A. 1984. Experimental Learning. Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Korteniemi R., Lahtinen P., Oikarinen R., Tolvanen A., Syrjälä M. 2017. Keskustelu.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma Oy Pro

Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki : Palmenia Helsinki University Press

LinkedIn. Companies Vergic. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/company/vergic> . Viitattu 13.5.2017

Marckwort R. & Marckwort A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat

Modig N. & Åhlström P. 2018. Tätä on Lean. 7. painos. Tukholma: Rheologica Publishing

Nykänen O. 2002. Toimivaa tekstiä. Opas tekniikasta kirjoittaville. Helsinki : Tekniikan akateemisten liitto 2002

Peltonen, M. 1985. Koulutusoppi. Helsinki: Otava

Pesonen, E. 2017. Elisa on vahvasti sitoutunut jatkuvaan parantamiseen. Julkaistu 11.1.2017. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/elisa-on-vahvasti-sitoutunut-jatkuvaan-parantamiseen/vgg-xGWdA> . Viitattu 22.9.2018

Repo, I. & Nuutinen, T. 2003. Viestintätaito. Opas aikuisopiskeluun ja vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Rother, M. 2011. Toyota Kata. Helsinki: Readme.fi

Tilastokeskus. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/sutivi/> . Viitattu 14.1.2018

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto. Tuotteiden käyttöohjeet ja turvallista käyttöä koskevat merkinnät. Saatavissa: [https://tukes.fi/documents/10197/8647605/Tuotteiden\\_kaytto-ohjeet\\_opas.pdf](https://tukes.fi/documents/10197/8647605/Tuotteiden_kaytto-ohjeet_opas.pdf) . Viitattu 22.9.2018

Vergic. Customers. Saatavissa: <https://www.vergic.com/customers/> . Viitattu 13.5.2017

Vuorinen, I. 1993. Tuhat tapaa opettaa. 5. painos. Tampere: Resurssi