



Aapo Helin

Asiakaspalvelun kehittäminen

Tehokkuuden ja koulutusprosessien parantaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

22.9.2022

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Aapo Helin
Otsikko:	Asiakaspalvelun kehittäminen
Sivumäärä:	38 sivua + 6 liitettä
Aika:	22.9.2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Ohjaaja(t):	Lehtori Marko Korkeakoski

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehittämisprojekti, jonka tein toimeksiantajalle. Projektin tarkoituksena oli kehittää yrityksen asiakaspalvelun tehokkuutta ja määrittää uusia koulutusprosesseja sekä määrittää keinot, jolla tehokkaat toimintatavat saataisiin jalkautettua koko asiakaspalveluun. Opinnäytetyöni tietopohjana toimii suorituksen johtaminen. Projektiin osallistui ryhmä asiakaspalvelijoita, jotka olivat kaikki aloitaneet korona-viruksen aiheuttaman poikkeusajan aikana. Heidät oli perehdytetty ja koulutettu täysin etänä.

Projekti toteutettiin niin, että työskentelin yhdessä jokaisen asiakaspalvelijan kanssa kolme päivää. Näiden päivien aikana valmennettiin ja käytiin läpi käytännön työskentelyä sekä harjoiteltiin käytössä olevien ohjelmien ja järjestelmien tehokasta käyttöä. Tein raportit näistä päivistä, joihin keräsin tietoa ja palautetta siitä, miten koulutusprosesseja voitaisiin kehittää ja tehokkaita toimintamalleja jalkauttaa koko asiakaspalveluun.

Tehokkuuden kehittymistä mitattiin asiakaspalvelun järjestelmien tuottamien kontaktiraporttien avulla. Näissä raporteissa käy ilmi asiakasneuvojen tekemät kontaktit ja kontaktitehokkuus. Kontaktitehokkuus kertoo, kuinka monta kontaktia asiakasneuvoja keskimäärin tekee yhden tunnin aikana. Keräsin yhteen projektiin osallistuvien asiakasneuvojen kontaktitehot projektia edeltäviltä neljältä kuukaudelta sekä projektin jälkeisiltä neljältä kuukaudelta. Laskin asiakasneuvojille keskimääräiset kontaktitehot ennen ja jälkeen projektin ja vertasin tuloksia.

Ennen projektia asiakasneuvojen keskimääräinen kontaktiteho oli 8,72 kontaktia/tunti. Projektin jälkeen tehokkuus oli 10,48/tunti. Prosentuaalinen parannus oli 20,19 %. Projektin avulla saatiin myös määriteltyä uudet koulutusprosessit ja tehtyä konkreettiset muutokset näihin prosesseihin. Projektin myötä luotiin myös keinot tehokkaiden toimintamallien jalkauttamiseen koko asiakaspalveluun.

Avainsanat: asiakaspalvelu, suorituksen johtaminen, tehokkuus, valmentaminen, koulutusprosessit,

Abstract

Author(s): Aapo Helin
Title: Customer service development
Number of Pages: 38 pages + 6 appendices
Date: 22.9.2022
Degree: Bachelor of business administration
Degree Programme: Finance, administration and marketing
Instructor(s): Marko Korkeakoski, Lecturer

The topic of this thesis is a development project that I did for the client. The purpose of the project was to develop the efficiency of the company's customer service and determine new training processes, as well as determine the means by which effective operating methods could be introduced to the entire customer service. Performance management serves as the knowledge base of my thesis. A group of customer service staff participated in the project, all of whom had started during the exceptional time caused by the Corona virus. They had been introduced and trained completely remotely.

The project was implemented in such a way that I worked together with each customer advisor for 3 days. During these days, practical work was coached and reviewed, and effective use of the programs and systems in use was practiced. I made reports on these days, where I collected information and feedback on how training processes could be developed and effective operating models implemented throughout customer service.

The development of efficiency was measured using customer contact reports produced by customer service systems. These reports show the contacts made by the customer advisors and the contact efficiency. Contact efficiency refers to the number of contacts a customer advisor makes on average in one hour. I collected the contact performance of customer advisors participating in the project from the four months before the project and from the four months after the project. I calculated the average contacts made for customer advisors before and after the project and compared the results.

Before the project, the average contact efficiency of customer advisors was 8.72 contacts/hour. After the project, the efficiency was 10.48/hour. The percentage improvement was 20.19 %. With the help of the project, we were also able to define new training processes and make concrete changes to these processes. With the project, the means were also created to introduce effective operating models to the entire customer service.

Keywords: Customer service, Performance management, Efficiency,
Coaching, training processes,

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantajan esittely ja projektin tavoitteet	2
2.1	Organisaatio	2
2.2	Toimeksiantajan käyttämät mittarit ja kannustimet	3
2.3	Toimeksiantajan lähtötilanne	4
2.4	Projektin käynnistämisen syyt	5
2.4	Projektin tavoitteet	6
3	Suorituksen johtamisen teoria	7
3.1	Suorituksen johtamisen historiaa	7
3.2	Suorituksen johtaminen yleisesti	8
3.3	Sitoutuminen	9
3.4	Osaaminen	10
3.5	Oppimisen ja kehittymisen vaikutukset organisaatiossa.	11
3.6	Motivaatio	11
4	Projektin toteutus ja aineisto	12
4.2	Projektin tavoitteiden mittaaminen	15
4.3	Projektin julkaisu	16
5	Projektin alustavat tulokset, kontaktitehokkuus ja käsittelyajat	17
5.1	Kontaktitehokkuudet lähtötilanne	18
5.2	Kontaktitehojen muutos	19
5.3	Käsittelyaikojen lähtötilanne ja seurantapäivä	20
5.4	Käsittelyaikojen muutos	22
5.5	Alustavien tulosten yhteenveto	22
6	Koulutusprosessien ja tehokkaiden toimintamallien kehitys	23
6.1	Asiakasnäkökulma	24
6.2	Käytännön työskentely ja tehokkaat työskentelytavat	25
6.3	Jatkuva kehittäminen sekä henkilökohtainen apu ja valmennus	26
6.4	Tehokkaiden toimintamallien yhtenäistäminen ja jalkauttaminen koko asiakaspalveluun	27

7	Projektin aiheuttaman muutokset	28
7.1	Koulutusprosessien muutos	29
7.2	Koulutus tarkistuslistojen päivitys	30
7.3	Sähköpostien käsittelyohje	30
7.4	Valmennuspäivien jatkuminen	31
7.5	Organisaatorakenteen muutos	32
8	Lopulliset tulokset	33
8.1	Kontaktitehokkuus	33
8.2	Käsittelyajat	33
8.3	Tulosten koonti	34
9	Johtopäätökset	35
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Seuranta- ja valmennuspäivien raporttipohja	
	Liite 2. Vanha koulutusrunko	
	Liite 3. Uusi koulutusrunko	
	Liite 4. Uusi tarkistuslista	
	Liite 5. Vanha tarkistuslista	
	Liite 6. Sähköpostien käsittelyohje	

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on kehittämisprojekti, jonka sain työnantajaltani toimeksiantona. Projekti on nimeltään Avun ja tuen projekti. Projektin tavoitteena oli, että sen avulla pystyisimme määrittelemään uudelleen asiakaspalvelun koulutusprosesseja sekä määrittelemään tehokkaita toimintamalleja työntekoon, joita pystyttäisiin jalkauttamaan koko asiakaspalvelun käyttöön. Toimeksiantajana toimii yritys X, joka on suuri mediayhtiö. Projekti haluttiin toteuttaa, koska monet asiakaspalvelun asiakasneuvojista eivät päässeet asetettuihin tavoitteisiin. Uusien työntekijöiden koulutuksessa oli myös haasteita ja uusilla työntekijöillä kesti pitkään päästä työtehtävien vaatimalle osaamistasolle tai työssä vaadittuihin tavoitteisiin. Kehittämisprojektin teoreettisena viitekehystenä toimii suorituksen johtamisen teoria. Tutkimuskysymys on, voidaanko asiakasneuvojen tehokkuutta parantaa suorituksen johtamisen opeilla ja henkilökohtaisella valmennuksella?

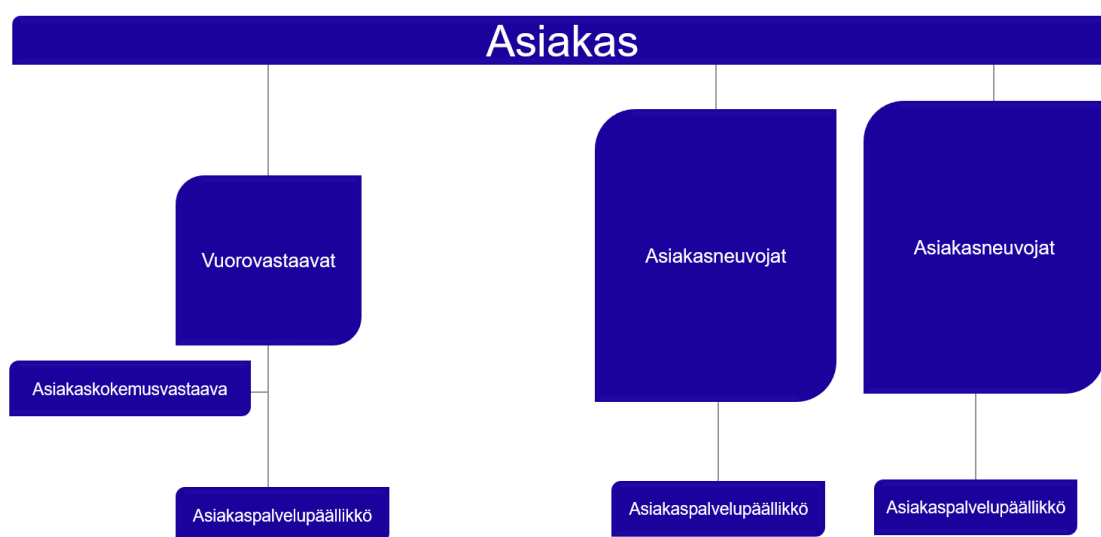
Opinnäytetyössäni raportoin ja analysoin projektin kulun sekä sen tulokset ja teen myös niiden pohjalta omat kehitysehdotukset asiakaspalvelun koulutusprosessien ja tehokkaiden toimintamallien parantamiseksi ja jalkauttamiseksi. Tämän lisäksi esittelen projektin johdosta toteutuneet muutokset asiakaspalvelussa. Projektin ja opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinot siihen, miten asiakaspalvelun koulutusprosesseja ja toiminnan tehokkuutta voidaan kehittää, jotta kaikki asiakaspalvelijat saavuttavat asetetut tavoitteet. Projektin tavoitteet voi jakaa kahteen osioon. Ensimmäinen on projektiin osallistuviin asiakasneuvojiin liittyvät tavoitteet. Tavoitteena on, että projektiin osallistuvien kontaktitehot parantuvat niin, että he saavuttavat kontaktitehotavoitteen. Tavoitteiden toinen osio liittyy koko asiakaspalveluun ja sen kehittämiseen. Projektista saatujen kokemusten ja tulosten perusteella haluamme kehittää ja parantaa koulutusprosessejamme, jotta projektista saatavat hyödyt ja tulokset voitaisiin toistaa kaikkien nykyisten ja tulevien asiakasneuvojien kanssa. Tavoite siis on, että projektin avulla pystymme tunnistamaan koulutuksen kehitysalueet ja tekemään niihin parannuksia. Opinnäytetyössä käytetään määrällisen tutkimuksen menetelmiä.

2 Toimeksiantajan esittely ja projektin tavoitteet

Toimeksiantajana on yrityksen asiakaspalvelun yksikkö ja yksi sen asiakaspalvelupäälliköistä. Yritys on suuri suomalainen mediatyhtiö, jonka liikevaihto on noin 1250 miljoonaa euroa vuodessa. Asiakaspalvelu hoitaa kaikkien yrityksen tuotteiden ja palveluiden asiakaspalvelua. Asiakkaita palvelee puhelimitse, sähköpostitse, Chat-palvelussa ja sosiaalisen median kanavissa Facebookissa ja Twitterissä. Työskentelen asiakaspalvelussa vuorovastaavana. Työtehtäviini kuuluu mm. työntekijöiden auttaminen ja neuvominen järjestelmiin ja työskentelyyn liittyvissä asioissa, haastavat asiakastilanteet ja työntekijöiden koulutus. Yritys julkaisee useampaa sanomalehteä, aikakauslehteä ja lasten lehteä. Tämän lisäksi yrityksellä on suoratoistopalveluita sekä radio- ja televisiokanavia.

2.1 Organisaatio

Alla olevassa kuvassa on esitetty asiakaspalvelun organisaatio. Organisaatio on tässä supistettu projektiin olennaisesti liittyviin osiin. Asiakasneuvojat on jaettu kahteen tiimiin, joita molempia johtaa asiakaspalvelupäällikkö. Vuorovastaavat ja asiakaskokemusvastaava ovat oma tiiminsä, jota johtaa kolmas asiakaspalvelupäällikkö. Tämä asiakaspalvelupäällikkö vastaa myös asiakaspalvelun resurssisuunnittelusta.



Kuvio 1. Asiakaspalvelun organisaatio (Toimeksiantajayritys 2021).

Asiakasneuvojat palvelevat asiakkaita puhelimitse ja sähköpostilla. Vuorovastaavat toimivat asiakasneuvojen tukitiiminä ja vastaavat työntekoon ja järjestelmiin liittyviin kysymyksiin. Tämän lisäksi vuorovastaavat käsittelevät omia asiakaskontaktejaan. Nämä kontaktit ovat haastavampia tapauksia, jotka liittyvät esim. perintään ja pitkittyneisiin ongelmatapauksiin tai asiakkaisiin, jotka ovat pyytäneet esihenkilön yhteydenottoa.

2.2 Toimeksiantajan käyttämät mittarit ja kannustimet

Toimeksiantaja mittaa asiakasneuvojen työhön liittyen asiakaskontaktien määrää sekä puheluiden ja sähköpostien käsittelyaikoja. Asiakaskontaktien määrässä asiakasneuvojen perustaso, jota odotetaan kaikilta, on 11 kontaktia tunnissa. Tähän tavoitteeseen pääsee esim. vastaamalla 6 puheluun ja 5 sähköpostiin tunnissa. Asiakaskontaktit lasketaan jakamalla työpäivän käsitellyt asiakaskontaktit aktiivisella työajalla. Esimerkiksi normaalissa 8 tunnin työpäivässä on yksi 30 minuutin lounastauko sekä kaksi 15 minuutin kahvitaukoa. Työpäivän aktiivinen työaika on siis 7 tuntia. Jos asiakasneuvoja tekee 80 asiakaskontaktia tällaisena päivänä, niin kontaktiteho saadaan laskemalla: $80/7 = 11,42$. Näiden lisäksi mitataan myös muita asioita sekä lisämyyntiä, mutta tässä projektissa ja opinnäytetyössä keskityn asiakaskontakteihin ja puheluiden sekä sähköpostien käsittelyaikoihin. Käsiteltyjen sähköpostien ja puheluiden määrä esim. syyskuussa 2021 oli 13 307 sähköpostia ja 37 996 puhelua. Asiakaskontakteista 25,94 % oli sähköpostitse ja 74,06 % puhelimitse.

Asiakaspalvelussa maksetaan myyntiprovisioita ja kontaktitehokkuuslisiä asiakasneuvojille. Kontaktitehoissa on portaittainen komissiomalli, jossa maksetaan kiinteä korvaus, jos kuukauden kontaktitehokkuuden keskiarvo nousee tietyn luvun yli.

Taulukko 1. Kontaktitehokkuuden komissiomalli

Kontaktiteho	Komissio
Kontaktiteho yli 12 kpl/h	100€
Kontaktiteho yli 15 kpl/h	200€
Kontaktiteho yli 18 kpl/h	300€

2.3 Toimeksiantajan lähtötilanne

Ennen projektia tilanne oli pidemmän aikaa ollut sellainen, että monet asiakasneuvojat eivät pääse 11 kontaktin tehotavoitteeseen ja tilanne on jatkunut pidemmän aikaan. Asiakaspalvelussa työskentelee 48 asiakasneuvojaa ja esim. syyskuussa 2021 heistä 24 ei yltänyt tähän tavoitteeseen. Syyskuussa 2021 koko asiakaspalvelun kontaktiteho oli 11,3. Näistä 24 asiakasneuvojasta, jotka pääsivät kontaktitehotavoitteeseen 17 ylsi komissiomallin kontaktitehoihin.

Taulukko 2. Syyskuussa 2021 kontaktiteho komissiota saaneet asiakasneuvojat.

Kontaktiteho	Asiakasneuvojat lukumäärä
Kontaktiteho 12–14,99 kpl/h	10
Kontaktiteho 15–17,99 kpl/h	5
Kontaktiteho yli 18 kpl/h	2

Kun syyskuun 2021 jokaisen asiakasneuvojan kontaktitehokkuudet jaetaan kahteen yhtä suureen 24 asiakasneuvojan joukkoon kontaktitehokkuuden perusteella niin, että toisessa joukossa on alhaisimmat 24 kontaktitehoa ja toisessa korkeimmat 24, niin joukkojen keskimääräisiksi kontaktitehoiksi saadaan 9,48 ja

13,80. Prosentuaalinen ero näillä ryhmillä on 45,57 %. Tästä voidaan päätellä, että asiakasneuvojien välillä on suuria eroja tavoitteisiin pääsemisessä sekä osaamistasossa

Syitä siihen, miksi niin moni ei yllä asetettuun tehotavoitteeseen mietittiin esihenkilöni ja minun toimesta. Syitä on varmasti useita. Työn vaativuus on vuosien aikana kasvanut, kun tuote- ja palveluvalikoima on monipuolistunut. Tämä vaatii jatkuvasti kasvavan kokonaisuuden hallintaa asiakasneuvojilta. Itsepalvelukanavien kehittyminen on vaikuttanut siihen, minkälaisia kontakteja asiakaspalveluun tulee käsiteltäväksi. Kun asiakkaat pystyvät tekemään yksinkertaisimmat toiminnot itsepalvelukanavissa, niin asiakaspalvelun tulee aiempaa vaativampia ja työläämpiä kontakteja suhteessa enemmän. Mietimme myös, että uusien sekä nykyisten työntekijöiden koulutuksessa on varmasti asioita, joita voisimme parantaa ja näin nostaa asiakasneuvojien valmiuksia yltää tavoitteisiin.

Asiakaspalvelun vuoropäälliköt toimivat tukena asiakasneuvojille työhön liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa. Asiakasneuvojat kysyvät apua joko Microsoft Teams -ohjelman kautta tai soittamalla suoraan vuorovastaavien numeroon. Näiden kyselyiden määrä on suuri ja vuorovastaavien suunnalta oli tullut palautetta, että kyselyiden määrä on noussut. Tukena toimimisen lisäksi vuorovastaavat tekevät omia töitään, joten kyselyiden määrän kasvu aiheutti sitä, että vuorovastaavien omat työt kasaantuivat.

2.4 Projektin käynnistämisen syyt

Asiakaspalvelussa mitataan monia asioita asiakasneuvojien työhön liittyen. Yksi mitattavista asioista on asiakaskontaktien määrä. Tavoitetaso asiakasneuvojille on 11 asiakaskontaktia tunnissa.

Työvuorosunnittelu tehdään ennustettujen asiakaskontaktien mukaan. Työvuorosunnittelussa oletuksena on, että jokainen työntekijä tekee 11 asiakaskontaktia tunnissa. Kun asiakasneuvojat eivät pääse tähän tavoitteeseen niin se näkyy pitkinä jonotusaikoina puhelimesta ja sähköpostijonojen pitenemisessä.

Tämä ongelma korostuu varsinkin vuoroissa, joissa asiakasneuvoja on vähemmän töissä, ja vuorossa sattuu olemaan useampi asiakasneuvoja, joiden kontaktiteho jää alle 11 kontaktin. Kun vuorossa on enemmän ihmisiä, niin silloin suurempia kontaktitehoja tekevät paikkaavat heikoimpien tekemistä. Kontaktitehokkuus vaikuttaa suoraan asiakastyytyvyyteen. Jos puhelinjonot venyvät pitkiksi, niin asiakkaat joutuvat jonottamaan pidempään puhelimesta.

Tähän mennessä asiakasneuvojan oma tiimiesihenkilö on keskustellut asiakasneuvojan kanssa tehotavoitteista kuukausi- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Näissä keskusteluissa ei kuitenkaan anneta mitään konkreettista apua asiakasneuvojalle tehokkuuden parantamiseen. Syy tähän on se, että tiimiesihenkilönä toimivat asiakaspalvelupäälliköt eivät itse tee lainkaan suorittavaa työtä, joten työskentelytavat ja käytössä olevat järjestelmät eivät ole heille tuttuja, joten keskustelu jää pintapuoliselle tasolle niin, että asiakasneuvojaa muistutetaan tehokkuustavoitteista ja toivotaan, että asiakasneuvoja parantaa tehokkuuttaan. Kun näin suuri osa asiakasneuvojista ei pääse tavoitteisiin, niin se tarkoittaa sitä, että omaa työvoimaa ja ulkoistettua asiakaspalvelua tarvitaan enemmän, jotta asiakaskontaktit saadaan hoidetuksi. Tämä johtaa lisäkuluihin yritykselle. Asiakaspalvelu käsittelee kuukaudessa noin 51 000 asiakaskontaktia. Täysiaikaisena työskentelevän asiakasneuvojan kuukauden työaika ilman taukoja on 140 tuntia. Jos työntekijät tekevät 11 kontaktia/ tunti niin silloin yksi työntekijä käsittelee 1540 kontaktia kuukaudessa. 51000 jaettuna 1540 on 33. Yhden kuukauden asiakaskontaktien hoitamiseen tarvitaan siis 33 työntekijää. Jos kontaktiteho on 10 niin silloin yksittäinen asiakasneuvoja tekee 1400 kontaktia kuukaudessa. 51000 jaettuna 1400 on 36. Jos kontaktitehokkuus on 10, niin saman kontaktimäärän hoitamiseen kuukaudessa tarvitaan 3 täysiaikaista työntekijää lisää.

2.5 Projektin tavoitteet

Aloitimme projektin tavoitteiden määrittämisen toimeksiantajan kanssa. Asiakaspalvelun lähtötilanteesta pystyttiin suoraan määrittämään, että yksi tavoite tulisi olemaan kontaktitehokkuuden parantaminen. Toimeksiantajalla oli useampia tavoitteita liittyen projektiin, mutta tähän opinnäytetyöhön rajasin tavoitteiden

määrän kolmeen tavoitteeseen. Tavoitteet jaoin kahteen ryhmään: projektiin osallistuvien asiakasneuvojien tavoitteet ja koko asiakaspalvelua koskevat tavoitteet.

Projektiin osallistuvien asiakasneuvojien tavoitteet:

- projektissa mukanaolevien asiakasneuvojien kontaktitohot ja AHT ajat paranevat ja he yltyvät kontaktitohotavoitteeseen 11 kontaktia/ tunti

Koko asiakaspalvelua koskevat tavoitteet:

- asiakaspalvelun koulutusprosessien kehittämistarpeiden määrittely
- tehokkaiden toimintamallien yhtenäistämisen ja jalkauttamisen keinojen määrittely.

3 Suorituksen johtamisen teoria

3.1 Suorituksen johtamisen historiaa

1990-luvun lopulla syntyi uusi johtamisen käsite performance management eli suorituksen johtaminen. Suorituksen johtamisessa esihenkilötyötä ja johtamista haluttiin pilkkoa pienempiin helpommin hallittaviin kokonaisuuksiin. Suorituksen johtamisessa esihenkilön tehtävänä on luoda onnistumisen edellytykset työntekijöilleen. (Kauhanen 2010, 54.) Suorituksen johtamisen esiasteet ulottuvat kuitenkin 1900-luvulle, jolloin Työntekijöiden työsuorituksia arvosteltiin ja pidettiin kehityskeskusteluja. Tuolloin kehityskeskustelut ja työntekijän arviointi keskittyivät kuitenkin työntekijän tietoon työstä ja luonteenpiirteisiin, kuten rehellisyyteen ja uskollisuuteen. (Toselli 2019.) 1950 ja 1960 luvuilla huomattiin, että työntekijöiden luonteenpiirteiden arviointi ei mitannut työn tulosta tai tuottavuutta ja tämän takia luonteenpiirteiden arvioinnista alettiin siirtymään työn tulosten ja saavutettujen tavoitteiden arviointeihin (Access peopleHR 2015). Työn tulosten arvioinnista puuttui edelleen työntekijöiden mahdollisuus arvioida itseään ja saada palautetta muilta sidosryhmiltä. 1980-luvulla syntyi 360 asteen palaute, jonka

avulla työntekijä saa palautetta työstään eri sidosryhmiltä. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen nousivat keskiöön 1990 ja 2000-luvuilla. Samalla alkoi myös yleistymään jatkuva palautteen antaminen vuosittaisten kehityskeskusteluiden sijaan. (Toselli 2019).

3.2 Suorituksen johtaminen yleisesti

Suorituksen johtaminen on yksi tärkeimmistä prosesseista henkilöstöjohtamisessa ja suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että kaikki organisaatiossa tiedävät mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan (Kauhanen 2010, 54). Kauhasen mukaan suorituksen johtamisen prosessissa tavoitteena on jatkuvasti kehittää ja parantaa suoritusta. Tärkeä osa suorituksen johtamista on myös se, että yksittäisten työntekijöiden ja koko organisaation tavoitteet on yhdistetty. (Kauhanen 2010, 54.) Samansuuntaisesti kirjoittaa myös Sydänmaalakka, jonka mukaan suorituksen johtamisen tavoitteena on, että koko organisaatio ja sen työntekijät ja tiimit ovat tietoisia mikä on toiminnan tarkoitus, ydintehtävät ja tavoitteet. Heidän tulee myös olla tietoisia siitä, miten työntekoa ja toimintaa arvioidaan ja mitkä ovat kunkin työtehtävän osaamisvaatimukset. (Sydänmaalakka 2009, 71.)

Suorituksen johtaminen on yksi osa suurempaa henkilöstöhallinnan prosessia. Suorituksen johtamisessa tärkeää on ymmärtää tavoitteet ja johtaa sekä kehittää ihmisiä siten, että tavoitteet saavutetaan. Organisaation tavoitteet voidaan ottaa sen visiosta, jolloin saadaan ylätasoa tavoitteet, joiden avulla pystytään edelleen määrittämään muiden organisaation tasojen tavoitteet. (Dransfield, 69–70.) Se miten työntekijä suoriutuu työtehtävissään, riippuu työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista kuten motivaatiosta, osaamisesta ja sitoutumisesta. Tämän lisäksi suoriutumiseen vaikuttavat organisaation johtaminen. Onko riittävästä tukea ja kannustusta omilta esihenkilöiltä ja tiimin vetäjältä. Myös työn prosessit ja se miten työntekoa on organisoitu vaikuttavat työntekijän mahdollisuuksiin onnistua työssään. (Kauhanen 2010, 55.)

Sydänmaanlakka luettelee suorituksen johtamisen kolmeksi perinteiseksi työkaluksi päivittäisjohtamisen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja suunnittelukoukset. Hänen mukaansa kehityskeskustelut ovat edelleen tarpeellisia, mutta niiden sisältö tulisi olla dialoginen eikä johtajakeskeinen. (Sydänmaanlakka 2009, 71.) Suorituksen johtaminen voidaan kiteyttää tavoitteiden asettamiseen, palautteen antoon, ohjaamiseen ja valmentamiseen sekä kehittämiseen (Sydänmaanlakka 2009, 158). Suorituksen johtamisessa tavoitteena on parantaa työntekijöiden kykyä suoriutua työstään. Tämä parantunut suorituskyky näkyy tehokkaampana työskentelynä ja sitä kautta yrityksen toiminnan ja kannattavuuden paranemisena. (Viitala & Jylhä 2019, 187.)

Suorituksen johtaminen kuvataan usein prosessina, joka jatkuu koko ajan syklimäisesti. Tähän sykliin kuuluu suunnittelu, toiminta, seuranta ja arviointi. Suunnittelussa asetetaan tavoitteet ja pätevyyden tasot, joihin pitäisi päästä. Toiminnassa toteutetaan suunnitteluvaiheessa päätetyt toimenpiteet, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. Seurannassa seurataan tuloksia ja toimintaa. Arvioinnissa arvioidaan suorituksia ja saavutuksia. (Armstrong 2016, 83-85.)

3.3 Sitoutuminen

Monesti sitoutuminen ymmärretään niin, että se tarkoittaa sitä, että työntekijä ei lähde pois työpaikaltaan. Käsitteenä sitoutuminen on kuitenkin laajempi. Sitoutuminen on henkilön psykologinen suhde työnantajaan. Tästä ilmiöstä käytetään psykologisen sopimuksen käsitettä. (Viitala 2021, luku 2.6.) Tämä on mielestäni tärkeä asia oivaltaa työpaikoilla, pelkästään alhainen vaihtuvuus ei välttämättä tarkoita, että työntekijät olisivat sitoutuneita organisaatioon. Jos organisaatio mittaa sitoutuneisuutta ainoastaan vaihtuvuudella niin vaarana on, että ihmisten täysi potentiaali jää käyttämättä. Tärkeää on muistaa, että sitoutuminen on aina, kaksisuuntaista ja se vaatii myös työnantajalta sitoutumista työntekijään (Viitala 2021, luku 2.6). Kauhanen kuvailee psykologista sopimusta yksilön ja organisaation suhteeksi, jossa organisaation vastuulla on mm. tarjota mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä sekä siihen sopivat työkalut. Yksilö, eli työntekijä

taas tarjoaa työpanoksensa ja ammattitaitona sekä sitoutuu tekemään työnantajan osoittamaa työtä. Tämä psykologinen suhde jatkuu yleensä niin kauan, kun molemmat osapuolet kokevat suhteen olevan tarkoituksenmukainen ja siitä saatavan tuotoksen olevan panostusta suurempi. (Kauhanen 2010, 55.)

3.4 Osaaminen

Jotta voidaan oppia ja kehittää osaamista tulee yrityksellä olla tiedossa nykyinen osaaminen sekä se, mitä osaamista liiketoiminta edellyttää. Tämä tarkoittaa, sitä, että tiedetään mitä työntekijöille on järkevää opettaa, jotta sillä on positiivinen vaikutus liiketoimintaan. Esim. IT ohjelmisto yritys ei todennäköisesti hyödy siitä, jos heidän koodaajillensa opetetaan virkkaamista. Lyhyesti sanottuna osaamisen kehittäminen ja oppiminen lähtee tarpeiden määrittelystä. Käytännössä olemassa olevan osaamisen kartoitus voidaan tehdä esim. kehityskeskustelujen aikana. Yrityksen osaamisesta kannattaa myös tehdä konkreettinen osamaiskarta tai vastaava työkalu, johon on kirjattu jokaisen työntekijän osaamiset ja työnkuva. Tämän työkalun avulla voidaan helposti seurata kokonaistilannetta. Onko jotain osaamista esim. liian vähän tai liian paljon? Onko henkilöitä, joilla on keskimääräistä vähemmän osaamista? (Viitala 2021, luku 3.6.)

Kun yrityksessä on määritelty kehittämisen ja oppimisen tarpeet niin sitten on aika miettiä tapoja, joilla niitä voidaan tehdä. Koulutusta voidaan hankkia ulkoisesta lähteestä esim. erilaisten kurssien kautta tai ulkopuolisen luennoitsijan toimesta. Yritys voi myös sisäisesti järjestää koulutusta omien asiantuntijoidensa avulla. Näiden virallisten koulutuksien lisäksi työpaikoilla tapahtuu myös paljon epäformaalia oppimista ja kehittymistä. Viitala mainitsee tekstissään muutamia näistä epäformaaleista tavoista. Oppiminen voi tapahtua osana työntekoa, kun työntekijä kohtaa ongelman, jonka ratkaisemisessa hän saa apua ja samalla hän itse oppii, miten ongelma ratkaistaan. Oppimista ja kehittymistä voidaan myös toteuttaa ryhmätyömenetelmin ja erilaisten ongelmanratkaisu menetelmien avulla. (Viitala 2021, luku 3.6.)

3.5 Oppimisen ja kehittymisen vaikutukset organisaatiossa.

Oppiminen ja kehittyminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Uuden oppiminen luo mahdollisuuksia työn laajempaan monipuolisuuteen. (Viitala, luku 3.6.) Työhyvinvointiin kannattaa satsata. Hyvinvoiva työyhteisö on organisaatiolle selkeä kilpailuvaltti, joka johtaa hyviin tuloksiin myös liiketoiminnan näkökulmasta. Henkilöstötuottavuuden skenaariolaskentamallin (Kesti, 2010) mukaan 5 prosentin parannus työhyvinvoinnin laadussa mahdollistaa liiketuloksen parantamisen 2 000 eurolla työntekijää kohden. Viitalan mukaan osaamisen kehittäminen on edellytys sille, että työntekijät voivat onnistua työssään ja kokea työnteon mielekkäänä. Oppimisella ja kehittymisellä on siis vaikutus työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutumiseen ja suuressa kuvassa liiketoiminnan tulokseen. Organisaatiolle oppiminen ja kehittyminen ovat erittäin tärkeitä strategisia asioita koska ne vaikuttavat suoraan yrityksen kilpailukykyyn, joka riippuu siitä mitä yrityksessä osataan ja miten nopeasti osaamista pystytään muuttamaan. (Viitala 2021, luku 3.6.)

3.6 Motivaatio

Motivaatio voidaan nähdä tahtona tehdä asioita. Pelkästään työntekijän kyvykkyys ja taidot eivät riitä laadukkaaseen tulokseen vaan siihen tarvitaan tahtoa eli motivaatiota. Jos työntekijä ei koe tekemistään mielekkääksi niin myöskään motivaatio ei voi olla korkealla tasolla. Tutkimusten mukaan työn mielekkyyteen vaikuttaa työn haastavuuden ja osaamisen oikea suhde. Liian helppo työ monesti vähentää motivaatiota. Motivaation haasteena on se, että se on sisäisesti syntyvä asia, jota on hankala ulkoisesti edistää. Motivaatiolle voidaan ainoastaan luoda edellytykset työnantajan toimesta. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa yksilön tyydytys tulee työstä ja sen tuloksista. Ihminen, joka kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, voidaan kutsua henkilöksi, jolla on voimakas sisäinen motivaatio. Tällainen henkilö, ei välttämättä edes koe tarvitsevänsä ulkoisia tunnustuksia. Ulkoisessa motivaatiossa keskeisessä roolissa on

ulkoiset palkkiot ja edut, joita työntekijä tavoittelee hyvällä suorituksella. Näitä palkkioita ja etuja voi olla mm. palkka, muut taloudelliset edut, arvostus ja turvallisuus. (Viitala 2021, luku 2.4.)

4 Projektin toteutus ja aineisto

Projektiin harkittiin aluksi kaikkia asiakasneuvoja, jotka eivät yllä kontaktiteho tavoitteeseen. Tästä ajatuksesta kuitenkin luovuttiin koska osallistujamäärä olisi ollut suuri ja tämänkaltaisesta projektista ei ollut aiempia kokemuksia, joten todettiin, että on parempi aloittaa pienemmällä otannalla ja sitten projektin tulosten perusteella miettiä projektin oppien laajempaa jalkauttamista koko asiakaspalveluun. Lopulta projektiin valittiin 6 asiakasneuvojaa, jotka olivat kaikki aloittaneet työskentelyn etätyöaikana ja heidät oli perehdytetty ja koulutettu etänä. Ajatuksena oli, että heille haluttiin tarjota lisätukea ja apua työntekoon koska he olivat aloittaneet poikkeusaikana ja olivat joutuneet työskentelemään normaaliin toimisto työskentelyyn verrattuna itsenäisemmin koulutuksen jälkeen. Näillä työntekijöillä oli myös tuorein kokemus asiakaspalvelun koulutusprosesseista. Projektissa asiakasneuvojille annetaan eväitä käytännön tekemiseen ja tehokkaisuuteen toimintamalleihin. Projektissa toteutetaan suorituksen johtamisen mallia ja seurataan vaikutuksia aktiivisesti yhdessä esihenkilöiden kanssa. Projektiin kerätään materiaalia taustatyötä ja toteuttamista varten erillisten kyselyiden ja raporttien avulla. Projektin aikana yksi projektiin osallistunut lopetti työskentelyn asiakaspalvelussa, joten lopullinen projektiin osallistuvien määrä muuttui viiteen.

Projekti päätettiin toteuttaa niin, että jokaisella asiakasneuvojalla on yhteensä 3 yhteistä työpäivää minun kanssani. Ensimmäinen päivä on seurantapäivä, jonka aikana minä ainoastaan tarkkailen työntekoa. Seuraavat kaksi päivää ovat valmennuspäiviä, jolloin työskennellään yhdessä. Työssäoppiminen ja valmentaminen valittiin menetelmiksi koska asiakasneuvojen työ on suorittavaa työtä, jossa nämä menetelmät ovat mielestäni tehokkaita tapoja oppia ja kehittyä. Valmentaminen ja kouluttaminen haluttiin tehdä jokaisen asiakasneuvojan kanssa henkilökohtaisesti. Jos valmennus ja koulutus tehtäisiin isommissa ryhmissä

niin silloin ei samalla tavalla pystyttäisi keskittymään yksittäisen asiakasneuvojan ongelmiin ja kehityskohteisiin. Seurantapäivä tarkoituksena on se, että pystyn tekemään havaintoja niistä asioista, joissa asiakasneuvoja tarvitsee valmennusta sekä pystyn löytämään mahdollisia tehoittomia toimintatapoja työskentelyssä tai asioita, jotka veivät turhaan aikaa työskentelyssä. Seurantapäivien aikana selvisi esim., jos asiakasneuvojalla oli haasteita jonkin tietyn asian kanssa. Näitä asioita saattoivat olla mm. reskontran tulkitseminen, tilausmuutoksen tekeminen, tarvittavan tiedon tai ohjeen löytäminen. Turhaa aikaa vieviä asioita ja hukkaa löytyi mm. puheluiden johtamisen puutteellisuudessa. Puhelun johtamisessa asiakasneuvojan pitäisi olla puhelua johtava osapuoli (Marckwort 1998, 60-61). Puhelun johtamisessa asiakasneuvojan vie puhelua eteenpäin ja määrittää puhelun tahtia. Jos puhelun johtaminen puuttuu niin se todennäköisesti vähentää puhelun tehokkuutta ja sujuvuutta pidentäen puhelun käsittelyaikaa. Seurantapäivien avulla pystyin käyttämään valmennuspäivät tehokkaasti hyödyksi, koska tiesin jo mihin asioihin kannattaa keskittyä ja mitkä asiat ovat jo asiakasneuvojalla hallinnassa.

Teen seuranta ja valmennus päivistä raportin (ks. liite 1), johon kirjaan asiakasesimerkkejä, joissa olisi voinut tehdä jotain toisin tai paremmin. Näiden asiakasesimerkkien avulla voidaan parantaa yleistä ammattitaitoa, asiakaspalvelun laatua ja järjestelmien tulkitsemisen taitoa. Raportissa on myös taulukko, jossa on hyvät asiat työskentelyssä osio ja kehitettävät asiat työskentelyssä osio. Näiden lisäksi raportissa on osio muille huomioille, johon voi kirjata mm., jos asiakasneuvojalla ei ole jotain tiettyä ohjelmaa tai järjestelmää tai jos se ne eivät toimi. Raportissa myös on alustava suunnitelma ja sisältö valmennuspäiville sekä osio asiakasneuvojien omille huomioille ja palautteelle. Alla projektin aikataulu.

2021		LOKAKUU				
KALENTERIVUOSI		KALENTERIKUUKAUSI				
maanantai	tiistai	keskiviikko	torstai	perjantai	lauantai	sunnuntai
27	28	29	30	1	2	3
4	5 As. neuvoja 1 seurantapäivä	6 As. neuvoja 1 valmennus pvä 1	7 As. neuvoja 1 valmennus pvä 2	8 As. neuvoja 2 seurantapäivä	9	10
11 As. neuvoja 2 valmennus pvä 1	12 As. neuvoja 2 valmennus pvä 2	13 As. neuvoja 5 seurantapäivä	14 As. neuvoja 5 valmennus pvä 1	15 As. neuvoja 5 valmennus pvä 2	16	17
18 As. neuvoja 3 seurantapäivä	19 As. neuvoja 3 valmennuspäivä 1	20 As. neuvoja 3 valmennuspäivä 2	21 As. neuvoja 4 seurantapäivä	22 As. neuvoja 4 valmennuspäivä 1	23	24
25 As. neuvoja 4 valmennuspäivä 2	26	27	28	29	30	31
1	2	3	4	5	6	7

Kuvio 2. Projektin aikataulu.

Projektiin käytettävää aineistoa hankitaan kahdesta lähteestä; työntekijöille tehtävistä kyselyistä ja yrityksen omista raporteista, joista selviää, onko työntekijöiden tehokkuus kasvanut. Ennen tutkimusta, projektiin osallistuvien asiakasneuvojen kontaktitehoista lasketaan edellisen 4 kuukauden keskimääräinen kontakti tehokkuus. Projektin jälkeen on 4 kuukauden seuranta jakso, josta lasketaan myös keskimääräinen kontaktitehokkuus. Ensimmäinen 4 kuukauden seurantajakso toteutettiin tammi-huhtikuussa 2022 ja jälkimmäinen seurantajakso kesä-syyskuussa 2022. Laskemalla 4 kuukauden keskiarvo saadaan tietoa tarpeeksi pitkältä aikaväliltä ja se lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Pidemmällä tarkastelujaksolla voidaan välttyä siltä, että asiakasneuvojen tulokset vääristyvät esim. sen takia että hänellä on sattunut olemaan heikompi kuukausi kontaktitehojen suhteen. Tämä voi johtua esim. uudesta osaamisalueesta, jota vasta harjoitellaan yms. Pidempi 4 kuukauden seuranta jakso projektin jälkeen on myös tarpeen, koska sen avulla nähdään, onko projektin ja tutkimuksen mahdolliset tulokset pidempiaikaisia, vai lyhytaikaisia hetkellisiä muutoksia asiakasneuvojen tehokkuudessa.

Kun 4 kuukauden seurantajakso on päättynyt, projektiin osallistuneille lasketaan kontaktitehokkuuden keskiarvo ja näitä keskiarvoja verrataan projektia edeltäneiden 4 kuukauden keskiarvoihin. Kyselyihin vastasivat projektiin osallistuvat

asiakasneuvojat, koska heillä on tuorein kokemus asiakaspalvelun koulutusprosesseista. Kyselyissä selvitettiin työntekijöiden omaa kokemusta ammattitaidostaan ja työnhallinnasta. Esim. kysymys: ”Miten arvioit oman osaamistasosi xx järjestelmän kanssa”. Vastausehdot ovat 1–5 asteikolla huono-erinomainen. Kysymykset kannattaa muotoilla koskemaan tarkasti (KvantiMOTV 2010). Esim. jotain tiettyä työpaikalla käytettyä järjestelmää tai työnteon osa-aluetta. Näin työntekijän on helpompi arvioida itseään juuri siinä tietyssä asiassa. Jos kysyttäisiin vain, että arvioi omaa ammattitaitoasi asteikolla huono-erinomainen, niin se voisi olla vaikeaa ja ennen ja jälkeen projektin tehtävistä kyselyistä voisi olla vaikeaa löytää muutoksia. Kyselyiden avulla kerättiin myös palautetta asiakaspalvelun koulutusprosesseista.

4.1 Projektin tavoitteiden mittaaminen

Asiakasneuvojia koskevat tavoitteet koskien kontaktitehokkuutta ja käsittelyaikoja ovat helposti mitattavissa. Kontaktitehokkuuden ja käsittelyaikojen luvut saadaan suoraan järjestelmäraporteista. Koko asiakaspalvelu koskevat tavoitteet saavutetaan, jos projektin avulla pystytään määrittelemään ja toteuttamaan koulutusprosessien kehittämistarpeet ja keinot tehokkaiden toimintamallien yhtenäistämiseen ja jalkauttamiseen. Asetin itselleni näiden tavoitteiden onnistumisen mittariksi sen, että aiheuttaako projektini muutoksia asiakaspalvelun koulutusprosesseihin ja jatkuuko vastaavanlaiset valmennuspäivät myös projektin jälkeen. Projektin onnistumista mitataan numeraalisten tulosten kautta. Asiakasneuvojien kontaktiteho raporteista voidaan nähdä, onko työn tehokkuus ja osaaminen lisääntynyt. Projektiin osallistuvat vastaavat aloituskyselyyn ennen projektia ja valmennuspäivien jälkeen he vastaavan jälkikyselyyn. Näissä kyselyissä keskitytään asiakasneuvojien omiin näkemyksiin työnteosta ja selvitetään miten he kokevat oman ammattitaitonsa ja työn hallinnan. Kyselyiden avulla myös kartoitetaan, miten nykyistä koulutusta voitaisiin kehittää paremmaksi. Opinnäytetyöhöni olen rajannut kyselyiden tulokset osittain pois ja keskityn kontaktitehokkuuden ja käsittelyaikojen läpikäymiseen ja analysointiin.

4.2 Projektin julkaisu

Kun päätös projektin aloittamisesta tuli ja lopullinen osallistujamäärä oli vahvistettu niin oli aika tiedottaa projektista koko asiakaspalveluun. Tiedottamisessa täytyi ottaa huomioon, että työntekijät saattavat kyseenalaistaa Avun ja tuen projektia, koska siihen liittyy työn seuranta. Tämän takia oli tärkeää korostaa, että projektin tarkoituksena on antaa tukea ja valmennusta työntekijöille. Viestissä oli mielestäni myös tärkeää perustella millä perusteilla projektiin osallistuvat asiakasneuvojat valittiin. Alla koko asiakaspalveluun lähetetty viesti.

Aapon projekti

- ✓ Taustaa ja tarkoitusta
 - Aapo Hellin suorittaa parhaallaan Tradenomin tutkintoa. Yhdessä asiakaspalvelun johtoryhmän kanssa on sovittu, että Aapo tuottaa muiden töidensä ohella asiakaspalvelullemme projektin, josta hän tekee opinnäytetyönsä. Opinnäytetyön Aapo tekee omalla ajallaan koulunsa aikataulujen mukaan.
 - **Projektin tarkoituksena on määrittää koulutusprosessien, tehokkaiden toimintamallien jalkauttamisen ja yhtenäistämisen kehitystarpeita asiakaspalvelussa tarjoamalla projektissa mukana oleville tukea käytännön tekemiseen ja neuvoja tehokkaisiin toimintatapoihin maksimaalisen potentiaalin saavuttamiseksi. Projektiin on valikoitunut poikkeusajan aikana aloittaneet työntekijät, jotka ovat viimeisimpinä käyneet läpi perehdytysprosessimme ja etätöiden vuoksi ovat koulutusjakson jälkeen jääneet nopeasti omavaraisiksi.**
- ✓ Mitä on suorituksen johtaminen?
 - Suorituksen johtaminen on ajatusmalli ihmisten johtamisesta. Mallin tavoite on työntekijöiden omistautuminen ja heidän toiminnan määrätietoinen ohjaaminen tavoitteiden avulla. Suorituksen johtamiseen kuuluu selkeät tavoitteet, säännöllinen seuranta, palaute edistymisestä, tuen ja avun antaminen sekä kiitos ja palkitseminen. Tämä on osa jokapäiväistä esihenkilötyötä asiakaspalvelussamme ja projekti toteutetaan yhteistyössä asiakaspalvelun esihenkilöiden kanssa.
 - Projektin tarkoitus on toimia tämän ajatusmallin pohjalta, ja jatkaa Tarjojen hyvää työtä tarjoamalla kaiken nykyisen lisäksi evöitä käytännön tekemiseen ja tehokkaisiin toimintamalleihin. Projektissa toteutetaan näitä asioita ja seurataan vaikutuksia aktiivisesti yhdessä esihenkilöiden kanssa. Projektiin kerätään materiaalia taustatyötä ja toteuttamista varten erillisten kyselyiden ja raporttien avulla. Varsinaisessa opinnäytetyössä identiteetit piilotetaan ja kaikkia tietoja käsitellään anonyymisti, eikä projektin kohderyhmän henkilöitä siitä voida millään tavalla tunnistaa.
- ✓ Aikataulu
 - Jokaisen projektissa mukana olevan henkilön kanssa käydään aktiivista työstöä lokakuun aikana kolme peräkkäistä työpäivää: seurantapäivä, 1. valmennuspäivä ja 2. valmennuspäivä, jonka jälkeen seurataan valmennuspäivien vaikutuksia kontaktitehojen kautta. Lisävalmennuspäiviä suunnitellaan tarpeen mukaan marraskuulle. Seurantapäivänä Aapo seuraa sivusta työntekoa. Seurantapäivän pohjalta suunnitellaan valmennuspäivät. Valmennuspäivinä käydään läpi seurantapäivänä esiin tulleita asioita ja keskitytään tehokkaisiin toimintatapoihin, työvälineiden ja järjestelmien käyttöön sekä neuvotaan ja opastetaan eri prosesseissa, ynnä muuta.
- ✓ Projektista otetaan opit talteen ja sovelletaan tulevaisuudessa koko aspan toimintaan ja käyttöön.

Kuva 1. Projektin esittely asiakaspalvelulle.

Projektiin osallistuville asiakasneuvojille lähetettiin myös omat sähköpostiviestit, joissa heille kerrottiin, että he osallistuvat projektiin ja esiteltiin projektin aikataulu. Tämän lisäksi järjestin Microsoft Teams -kokouksen projektiin osallistuvien asiakasneuvojen kanssa. Kokouksessa käytiin läpi Avun ja Tuen projektin

idea ja syyt miksi projekti on käynnistetty. Tämän lisäksi vastasin asiakasneuvojien kysymyksiin projektista.

5 Projektin alustavat tulokset, kontaktitehokkuus ja käsittelyajat

Kun projektin valmennuspäivät oli käyty läpi, koostin alustavat tulokset asiakaspalvelun johtoryhmälle. Opinnäytetyötä varten vertaan tuloksia neljä kuukautta ennen ja jälkeen valmennuspäivien. Ymmärrettävästi asiakaspalvelun johtoryhmä halusi tietää tuloksista aikaisemmin, ja tämän takia koostin alustavat tulokset, kun kaikki valmennuspäivät oli läpikäyty. Tulosten esittely johtoryhmälle oli tärkeä osa projektia, koska tulosten avulla pystyin osoittamaan, että projekti oli kannattava ja siihen annetut resurssit eivät olleet menneet hukkaan. Valmennuspäivät tehtiin lokakuussa ja alustavat tulokset kerättiin 1.11.2021 käyttäen lokakuun tuloksia. Tässä pitää siis huomioida, että osalla projektiin osallistuneista asiakasneuvojista on ollut vähemmän aikaa parantaa tuloksia, riippuen siitä missä vaiheessa lokakuuta heidän valmennuspäivänsä ovat olleet.

Esittelin johtoryhmälle muutokset asiakasneuvojien kontaktitehoista sekä puhe- luiden ja sähköpostien keskimääräisiä käsittelyajoista. Keskimääräiset käsittelyajat on taulukoissa lyhennetty muotoon AHT englannin kielen sanoista average handling time. Näiden lisäksi esittelin asiakasneuvojille tehtyjen kyselyiden tulokset sekä asiakasneuvojilta saadun avoimen palautteen. Kävin myös läpi omat huomioni projektista ja omat ehdotukseni, miten koulutusprosesseja voitaisiin kehittää sekä miten tehokkaita toimintamalleja pystyttäisiin yhtenäistämään ja jalkauttamaan koko asiakaspalveluun.

5.1 Kontaktitehokkuudet lähtötilanne

Alla olevassa taulukossa on jokaisen asiakasneuvojan kontaktitehokkuus ajalta ennen avun ja tuen projektia, kuukausilta kesäkuu-syyskuu sekä näiden kuukausien keskiarvo. Taulukkoon on merkattu seurantapäivän kontaktitehokkuus ja sarakkeeseen prosentuaalinen muutos kesä-syyskuu keskiarvon ja seurantapäivän välillä.

Taulukko 3. Asiakasneuvojien kontaktitehot

Kontaktitehot	Kesä	Heinä	Elo	syys	6-9 ka.	Seuranta päivä	muutos ka. ver- rattuna
As. neuvoja 1	7,37	6,66	7,88	7,42	7,33	9,43	28,61 %
As. neuvoja 2	9,34	8,43	8,82	8,74	8,83	10,08	14,12 %
As. neuvoja 3	12,06	12,32	11,56	10,63	11,64	12,60	8,22 %
As. neuvoja 4	9,24	9,11	10,15	10,05	9,64	11,50	19,33 %
As. neuvoja 5	5,71	5,82	5,31	7,77	6,15	9,70	57,66 %
Koko projekti ryhmä	8,74	8,47	8,74	8,92	8,72	10,66	22,28 %

Vertaamalla seurantapäivän kontakteja keskiarvoon voidaan todeta, että ihmisillä on todellisia esteitä ja kehittämisen kohteita työskentelyssä ja, että syynä ei ole, että työtä tehtäisiin tarkoituksella hitaasti tai tehottomasti. Toki kaikkien kontaktit nousivat seurantapäivänä mutta se oli odotettavissa. On kuitenkin hyvä huomioida, että vaikka asiakasneuvojien työntekoa seurattiin, niin silti kolme viidestä asiakasneuvojasta jäi alle kontaktiteho tavoitteen. Taulukosta voidaan myös todeta, että osalla asiakasneuvojista seurantapäivänä kontaktitehot nousivat huomattavasti verrattuna heidän kesä-syyskuunsa keskiarvoon. Asiakasneuvoja viitosen muutos oli 57,66 % prosenttia ja asiakasneuvoja ykkösen 28,61 prosenttia. Ahlrothin mukaan alisuoriutumiseen voivat vaikuttaa vääränlainen koulutus tai koulutuksen puute, palautteen ja kannustuksen puuttuminen, alisuoriutumisen hiljainen hyväksyntä sekä riittämätön seuranta ja tuki (Ahlroth 2019). Nämä Ahlrothin mainitsevat asiat nousivat esiin myös tämän projektin aikana. Alustavien tulosten perusteella voidaan jo mielestäni osoittaa, että koulutuksella ja valmennuksella pystytään korjaamaan alisuoriutumista. Myös säännöllisen seurannan ja palautteen antamisen puute on yksi syistä, jonka takia toimeksiantaja on ajautunut tilanteeseen, jossa 48 asiakasneuvojasta 24 ei pääse

työlle asetettuun tavoitteeseen (Kts. 3.2 toimeksiantajan lähtötilanne). Näkisin, että alisuoriutumiseksi on myös annettu hiljainen hyväksyntä toimeksiantajan organisaatiossa.

Asiakasneuvojat voivat alisuoriutua kuukaudesta toiseen ilman, että siihen puuttutaisiin. Alisuoriutumiseen voitaisiin puuttua tarjoamalla mahdollisuutta lisä koulutukseen ja valmennukseen. Näkisin, että yksi syy miksi apua ja tukea ei ole tarjottu johtuu siitä, että lähiesihenkilöt eivät ole itse pystyneet näkemään mitä haasteita työntekijöillä konkreettisesti on työskentelyssä ja tämän takia he ovat vain voineet kysyä alisuoriutuvilta työntekijöiltä, että missä he tarvitsisivat apua. Työntekijän saattaa kuitenkin olla vaikea itse arvioida mistä haasteet työskentelyssä johtuvat ja tämän takia apu ja valmennus jäävät saamatta. Mielestäni tämä johtuu organisaation rakenteesta, jossa suorittavaa työtä tekevien asiakasneuvojen lähiesihenkilönä toimii henkilö, jolla ei ole osaamista kyseiseen työhön tai siinä käytettäviin järjestelmiin ja ohjelmiin. Tämän takia esihenkilöiden on ollut vaikea auttaa ja valmentaa alaisiaan parempiin tuloksiin.

5.2 Kontaktitehojen muutos

Alla olevissa taulukoissa on jokaisen asiakasneuvojan lokakuun kontaktitehokkuudet verrattuna kesäkuu-syyskuun keskiarvoon. Asiakasneuvojan 5. seuranta-päivä pidettiin 18.10.2021 ja tämän jälkeen hän jäi sairauslomalle. Hänen valmennuspäivänsä saatiin pidettyä vasta 2–3.11. Tämän takia hänen tuloksiaan ei ole esitelty tässä. Taulukkoon on korostettu punaisella värillä alle tavoite kontaktitehon 11 olevat luvut ja vihreällä 11:sta suuremmat kontaktitehot.

Taulukko 4. Asiakasneuvojen kontaktitehojen muutos.

	kontaktiteho Ka. 6-9	Lokakuun kontaktiteho	Muutos %
As.neuvoja 1	8,75	12,88	47,2
As.neuvoja 2	7,44	9,06	21,77
As.neuvoja 3	11,79	12,63	7,12
As.neuvoja 4	9,66	11,83	22,46

Taulukosta huomataan, että ennen projektia kontaktitavoitteeseen pääsi yksi neljästä ja projektin jälkeen kolme neljästä asiakasneuvojasta. Vaikka asiakasneuvoja 2. ei yltänyt kontaktiteho tavoitteeseen niin on kuitenkin hyvä huomioida, että hänenkin kontaktitehokkuutensa nousi 21,77 prosentilla.

5.3 Käsittelyaikojen lähtötilanne ja seurantapäivä

Alla olevassa taulukossa on koko asiakaspalvelun keskimääräiset puheluiden ja sähköpostien käsittelyajat ajalta kesäkuu-syyskuu sekä näiden kuukausien käsittelyaikojen keskiarvo. Projektiin osallistuvien asiakasneuvojen käsittelyaikoja voi tämän taulukon avulla verrata koko asiakaspalvelun keskimääräisiin palveluaikoihin.

Taulukko 5. Koko asiakaspalvelun käsittelyajat.

As. palvelun AHT ajat	Kesä	Heinä	Elo	Syys	ka. 6-9
Sähköposti	0:05:00	0:05:00	0:04:59	0:04:59	0:05:00
Puhelin	0:05:17	0:05:12	0:05:07	0:05:20	0:05:14

Taulukosta 6 löytyy projektiin osallistuneiden asiakasneuvojen puheluiden keskimääräiset käsittelyajat ajalta kesäkuu-syyskuu sekä näiden kuukausien käsittelyaikojen keskiarvo. Taulukossa on myös seurantapäivän käsittelyaika sekä kaikkien kuukausien ja seurantapäivän käsittelyajan prosentuaalinen muutos.

Taulukko 6. Puheluiden käsittelyajat.

Puhelut	Kesä	Heinä	Elo	syys	ka. 6-9	Seuranta päivä	muutos ka. verrattuna
As.neuvoja 1	0:05:54	0:06:43	0:05:39	0:06:13	0:06:07	0:05:06	-16,68 %
As.neuvoja 2	0:04:41	0:04:57	0:04:50	0:05:07	0:04:54	0:06:17	28,34 %
As.neuvoja 3	0:05:04	0:04:54	0:05:12	0:06:36	0:05:27	0:04:38	-14,85 %
As.neuvoja 4	0:05:50	0:06:01	0:05:40	0:05:44	0:05:49	0:04:48	-17,42 %
As.neuvoja 5	0:07:01	0:06:27	0:08:09	0:07:06	0:07:11	0:06:15	-12,94 %
Koko Projektiryhmä	0:05:42	0:05:48	0:05:54	0:06:09	0:05:53	0:05:25	-8,09 %

Kuten kontaktitehoissa, niin myös käsittelyajoissa voidaan nähdä, että seuranta-päivänä lähes kaikkien asiakasneuvojen puheluiden käsittelyajat lyhenivät.

Asiakasneuvojalla kaksi puheluiden käsittelyaika oli seurantapäivänä huomattavasti keskiarvoa pidempi. Tässä on hyvä huomioida, että seurantapäivä on yksittäinen päivä, joten jos sille päivälle osuu useampi pidempi puhelu asiakkaan kanssa, niin käsittelyaika pitenee. Koko asiakaspalvelun puheluiden keskimääräinen käsittelyaika on 5 minuuttia ja 14 sekuntia ja projektiryhmän keskiarvo seurantapäivänä oli 5 minuuttia ja 25 sekuntia. Tämä vahvisti ajatusta siitä, että valmennukselle ja koulutukselle on todellinen tarve. Taulukossa 7. on esitetty vastaavat käsittelyajat sähköposteissa.

Taulukko 7. Sähköpostien käsittelyajat.

Sähköpostit	Kesä	Heinä	Elo	syys	ka. 6-9	Seuranta päivä	muutos ka. verrattuna
As.neuvoja 1	0:09:08	0:09:15	0:07:47	0:08:14	0:08:36	0:04:54	-43,02 %
As.neuvoja 2	0:07:03	0:08:44	0:07:19	0:07:37	0:07:41	0:05:37	-26,86 %
As.neuvoja 3	0:04:50	0:04:23	0:05:04	0:05:09	0:04:46	0:04:38	-2,68 %
As.neuvoja 4	0:07:19	0:07:12	0:06:41	0:06:09	0:06:50	0:05:05	-25,66 %
As.neuvoja 5	0:12:08	0:13:27	0:14:33	0:08:39	0:12:12	0:06:23	-47,66 %
Koko projektiryhmä	0:08:06	0:08:36	0:08:17	0:07:40	0:08:01	0:05:19	-33,58 %

Taulukosta voidaan huomata, että sähköposteissa käsittelyajan lyheneminen oli huomattavampaa kuin puheluissa. Koko projektiryhmän sähköpostien käsittelyajan keskiarvo oli 8 minuuttia ja 1 sekunti. Seurantapäivänä käsittelyaika oli 5

minuuttia ja 19 sekuntia. Kuten puheluisa niin myös sähköposteissa projekti-ryhmän käsittelyaika oli pidempi kuin asiakaspalvelun keskiarvo 5 minuuttia. Tämä myös osoitti, että valmennukselle ja koulutukselle on tarve.

5.4 Käsittelyaikojen muutos

Alla olevassa taulukossa esitetään asiakasneuvojien puheluiden ja sähköpostien käsittelyaikaa ennen projektia ja projektin jälkeen. Asiakasneuvojan 5. seuranta-päivä pidettiin 18.10.2021 ja tämän jälkeen hän jäi sairauslomalle. Hänen valmennuspäivänsä saatiin pidettyä vasta 2–3.11. Tämän takia hänen tuloksiin ei ole esitelty tässä.

Taulukko 8. Käsittelyaikojen muutokset.

As. neuvoja 1	6-9 ka.	Lokakuu	Muutos %
Puhelin	0:04:54	0:04:50	-1,36 %
Sähköposti	0:07:41	0:04:31	-41,21 %
As. neuvoja 2	6-9 ka.	Lokakuu	Muutos %
Puhelin	0:05:24	00:04:37	-14,51 %
Sähköposti	0:04:46	0:05:03	5,94 %
As. neuvoja 2	6-9 ka.	Lokakuu	Muutos %
Puhelin	0:05:24	00:04:37	-14,51 %
Sähköposti	0:04:46	0:05:03	5,94 %
As. neuvoja 4	6-9 ka.	Lokakuu	Muutos %
Puhelin	0:05:49	00:04:35	-21,20 %
Sähköposti	0:06:50	0:05:52	-14,15 %

Tuloksista voidaan todeta, että asiakasneuvojien käsittelyajat lyhenivät lyhyessä ajassa projektin avulla. Asiakasneuvoja 2. sähköpostien käsittelyaika kasvoi hieman mutta muuten koko tiimi laski käsittelyaikojaan huomattavasti.

5.5 Alustavien tulosten yhteenveto

Alla olevassa taulukossa 9. on yhteenvetona koko projektitiimin tulokset pois luki-asiakasneuvojan 5 tulokset. Taulukossa on verrattu kesäkuu-syyskuu keskiarvoja lokakuun tuloksiin. Projektissa mukana olleiden viiden asiakasneuvojan

kontaktitehokkuus parani 9,36 kontaktista/tunti 11,6 kontaktiin/tunti. Prosentuaalinen parannus oli 23,27 %. Puheluiden keskimääräinen käsittelyaika lyheni 12 % ja sähköpostien 26,79 %. Puheluinen ja sähköpostien yhteinen keskimääräinen käsittelyaika laski 6 minuutista 15 sekunnista tasan 5 minuuttiin. Prosentuaalinen muutos oli -21,58 %.

Taulukko 9. Koko projektiryhmän alustavien tulosten yhteenveto

Kontaktitehon muutos 9,41->11,6	AHT puh	AHT sp	AHT yhteensä KA 6-9: 00:06:15 Lokakuu: 00:05:00
23,27 %	-12,00 %	-26,79 %	-21,58 %

Näiden lukujen valossa, voidaan mielestäni todeta, että projekti oli onnistunut. Kontaktitehokkuus tarkoittaa samaa kuin työn tuottavuus. Asiakasneuvojien työ on käsitellä asiakaskontakteja, joten kontaktitehokkuuden noususta voidaan puhua myös työn tuottavuuden nousuna. 23.93 % kasvu työn tuottavuudessa on merkittävä asia.

6 Koulutusprosessien ja tehokkaiden toimintamallien kehitys

Esittelin johtoryhmälle ehdotukseni koulutusprosessien kehittämistä ja tehokkaiden toimintamallien jalkauttamisesta asiakaspalveluun. Jaoin koulutusprosessien kehitystavoitteet kolmeen osioon:

- asiakasnäkökulma
- käytännön työskentely ja tehokkaat työskentelytavat
- jatkuva kehittäminen sekä henkilökohtainen apu ja valmennus.

Esittelin myös asiakasneuvojilta saamani avoimet palautteet. Nämä palautteet tukevat myös kehitysehdotuksia, jotka esittelin johtoryhmälle. Itse käytin näitä palautteita apuna, kun mietin kehitysideoita asiakaspalvelun toimintaan liittyen. Palautteet myös vahvistivat omia projektin aikana tekemiäni huomioita. Alla avoimet palautteet:

”Koulutuksessa olisi kiva kuulla ivr- viestit, eli asiakkaan näkökulma palvelupolusta.”

”Miksi ei ole testikäyttäjää yms., voisi testata itsepalvelun näkymää, esim. peruutuksia. Eli asiakkaan näkökulmasta palvelupolku.”

”Lisäisin koulutukseen tehokkaiden työskentelytapojen läpikäymisen. Tämä voisi olla erityisen hyvä siinä vaiheessa, kun järjestelmien hallinta on jo hyvällä tasolla. Myös vierihoidoissa olisi hyvä käsitellä asiaa. Toivoisin myös, että varsinkin hybridiläiset saisivat kattavamman perehdytyksen sähköpostien käsittelyyn. Sähköpostien käsittelyä käytiin vierihoidossa läpi vasta suoratoisto-koulutuksen aikana.”

”Koulutuksessa painotetaan järjestelmäosaamista. Se on luonnollisesti tärkeää, mutta enemmän saisi käsitellä asioita asiakkaan näkökulmasta. Digiosaamista pitää parantaa, koska asiakkaan käyttävät paljon digipalveluja.”

”Olisin toivonut lisää tunteja vierihoidajien kanssa.”

”Tämä projekti sopisi muillekin asiakaspalvelussa, varsinkin perus digiosaaminen ja koneen tehokas käyttäminen on joillakin haasteena”

”Alku koulutuksessa ei juurikaan käyty läpi näitä tehokkaita toimintatapoja/ käytännön työntekoa vaan koulutus painottui enemmän järjestelmien osaamiseen.”

”Koulutuksesta jäänyt vain yksi tapa tehdä asiat ja olisi hyvä nähdä mahdollisimman monta tapaa työskennellä jne.”

”Koulutuksen alussa olleet vierihoidot ja puhelun kuuntelut meni vähän ohi, koska kaikki keskittyminen oli vielä ns. perusasioissa. Vierihoidoa olisi voinut olla myös koulutuksen jälkeen, kun järjestelmien osaaminen olisi ollut jo hallussa, niin olisi voinut enemmän keskittyä työskentelytapoihin ja käytännön tekemiseen.”

”Olisin toivonut, että asioita katsotaan myös asiakkaan näkökulmasta, esim. kuunnellaan jakelupäivystyksen nauhoitteita yms. Teoriaosuus voisi olla vähän pidempi, pilkottuna useammalle päivälle, jotta ehtisi sisäistää asioita paremmin.”

”Miksi vasta nyt tarjotaan tällaista apua ja tukea tekemiseen. Apua olisi kaivattu jo aikaisemmin.”

”Asiakaspalvelun osaamistasoissa nähdään isoja eroja eri asiakasneuvojien välillä, esim. Digiasioissa perusasiat ovat monella hakusessa.”

Palautteissa toistuu muutama teema. Vastaajat kokivat, että heidän koulutuksesta oli puuttunut tehokkaiden toimintamallien harjoittelu ja, että koulutus oli ollut hyvin teoriapainotteinen ja järjestelmien toimintoihin keskittyvä. Muutamassa palautteessa mainittiin, että tehokkaita toimintatapoja olisi järkevää käydä läpi siinä vaiheessa, kun työ ja järjestelmät ovat jo tuttuja, tällöin kaikki keskittyminen ei mene järjestelmien substanssi osaamiseen ja asiakasneuvoja pystyy omaksumaan tehokkaita toimintatapoja.

6.1 Asiakasnäkökulma

Projektin aikana kerättyjen palautteiden sekä omien huomioiden perusteella asiakasneuvojen koulutukseen tarvitaan enemmän asiakaspolkujen läpikäyntiä. Miten itsepalvelun eri toiminnot toimivat? Miten eri tuotteiden tilausputket toimivat? Asiakaspalvelun tulisi tietää, miten tilausten tekeminen, peruuttaminen ja muuttaminen tapahtuu. Tämä helpottaisi asiakkaiden auttamista mahdollisissa ongelmatilanteissa. Asiakaspolkujen tunteminen auttaisi myös reklamaatioiden käsittelyssä, kun pystyttäisiin helpommin tunnistamaan, onko kyseessä asiakkaan tekemä virhe vai meidän järjestelmämme virhe esim. tilauksen peruutus virheellisesti tilausjakson loppuun, kun tarkoitus olisi perua heti. Asiakaspalvelu käyttää puhelinautomaattia (ivr), jossa asiakkaat voivat tehdä yleisimpiä toimintoja. Asiakaspalveluun pitäisi saada puhelinautomaatin nauhoitteet ja myös kaavio, josta selviäisi mitä numeroa painamalla pääsee mihinkin toimintoon. Näiden avulla asiakaspalvelu pystyisi paremmin palvelemaan asiakkaita ongelma ja reklamaatio tilanteissa. Nämä yllä mainitut tulisi lisätä asiakaspalvelun intraan, jossa ne olisivat helposti asiakasneuvojen käytettävissä. Asiakaspalveluun pitäisi saada testitunnukset ja testitilaukset, joilla pystyisi testaamaan itsepalvelun eri toimintoja. Tämäkin auttaisi asiakkaiden auttamisessa ja ongelman ratkaisussa.

6.2 Käytännön työskentely ja tehokkaat työskentelytavat

Uusien työntekijöiden vierihoidoissa tulisi nostaa enemmän esiin tehokkuutta ja käytännön työskentelyä sekä tehokkaampia tapoja työskennellä. Näiden lisäksi

pitäisi käydä läpi tietokoneen peruskäyttöä. Vierihoidoissa tulisi käydä läpi; sähköpostien tehokasta ja järkevää käsittelyä sekä rutiinia, puheluiden johtamista, järjestelmien tehokasta käyttöä ja asioiden kirjaamista järjestelmiin puheluiden aikana. Näillä kaikilla pystytään lyhentämään asiakaskontaktien käsittelyaikoja. Vierihoidot olisi hyvä aloittaa nykyisestä poiketen tekemällä sähköposteja. Näin pystyttäisiin katsomaan asiakastapaukset rauhassa ja vierihoitaja pystyy jatkuvasti opastamaan koulutettavaa. Nykyisen koulutusmallin mukaan uudet työntekijät aloittavat tekemään kontakteja puhelimitse. Tällä tavoin vierihoidot ajasta saataisiin myös enemmän irti, koska toisin kuin puheluiden aikana, sähköpostien yhteydessä vierihoitaja pystyy jatkuvasti kouluttamaan ja neuvomaan asiakasneuvojaa. Vierihoitajalla tulisi olla moniosaaminen ja hänellä pitäisi olla omat tavoitteet ja osaaminen kunnossa. Näin saataisiin uusille työntekijöille alusta alkaen oikea malli työskentelyyn. Nykyisten vierihoidojen lisäksi pitäisi olla uudet vierihoidot sen jälkeen, kun asiakasneuvoja on saanut työskennellä yksin muutamana viikona. Tällöin substanssi- ja järjestelmien osaaminen olisi sillä tasolla, että asiakasneuvoja keskittymään tehokkaisiin työskentelytapoihin, asiakaspalvelun laatuun ja myyntiin. Vierihoidot jatkettaisiin, kunnes työntekijä pääsee tavoitteisiin, eli työntekijä ei olisi valmis, kunnes tavoitteet saavutetaan.

6.3 Jatkuva kehittäminen sekä henkilökohtainen apu ja valmennus

Tämän osion tarkoituksena on asiakaspalvelun osaamistason nostaminen ja jatkuva ammattitaidon kehittäminen ja ylläpito. Valmennusta ja apua tulisi tarjota työntekijöille proaktiivisemmin. Jos avun saaminen on työntekijän oman pyytämisen varassa niin kynnys avun pyytämiseksi voi olla korkea tai työntekijä ei osaa itse tunnistaa haasteita työssään ja tämä takia ei pyydä apua. Asiakasneuvojille voisi antaa enemmän toimintoja tehtäväksi. Esim. projektin aikana tuli palaute miksi asiakasneuvojat eivät voi itse korjata loppulaskuja. Näitä korjauspyyntöjä tulee useita päivässä ja ne pitää aina laittaa vuorovastaaville tehtäväksi. Eli pitäisi luottaa enemmän asiakasneuvojiin, eikä miettiä mahdollisia väärinkäytöksiä.

Asiakaspalvelussa on olemassa hyvät työkalut ja raportit, joilla pystymme seuraamaan työntekijöiden suoritusta. Näitä työkaluja voisi käyttää tehokkaammin avun ja tuen tarpeen tunnistamiseen. Apua ja tukea tulisi myös tarjota niille, jotka pääsevät tavoitteisiin. Aina voi oppia ja kehittyä. On myös asioita, jotka eivät välttämättä käy ilmi pelkästään luvuista ja raporteista. Tämän lisäksi valmennus tilanteet ovat hyviä mahdollisuuksia oppia myös asiakasneuvojilta sekä saada palautetta, kehitysideoita ja hyviä tapoja toimia. Näin päästäisiin tilanteeseen, jossa asiakaspalvelussa tapahtuisi osaamisen jakamista.

Parempi osaamistaso heijastuu moneen asiaan. Asiakaskontaktit voitaisiin hoitaa yhdellä yhteydenotolla. Kontaktien käsittely nopeutuisi ja asiakaskokemus paranisi, kun asiat saataisiin hoidettua ammattimaisesti yhdellä yhteydenotolla. Asioiden ripeämpi ja ammattimaisempi hoito loisi myös otollisemman maaperän myynnin tekemiselle. Korkeampi ammattitaito tukisi asiakasneuvojien jakamista ja työssä viihtymistä. Esim. haastavien asiakkaiden käsittely helpottuisi.

Apua ja valmennusta tulisi saada henkilöltä, jolla on konkreettinen osaaminen aihealueeseen. Avun tulee olla konkreettista, yhdessä tekemisen kautta tapahtuvaa oppimista/valmennusta. Valmentava johtaminen on mainittu myös Toimeksiantajan strategiassa vuosille 2021–2025: ”Yhteinen kehitysalue: johtaminen ja esimiestyö, joihin kaivataan ihmisläheisyyttä ja valmentavaa otetta”

6.4 Tehokkaiden toimintamallien yhtenäistäminen ja jalkauttaminen koko asiakaspalveluun

Tehokkuuden, asiakaspalvelun laadun ja fiksujen toimintamallien lisääminen ja jalkauttaminen tulisi tehdä henkilökohtaisemmin, esim. vierihoidon kautta. Vierihoidot ovat parempi vaihtoehto yhteisesti pidettäville koulutuksille. Vierihoidossa pystytään tarjoamaan personoitua apua asiakasneuvojille. Keskitytään valmennuksessa ja koulutuksessa yksilöllisiin tarpeisiin. Vierihoidoissa voitaisiin käyttää pohjana Aapon valmennuspäivien materiaaleja.

Projektin aikana nousi esiin erot sähköpostien käsittelyissä. Osa harrastaa ns. kontakti kalastelua sähköposteissa. Eli asiakkaan ongelmaa ei ratkaista vaan asiakkaalle annetaan jokin valmiusvastaus, pyydetään turhaa lisätietoja tai varmistellaan turhaan esim. peruutuksia, jotta saadaan kontakti nopeasti käsiteltyä. Sähköposteissa tulisi pyrkiä nimenomaan ratkaisuun ensimmäisellä yhteydenotolla. Tähän tulisi puutua sähköpostien käsittelyyn keskittyvissä vierihoidoissa. Myynnin osalta voisi enemmän jakaa osaamista ja hyväksi todettu tapoja tehdä myyntiä. Esim. myyntiryhmästä voisi nostaa esiin onnistuneita tapoja tehdä myyntiä ja myyntiryhmäläiset voisivat käydä mukana myyntikoulutuksissa, joissa voisi kuunnella onnistuneita myyntipuheluita ja myyntiryhmäläinen voisi jakaa omaa osaamistaan. Onnistuneita myyntipuheluita ja myynti spiikkejä voisi lisätä asiakaspalvelun intraan.

Tulosten esittelyiden ja kehitysideoiden lopuksi päätin esitykseni johtoryhmälle alla olevaan tekstiin. Teksti toimii melkeinpä myyntipuheena, jolla pyrin vielä vakuuttamaan johtoryhmän siitä miksi valmentava johtaminen, tehokkuus ja ammattitaidon jatkuva kehittäminen ovat tärkeitä.

Tehokkuus ei poissulje laadukasta asiakaspalvelua. Puheluiden johtaminen, ammattitaito, tehokkaat työskentelytavat ja ”kerralla kuntoon” lähestyminen tukee kaikkea tekemistämme. Näiden avulla pystymme palvelemaan asiakkaita nopeammin ja laadukkaammin. Tyytyväisemmät asiakkaat todennäköisesti ovat valmiita tilaamaan lisää tai palaamaan asiakkaiksemme jatkossakin. Ammattitaito lisää työssä viihtymistä ja työtyytyväisyyttä. Asiakaspalveluun pitäisi saada enemmän ymmärrystä työmme merkityksestä. Miksi olemme olemassa ja mikä on tarkoituksemme? Oman työn ja tavoitteiden merkityksen ymmärtäminen parantaa motivaatiota toimia oikeiden toimintamallien mukaisesti. Nykyaikana itsepalvelukanavien käyttö lisääntyy jatkuvasti niin se tarkoittaa enenevässä määrin sitä, että asiakkaat ottavat meihin yhteyttä, kun heillä on ongelma ja meidän työmme on ratkoa nämä ongelmat. Jos asiakkailla ei olisi ongelmia, niin meitä ei tarvittaisi.

7 Projektin aiheuttaman muutokset

Projektin aikana ja projektin jälkeen asiakaspalvelussa on tehty useita muutoksia liittyen koulutusprosesseihin, koulutusmateriaaleihin ja organisaatorakenteeseen. Seuraavassa kappaleessa esitellään tehdyt muutokset.

7.1 Koulutusprosessien muutos

Uusien työntekijöiden alkukoulutuksen koulutusrunko päivitettiin avun ja tuen projektin kehitysideoiden perusteella uusiksi. Liitteenä vanha koulutusrunko (ks. liite 2) Koulutuksen ensimmäinen viikko on lähes kokonaan teoriapainotteista. Perjantaina on muutama tunti varattu asiakaspuheluiden kuunteluun. Toisella viikolla on puheluiden kuuntelua ja puhelimesta oloa eli vierihoidtoa.

Uudessa koulutusrungossa (ks. liite 3) uudet asiakasneuvojat pääsevät jo ensimmäisen viikon perjantaina harjoittelemaan oppimaansa perjantaina, tekemällä sähköposteja yhdessä vierihoidtajansa kanssa. Toisena koulutusviikkona asiakasneuvoja tekee aluksi sähköposteja sitten puheluita ja loppuviikosta molempia. Tässä koulutusrungossa on otettu huomioon projektin kehitysidea sähköposteilla aloittamisesta. Sähköpostien tekemisessä uusi asiakasneuvoja pystyy keskittymään paremmin järjestelmiin ja substanssi osaamiseen. Sähköpostien teko mahdollistaa myös sen, että vierihoidtaja pystyy jatkuvasti valmentamaan asiakasneuvojaa. Puhelinkontakteissa tämä ei ole samalla tavalla mahdollista. Uudella asiakasneuvajalla ei ole vielä kokemuksen tuomaa osaamista ja varmuutta järjestelmien ja toimintojen kanssa, joten suurin osa asiakasneuvojan keskittymisestä on vielä sidottu järjestelmän tulkintaan ja tämä vaikeuttaa sujuvan puhelimen asiakaspalvelun toteutumista. Tämänkin takia on siis hyvä, että uudet asiakasneuvojat pääsevät rauhassa tottumaan ja oppimaan käytössä olevien järjestelmien toiminnot ennen puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun aloittamista. Tällä uudella koulutusrungolla koulutettiin tämän vuoden (2022) kesätyöntekijät.

Koulutusrungon päivittämisen lisäksi uusien työntekijöiden vierihoitajana toimimisen vaatimukseksi otettiin se, että vierihoitajalla on itsellään kontaktiteho tavoitteet kunnossa. Uskon, että tällä tavalla uudet työntekijät saadaan nopeammin tavoitteisiin, kun kouluttamassa on henkilö, joka pystyy käytännössä neuvomaan miten tavoitteisiin päästään.

7.2 Koulutuksen tarkistuslistojen päivitys

Uusien työntekijöiden kanssa käytetään tarkistuslistoja, joilla pyritään varmistamaan, että kaikki olennaiset asiat käydään läpi uusien työntekijöiden kanssa läpi. Päivitin nämä tarkistuslistat avun ja tuen projektin jälkeen, projektista tekemiäni huomioiden ja saamani palautteen perusteella. Uusia tarkistuslistoja (ks. liite 4) käytettiin tämän vuoden (2022) kesätyöntekijöiden kanssa. Käytössä olleet vanhat tarkistuslistat (ks. liite 5) sisälsivät vanhentuneita asioita eivätkä ne mielestäni enää olleet toimivia tarkistuslistoja. Vanhassa tarkistuslistassa oli mm. kohta selailukansion kokoamisesta. Selailukansio on teline, johon saa muovitaskuihin paperisia ohjeita. Näitä kansioita ei enää aktiivisesti käytetä vaan kaikki ohjeistukset, hinnastot yms. Löytyvät asiakaspalvelun intrasta (humany).

7.3 Sähköpostien käsittelyohje

Projektiryhmän käsittelyajat kesä- syyskuulta olivat puhelimesta 00:05:53 ja sähköposteissa 00:08:01. Koko asiakaspalvelun vastaavat käsittelyajat olivat puhelimesta 00:05:14 ja sähköposteissa 00:05:00. Näiden lukujen ja valmennuspäivien perusteella huomasin, että sähköpostien käsittelyssä on erityisiä haasteita ainakin projektiryhmän asiakasneuvojilla. Analysoin omaa tapaa käsitellä asiakkaiden sähköpostiviestejä ja koostin sähköpostien käsittelyohjeen koko asiakaspalvelun käytettäväksi. Pääsin myös käytännössä näyttämään sähköpostien käsittelyä vierihoidon aikana. Sähköpostien käsittelystä tehtiin myös video ohje asiakaspalvelun intraan. Ohjeen tarkoituksena on vähentää turhia siirtymisiä ja klikkailuja sähköpostin ja eri järjestelmien välillä. Kun uusi

sähköposti tulee käsittelyyn niin aluksi viesti valmistellaan mahdollisimman lähetyskuntoon ja sitten vasta mennään asiakasjärjestelmiin ja ratkotaan itse asia. Tämän jälkeen viesti viimeistellään ja lähetetään. Viestin valmistelu lähetyskuntoon tarkoittaa sitä, että viestistä kopioidaan asiakkaan sähköposti ja se lisätään viestin vastaanottajaksi.

Asiakkaiden viestit tulevat meille palautelomakkeen kautta ja me vastaamme niihin sähköpostilla, joten siksi asiakkaan sähköposti täytyy itse lisätä vastaanottajaksi. Tämän jälkeen viestistä kopioidaan asiakkaan asiakasnumero ja se liitetään viestin aihe kenttään. Tämä on käytäntö, joka helpottaa asiakastietojen löytämistä, jos asiakas vielä vastaa viestiin. Kun asiakasnumero on kopioitu viestin aihe kenttään niin sitten haetaan asiakas asiakasnumeron perusteella asiakasjärjestelmästä. Tällä tavoin saadaan samalla kopioinnilla tehtyä kaksi asiaa ja vähennetään klikkauksien määrää. Tavoitteena on luoda rutiinia sähköpostien käsittelyyn. Rutiinit nopeuttavat ja vapauttavat resursseja mm. laadukkaaseen asiakaspalveluun. (Clear 2018, luku 3.) Toinen sähköpostien käsittelyä nopeuttava tekijä on valmisvastauksien tehokas käyttäminen. Yksi tapa on käyttää ns. valmisvastausaihiota, joissa on valmiiksi alku tervehdys sekä viestin loppuun tuleva allekirjoitus. Näin nämä molemmat saadaan yhdellä kopioi ja liitä toiminnolla viestiin. Projektin aikana huomasin, että asiakasneuvojat kirjoittivat viestien alut käsin ja sitten ottivat allekirjoituksen valmisvastauksista. Sähköpostien käsittelyohje löytyy kokonaisuudessaan liitteistä. (ks. liite 6)

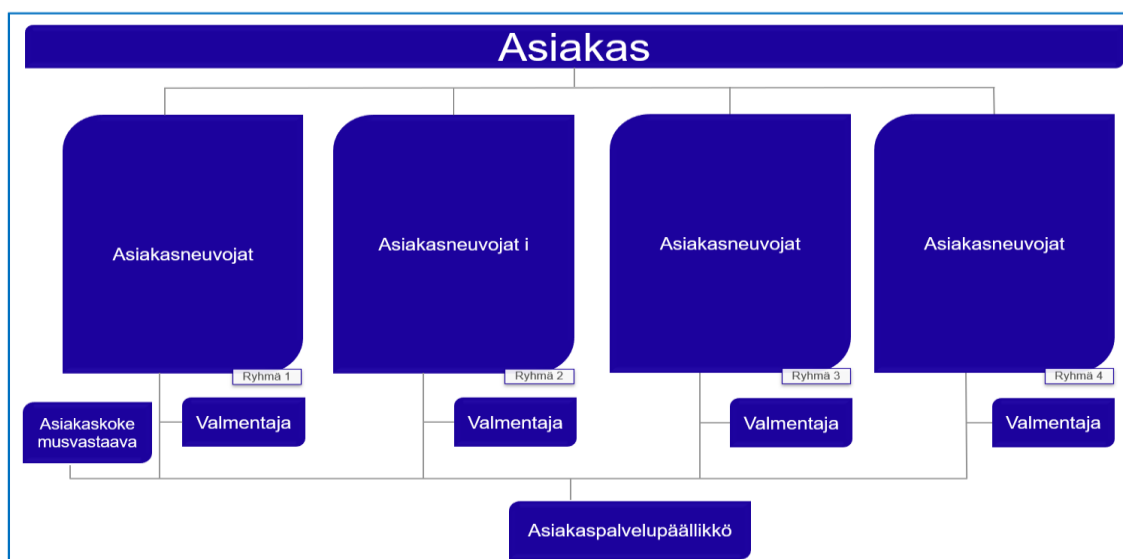
7.4 Valmennuspäivien jatkuminen

Projektin jälkeen asiakaspalvelun johtoryhmä päätti, että valmennuspäivä aletaan käymään muidenkin asiakasneuvojien kanssa läpi. Tähän vaikutti varmasti johtoryhmälle esitellyt tulokset sekä projektiin osallistuneiden asiakasneuvojien positiivinen palaute. Valmennuspäivien rakennetta muutettiin niin, että työskentelyn seuranta-päivä jätettiin pois ja pidettiin 2 valmennuspäivää, joiden aikana tehtiin asiakaskontakteja ja annoin palautetta ja vinkkejä työntekoon. Valmennuspäivien aikana tehtiin myös vierihoitoa, niin, että minä tein sähköposteja ja

otin puheluita, näin pystyin käytännössä näyttämään tehokkaiden toimintatapojen käyttämisen työskentelyssä. Näistä valmennuspäivistä on myös saatu positiivista palautetta ja kiitosta, että saa henkilökohtaista valmennusta suunnitellusti ja riittävän ajan kanssa.

7.5 Organisaatorakenteen muutos

Yksi suurimmista muutoksista liittyy asiakaspalvelu organisaatio rakenteen muutokseen. Jo ennen projektia oli huomattu, että organisaatiossa on ongelmana, se että asiakasneuvojien lähiesihenkilönä toimii henkilö, jolla ei ole käytännön osaamista työhön tai siihen käytettäviin järjestelmiin. Tämän takia asiakasneuvojien valmentaminen ja tukeminen parempiin tuloksiin on ollut vaikeaa. Kuviossa 3. esitettynä uusi organisaatorakenne.



Kuvio 3. Asiakaspalvelun uusi organisaatorakenne (Toimeksiantaja yritys 2022).

Uudessa organisaatiossa on yksi asiakaspalvelupäällikkö ja vuoropäälliköiden työnimike muuttui valmentajaksi. Nyt jokaisella valmentajalla on oma asiakasneuvojien ryhmä. Valmentajan tehtävänä on oman ryhmän päivittäinen neuvonta ja tuki sekä työn seuranta. Valmentaja valmentaa tehokkaita toimintamal-

leja omalle ryhmälleen ja tekee laadunvalvontaa kuuntelemalla puheluita ja lukemalla sähköposteja. Valmentajat pitävät jokaisen asiakasneuvojan kanssa vähintään 1 tunnin vierihoidon kuukaudessa. Uusi organisaatio tuo valmentajia lähemmäs asiakasneuvoja ja valmentaminen sekä palautteen antaminen helpottuu. Valmentajilla on hyvä osaaminen järjestelmiin ja substanssiosaaminen, joten asiakasneuvojat saavat paremmin konkreettista apua ja valmennusta.

8 Lopulliset tulokset

Projektin lopulliset tulokset on kerätty marraskuu-helmikuu ajalta, eli 4 kuukauden jaksolta. Näitä tuloksia verrataan projektia edeltäneiden 4 kuukauden lukuihin. Tuloksissa käydään läpi kontaktitehokkuuden ja käsittelyaikojen muutokset.

8.1 Kontaktitehokkuus

Alla olevassa taulukossa on esitetty kontaktitehojen muutos projektin jälkeen.

Taulukko 10. Kontaktitehojen tulokset

Kontaktitehot	Marras	Joulu	Tammi	Helmi	ka.	Ennen projektia	muutos %
As.neuvoja 1	8,71	8,5	9,6	x	8,94	7,33	16,63 %
As.neuvoja 2	12,67	11,82	11,99	11,11	11,90	8,83	15,26 %
As.neuvoja 3	11,87	11,55	12,76	11,91	12,02	11,64	8,87 %
As.neuvoja 4	13,59	11,67	12,43	10,72	12,10	9,64	13,02 %
As.neuvoja 5	9,4	6,49	6,34	7,5	7,43	6,15	19,65 %
Koko projekti ryhmä	11,25	10,01	10,62	10,31	10,48	8,72	20,19 %

Projektin jälkeisten kuukausien koko ryhmän kontaktitehokkuus oli 10,48. Ennen projektia kontaktiteho oli 8,72. Kontaktitehokkuus parani 20,19 %. On kuitenkin mielenkiintoista huomata, että marraskuun kontaktitehokkuus oli korkein. Voi olla, että projektin jälkeen asiakasneuvojilla oli enemmän puhtia ja sen jälkeen tulokset laskivat hiukan. On myös hyvä huomioida, että asiakasneuvojien 1 ja 5 tulokset olivat huomattavasti heikommat kuin muiden ryhmäläisten. Tämä laski koko ryhmän tuloksia. Positiivista on kuitenkin, että jokaisen asiakasneuvojan kontaktitehot ovat parantuneet verrattuna aikaan ennen projektia.

8.2 Käsittelyajat

Alla olevassa taulukossa on esitetty puheluiden käsittelyaikojen muutos projektin jälkeen.

Taulukko 11. Puheluiden käsittelyajat.

Puhelut	Marras	Joulu	tammi	Helmi	ka.	Ennen projektia	muutos ka verrattuna
As.neuvoja 1	0:06:02	0:06:06	0:05:37	x	0:05:55	0:06:07	-3,34 %
As.neuvoja 2	0:05:03	0:03:46	0:05:04	x	0:04:38	0:04:54	-5,48 %
As.neuvoja 3	0:05:17	0:05:24	0:04:32	0:05:30	0:05:11	0:05:27	-4,82 %
As.neuvoja 4	0:04:17	0:05:11	0:04:42	0:05:32	0:04:56	0:05:49	-15,27 %
As.neuvoja 5	0:05:30	0:08:25	0:08:04	0:07:24	0:07:21	0:07:11	2,32 %
Koko Projektiryhmä	0:05:14	0:05:46	0:05:36	0:06:09	0:05:36	0:05:53	-4,94 %

Puheluiden käsittelyajoissa voidaan huomata sama kuin kontaktitehokkuudessa, marraskuun käsittelyaika oli lyhyin. Puheluiden käsittelyajan muutos jäi pieneksi. Käsittelyaika lyheni koko ryhmällä 17 sekuntia eli 4,94 %.

Taulukko 12. Sähköpostien käsittelyajat.

Sähköpostit	Marras	Joulu	Tammi	Helmi	ka. 6-9	Ennen projektia	muutos ka verrattuna
As.neuvoja 1	0:06:52	0:06:54	0:05:48	x	0:06:31	0:08:36	-24,16 %
As.neuvoja 2	0:05:07	0:07:13	0:07:36	0:11:05	0:07:45	0:07:41	0,98 %
As.neuvoja 3	0:05:28	0:05:50	0:05:20	00:05:20	0:05:33	0:04:46	16,45 %
As.neuvoja 4	0:04:05	0:06:03	0:05:09	0:06:57	0:05:33	0:06:50	-18,71 %
As.neuvoja 5	0:06:31	0:12:28	0:13:03	0:06:33	0:09:39	0:12:12	-20,91 %
Koko projektiryhmä	0:05:37	0:07:42	0:07:23	0:08:12	0:07:00	0:08:01	-12,60 %

Sähköpostien käsittelyajoissa jatkuu sama trendi kuin edellisissä taulukoissa. Marraskuun käsittelyaika oli lyhin. Koko ryhmä paransi käsittely aikaa minuutin ja yhden sekunnin, eli 12,60 %.

8.3 Tulosten koonti

Alla olevassa taulukossa on koottuna projektin tulokset. Kontaktitehokkuus parani 20,19 % mutta koko ryhmän kontaktiteho jäi alle tavoitteen, joka oli 11 kontaktia. Puheluiden ja sähköpostien käsittelyajat lyhenivät yhteensä 8,63 %. Tältä osin projektin tavoitteet koskien asiakasneuvoja (kts 3.3 projektin tavoitteet) saavutettiin osittain.

Taulukko 13. Lopullisten tulosten koonti

	Ennen projektia	Projektin jälkeen	muutos %
Kontaktit	8,72	10,48	20,18 %
AHT puh	0.05.53	0.05.41	-3,40 %
AHT sp	0.08.01	0.07.00	-12,68 %
AHT yhteensä	0.06.57	0.06.21	-8,63 %

9 Johtopäätökset

Tuloksia katsoessa on ilmeistä, että tulokset paranivat heti projektin jälkeen selkeästi, mutta sen jälkeen tulokset alkoivat heikkenemään mitä kauemmin projektista oli kulunut. Projektiryhmän pieni koko aiheuttaa myös sen, että yksittäisen asiakasneuvojan huomattavan heikot tulokset vaikuttavat paljon koko ryhmän tulokseen. Olisin mielelläni tehnyt projektin isommalla osallistujamäärällä. Uskon, että näin olisi saatu kokonaisuudessaan paremmat ja luotettavammat tulokset. Tulokset tälläkin projektiryhmällä kuitenkin osoittivat, että suorituksen johtamisella on mahdollista saada huomattavia tuloksia aikaan. Varsinkin kontaktitehokkuuden paraneminen yli 20 % on merkittävä tulos työnantajan näkökulmasta. Kontaktitehokkuuden nousu tarkoittaa sitä, että samat kontaktimäärät pystytään hoitamaan pienemmällä henkilöstöresurssilla. Projektin jälkeiseen seurantaan ja asiakasneuvojen lisävalmennukseen olisi pitänyt panostaa mielestäni enemmän. Sen avulla olisi mahdollisesti voitu välttää tuloksissa nähty

notkahdus, jossa tulokset heikkenivät ajan myötä. Projektin jälkeen asiakasneuvojien valmennus, palautteen antaminen ja työn seuranta jäi asiakaspalvelupäälliköiden vastuulle. Uskon, että uuden organisaation avulla pystymme jatkossa parantamaan juuri tätä jatkuvuutta ja seuranta. Kun asiakasneuvojilla on oma nimetty valmentaja, jonka vastuulla on oman ryhmänä valmentaminen ja ammattitaidon kehittäminen. Tämän projektin osalta seuranta ja jatkuvuus jäivät heikoksi ja jos jotain muuttaisin projektin toteutuksesta niin olisin lisännyt projektin jälkeiselle ajalle esim. lyhyempiä muutaman tunnin valmennuksia kuukausittain asiakasneuvojien kanssa. Valmennuksissa voisi käydä tuloksia läpi yhdessä asiakasneuvojan kanssa, sekä tehdä töitä yhdessä ja sen kautta edelleen kehittää asiakasneuvojien ammattitaitoa.

Projektin avulla saatiin konkreettisia muutoksia asiakaspalvelun koulutusprosesseihin ja tehokkaiden toimintamallien jalkauttaminen toteutui uusien ohjeistuksien ja valmennuspäivien jatkumisen avulla. Projektin jälkeen jatkoin valmennuspäiviä muiden asiakasneuvojien kanssa ja nyt uudessa organisaatiossa valmennusta jatkaa asiakasneuvojien omat valmentajat. Tämän vuoden (2022) kesätyöntekijät on koulutettu uudella koulutusprosessilla ja kouluttajina on toiminut henkilöt, joilla on kontaktitehokkuudet kunnossa ja kyky kouluttaa tehokkaita toimintamalleja. Verrattuna edellisiin vuosiin uudet työntekijät pääsivät hyvin nopeasti tavoitteisiin. Tämä mielestäni osoittaa, että koulutusprosessien muutokset ovat toimivia. Nopeasti tavoitteisiin pääseminen on erityisen tärkeää, kun kyseessä on kesätyöntekijät. Kun he pääsevät nopeasti tavoitteisiin, niin he pystyvät paremmin paikkaamaan lomalla olevia vakituisia työntekijöitä ja asiakaspalvelun palvelutasot puhelimesta ja sähköpostissa toteutuvat ja asiakkaat saavat palvelua nopeasti. Mielestäni projektin tavoitteet koskien asiakaspalvelun koulutusprosessien kehittämistä ja tehokkaiden toimintamallien yhtenäistämistä ja jalkauttamista koskien toteutuivat. Jos mietitään projektin tuloksia ja näitä johtopäätöksiä niin mielestäni ne ovat yleistettävissä. Jos on olemassa työyhteisö, jossa ei ole jatkuvaa valmennusta ja kehittymistä, niin tämän kaltaisella projektilla varmasti saataisiin vastaavia tuloksia aikaan.

Projekti oli hyvin mielenkiintoinen ja mieluisa toteuttaa. Projektin aikana tuli paljon uusia ideoita ja monia muutoksia laitettiin alulle projektin johdosta. Tähän opinnäytetyöhön olen kuitenkin rajannut tulokset ja muutokset projektin tavoitteita koskeviksi. Projektin aikana nousi esiin myös muita asioita, joiden vaikutusta asiakasneuvojien suoritukseen olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin. Yksi näistä oli etätyön vaikutus tehokkuuteen. Tarkemmin voisi myös tutkia uusien koulutusprosessien vaikutusta uusien työntekijöiden tuloksiin. Vertailua voisi tehdä siitä, miten vanhalla koulutusprosessilla koulutetut ovat päässeet tavoitteisiin verrattuna uudella prosessilla koulutettuihin. Tällä saataisiin konkreettista dataa koulutusprosessien muutosten tuloksista.

10 Lähteet

Ahlroth, Aki 2019. Alisuoriutuminen on krooninen ongelma, koska sen yleinen juurisyy on tabu. <https://duunitori.fi/tyoelama/alisuoriutuminen>. Viitattu 7.7.2022.

Access PeopleHR 2015. A brief history of performance management. <https://www.peoplehr.com/en-gb/blog/a-brief-history-of-performance-management/>. Viitattu 12.7.2022.

Armstrong, Michael 2016. How to manage people. Kogan page, London.

Clear, James 2018. Pura rutiinit atomeiksi. Tuuma kustannus, Jyväskylä. Elisa E-kirjat. <https://kirja.elisa.fi/ekirja/pura-rutiinit-atomeiksi>. Viitattu 12.7.2022.

Dransfield, Rob 2000. Human resource management. Studies in economics and business. Heinemann educational publishers, Oxford.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint, Vantaa.

Kesti, Mikko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Marckwort, Raija 1998. Ole hyvä puhelimessa. Mermerus oy, Tampere.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Toselli, Chiara 2019. History of performance management. Pavestep verkkojulkaisu. <https://pavestep.com/post/history-of-performance-management/>. Viitattu 12.7.2022.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

Seuranta- ja valmennuspäivien raporttipohja

Valmennuspäivä
Asiakasneuvoja xxx
Päivämäärä xx.xx.xxxx

Asiakas esimerkit;

Huomiot työskentelystä

Hyvät asiat työskentelyssä	Läpi käydyt asiat/kehityskohteet

Muut Huomiot

Valmennuspäivien tapahtumat

Asiakasneuvojan omat huomiot ja palaute

Vanha koulutusrunko

koulutusrunko uusille osajille, kouluttaja xx

		Päivä x	Päivä x	Päivä x	Päivä x	Päivä x
8:00	8:15	ESITTÄYTYMISET JA YRITYS-ESITTELY	KAYAK-KOULUTUS asiakastiedot tilaustiedot osoitteet	EDELISEN PÄIVÄN KERTAUS	EDELISEN PÄIVÄN KERTAUS	EDELISEN PÄIVÄN KERTAUS
8:15	8:30			LASKUTUS	JAKELUKOULUTUS	MYYNTIKOULUTUS
8:30	8:45			Laskutusprosessi	Jakelu eri alueilla	
8:45	9:00			Laskutiedot Kayakissa	Palautteet	
9:00	9:15			Laskuarkisto Nessos	Rekutus ja hyvitykset	
9:15	9:30				Viestit jakeluun/operasattoneille	
9:30	9:45					
9:45	10:00	TAUKO	TAUKO	TAUKO	TAUKO	TAUKO
10:00	10:15	GDPR	KAYAK-KOULUTUS asiakkaan lisääminen osoitteenmuutokset lomaosoitteet nukutus	LASKUTUS	JAKELUKOULUTUS	Itsepalvelukanavan -ESITTELY IVR-ESITTELY
10:15	10:30			Laskutustavat	Jakeluorganisaatiot	
10:30	10:45			Laskutiedot tilauksella	Postinumeroilistaus	
10:45	11:00			Perintä	Selvityspyynnöt jakeluun	
11:00	11:15				Jakelun erot tuotteittain	
11:15	11:30					
11:30	11:45	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS
11:45	12:00					
12:00	12:15	YRITYKSEN TUOTEPERHEEN ESITTELY	KAYAK-KOULUTUS Tilauksen tekeminen Ulkomaan tilaukset Peruutus ja muutokset	RESKONTRAN KOULUTUS	DIGIPALVELUT JA VERKKOTUOTTEET	HUMARYN JA SEN KÄYTTÖ
12:15	12:30				CSD	
12:30	12:45				Lukuoikeudet, ID ja käyttöajatus	
12:45	13:00				Lisälukuoikeudet	
13:00	13:15					
13:15	13:30					
13:30	13:45					
13:45	14:00					
14:00	14:15	TAUKO	TAUKO	TAUKO	TAUKO	TAUKO
14:15	14:30	KAYAK-KOULUTUS	KAYAK-KOULUTUS	Laskutus & reskontra	DIGIPALVELUT JA VERKKOTUOTTEET	KUUNTELUA
14:30	14:45	järjestelmän yleisesittely	Kirjautuminen tuotantoon ja omien työkappaleiden aktivointi			
14:45	15:00					
15:00	15:15	KUUNTELUA	BROWSINATOR kampanjat kaikki hinnastot			
15:15	15:30					
15:30	15:45					
15:45	16:00					

Päivä x	Päivä x	Päivä x	Päivä x	Päivä x
KUUNTELUA	KUUNTELUA	VIERIHOITOA	VIERIHOITOA	VIERIHOITOA
TAUKO	TAUKO	TAUKO	TAUKO	TAUKO
KUUNTELUA	KUUNTELUA	VIERIHOITOA	VIERIHOITOA	VIERIHOITOA
LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS
KUUNTELUA	KUUNTELUA	VIERIHOITOA	VIERIHOITOA	VIERIHOITOA
TAUKO	TAUKO	TAUKO	TAUKO	TAUKO
KUUNTELUA	KUUNTELUA	VIERIHOITOA	VIERIHOITOA	VIERIHOITOA

Uusi koulutusrunko

koulutusrunko uusille osaajille, kouluttaja XX

		Vierihoto alkaa klo 12.15				
		Ma 21.3.	Ti 22.3.	Ke 23.3.	To 24.3.	Pe 25.3.
6:20	6:50					
6:50	7:20					
7:20	7:50					
7:50	8:00					
8:00	8:15		EDELLISEN PÄIVÄN KERTAUS	EDELLISEN PÄIVÄN KERTAUS	EDELLISEN PÄIVÄN KERTAUS	EDELLISEN PÄIVÄN KERTAUS
8:15	8:30	ESITTÄYTYMISET JA YRITYS-ESITTELY	KAYAK-KOULUTUS asiakastiedot tilaustiedot osoitteet	LASKUTUS Laskutusprosessi Laskutiedot Kayakissa Laskuarkisto Nessos	JAKELUKOULUTUS Jakelu eri alueilla Palautteet Rekutuz ja hyötykset Viesti jakeluun/operattoreille	KUUNTELUA
8:30	8:45					
8:45	9:00					
9:00	9:15					
9:15	9:30					
9:30	9:45					
9:45	10:00	TALUKO	TALUKO	TALUKO	TALUKO	TALUKO
10:00	10:15	GDPR	KAYAK-KOULUTUS asiakkaan lisäminen osoitteenmuutokset lomaosoitteet nukutus	LASKUTUS Laskutusavat Laskutiedot tilauksella Perintä	JAKELUKOULUTUS Jakeluorganisaatiot Postinumeroistaus Selvityspyyntöt jakeluun Jakelun erot tuoteltiin	ITSEPALVELUKANAVA -ESITTELY IVR-ESITTELY HUMANY JA SEN KÄYTTÖ
10:15	10:30					
10:30	10:45					
10:45	11:00					
11:00	11:15					
11:15	11:30					
11:30	11:45	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS
11:45	12:00					
12:00	12:15	TUOTEPERHEEN ESITTELY	KAYAK-KOULUTUS Tilauksen tekeminen Ulkomaa tilaukset Peruutus ja muutokset	RESKONTRAN KOULUTUS	DIGIPALVELUT JA VERKKOTUOTTEET CSD Lukuohjeudet, ID ja käyttötunnukset Lisäluokkeudet	SÄHKÖPOSTIEN TEKOA VIERIHOITAJAN KANSSA
12:15	12:30					
12:30	12:45					
12:45	13:00					
13:00	13:15					
13:15	13:30					
13:30	13:45					
13:45	14:00					
14:00	14:15	TALUKO	TALUKO	TALUKO	TALUKO	TALUKO
14:15	14:30	KAYAK-KOULUTUS järjestelmän yhteisittely	KAYAK-KOULUTUS Käytännöllinen tuotantoon ja omien työkäppäleiden aktivointi	HARJOITTELLIA KAYAKISSA / Laskutus & reskontra	DIGIPALVELUT JA VERKKOTUOTTEET Sovellus ja verkkosivut	SÄHKÖPOSTIEN TEKOA VIERIHOITAJAN KANSSA
14:30	14:45					
14:45	15:00					
15:00	15:15	KUUNTELUA	BROWSINATOR kampanjat kaikki hinnastot			
15:15	15:30					
15:30	15:45					
15:45	16:00					

		Klo 6.30		Klo 6.30		
		Ma 28.3.	Ti 29.3.	Ke 30.3.	To 31.3.	Pe 1.4.
			KUUNTELUA 6.20-VUORO	PUHELUITA VIERIHOITAJAN KANSSA 6.20-VUORO		
	SÄHKÖPOSTIEN TEKOA VIERIHOITAJAN KANSSA				PUHELUITA VIERIHOITAJAN KANSSA	PUHELUITA JA SÄHKÖPOSTEJA VIERIHOITAJAN KANSSA
		TALUKO	TALUKO	TALUKO	TALUKO	TALUKO
	SÄHKÖPOSTIEN TEKOA VIERIHOITAJAN KANSSA	KUUNTELUA		PUHELUITA VIERIHOITAJAN KANSSA	PUHELUITA VIERIHOITAJAN KANSSA	PUHELUITA JA SÄHKÖPOSTEJA VIERIHOITAJAN KANSSA
		LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS
	SÄHKÖPOSTIEN TEKOA VIERIHOITAJAN KANSSA	KUUNTELUA		PUHELUITA VIERIHOITAJAN KANSSA	PUHELUITA VIERIHOITAJAN KANSSA	PUHELUITA JA SÄHKÖPOSTEJA VIERIHOITAJAN KANSSA
		TALUKO	TALUKO	TALUKO	TALUKO	TALUKO
	SÄHKÖPOSTIEN TEKOA VIERIHOITAJAN KANSSA				PUHELUITA VIERIHOITAJAN KANSSA	PUHELUITA JA SÄHKÖPOSTEJA VIERIHOITAJAN KANSSA

Uusi tarkistuslista

Vierihoitajan checklist

Käy allaolevat oppilaan kanssa huolellisesti läpi ja rastita läpikäyty osuus

Työpäivän aloitus ja lopetus BCM kirjautuminen ja login tilan käyttö Tarvittavien ohjelmien ja järjestelmien avaaminen ja sijoittelu Tarvittavien ohjelmien ja järjestelmien lisääminen selaimen suosikkeihin (1 päivä) Tarvittavien hinnastojen yms tietojen avaaminen omille välilehdilleen Logout aika. Tietokoneen voi uudelleen käynnistää, ei tarvitse sulkea ohjelmia erikseen	
Keneltä kysytään/ollaan yhteydessä milloinkin Vuorovastaavat auttavat työntekoon ja asiakas järjestelmiin liittyvissä asioissa Työvuoroihin liittyvät asiat sekä tauoilta ja lounaalta myöhästymiset sassa resurssitiimille Sairaspöytäkirjat ja myöhästymiset vuorovastaavien puhelimeen Kesken työpäivää sairastuminen omalle esihenkilölle	
Outlook sähköposti Sähköpostin käyttö, viestin lähettäminen, viestin välittäminen Sassa Ohjeistukset, kansioiden tekeminen Outlookiin esim. jakeluun liittyvät viestit Sähköpostin seuraaminen päivittäin ja ohjeistuksissa ajantasalla pysyminen Allekirjoitus	
Humany Humanysta hakeminen ja suosikkien tekeminen Hinnastot Kaikki tuotteet jälkitoimitus ja hyvitys ohje Mikä jakeluorganisaatio jakaa lehteä? Miten lähetän jakeluun selvityspyynnön? Ohje Asiakaspalvelun puhelinnumerot ja aukioloajat Puheluiden hinnat & Jonotusajat muutettuna rahaksi Ilmestymispäivät ja postitusajopäivät Vuorovastaavien vuorot ja tukiohjeistus Laskutusajakaus	
BCM puhelin ja Teleopti BCM:n profiilien läpi käynti BCM:n toimintojen ja painikkeiden läpikäynti, pito, ulos soitto jne. Historia, kuka hoitanut asiaa viimeksi, oman puhelun kuuntelu Kontaktien seuranta, miten seurata omaa kontaktitehokkuutta päivän aikana Madon käyttö ja seuraaminen, madossa on aina reaaliaikainen tieto päivän kuluista Teleoptin käyttö yleisesti Teleoptin työvuorotoiveiden tekeminen	
BCM sähköpostit Sähköpostien käsittelyohjeen läpikäynti ja tekeminen käytännössä Sähköpostin lähettäminen, tallentaminen, siirtäminen Valmisvastauksien ja omien valmisvastauksien käyttö Viestien hakeminen historiasta sp tunnukseksi/asiakkaan tiedoilla Sähköpostien hakeminen historiasta Sähköpostitunnuksen käyttö kontaktien merkitsemisessä	
Kayak asiakastietojen hallinta Asiakkaan kontakti ja laskutus sähköpostin vaihto (tili ID) Asiakkaan perustietojen(nimi, osoite) muuttaminen	
Laskutus ja reskontra Laskutusajakaus Eräpäivän siirto Perintä tapausten toimintamallilla ja miten perintä tapauksia käsitellään Perintään siirtyneen laskun hakeminen nessoksesta. Reskontran eri rivien merkitykset. Avoin lasku, viitesuoritus jne Nessoksen käyttö, laskukopion tallentaminen ja lähettäminen asiakkaalle Avoimen maksun kuittaaminen etumaksulla Etumaksun palautus ja siirto toiselle lehtitunnukselle	
Jakelu Rektusajakaus Myöhäänjakotilanteet Monihäiriöt ja jakeluun lähetettävät sähköpostit (malliviestin lähetys)	
Tilaukset Uuden tilauksen tekeminen. Laskutus tapa, aloitus päivä jne läpikäynti Tilauksen peruminen loppulaskulla/ilman loppulaskua Tilauksen tekeminen sisällä olevalla rahalla (maksuvirheen korjaus) Tilauksen tekeminen erotuslaskulla Tilausmuutoksen tekeminen	
CSD Asiakkaan hakeminen eri hakuehdoilla Kayak tili ID: llä hakeminen Tilaukset ja käyttöoikeus välilehtien tulkinta Käyttöoikeuden lisääminen käsin	

Vanha tarkistuslista

Vierihoidajan checklist
Teorian tuominen reaali maailmaan

Käy allaolevat oppilaan kanssa huolellisesti läpi
ja rastita läpikäyty osuus

Vierihoidettavalta tilannekatsaus:

Montako puhelujen kuuntelujaksoa ollut perehdytyksen aikana? Milloin aloittanut?
Milloin koulutus päätymässä?

Onko jotakin erityistä missä tarvitset apua?

Aihe / päävastuu vierihoidajalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköposti Outlook Sähköpostin käyttö, viestin lähettäminen, viestin välittäminen Allekirjoitus	<input type="checkbox"/>	Saspa Ohjeistukset, kansioiden tekeminen Outlookiin esim. jakeluun liittyvät viestit
Selailukansio eli plärrä: tehdään viimeisen vierihoidon aikana Hinnasto: uudet ja jatkot & Tilaushinnat per päivä itsepalvelusta yritys- ja koulutilaukset, yhteystiedot Tilinumero Ilmestymispäivät Asiakaspalvelun puhelinnumerot ja aukioloajat Puheluiden hinnat & Jonotusaika muutettuna rahaksi Jakelun sähköpostiosoitteet (taulukko) Laskutusaikataulu	<input type="checkbox"/>	Tapauskohtainen läpikäynti saapuvien puhelujen mukaisesti
Intra Humany ja itsepalvelukanava Nessos, postinumerohaku, CSD	<input type="checkbox"/>	Linkkien lisäys omiin suosikkeihin, Mitä asiakas voi tehdä itsepalvelussa Fonecta Finder
Teleopti ja BCM BCM:n profiilit Sähköpostin lähettäminen, tallentaminen, siirtäminen, valmisvastaukset Historia, kuka hoitanut asiaa viimeksi, oman puhelun kuuntelu (BCM) Kontaktien seuranta (BCM) Hakemisto, sähköpostin lähetys jakeluun (BCM)	<input type="checkbox"/>	Miten näet omat tietosi, My Time Sähköpostin hakeminen tunnuksella tai lähettäjän sähköpostilla.
Laskutus Laskutusaikataulu Eräpäivän siirto	<input type="checkbox"/>	Tapauskohtainen läpikäynti saapuvien puhelujen pohjalta
Jakelu Rekutusikataulut Myöhäänjakotilanteet Monihäiriöt ja jakeluun lähetettävät sähköpostit (malliviestin lähetys)	<input type="checkbox"/>	Tapauskohtainen läpikäynti saapuvien puhelujen pohjalta
Muut läpikäydyt asiat:	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	

Vierihoidajat:

Sähköpostien käsittelyohje

Asiakaspalveluun tulevien palauteomakeviestien käsittelyn pyrkimys:

- Asiakkaan asia on tarkoitus hoitaa kerralla kuntoon, aivan kuin puhelimessa.
- Asiakaspalvelun ydintehtävä on selvittää asiakkaan asia selkeästi ja kerralla kuntoon.
- Haluamme vastata asiakkaalle kerralla huolellisesti ja pyrkiä siihen, ettei asiakkaan ole pakko vastata meille.
 - Emme vastaa asiakkaalle "vain nopeasti ja jotain".
- Asiakaspalvelun tarkoitus on ratkaista asiakkaan asia, ei vain vastata nopeasti asiakkaan jotain asiaan liittyvää tai aiheen ohi.
 - Vastataan ratkaisulla, vältetään turhia lisäkysymyksiä.
- Keskitytään asiakkaan ongelman selvittämiseen kokonaisuutena.

-> Mitä tällä saadaan?

1. Asiakastytyväisyys:
 - Asiakas saa mahdollisimman nopeasti asiaansa kokonaisvaltaisen ratkaisun.
2. Aspan ruuhkien hallinta: Asiakaspalvelun sähköpostit pysyvät hallittavissa.
 - Sähköposti ei ruuhkautu niin helposti. Mikäli sähköposti on ruuhkautunut, sen purkaminen on tehokkaampaa.

Sähköpostin käsittely:

Alla olevalla rutiinilla, varmistat, ettei sähköpostin käsittelystä unohdu mitään ja työsi on tehokasta.

- Vastaa asiaan, älä ohi asian.
- Käytä kopiointia ctrl+C / ctrl+V -toimintoa sähköpostin tunnuksen, asiakkaan sähköpostin ja asiakasnumeron kanssa.

Missä järjestyksessä käsittelen sähköpostin sisällön?

1. Kopioin asiakkaan sähköpostin vastaanottajaksi.
2. Katson asiakkaan viestin.
3. Kopion viestiin muistilapulta valmarin tai ns. viesti aiheeseen jossa on esim "Hei, kiitos viestistäsi ja allekirjoitus". (Jos sinulla ei ole tällaista itsellä, kopioi se alta itsellesi ja muokkaa siihen oma nimi. Allekirjoituksesta ei saa olla kursivoitu.)
4. Siirrän mahdolliset liitteet vasemmalle, jotta ne säilyvät viestin mukana.
5. Kopioin asiakasnumeron viestin aihekenttään ja sitten haen as tiedot numerolla/haen asiakkaan osoitteella/(ruutu ja supla sähköpostilla) ja kopioin asiakasnumeron kayakista viestin otsikko kenttään.
6. Otan viestistä sp tunnuksen ja menen kayakkiin.
7. Tutkin asiakkaan tiedot ja ratkaisen mahdolliset ongelmat.
 - Selvitän asiakkaan asian kokonaisuutena.
 1. Annan ratkaisuja
 2. Kerron, mitä asiakkaan pitää tehdä/ilmoittaa meille, JOS asia vaatii lisäselvitystä. Pyyntö tehdään lausemuodossa, joka ei pakota asiakasta vastaamaan vaan kehottaa vastaamaan, jos asiakas tarvitsee vielä asiakaspalvelun neuvoja. Valmistelemme asian mahdollista jatkoselvitystä.
 - "Mikäli edellä kirjatut neuvot eivät auttaneet, ilmoittaisitko..."
 - "Jos ongelma jatkuu, olethan uudelleen yhteydessä. Tarkentaisitko samalla..."
8. Muokkaan ja viimeistelen asiakkaalle lähtevän viestin ja lähetän sen.
 - Valmisvastausten käyttö on kannattavaa ja niiden muokkaaminen asiakkaan asian ratkaisemista vastaavaksi on tehtävä.
 - Tarkistan kirjoitukseni oikeinkirjoituksen. Esimerkiksi tuotteiden nimet.
9. RUUHKATILANTEESSA HAEN LÖYTYYKÖ ASIAKKAALTA MUITA VIESTEJÄ.
 - Haen asiakkaan sähköpostilla tekstiosan haulla: Tekstikohta: xxxxxxxx@xxxxxx.fi* Laitan *-merkki perään, jotta haku hakee koko tekstikentän sisältä.

Puhelimesta, jos asiakas kertoo lähettäneensä sähköpostia, käy etsimässä viesti ja käsittele viesti pois. Kirjaa keltainen lappu "hoidettu puhelimesta".