

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Leena Harsunen

Opinnäytetyö

## **Tiedon tehokas hallinta ja asiakaskohtaiset työohjeet huolitsijan työn tukena**

DHL Global Forwarding (Finland) Oy

Työn ohjaaja Eeva Piirainen  
Tampere 12 / 2009

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijän nimi	Leena Harsunen
Työn nimi	Tiedon tehokas hallinta ja asiakaskohtaiset työohjeet huolitsijan työn tukena
Sivumäärä	73 sivua
Valmistumisaika	Joulukuu 2009
Työn ohjaaja	Eeva Piirainen

---

## TIIVISTELMÄ

DHL Global Forwarding (Finland) Oy on huolintaliike, joka tarjoaa kansainvälisiä lento- ja merikuljetuspalveluita, projektikuljetuksia, huolinta- ja tullauspalveluita sekä varastointipalveluita. Yritys on markkinajohtaja huolinta-alalla. DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n Tampereen toimistossa työskentelee viisi huolitsijaa ja asiakaspalvelupäällikkö.

Huolintaliikkeen asiakaskohtaiset dokumentoidut työohjeet sisältävät tärkeimmät tiedot asiakkaista ja heidän toimeksiannoistaan. Ne tehostavat tiedon hallintaa ja helpottavat päivittäistä työtä, koska huolitsija voi helposti ja nopeasti tarkistaa asiakkaita koskevat perustiedot työohjeista. DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n Tampereen toimistossa dokumentoidut työohjeet ovat kuitenkin puuttuneet. Työohjeiden tarpeellisuus huomattiin, kun samanaikaisesti vuosilomien kanssa sattui pitkiä sairauslomia. Huolitsijoiden sijaiset olisivat kaivanneet dokumentoitua tietoa asiakkaista, heidän toiveistaan ja tarpeistaan sekä toimeksiannoistaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ensinnäkin selvittää, miten tiedon tehokas hallinta ja dokumentoitujen työohjeiden olemassa olo vaikuttavat yrityksen eri toimintoihin ja tehokkuuteen. Toisaalta tarkoituksena oli laatia mahdollisimman toimiva työohjelomake. Tavoitteena oli myös, että työohjeet saadaan otettua osaksi päivittäistä työntekoa ja niiden päivittämisestä tulee rutiininomaista.

Asiakaskohtaiset työohjeet osana tiedon tehokasta hallintaa vaikuttavat erityisesti asiakaspalvelun laatuun. Kun koko henkilökunta tuntee asiakkaiden perustiedot, pystyy se hoitamaan eri asiakaspalvelutapahtumat aina yhtä ammattitaitoisesti. Myös sijaiset löytävät tarvittavat tiedot dokumentoiduista työohjeista, joten asiakaspalvelun laatu ei heikkene loma-aikoinakaan.

Asiakaskohtaiset työohjeet helpottavat päivittäistä työtä, koska tiedot löytyvät aina samasta paikasta, eikä niitä tarvitse etsiskellä. Palvelun laadun paranemisen myötä työntekijät voivat olla ylpeitä työstään. Heille jää aikaa strategisesti tärkeämpiin tehtäviin, ja tuottavuus ja tehokkuus paranevat. Kaikella tällä on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja stressinhallintaan. Asiakaskohtaisia työohjeita voidaan käyttää myös osana yrityksen perehdyttämisohjelmaa ja ikäjohtamista.

Asiakaskohtaisten työohjeiden lisäksi kannattaisi kiinnittää huomiota yrityksen muuhunkin tiedon hallintaan. Tiedon päivittäisen ylläpidon keskellä tiedon tehokas hallinta helpottaa työntekijöiden työtä. Kun työntekijät tietävät, mistä he löytävät työssä tarvittavat tiedot, ei jokaisen työntekijän tarvitse itse käyttää aikaansa tiedon etsimiseen ja tallentamiseen. Tehokas työskentely parantaa yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta.

---

Asiasanat: palvelun laatu, tieto, työmotivaatio, ikäjohtaminen, perehdyttäminen

Tampere University of Applied Sciences  
Business Administration

Writer                      Leena Harsunen  
Thesis                      Efficient information management and work instructions as a  
   supportive tool for forwarders  
Pages                      73 pages  
Graduation time        December 2009  
Thesis Supervisor      Eeva Piirainen

---

## ABSTRACT

DHL Global Forwarding (Finland) Oy is a market leader in air freight and ocean freight services. The company also offers project logistics services, forwarding and customs clearance services and warehousing services. There are five forwarders and a customer service manager working in the Tampere office of DHL Global Forwarding (Finland) Oy.

A forwarding agency's work instructions include the most important facts about its customers and their consignments. With the help of work instructions, a forwarder's work is more efficient as all information needed is found easily in one place. However, at DHL Global Forwarding (Finland) Oy's Tampere office, work instructions have not been used. When regular forwarding staff has been on annual leave or sick leave, temporary forwarders would have needed documented information on customers, their needs and their transport arrangements.

The aim of this project was to clarify how the efficient information management and the use of written work instructions affect on different functions in a company. Secondly, the project aimed to create a functional work instruction form. The third aim was to make the use and the updating of the work instructions a part of daily routines.

The work instructions as a part of efficient information management affect especially on the quality of the customer service. When all employees in the company know the basic facts about customers, they can give the customers high-quality service every day. Temporary substitute staff knows where they can find all the information they need, so the quality of the customer service can be maintained during the annual leave period as well.

The use of the work instructions makes working easier and gives employees more time for strategically important tasks. By improving the quality of the customer service the employees can be proud of their job. All this raises job satisfaction and motivation and reduces stress. The work instructions can be used in orientation and age management as well.

In addition to work instructions, it is important to pay attention to information management generally. Amidst the oversupply of information, efficient information management makes employees' daily routines easier. When the employees know where they can find all the information they need, everyone does not have to spend time searching for and saving the information. Effective working habits improve productivity and efficiency in companies.

---

Keywords:    quality of customer service, information, motivation, age management,  
   orientation

## Sisältö

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>6</b>
1.1 Tausta .....	6
1.2 Työn tavoite .....	7
1.3 Aiheen rajaus.....	9
1.4 Käytetyt menetelmät .....	9
<b>2 DHL Global Forwarding (Finland) Oy</b> .....	<b>11</b>
2.1 Yrityksen esittely .....	11
2.2 Laatujärjestelmä ja asiakaskohtaiset työohjeet .....	12
<b>3 Asiakaspalvelun laatu</b> .....	<b>15</b>
3.1 Palvelun laatu ja laadun kokeminen.....	15
3.2 Totuuden hetket asiakaspalvelussa .....	19
3.3 Asiakassuhteen sidosten vaikutus palvelun laadun kokemiseen.....	20
3.4 Asiakaspalvelun laadun parantaminen .....	21
3.5 DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n henkilöstön mielipiteet asiakaspalvelun laadusta.....	24
3.6 DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n asiakkaiden mielipiteet asiakaspalvelun laadusta.....	27
<b>4 Tiedon hallinta</b> .....	<b>29</b>
4.1 Tiedon määritelmä .....	29
4.1.1 Piilevä tieto.....	30
4.1.2 Havaittava tieto .....	31
4.2 Tietotuki .....	31
4.3 Tiedon johtaminen .....	33
4.4 Tiedon hallinta käytännössä .....	36
4.5 Uusien tiedonhallintatapojen käyttöönotto tiimissä.....	37
4.5.1 Muutosprosessin vaiheet .....	38
4.5.2 Onnistuneen muutosprosessin edellytykset .....	41

<b>5 Tiedon tehokkaan hallinnan vaikutus yksilöön ja organisaatioon.....</b>	<b>44</b>
5.1. Tiedon tehokkaan hallinnan vaikutus työmotivaatioon .....	45
5.2 Tiedon tehokkaan hallinnan vaikutus työtyytyväisyyteen .....	47
5.3 Tiedon tehokkaan hallinnan vaikutus stressinhallintaan.....	49
5.4 Tiedon hallinta ikäjohtamisen tukena .....	52
5.5 Tiedon hallinta perehdyttämisen tukena .....	55
5.6 Tiedon tehokkaan hallinnan vaikutus yrityksen kilpailukykyyn .....	57
<b>6 Asiakaskohtaisten työohjeiden tuottaminen.....</b>	<b>59</b>
6.1 Lomakkeen suunnittelu .....	59
6.2 Tietojen kerääminen.....	61
6.3 Lomakkeen arviointi ja kehittäminen.....	62
<b>7 Yhteenveto .....</b>	<b>66</b>
<b>Lähdeluettelo .....</b>	<b>70</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>72</b>
Työohjelomake/merituonti.....	72

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n Tampereen toimistossa työskentelee viisi huolitsijaa. Huolitsijan työhön kuuluu vienti- ja tuontikuljetusten järjestäminen ja niihin liittyvästä dokumentoinnista huolehtiminen. Huolitsija hoitaa toimeksiannot itsenäisesti alusta loppuun saakka.

Huolitsijan työ on työtä, jossa tietoa käsitellään ja käytetään siten, että asiakkaiden toimeksiantoihin liittyvä päätöksenteko, ongelmien ratkaisu ja toiminnan ymmärtäminen ja kehittäminen helpottuu. Huolitsijan työtä voidaan siis kutsua tietotyöksi. Tiedon käsittely on usein rutiiniluonteista. Tiedon nopea muokkaaminen on kuitenkin tärkeätä, koska tilanteet muuttuvat jatkuvasti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 19.)

Normaalitilanteessa kaikki huolitsijat hoitavat itsenäisesti nimettyjen asiakkaiden huolintatoimeksiannot. Ennen vuosilomia on tapana käydä sijaisten kanssa läpi tärkeimmät asiakkaita koskevat asiat ja ohjeet, jotta sijaiset pystyvät hoitamaan toimeksiannot. Tämä toimii käytännössä hyvin silloin, kun poissaolot pystytään ennakoimaan ja sijaisjärjestelyistä voidaan sopia etukäteen.

Vuoden 2008 kesälomien kanssa samaan aikaan sattui useita pitkiä sairauslomia, jolloin työssä olijat joutuivat hoitamaan kaikki työt huolimatta siitä, oliko asiakas ennestään tuttu vai ei. Töitä jouduttiin myös siirtämään muihin toimistoihin resurssipulan vuoksi. Koska asiakkaita koskevia tietoja ja ohjeita ei ollut dokumentoitu, sijaiset joutuivat etsimään tietoa vanhoista toimeksiannoista.

Kaikkea tietoa ei kuitenkaan kirjoiteta ylös. Osa tiedoista on myös niin sanottua piilevää tietoa, jonka olemassa oloa ei välttämättä edes tiedosteta.

Sijaiset joutuivat kysymään asiakkailta perusasioita pystyäkseen hoitamaan toimeksiannot. Valitettavasti virheiltä ei välttytty, koska sijaiset eivät välttämättä ehtineet ja huomanneet tarkistaa kaikkia tarvittavia asioita. Asiakaspalvelun laatu huononi ja tämä aiheutti tyytymättömyyttä. Tässä yhteydessä todettiin, että yrityksen tiedon hallintaa tulee parantaa. Käytännön työn sujumisen kannalta olisi erittäin tärkeätä, että asiakaskohtaiset työohjeet olisi dokumentoitu. Näin kuka tahansa voisi, tutustuttuaan työohjeisiin, hoitaa toimeksiannot siten, ettei asiakaspalvelun laatu kärsi.

Työohjeiden tarpeellisuus on tullut esiin monissa muissakin yhteyksissä. Muun muassa myyntihenkilöt ovat olleet huolissaan siitä, että heidän huolitsijalle toimittamiaan asiakaskohtaisia tietoja ei tallenneta niin, että ne olisivat koko organisaation käytössä. Huolitsija usein joko painaa nämä tiedot mieleensä tai kirjoittaa ne esimerkiksi omaan muistikirjaansa tai tiedot jäävät hänen sähköpostiinsa, josta muut työntekijät eivät saa niitä käyttöönsä.

DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n joissakin toimipisteissä on käytössä työohjelomake, johon on kerätty tarpeellisia käytännön asioita huolitsijan työtä varten. Kaikissa toimipisteissä, ei myöskään Tampereen toimistossa, työohjeita ei kuitenkaan ole aikaisemmin dokumentoitu.

## ***1.2 Työn tavoite***

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten tiedon tehokkaammalla hallinnalla voidaan tehostaa huolitsijan käytännön työtä. Tarkoituksena oli myös perehtyä siihen, miten tiedon tehokas hallinta vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun, toiminnan tehokkuuteen ja yrityksen menestymiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on dokumentoida asiakaskohtaiset tiedot työohjeiksi. Tavoitteena on laatia työohjeita varten mahdollisimman helppokäyttöinen lomakepohja. Asiakkaasta kerätään lomakkeelle mm.

yhteyshenkilöiden nimet ja yhteystiedot, lähetyksiä koskevat yleiset tiedot, asiakkaan erityistoiveet sekä huolitsijoiden omat ohjeet ja kommentit.

Huolitsijan sijainen voi tarvittaessa lukea työohjeet läpi ja hän saa niistä tarpeelliset tiedot toimeksiantojen hoitamista varten. Sijaisen ei tarvitse käyttää aikaa tietojen etsimiseen esimerkiksi vanhoista toimeksiannoista ja kollegoiden puhelinmuistioista, eikä hänen tarvitse myöskään kysyä perustietoja asiakkaalta. Näin huolitsijan työ tehostuu ja asiakaspalvelun laatu säilyy hyvänä vakituisen asiakaspalveluhenkilön poissaolosta huolimatta.

Alkuvaiheessa työohjeiden laatiminen vaatii melko paljon työtä, jotta kaikista asiakkaista saadaan kerättyä tiedot talteen. Tavoitteena on se, että työohjeiden päivittäminen tulisi osaksi päivittäistä rutiinia, jotta työohjeet pysyvät ajan tasalla. Päivittäminen pitää tehdä ainakin ennen vuosilomia, mutta järkevintä olisi, että tiedot päivitetäisiin aina kun muutoksia tulee. Tavoitteena on myös löytää sellainen tiedon tallennustapa, jonka avulla tiedot olisivat helposti myös muiden toimipisteiden käytössä. Näin töitä voidaan tarvittaessa helpommin siirtää muihin toimipisteisiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on siis laatia asiakaskohtaiset työohjeet ja niiden avulla parantaa tiedon hallintaa ja asiakaspalvelun laatua loma- ja sairausloma-aikoina sekä tehostaa ja helpottaa huolitsijan työtä. Samalla myös työmotivaatio ja ilmapiiri työpaikalla paranevat, kun työt voidaan hoitaa entistä tehokkaammin.

Työohjeet toimivat myös hyvänä apuna yritykseen rekrytoitavan uuden henkilön perehdyttämisessä. Huolinta-alalla on melko vaikeata löytää ammattitaitoista henkilökuntaa. Työntekijän irtisanoutuessa saattaa helposti käydä niin, ettei seuraajaa löydetä ajoissa. Tällöin irtisanoutunut työntekijä ei ehdi perehdyttää seuraajaansa tehtäviinsä, vaan seuraaja joutuu itse ottamaan asioista selvää. Dokumentoidut asiakaskohtaiset työohjeet toimivat yhtenä työkaluna uuden henkilön perehdyttämisessä.



### ***1.3 Aiheen rajaus***

Opinnäytetyön yhteydessä laaditaan asiakaskohtaiset työohjeet ainoastaan DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n meriosaston tuonti- ja vientiasiakkaista. Työskentelen meriosastolla, joten on luontevaa aloittaa työohjelomakkeen kehittäminen meriosaston asiakkaille oman työn ohella. Lento-osaston työohjeiden laadinta jätetään aikapulan takia myöhempään ajankohtaan.

Kesällä 2009 DHL Global Forwarding (Finland) Oy:ssä otettiin käyttöön koko organisaation käytössä olevan tarjousohjelman sähköinen asiakastietolomake. Asiakkaan tarjousten yhteyteen kehitettiin lomake, jonne tallennetaan olennaiset tiedot operatiivista työtä varten. Tarjousohjelman työohjelomake on tarkoitus ottaa aluksi käyttöön, kun uusi asiakas tekee ensimmäisen kuljetustilauksensa. Tampereen työohjeita oli jo tässä vaiheessa alettu kerätä Excel-pohjalle. Tarjousohjelman asiakastietojen päivitys vanhojen asiakkaiden osalta päätettiin jättää myöhemmäksi ajan puutteen takia.

### ***1.4 Käytetyt menetelmät***

Kartoitin opinnäytetyöni tueksi ja asiakaskohtaisten työohjeiden laatimista varten DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä kyselyiden avulla. Kysymyksien avulla selvitin mielipiteitä asiakaskohtaisten työohjeiden tarpeellisuudesta, kokemuksia jo olemassa olevien työohjeiden käytöstä ja keräsin työohjelomakkeeseen tarvittavia asioita.

Käytin opinnäytetyön tukena myös vuonna 2008 DHL Global Forwarding (Finland) Oy:ssä toteutettujen henkilöstön mielipidetutkimuksen ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu asiakaspalvelun laatua ja tiedon hallintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi tarkastelen tiedon tehokkaan

hallinnan vaikutusta työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen, stressinhallintaan sekä yrityksen toiminnan tehokkuuteen. Käsittelen myös yrityksen tiedon hallintaa ikäjohtamisen ja perehdyttämisen apuna.

## 2 DHL Global Forwarding (Finland) Oy

### 2.1 Yrityksen esittely

DHL<sup>1</sup> perustettiin vuonna 1969 Yhdysvalloissa. DHL alkoi kuljettaa lähetyksiä San Franciscosta Honoluluun lentoteitse, jotta ne saatiin tulliselvitykseen ajoissa ennen meritse saapuvaa rahtia. Näin luotiin perusta maailmanlaajuiselle lentopikakuljetustoiminnalle. (DHL:n historia 2009.)

Nykyään DHL hoitaa kansainvälisiä pikakuljetuksia, lento- ja merirahtia, maantie- ja rautatiekuljetuksia sekä sopimuslogistiikkapalveluita. Maailmanlaajuisesti DHL:llä on noin 6500 toimipistettä yli 220 eri maassa. Työntekijöitä on noin 285 000. DHL kuuluu Deutsche Post DHL-konserniin ja on alansa markkinajohtaja. (DHL:n liiketoimintayksiköt 2009.)

Suomessa DHL:ään kuuluu kolme yritystä, jotka toimivat neljällä eri toimialalla. DHL Freight (Finland) Oy:öön kuuluvat DHL Freight, joka hoitaa maantiekuljetuksia ja DHL Express, joka hoitaa pikakuljetuksia. DHL Supply Chain (Finland) Oy tarjoaa sopimuslogistiikkapalveluita. DHL Global Forwarding (Finland) Oy hoitaa kansainvälisiä lento- ja merikuljetuksia sekä projektikuljetuksia. (Tietoa DHL:stä 2009.)

DHL Global Forwarding (Finland) Oy:llä oli vuonna 2008 Suomessa yhdeksän toimipaikkaa. Sen liikevaihto oli 124 MEUR ja työntekijöitä oli 210. DHL Global Forwarding (Finland) Oy on markkinajohtaja huolinta-alalla. DHL Global Forwarding (Finland) Oy tarjoaa kansainvälisiä lento- ja merikuljetuspalveluita, projektikuljetuksia, huolinta- ja tullauspalveluita, varastointipalveluita sekä muita kuljetuksiin liittyviä lisäarvopalveluita. Tarvittaessa palvelut räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaisiksi. (Mörsky 2009.)

---

<sup>1</sup> DHL-nimitys koostuu yrityksen perustajien sukunimien alkukirjaimista: Adrian Dalsey, Larry Hillblom ja Robert Lynn.

DHL:llä on seitsemän arvoa. Ne ovat erinomainen laatu, asiakkaiden menestys, avoimuus, selkeät päämäärät, yrittäjäys, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus sekä yhteiskuntavastuu. DHL:n jokainen työntekijä toteuttaa arvoja päivittäisessä työssään. (Lehtinen 2008.)

Koko DHL-konsernissa on käytössä First Choice –toimintatapa. Toimintatavan avulla yrityksen prosesseja parannetaan ja samalla muutetaan yrityskulttuuria. Näin DHL voi saavuttaa kolme tärkeää päämääräänsä: Ensinnäkin yrityksestä tulee asiakkaiden ykkösvalinta maailmanlaajuisesti kaikilla liiketoiminta-alueilla. Toiseksi kaikki konsernin työntekijät ovat mukana parantamassa palvelun laatua ja toiminnan tuottavuutta. Kolmanneksi tulosta ja tuottavuutta parannetaan orgaanisen kasvun avulla ja näin saavutetaan konsernin kasvutavoitteet. (Gauffin 2008.)

First Choice -toimintatapaan kuuluvat muun muassa vuosittain tehtävät asiakastytyväisyystutkimus ja henkilöstön mielipidetutkimus. Näiden tutkimusten tulosten perusteella valitaan toiminnan heikoimmat osat alueet, joita kehitetään projektien avulla.

## ***2.2 Laatu järjestelmä ja asiakaskohtaiset työohjeet***

Laatu järjestelmä on osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Sen tavoitteita voivat olla esimerkiksi palveluiden ja prosessien korkea ja tasainen laatu, asiakastytyväisyys, työn tehokkuus ja tuottavuus sekä hyväksytyjen menettelytapojen dokumentointi. Laatu järjestelmän tavoitteet riippuvat tilanteesta ja yrityksen toimialasta ja strategiasta. (Lecklin 1999, 35.)

Tärkeä osa laatu järjestelmää ovat yrityksen prosessien kuvaukset. Prosessikuvauksilla kuvataan yrityksen avaintoiminnat vaihe vaiheelta. Prosessikaavion avulla havainnollistetaan työnkulku. Se vastaa kysymyksiin mitä, miksi, miten, missä ja milloin tehdään ja kuka tekee. (Lecklin 1999, 36.)

Laatujärjestelmään sisältyvät työhjeet ja työtapakuvaukset ovat prosessikuvauksia yksityiskohtaisempia kuvauksia. Työmenetelmät on kuvattu yksityiskohtaisesti, ja niihin on usein liitetty vastuut, valtuudet ja laatuvaatimukset. (Lecklin 1999, 37.)

Viiteaineistot ovat laatujärjestelmän yksityiskohtaisimmat kuvaukset. Viiteaineistoilla tarkoitetaan prosesseihin liittyviä ulkopuolisia ohjeita, esimerkiksi koneiden ja laitteiden käyttöohjeita ja viranomaismääräyksiä. (Lecklin 1999, 37.)

Laatujärjestelmän kehittäminen auttaa kuvaamaan yrityksen avainprosessit. Kuvaamisen avulla huomataan helpommin prosesseihin liittyvät heikkoudet ja yrityksen toimintaa pystytään kehittämään. Näin vältytään huonosta laadusta johtuvilta kustannuksilta. (Lecklin 1999, 39.) Toisaalta kun työtapakuvaukset on dokumentoitu, on esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpompaa. Kaikki työntekijät tekevät työnsä yhteisten sääntöjen mukaan ja näin voidaan varmistaa laadun säilyminen hyvänä.

Koko yrityksen laatu syntyy työntekijöiden yhteistyönä. Avainasia on jokaisen työntekijän henkilökohtainen laatu. Kaikkien työntekijöiden tulee ymmärtää, miten oma työ liittyy avainprosesseihin ja miten he voivat omalla työllään parantaa koko yrityksen laatua. Yrityksen laatukäsikirjaan tutustuminen ja omien vastuualueiden sisäistäminen on tärkeätä jokaiselle työntekijälle. (Lecklin 1999, 225-226.)

DHL:n toiminta on laatusertifioitu ISO 9001 ja ISO 14001 -standardien mukaisesti. Laatukäsikirjassa on kuvattu yrityksen tärkeimmät prosessit, jotta kaikki työntekijät tietävät mitä työvaiheita prosesseihin kuuluu ja he pystyvät työskentelemään yhteisten sääntöjen mukaan. Prosessikuvausten avulla prosesseja pystytään myös kehittämään. Liittyen asiakaskohtaisiin työhjeisiin laatukäsikirjassa on maininta asiakkaan palvelusopimuksesta.

Yrityksessä on käytäntönä se, että asiakaspalvelupäällikkö laatii yhdessä isoimpien asiakkaiden kanssa palvelusopimuksen, johon kerätään tärkeimmät asiakaspalveluun liittyvät asiat. Palvelusopimus on asiakkaan ja DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n välinen sopimus siitä, miten toimeksiannot hoidetaan. On kuitenkin huomattu, että tässä palvelusopimuksessa ei ole välttämättä tarpeeksi tietoa huolitsijan käytännön työtä varten. Tällaisia talon sisäisiä asioita ei voidakaan ottaa palvelusopimukseen mukaan, koska palvelusopimus on tarkoitettu asiakkaan käyttöön.

Huolitsija voi tarkistaa palvelusopimuksesta esimerkiksi asiakkaalle myönnetyn maksuajan sekä asiakkaan haluamat lisäpalvelut. Toiset asiakaspalvelupäälliköt tallentavat palvelusopimukseen myös käytännön työhön liittyviä toiveita ja erityispiirteitä. Kaikki asiakaspalvelupäälliköt eivät sitä kuitenkaan tee, joten on koettu, ettei palvelusopimuksesta ole hyötyä huolitsijan päivittäisessä työssä. Palvelusopimukset laaditaan ainoastaan isoimmille asiakkaille, joten kaikista asiakkaista näitä tietoja ei löydy.

Edellä mainittujen syiden vuoksi on tarpeellista kehittää työohjeita varten erillinen lomake, johon huolitsija voi tallentaa kaiken tarpeelliseksi katsomansa tiedon. Työohjeeseen voidaan tallentaa yrityksen sisäisiä asioita ja toiminta-ohjeita. Myös DHL:n laatukäsikirjan mukaan asiakaskohtaiset työohjeet tulee dokumentoida. Kaikissa DHL Global (Forwarding) Finland Oy:n toimipisteissä niitä ei kuitenkaan ole kerätty.

### **3 Asiakaspalvelun laatu**

#### ***3.1 Palvelun laatu ja laadun kokeminen***

DHL Global Forwarding (Finland) Oy:ssä on käytännössä todettu, että kaikkien työntekijöiden tulisi tietää perusasiat asiakkaista, sillä tiedon puute heikentää asiakaspalvelun laatua. Palvelun laatuun vaikuttaa kuitenkin myös moni muu tekijä kuin työntekijöiden hallussa oleva tieto.

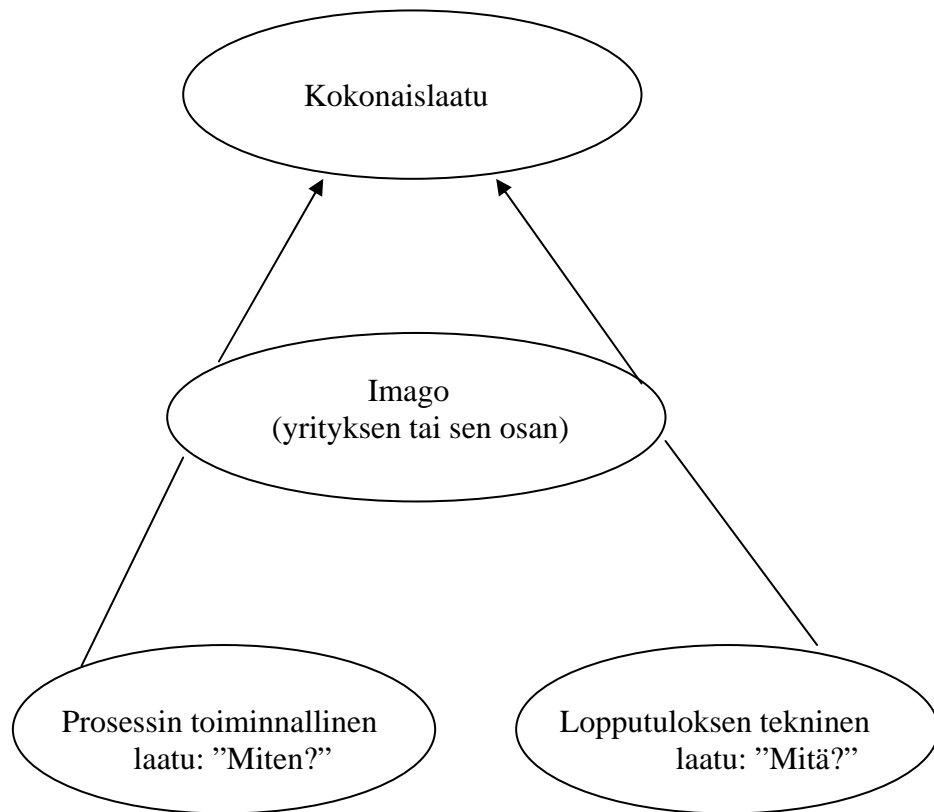
Christian Grönroosin (2003, 100) mukaan palvelu on subjektiivisesti koettava prosessi. Asiakas ei osta palvelua, vaan palvelun hänelle tuottamaa hyötyä. Asiakkaan ostama tarjooma muodostuu monesta eri asiasta: mahdollisesta tuotteesta, palvelusta, tiedoista, huomion osakseen saamisesta sekä muista tekijöistä. (Grönroos 2003, 26.)

Pelkän palvelun laadun lisäksi laatuun vaikuttaa asiakkaan kokema arvo, joka syntyy asiakkaan arvonluontiprosessissa. Arvonluontiprosessi on se tapahtumasarja, jonka aikana asiakas hyödyntää hankkimaansa tuotetta tai palvelua. (Grönroos 2003, 27.) Palvelun arvo syntyy siis ainakin osittain asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 2003, 53).

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi eri ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Lopputulosulottuvuus tarkoittaa lopputuloksen teknistä ulottuvuutta, joka jää asiakkaalle, kun palvelutapahtuma on ohi. Prosessitulottuvuus taas tarkoittaa palveluprosessin toiminnallista laatua eli sitä, miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän sen kokee. (Grönroos 2003, 100.)

Kahden palvelun laatu-ulottuvuuden lisäksi kokonaislaatuun vaikuttaa yrityksen imago (kuvio 1, s. 15). Mikäli asiakkaalla on yrityksestä positiivinen mielikuva jo etukäteen, hän todennäköisesti kokee kokonaislaadun hyväksi huolimatta mahdollisista pienistä virheistä palvelutapahtumassa. Jos imago puolestaan on kielteinen, ei virheitä

anneta niin helposti anteeksi, vaikka palvelun tekninen laatu olisikin hyvä.  
(Grönroos 2003, 101.)



Kuvio 1: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2003, 102)

Huolintaliikkeen asiakas ostaa kuljetus- ja huolintapalveluita, jotka muodostavat palvelun teknisen eli lopputulosulottuvuuden. Normaalitilanteessa nämä palvelut tuotetaan standardoidun laadun mukaisesti ja asiakkaan voidaan katsoa saavan sitä, mitä hän on halunnutkin eli esimerkiksi lähetyksen kuljetuksen lähtöpaikasta määräpaikkaan. Virheellisesti voidaan ajatella, että tämä palvelun tekninen laatu muodostaa palvelun kokonaislaadun.

Laadun kokemiseen vaikuttaa kuitenkin myös laadun toiminnallinen eli prosessiulottuvuus, toisin sanoen se, miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee sen vuorovaikutuksessa huolitsijan kanssa. Kuljetus



saattaa sujua moitteettomasti, mutta esimerkiksi asiakkaan varatessa kuljetusta hän ei saakaan sellaista palvelua, jota on odottanut saavansa. Jos vakituinen asiakaspalveluhenkilö on poissa, saattaa sijainen joutua kysymään perusasioita asiakkaalta, mikä aiheuttaa ärtymystä asiakkaassa. Tässä vaiheessa sijainen saattaa myös tehdä jonkin virheen tietämättömyytensä takia. Virhe voi olla pieni, eikä se varsinaisesti vaikuta lähetyksen kulkuun, mutta se voi vaikuttaa kuitenkin siihen, minkälaiseksi asiakas kokee palvelun kokonaislaadun.

Palvelun laadun osatekijöitä on tutkittu paljon ja niistä on laadittu erilaisia luetteloita. Grönroos (2003, 124) listaa kirjassaan seuraavat laadukkaaksi koetun palvelun kriteerit:

1. Ammattimaisuus ja taidot
2. Asenteet ja käyttäytyminen
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus
4. Luotettavuus
5. Palvelun normalisointi
6. Palvelumaisema
7. Maine ja uskottavuus

Grönroosin määrittelemien kriteereiden perusteella voidaan todeta, että huolintaliikkeen asiakkaalle on tärkeätä, että hän saa huolintaliikkeeltä ammattimaista palvelua. Huolitsijoilla pitää olla riittävät tiedot ja taidot sekä toimivat operatiiviset järjestelmät ja resurssit, jotta he voivat hoitaa toimeksiannot ammattitaitoisesti ja palvelutilanteen korkealaatuisesti.

Ylikosken ym. (2006, 69) mukaan luotettavuus muodostaa palvelun laadun ytimen. Luottamus on keskeinen tekijä asiakassuhteen kestossa ja kannattavuudessa. Luottamus yritykseen syntyy pitkän ajan kuluessa kokemusten, vaikutelmien ja käytöksen kautta. Luottamus on kuitenkin helppo menettää. Yksittäinenkin palvelussa tapahtunut virhe saattaa aiheuttaa luottamuksen menetyksen, etenkin jos poikkeamaa ei hoideta nopeasti. (Pitkänen 2006, 43.)

Huolintaliikkeen asiakkaan on voitava luottaa siihen, että hänen kuljetuksensa hoidetaan ammattitaidolla ja sopimuksen mukaisesti. Mahdolliset poikkeamatilanteet tulee hoitaa nopeasti, jotta luotettavuus ei kärsi. Asiakas luottaa myös huolintaliikkeen maineeseen ja uskottavuuteen ja haluaa saada rahoilleen vastineen.

Varsinaisen laadun lisäksi asiakaspalvelutilanteessa kokonaislaadun kokemiseen vaikuttavat muun muassa tunteet, mielialat, ilmapiiri, asenteet ja muut asiakkaat. Palvelun kokonaislaadun muodostuminen on siis monimutkainen prosessi, eikä siihen voida ennalta täysin vaikuttaa. Asiakas nimittäin saattaa jonain päivänä olla ärtynyt tai vihainen, eikä sillä hetkellä siedä minkäänlaisia poikkeamia palvelussa. Toisessa tilanteessa, ollessaan hyvällä tuulella, hän ei todennäköisesti välittäisi samasta asiasta ollenkaan. (Grönroos 2003, 113.)

Kaikkia palvelutilanteeseen ja laadun kokemiseen vaikuttavia tekijöitä ei voida poistaa ennakolta esimerkiksi koulutuksen avulla. Pitäisi kuitenkin pyrkiä siihen, että tarjotut palvelut olisivat aina tekniseltä laadultaan mahdollisimman korkealaatuisia ja palvelut tuotettaisiin standardoidusti. Tällöin vältetään turhilta palvelun laatuun vaikuttavilta poikkeamilta ja asiakaspalveluhenkilö voi keskittyä asiakkaan toiveiden täyttämiseen.

Palvelun laadun kokemiseen vaikuttaa myös se, mitä asiakas etukäteen odottaa laadulta. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat yrityksen markkinoinnilla antama kuva palveluista, palveluntarjoajan imago, yleiset mielipiteet palveluntarjoajasta sekä asiakkaan tarpeet ja arvot. (Grönroos 2003, 105.)

Asiakkaalla saattaa olla huolintaliikkeen palveluista epärealistiset käsitykset, jolloin hän ei koe saavansa sellaista palvelua kuin on halunnut ja näin kokee kokonaislaadun huonoksi. Toisen asiakkaan odotukset saattavat olla hyvin pienet, ja normaalipalvelua saatuaan hän kokee, että kokonaislaatu on erinomaista. Myynnissä ja markkinoinnissa kannattaa huomioida se, että asiakkaalle ei luvata liikaa yrityksen palveluista, vaan

annetaan realistinen kuva eri mahdollisuuksista. Tällöin saatetaan välttyä siltä, että asiakas odottaa liikaa ja pettyy palveluun, vaikkakin se voitaisiin objektiivisesti arvioida korkealaatuiseksi. (Grönroos 2003, 105-107.)

### ***3.2 Totuuden hetket asiakaspalvelussa***

Tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa, kutsutaan totuuden hetkiksi. Jokainen asiakaspalvelutilanne on kriittinen laatukokemuksen ja sitä kautta asiakassuhteen kannalta. Asiakaspalvelutilanteessa yrityksellä on mahdollisuus osoittaa palveluidensa laatu, mutta tämä mahdollisuus menetetään heti, kun asiakas poistuu. Jos palvelussa on ollut ongelmia, ei enää voida ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin, vaan niitä varten on järjestettävä uusi palvelutilanne. (Grönroos 2003, 112.)

Asiakassuhteen säilymisen kannalta virhetilanteen korjaaminen on välttämätöntä (Ylikoski ym. 2006, 70). Asiakaspalveluhenkilö tai hänen esimiehensä voi esimerkiksi jälkikäteen ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja yrittää korjata epäonnistunut tilanne. Uuden totuuden hetken järjestäminen ja ongelman korjaaminen on kuitenkin huomattavasti haastavampaa kuin palvelun tuottaminen laadukkaasti ensimmäisessä asiakaskohtauksessa. (Grönroos 2003, 112.)

Jos asiakassuhde on luja ja palveluntarjoajan imago on myönteinen, ei yksittäisen palvelun huono kokonaislaatu välttämättä vaikuta asiakassuhteeseen jatkossa. Jos poikkeamia kuitenkin esiintyy toistuvasti, saattaa asiakas harkita yhteistyökumppanin vaihtoa. Inhimillisiä virheitä ei voida täysin poistaa etukäteen, mutta perusasioiden pitää olla kunnossa, jotta asiakaspalveluhenkilöt voivat hoitaa työnsä mahdollisimman laadukkaasti. Tätä varten huolintaliikkeessä on hyvä olla dokumentoidut työohjeet, jotta kaikki huolitsijat voivat tarvittaessa tarkistaa asiakasta koskevat perustiedot. Kun perusasiat tunnetaan, voidaan taata palvelun hyvä laatu.

### ***3.3 Asiakassuhteen sidosten vaikutus palvelun laadun kokemiseen***

Asiakassuhteeseen liittyy sidoksia, jotka saavat asiakkaan asioimaan tietyn yrityksen kanssa. Sidokset saattavat olla esimerkiksi teknisiä, maantieteellisiä tai tietämykseen liittyviä, mutta myös sosiaalisia sidoksia. (Grönroos 2003, 66, 133.)

Sosiaaliset sidokset perustuvat hyviin ja toimiviin henkilösuhteisiin. Asiakas ja palveluyrityksen henkilökunta tuntevat toisensa hyvin ja luottavat toisiinsa. Tällaisessa suhteessa asiakas tietää jo etukäteen millaista palvelua hän tulee saamaan ja palvelutilanne sujuu usein tutun kaavan mukaisesti. Tällaisessa tilanteessa asiakas usein myös sietää poikkeamia paremmin kuin asioidessaan vieraan yrityksen tai uuden asiakaspalveluhenkilön kanssa. (Grönroos 2003, 66, 133.)

Asiakassuhde lujittuu, jos asiakas kokee saavansa palvelutilanteessa jotain erityistä ja hän kokee palvelun korkealaatuiseksi. Asiakaspalveluhenkilöllä on oltava riittävästi kokemusta, tietämystä ja asiakaspalveluhenkisyyttä, jotta palvelun laatu muodostuu hyväksi. Tämän lisäksi vuorovaikutustilanteessa vaikuttavat persoonallisuustekijät; toiset ihmiset tulevat paremmin toimeen keskenään kuin toiset. (Grönroos 2003, 32.)

Pitkänen (2006, 102) toteaa, että jos asiakas rakastuu palveluyritykseen, hän on valmis ostamaan enemmän. Huolintaliikkeissä on tyypillisesti pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka perustuvat osittain huolitsijan ja asiakkaan välisiin hyviin suhteisiin ja usein jopa ystävyyteen. Jos tällainen sidos poistuu esimerkiksi huolitsijan irtisanouduttua, saattaa asiakas olla valmis vaihtamaan palveluntarjoajaa ja asiakassuhde päättyy. Hyvistä asiakassuhteista kannattaa huolehtia esimerkiksi varmistamalla kaikkien asiakaspalveluhenkilöiden tietämys ja ammattitaito.

### ***3.4 Asiakaspalvelun laadun parantaminen***

Toisissa yrityksissä luotetaan siihen, että asiakaspalveluhenkilöt suoriutuvat tehtävistään oman ammattitaitonsa sekä luontaisen palveluhenkisyytensä ja luovuutensa avulla. Toisissa taas pidetään tiukasti kiinni yrityksen sisäisistä toimintatavoista ja säännöistä, joiden mukaan asiakaspalvelutilanteet tulee hoitaa, eikä säännöistä saa poiketa. Pitkäsen (2006, 173) mukaan kumpikin toimintatapa on huono.

Jos rutiinit ja työkalut eivät ole kunnossa, joutuu asiakaspalvelija käyttämään turhaan aikaa ja energiaa perusasioiden selvittämiseen. Ilman toimivia rutiineja jokainen asiakaspalvelutilanne vaatii ongelmanratkaisua jopa perusasioiden osalta. Tämä tulee yritykselle kalliiksi ja toisaalta antaa epävarman kuvan yrityksestä. Epävarmasti toimiva yritys ei pysy kilpailussa mukana. (Pitkänen 2006, 174.)

Toisaalta, jos säännöistä ja rutiineista pidetään liian tiukasti kiinni, asiakaspalvelijalla ei ole mahdollisuutta joustaa tilanteen ja asiakkaan tarpeiden mukaan, vaan palvelu hoidetaan byrokraattisesti. Tällaisessa tilanteessa asiakas ei välttämättä koe saavansa sitä mitä on halunnut. (Pitkänen 2006, 174.)

Kummastakin toimintatavasta voidaan kuitenkin ottaa käyttöön parhaat puolet. Toimivat järjestelmät, esimerkiksi asiakastietokanta ja sisäiset ohjeet, takaavat kustannustehokkaan, nopean ja virheettömän toiminnan ja turvaavat palvelun perustason tilanteessa kuin tilanteessa. Toimivat järjestelmät jättävät myös asiakaspalveluhenkilöstölle aikaa luovaan ja tilanneherkkään asiakaspalveluun. Perusasiat hoidetaan rutiinien avulla, mutta poikkeustilanteissa toimitaan asiakkaan ja tilanteen vaatimalla tavalla. (Pitkänen 2006, 171-175.)

Palvelualalla palvelun samanlaisuus ei takaa hyvää laatua. Kaikki asiakkaat eivät halua tulla kohdelluksi samalla tavalla eivätkä odota samanlaista palvelun teknistä laatua. Säännöillä ja standardoiduilla

rutiineilla ei kannatakaan pyrkiä kaikille asiakkaille samanlaiseen palveluun, vaan siihen, että palvelun perusasiat hoidetaan laadukkaasti ja itse palvelutapahtumassa toimitaan tilanteen mukaan. (Pitkänen 2006, 174.)

Jos työntekijä ei osaa hoitaa tehtäväänsä tai hänellä ei ole kaikkia tarvittavia tietoja, asiakaspalvelun laatu kärsii. Asiakas saattaa joutua odottamaan palvelua normaalia kauemmin ja vastaamaan turhiksi kokemiinsa kysymyksiin. Asiakas huomaa, ettei häntä palveleva henkilö ole tehtäviensä tasalla ja tämä aiheuttaa helposti ärtymystä. Palvelutilanteessa saattaa tapahtua jopa virheitä, jotka aiheuttavat ylimääräistä työtä ja selvittelyä jälkikäteen.

Tällaisessa palvelutilanteessa totuuden hetki on menetetty turhan takia. Kun yritys pitää huolen siitä, että jokaisella työntekijällä on ensinnäkin riittävä ammattitaito ja toisaalta kaikki tarvittavat tiedot käytössään, pystytään asiakaspalvelun hyvä laatu varmistamaan etukäteen. Laadun parantaminen parantaa yrityksen imagoa ja asiakasuskollisuutta ja pienentää palvelu- ja reklamaatiokustannuksia ja korjaavista toimenpiteistä aiheutuvia kustannuksia. Palveluprosessin toiminnallisen laadun parantaminen parantaa sekä tuottavuutta että asiakastyytyväisyyttä. (Grönroos 2003, 297.)

Kun palveluyrityksen henkilöstöllä on käytössään riittävät tiedot asiakasyrityksestä ja henkilöstä, jonka kanssa hän asioi, voi vuorovaikutustilanne sujua hyvin (Grönroos 2003, 63). Koko henkilöstö ei kuitenkaan voi tuntea kaikkia asiakkaita henkilökohtaisesti, joten apuna pitää olla tietokanta, josta löytyvät kaikki tarvittavat tiedot. Tällaisia tietokantoja voidaan käyttää niin markkinoinnin ja myynnin tukena kuin operatiivisessakin työssä.

Jos satunnaisesti asiakkaan kanssa asioiva palveluhenkilö epäonnistuu työssään, tämän jälkeen valitettavasti myös myyntihenkilö saattaa epäonnistua asiakkaan aikaisemmin saaman huonon palvelun takia. Myös

esimerkiksi sijaisten tulee tuntea perusasiat asiakkaista ja heidän toimeksiannoistaan. Asiakastietojen lisäksi työntekijöiden tulee tuntea organisaationsa tuotteet, toimintatavat, vastuunjako ja työohjeet. Asiakasta ei saa summittaisesti ohjata henkilöltä toiselle, vaan jokaisen työntekijän pitää pystyä ohjaamaan asiakas suoraan oikean henkilön puoleen tilanteesta riippumatta. (Pitkänen 2006, 127.)

Asiakaspalveluhenkilöstön asiantuntemuksen varmistamiseksi ja rutiinien helpottamiseksi tulisi kehittää toimiva ja ajan tasalla oleva asiakastietokanta. Asiakastietokantaa varten määritellään asiat, jotka ovat olennaisia asiakkaan toimeksiantojen kannalta. Perustekijä on asiakkaan tarpeet, mutta niiden lisäksi tietokannasta voi löytyä esimerkiksi tietoja asiakkaan toiveista ja arvomaailmasta sekä siitä, kuinka asiakas haluaa itseään kohdeltavan. (Grönroos 2003, 413.)

DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n Tampereen toimistossa asiakaskohtaisten työohjeiden puute aiheutti ylimääräistä työtä, koska huolitsijoiden sijaiset joutuivat etsimään tietoja vanhoista toimeksiannoista ja kyselemään perustietoja asiakkailta. Asiakaspalvelun laatu kärsi tilapäisesti, koska rutiinitehtäviin kului normaalia enemmän aikaa eikä pieniltä virheiltäkään vältytty.

Huolintaliikkeen asiakaskohtaisiin työohjeisiin voidaan tallentaa kaikki työssä tarvittavat perustiedot, joiden mukaan toimeksiannot hoidetaan normaalitilanteessa. Sijaisten lisäksi myös vakituiset työntekijät voivat käyttää työohjeita jokapäiväisenä työkaluna.

Yrityksen tulisi luoda toimivat järjestelmät, joiden avulla asiakastiedot tallennetaan ja joista tiedot voidaan tarvittaessa tarkistaa. Järjestelmien käytöstä pitäisi tulla rutiininomaista. Huolintaliikkeessä asiakaskohtaisten työohjeiden käyttöönotto helpottaa huolitsijan työtä. Työohjeiden avulla ongelmanratkaisutilanteet vähenevät, työ helpottuu, virheiden määrä vähenee ja asiakas on tyytyväinen.

Asiakaskohtaisia työohjeita kannattaa päivittää jatkuvasti, jotta koko organisaatio voi luottaa siihen, että työohjeista löytyy kaikki tarpeellinen ajankohtainen tieto. Esimerkiksi myyntihenkilön on hyvä olla tietoinen asiakkaalta tulleesta reklamaatiosta, vaikka asia olisikin jo loppuun käsitelty. Tilanteen tasalla oleva myyntihenkilö antaa osaavan ja ammattitaitoisen kuvan yrityksestä.

Grönroosin (2003, 296) mukaan tutkimustulokset osoittavat, että laadun arviointi ja seuranta parantavat sekä tuottavuutta että asiakastyytyväisyyttä. Yrityksen tulee ensinnäkin tietää, minkälaista palvelua asiakkaat pitävät hyvänä ja mistä osatekijöistä tämä hyväksi koettu palvelu muodostuu. Lisäksi yrityksen tulee ymmärtää se, kuinka prosessit toimivat, mitä resursseja tarvitaan ja mitkä ovat prosessien mahdolliset heikot kohdat.

Sen lisäksi, että resurssit ovat kunnossa, tulee myös asiakaspalveluhenkilöstön asenteiden ja käytöksen olla asiakashenkistä. Asiakas huomaa palvelutilanteessa varmasti epäystävällisen käytöksen ja negatiiviset asenteet, mikä huonontaa palvelun toiminnallista laatua. Laadun huonontuminen vaikuttaa puolestaan tuottavuuteen. (Grönroos 2003, 297.)

Työohjeiden käyttöönotolla voidaan siis parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta. Samanaikaisesti asiakas kokee huolintaliikkeen palvelun osaavana ja ammattimaisena, jolloin asiakastyytyväisyys lisääntyy. Myös työyhteisön työtyytyväisyys ja yleinen ilmapiiri paranevat, kun työntekijät voivat olla ylpeitä työstään ja palvelun laadusta.

### ***3.5 DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n henkilöstön mielipiteet asiakaspalvelun laadusta***

DHL Global Forwarding (Finland) Oy:ssa tehdään vuosittain henkilöstön mielipidetutkimus (EOS=Employee Opinion Survey). Henkilöstön mielipidetutkimus tehdään, jotta saadaan selville, mitä mieltä työntekijät



ovat yrityksestä ja työstään. Tutkimustulosten avulla saadaan kokonaiskuva ilmapiiristä ja mielipiteistä ja pystytään keskittymään strategisesti tärkeiden asioiden kehittämiseen. Tutkimuksen avulla voidaan myös mitata työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Henkilöstön mielipidetutkimus: tulosten käsittely ja toimenpidesuunnittelu 2008.)

Tutkimustulokset herättävät työyhteisössä keskustelua asioista, jotka eivät välttämättä muuten tulisi esille. Tutkimuksen avulla työntekijät saavat selville myös sen, miten työtoverit suhtautuvat asioihin. Tutkimustulosten perusteella valitaan tiimikohtaiset kehityskohteet niistä osa-alueista, joiden tulokset ovat heikoimmat. (Henkilöstön mielipidetutkimus: tulosten käsittely ja toimenpidesuunnittelu 2008.)

Toimistokohtaisten tulosten saamiseksi tarvitaan vähintään seitsemän vastausta kyseisestä yksiköstä. Vuoden 2008 tutkimuksessa Tampereen toimisto sai omat tuloksensa, koska vastaajia oli riittävästi. Vuoden 2008 mielipidetutkimus tehtiin syksyllä ja sen tulokset valmistuivat tammikuussa 2009. Tuloksia voidaan verrata edellisen vuoden yksikkökohtaisten lukujen lisäksi koko konsernin keskiarvolukuihin sekä yrityksen ulkopuoliseen vertailulukuun. Ulkopuolinen vertailuluku kertoo, mitä mieltä työntekijät ovat tyypillisesti asioista eri toimialoilla Pohjois-Euroopassa. Tutkimuksen kysymykset on jaettu seuraaviin yhdeksään eri osa-alueeseen:

1. Henkilöstön sitoutuminen
2. Asiakaskeskeisyys
3. First Choice –toimintatapa
4. Tiimityöskentely ja yhteistyö
5. Aktiivinen johtajuus
6. Avoimuus ja viestintä
7. Henkilökohtainen kehittyminen
8. Tulevaisuus/visio
9. Yhteiskuntavastuu

(Henkilöstön mielipidetutkimus 2008: tulosraportin lukuohje 2009.)

Useiden tutkimusten mukaan henkilöstön sitoutuminen myötävaikuttaa yrityksen menestykseen. Henkilöstön sitoutuminen näkyy tyytyväisyytenä, ylpeytenä ja lojaaliutena sekä haluna toimia organisaation puolestapuhujana. Sitoutuneen henkilöstön on helppo ylläpitää hyvää asiakaspalvelun laatua, mikä johtaa asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen ja tätä kautta yrityksen menestykseen. (Henkilöstön mielipidetutkimus 2008: tulosraportin lukuohje 2009.)

DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n Tampereen toimisto sai tutkimuksessa melko hyvät tulokset. Tuloksissa ei ollut suurta eroa vuoden 2007 tutkimustuloksiin. Tulosten perusteella Tampereen toimiston henkilöstö on asiakassuuntautunutta. Kaikki työntekijät osaavat ja haluavat sekä parantaa asiakastyytyväisyyttä että ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita. (DGF Tampere Employee Opinion Survey 2008.)

Tampereen toimisto sai kyselyssä kuitenkin edellisvuotta huomattavasti huonommat tulokset palveluiden ensiluokkaisuudesta. 29 % vastauksista oli myönteisiä yrityksen tuottamien palveluiden ensiluokkaisuuden suhteen, kun vastaava tulos edellisvuonna oli 57 %. (DGF Tampere Employee Opinion Survey 2008.)

Osa-alue, jossa myös saatiin edellisvuotta huomattavasti huonompia tuloksia, oli henkilöstön sitoutuminen. Entistä harvempi haluaisi suositella yritystä ystävälleen työnantajana. Kysymykseen, jossa kysyttiin, onko henkilö ylpeä työstään yrityksessä, tuli ainoastaan 14 % myönteisiä mielipiteitä. Edellisenä vuonna vastaava luku oli 57 %. Myös luottamus yrityksen tulevaisuuteen oli huonompi kuin edellisenä vuonna. (DGF Tampere Employee Opinion Survey 2008.)

Tammikuussa 2009 tiimipalaverissa käsiteltiin henkilöstötutkimuksen tuloksia ja pohdittiin syitä huonontuneisiin tuloksiin. Katsottiin, että kesän 2008 resurssipula ja asiakaspalvelun laadun tilapäinen huonontuminen vaikuttivat ainakin osittain siihen, että työntekijät eivät olleet tyytyväisiä työhönsä. He eivät voineet olla ylpeitä asiakaspalvelun laadusta eivätkä

pitäneet yrityksen tarjoamia palveluita ensiluokkaisina. Tämä taas vaikuttaa siihen, etteivät työntekijät halua suositella yritystä ystävilleen työnantajana eivätkä ole täysin sitoutuneita työnantajaansa.

Tiimi valitsi tulevan vuoden kehityskohteiksi asiakaskohtaisten työohjeiden laatimisen sekä myynnin ja operatiivisten henkilöiden välisen kommunikaation parantamisen. Laatomalla asiakaskohtaiset työohjeet voidaan säilyttää asiakaspalvelun laatu normaalitasolla työntekijöiden poissaoloista huolimatta. Kommunikaation lisääminen myynnin ja operatiivisten työntekijöiden välillä puolestaan lisää tietoa ja ammattitaitoa koko organisaatiossa.

### ***3.6 DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n asiakkaiden mielipiteet asiakaspalvelun laadusta***

DHL:n First Choice –toimintatapaan kuuluu myös vuosittain tehtävä asiakastyytyväisyystutkimus. Vuoden 2008 tutkimus tehtiin syksyllä. Tutkimukseen kutsuttiin mukaan 1174 DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n asiakasta. Kohderyhmänä olivat asiakkaat, jotka ovat käyttäneet yrityksen palveluita viimeisen 12 kuukauden aikana. Kutsu lähetettiin asiakasyritysten päätöksentekijöille ja niille henkilöille, jotka osallistuvat huolintaliikkeen valintaan sekä niille, jotka käytännössä hoitavat lähetyksiä. Tutkimus toteutettiin Internet-kyselynä ja vastausprosentti oli 32. (DGF Customer Satisfaction Survey/Finland Report 2008.)

Vuoden 2008 kyselyn mukaan asiakkaat olivat tyytyväisimpiä asiakkaan ohjeiden noudattamiseen, kuljetustilauksen tekemiseen ja kuljetusasiakirjoihin. Verrattuna vuonna 2007 tehtyyn asiakastyytyväisyystutkimukseen vuoden 2008 tulokset olivat suurin piirtein samalla tasolla. Suuria muutoksia DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n palvelussa ei siis asiakkaiden mielestä ole tapahtunut. Verrattuna edellisvuoden tuloksiin palvelu oli kuitenkin huonontunut asiakkaiden mielestä laivausasiakirjojen, suhdetoiminnan ja

asiakasraportoinnin osalta. (DGF Customer Satisfaction Survey/Finland Report 2008.)

DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n työntekijöiden mielestä Tampereen toimiston asiakaspalvelun taso laski kesällä 2008. Asiakkaiden mielipiteet palvelun laadusta eivät kuitenkaan merkittävästi muuttuneet edellisestä vuodesta. Yksi syy tähän voivat olla hyvät ja pitkäaikaiset asiakassuhteet sekä luottamus yrityksen tarjoamien palveluiden hyvään laatuun. Kuten sivulla 14 mainittiin käsiteltäessä asiakassuhteeseen liittyvien sidosten vaikutusta palvelun laadun kokemiseen, asiakas sietää paremmin poikkeamia palvelutilanteessa, kun taustalla on luja asiakassuhde. Toisaalta voidaan toki epäillä ovatko kaikista tyytymättömimmät asiakkaat vastanneet ollenkaan asiakastyytyväisyyskyselyyn.

## 4 Tiedon hallinta

### 4.1 Tiedon määritelmä

Henkilökunnan ammattitaito, tiedot sekä palvelun luotettavuus ovat laadukkaan asiakaspalvelun osatekijöitä (Grönroos 2003, 124). Yksi keino varmistaa, että asiakaspalvelunhenkilöstöllä on käytössään tarvittavat tiedot ja taidot, on tehokas ja tarkoituksenmukainen tiedon hallinta.

Tieto on käsitteenä hyvin monimutkainen. Kun suunnitellaan organisaatiolle tarpeellisen tiedon tallentamista, pitää ensin määritellä mitä tieto on. Määritteet data, informaatio ja tieto voidaan helposti sekoittaa keskenään. Data on irrallisia numeroita, tekstiä ja kuvia. Kun data muutetaan merkitykselliseksi kokonaisuudeksi, siitä tulee informaatiota. Informaatio sisältää aina jonkin viestin. Informaatio muuttuu tiedoksi siinä vaiheessa, kun henkilö vastaanottaa sen ja määrittelee, onko informaatio hänelle tärkeätä ja merkityksellistä. (Sydänmaanlakka 2000, 176-177.)

Tietoa on siis ainoastaan se osa informaatiosta, jolla on henkilölle tai organisaatiolle merkitystä. Informaatio voi olla toiselle henkilölle täysin turhaa, kun se taas toiselle on elintärkeätä tietoa. Organisaatiolle tieto on tärkeä tuotannontekijä ja kilpailutekijä. (Hakala 2006, 131.)

Tiedoille on asetettava tiettyjä vaatimuksia, jotta niistä on hyötyä yritykselle. Olli Lecklin (1999, 266-268) listaa vaatimuksia, jotka koskevat laatujohtamisessa käytettäviä tietoja. Nämä ominaisuudet voidaan kuitenkin yleistää koskemaan kaikkia yrityksessä hallittavia tietoja. Ensinnäkin tiedon on oltava oikeellista, siinä ei saa olla virheitä. Tiedon on oltava myös tuoretta. Esimerkiksi yrityksen johtamisessa käytettävän tiedon on oltava ehdottoman ajantasaista, jotta siitä saadaan luotettava kuva yrityksen tilasta. Tietojen tulee olla myös yhdenmukaisia, jotta niitä voidaan käsitellä ja yhdistellä ilman ongelmia ja virheitä.

Edellä mainittujen vaatimusten lisäksi tiedon pitää olla helppokäyttöistä, jotta kuka tahansa pystyy saamaan tarvitsemansa tiedot ja käyttämään niitä haluamiinsa tarkoituksiin. Tiedon tulee olla myös muunneltavaa, koska käyttötarpeet muuttuvat jatkuvasti. Yrityksen tietohallinnon tulee tietää, mitä tiedon käyttäjät tarvitsevat, jotta tallennettavat tiedot ovat käytännön vaatimusten mukaisia. Tietojen varmistukset ja suojaukset on hoidettava kuntoon, jotta tiedot pystytään palauttamaan mahdollisten ongelmatilanteiden jälkeen. (Lecklin 1999, 266-268.)

#### ***4.1.1 Piilevä tieto***

Tieto on monimutkainen kokonaisuus. Filosofi Michael Polanyi on jaotellut jo 1950-luvulla tiedon piilevään ja havaittavaan tietoon (Hakala 2006, 104). Japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat kuitenkin tehneet edellä mainitun jaottelun tunnetuksi 1990-luvulla. Piilevä tieto on henkilön hallussa, mutta sitä ei ole dokumentoitu, minkä vuoksi sitä ei voida jakaa tai siirtää muille. (Sydänmaanlakka 2000, 181.) Piilevää tietoa kutsutaan kirjallisuudessa myös hiljaiseksi tiedoksi.

Piilevä tieto on vuosien varrella kerättyä pientä ja usein merkityksettömän tuntuista tietoa, kokemuksia ja havaintoja. Piilevän tiedon avulla työntekijä osaa vaistomaisesti tehdä asiat oikein. (Sydänmaanlakka 2000, 181.) Huolintaliikkeen huolitsija, joka on vuosikausia hoitanut tietyn asiakkaan toimeksiantoja, tietää vaistomaisesti, kuinka asiakas haluaa asiat hoidettavan. Hän myös tuntee asiakkaan toimeksiantoihin liittyvät viranomaismääräykset ja pystyy rutiininomaisesti tarkistamaan, onko niihin tullut muutoksia.

Hakalan (2006, 104) mukaan piilevä tieto kätkeytyy salaperäisesti yrityksen rakenteisiin. Piilevä tieto on olemassa työntekijällä, mutta hän ei itse välttämättä tiedosta sen olemassa oloa. Hän ei myöskään osaa pukea piilevää tietoaan sanoiksi. Piilevä tieto syntyy usein päivittäisen työnteon yhteydessä kokemusten kautta.

Koska piilevä tieto on henkilökohtaista, eikä sitä pystytä kuvailemaan sanoin, on sitä vaikeata jakaa muille työntekijöille (Kasvi & Vartiainen 2000, 44). Piilevä tieto on kuitenkin yritykselle erittäin tärkeää tietoa. Pelkkä teoreettinen tieto ei tee työntekijästä ammattitaitoista, vaan aina tarvitaan myös kokemukseen perustuvaa piilevää tietoa.

#### ***4.1.2 Havaittava tieto***

Havaittava tieto on täsmällistä, dokumentoitua ja objektiivista tietoa, joka on helposti siirrettävissä kaikkien käyttöön organisaatiossa. Havaittava tieto voi olla tallennettuna paperimuodossa tai sähköisesti yrityksen tietokannoissa. Havaittavaa tietoa ovat esimerkiksi asiakastietokannat ja huolintaliikkeen asiakaskohtaiset työohjeet. Piilevä tieto muuttuu havaittavaksi siinä vaiheessa, kun se dokumentoidaan ja tallennetaan. (Sydänmaanlakka 2000, 181.)

Organisaation tietopääoma ei ole ainoastaan objektiivista, helposti hallittavaa tietoa. Osa tiedosta syntyy päivittäisessä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin tietoon ja sen hallintaan vaikuttavat tilanne, subjektiiviset mielipiteet ja jopa tunteet. Tiedon ylitarjonta on nykyään ongelma.

Organisaation haasteena onkin se, miten tietotulvan joukosta pystytään erottamaan tarvittava tieto, muuttamaan se objektiiviseen dokumentoituun muotoon ja hallitsemaan sitä tehokkaasti ja taloudellisesti. (Hakala 2006, 129.)

#### ***4.2 Tietotuki***

Työntekijä tarvitsee työssään jatkuvasti tietoa, jota hänellä ei ole tai jonka hän on unohtanut. Tiedon tarve on yksilöllistä ja vaihtelee tilannekohtaisesti. Kokeneet työntekijät eivät tarvitse samoja tietoja työssään kuin nuoremmat työntekijät. Jokaisen asiakkaan palvelutilanne

on hiukan erilainen, joten samoja tietoja ei tarvita joka kerta. (Kasvi & Vartiainen 2000, 29.)

DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n eri asiakkaiden toimeksiannot hoidetaan eri tavoin riippuen asiakkaan toiveista ja esimerkiksi tavaran luonteen aiheuttamista vaatimuksista. Vientiasiakkaan tavara voi olla esimerkiksi kylmänarkaa, jolloin se täytyy satamassa siirtää lämpimään varastoon odottamaan laivausta. Asiakkaan vakituinen huolitsija tietää tämän, mutta voi olla, että sijainen ei huomaa tarkistaa asiaa. Tiedon puutteen takia tavaralle voi aiheutua vaurioita.

Tietotuki tarkoittaa tietolähdettä, joka tukee työhön liittyvän tiedon keräämistä, tallentamista ja jakamista. Se on eräänlainen apumuisti, josta työntekijä voi tarkistaa tarvitsemansa tiedon. Työntekijä voi etsiä tiedon oma-aloitteisesti silloin, kun hän haluaa ja siinä järjestyksessä kuin hän haluaa. (Kasvi & Vartiainen 2000, 29.)

Tietotuki jakaantuu tiedon luomiseen ja keräämiseen, tiedon tallentamiseen ja hallinnointiin ja tiedon välittämiseen ja käyttöön. Tietotueksi voidaan kutsua mitä tahansa tietoa välittävää välinettä. Esimerkiksi käsin kirjoitettu lappu tai asiakastietokanta on tietotukea. (Kasvi & Vartiainen 2000, 29.) Myös asiakaskohtaisia työohjeita voidaan kutsua tietotueksi. Työohjeiden keräämisen, tallentamisen ja käytön tulisi olla jatkuva päivittäinen prosessi, jotta ohjeet pysyvät ajan tasalla.

Tietotuen tulee olla sellaisessa muodossa, että sitä on mahdollisimman helppo käyttää ja ymmärtää. Tiedon pitää olla käytettävissä koska tahansa. Käyttäjä valitsee tiedon seasta juuri sen tiedon, jonka hän tarvitsee. Tietotukijärjestelmän käyttäjät osallistuvat itse myös tiedon keräämiseen ja tallentamiseen. Näin tieto pysyy ajan tasalla ja on juuri sellaista, mitä käyttäjät tarvitsevat. (Kasvi & Vartiainen 29-31.)



### ***4.3 Tiedon johtaminen***

Tietoyhteiskunnan kehittymisen myötä lisääntynyt tiedon määrä ei ole automaattisesti merkinnyt tiedon laadun parantumista. Tieto saattaa olla epätarkkaa, ja sitä on määrällisesti paljon. Lisäksi tilanteen tekee erittäin ongelmalliseksi se, etteivät ihmisen aivot ole kehittyneet vastaanottamaan tällaista tietomäärää. Tutkijoiden mukaan ihmisen aivojen suorituskyky vastaa kivikautisen ihmisen aivoja, vaikkakin käytössä oleva teknologia ja tietomäärä ovat moderneja. (Hakala 2006, 65.)

Tiedon valtava määrä aiheuttaa sen, että tärkeysjärjestys hämärtyy, eikä tietotulvasta pystytä tunnistamaan itselle tärkeitä tietoa. Työpaikoilla informaatiota jaetaan jatkuvasti kaikille työntekijöille sähköpostin avulla, erilaisissa koulutustilaisuuksissa ja palavereissa. Lisäksi edellytetään, että työntekijät perehtyvät oma-aloitteisesti esimerkiksi yrityksen intranetistä ja Internetistä löytyvään ammattiin liittyvään tietoon. Informaation jatkuva vastaanottaminen aiheuttaa sen, että työpäivä pirstaloituu, eikä varsinaiselle työnteolle jää riittävästi aikaa. Työntekijät ovat jatkuvassa virittyneisyyden tilassa, ja varsinaiset työsuoritukset keskeytyvät usein. (Hakala 2006, 71.)

Työn tutkijoiden mukaan 40 % työajasta kuluu siihen, että mietimme, mitä olemme tekemässä. Jäljellä olevasta ajasta 15 – 25 % kuluu tarvittavan tiedon etsimiseen. Työn tehostamisen ja työssä jaksamisen ja viihtymisen vuoksi on tärkeitä, että yrityksen tietoa johdetaan tehokkaasti. (Hakala 2006, 71-72.)

Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, muokataan, tallennetaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Tiedon johtamisprosessin avulla tieto saadaan kaikkien ulottuville. Organisaatiossa johdetaan ainoastaan sitä tietoa, joka on sille tärkeitä ja merkityksellistä. Tiedon johtamisen avulla yksilön tieto muuttuu koko organisaation tiedoksi, ja piilevä tieto

muutetaan havaittavaksi. Yrityksen strategian ja tavoitteiden avulla määritellään, mikä tieto on sille tärkeätä. (Sydänmaanlakka 2000, 172.)

Uuden tiedon luominen työyhteisössä tapahtuu muun muassa opiskelemalla, työnkierron avulla ja tuotekehitysosastolla. Tiedon hankinta puolestaan tarkoittaa esimerkiksi tiedon hakua Internetistä ja kirjojen lukemista. Piilevän tiedon muuttaminen havaittavaksi ja sen dokumentointi on myös tiedon hankintaa. (Sydänmaanlakka 2000, 172.)

Huolintaliikkeen huolitsija joutuu lähes päivittäin hankkimaan tietoa. Toimeksiannot ovat erilaisia, ja niitä varten täytyy tarkistaa muun muassa kuljetusmääräyksiä ja tullin määräyksiä. Huolitsijan kannattaa dokumentoida hankkimansa tieto, jotta kollegat voivat käyttää sitä hyväkseen, eikä samaa tietoa tarvitse etsiä uudelleen.

Piilevä tieto on työntekijöiden ammattitaidon kannalta tärkeätä tietoa. Työntekijät voivat hankkia piilevää tietoa muilta työntekijöiltä havainnoimalla näiden työskentelyä. Tätä kokemusten eli piilevän tiedon siirtämistä siten, että syntyy uutta piilevää tietoa, kutsutaan sosialisatioksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 179.)

Piilevän tiedon muuttamista tiedonluontiprosessissa havaittavaksi tiedoksi kutsutaan ulkoistamiseksi. Tällöin työntekijä pyrkii käsitteellistämään omaa kokemukseen perustuvaa tietoaan niin, että muut työntekijät pystyvät käyttämään sitä hyväkseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 180.)

Yhdistämiseksi kutsutaan tiedonluontiprosessin vaihetta, jossa erilaiset täsmälliset tiedot talletetaan systemaattisesti tietojärjestelmiin. Erilaisia tietoja ja käsitteitä yhdistellään tarvittaessa uusiksi kokonaisuuksiksi esimerkiksi dokumenttien, kokousten tai koulutusten avulla. Uudet tiedot talletetaan tietojärjestelmiin kaikkien käyttöön. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 180.)

Sisäistäminen on prosessi, jossa työntekijä tutustuu tallennettuun tietoon ja sisäistää sen omaksi piileväksi tiedokseen. Sosiaalisaation, ulkoistamisen ja yhdistämisen kautta yritykselle tärkeätä piilevää tietoa saadaan jaettua kaikille työntekijöille. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 180.)

Tiedon valtavan lisääntymisen vuoksi tiedon varastoinnin merkitys on korostunut. Tiedon varastoinnilla tarkoitetaan sitä, että uusi tai hankittu tieto dokumentoidaan niin, että tieto on luotettavaa, selkeästi luettavissa ja helposti löydettävissä yrityksen tietojärjestelmästä. Tiedon varastointiprosessi vaatii aikaa, koska työntekijän tulee ensin sisäistää tieto itse ja määritellä, onko se hänelle itselleen tai yritykselle tärkeätä tietoa. Tämän jälkeen hän voi dokumentoida ja varastoida sen. (Sydänmaanlakka 2000, 173.)

Pentti Sydänmaanlakan (2000, 173) mukaan tehokas tiedon varastointi on tiedon jakamisen perusedellytys. Tieto pitää jakaa organisaatiossa kaikille niille työntekijöille, jotka sitä tarvitsevat. Tässä yhteydessä tiimitoiminnan merkitys korostuu. Kaikkien tiimin jäsenten tulisi jakaa työn kannalta merkityksellistä tietoa muille, jotta toiminta tehostuisi.

Tiedon luomisesta, hankinnasta, varastoinnista ja jakamisesta ei ole yritykselle hyötyä, jos tietoa ei osata soveltaa. Sydänmaanlakan mukaan (2000, 179) työntekijät tarvitsevat luovaa älykkyyttä, jotta tietoa pystytään käyttämään oikeiden ratkaisujen, valintojen ja päätösten apuna.

Tieto on nykyään yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Yrityksellä tulee olla tietoa markkinoista, asiakkaista, omista prosesseistaan, tuotteistaan ja palveluistaan, kilpailijoista ja yhteiskunnasta. Sen lisäksi, että yrityksen tulee tietää, mikä tieto sille on tärkeätä, sen tulee myös osata käyttää tietoa oikeassa tilanteessa. Jos yritys saa tietoa esimerkiksi kilpailijoiden tekemistä muutoksista toiminnassaan, sen pitää pystyä analysoimaan tämä tieto ja tarvittaessa mukauttamaan omaa toimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisenä. Tiedon johtamisen

tavoitteena onkin se, että tietoa pystytään soveltamaan päätöksentekotilanteissa. (Sydänmaanlakka 2000, 164.)

#### ***4.4 Tiedon hallinta käytännössä***

Vaikka yrityksellä olisi hallussaan tehokkaat tietojärjestelmät, jää vastuu tiedon varastoinnista usein yksilötasolle. Asiakasrajapinnassa olevat työntekijät saavat päivittäin uutta tietoa markkinoista ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Tieto tulee jakaa ja tallentaa organisaatiossa tehokkaasti, jotta sitä voidaan käyttää kilpailutekijänä. Tämä on yrityksen jokaisen työntekijän velvollisuus. (Sydänmaanlakka 2000, 173.)

Huolitsijat työskentelevät hyvin itsenäisesti. Viikoittain joudutaan selvittämään esimerkiksi viranomais määräyksiin tulleita muutoksia tai asiakkaan uusia tarpeita tai toiveita. Hankittuaan tarvitsemansa tiedon huolitsija saattaa kertoa sen myös kollegoilleen. Kollegat voivat kuitenkin tuolla hetkellä olla keskittyneitä omiin töihinsä, eivätkä he pysty kunnolla sisäistämään uutta tietoa. Myös sähköpostissa tulee jatkuvasti erilaisia tiedotteita. Yksi huolitsija saattaa tarvita tietoa juuri sillä hetkellä, kun taas toinen ei koe sitä tarpeelliseksi. Myöhemmin tämä tieto saattaa muuttua ajankohtaiseksi, ja se pitäisi löytää helposti ja nopeasti. Tiedon suuren määrän takia yrityksen jokaisen työntekijän pitäisi huolehtia siitä, että merkitykselliset tiedot varastoidaan niin, että ne ovat helposti käytettävissä myöhemminkin.

Huolintaliikkeen asiakaskohtaisiin työohjeisiin voidaan kerätä yhdessä sovitut asiat asiakkaan tarpeista ja toiminnasta. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaan yhteystiedot, maksuehdot, lastaus- ja purkupaikat, tarvittava erikoiskalusto, tullaukseen liittyvät ohjeet sekä lähtö- tai määrämaahan liittyvät tiedot ja ohjeet. Lisäksi jokainen huolitsija voi lisätä työohjeisiin kaiken tarpeellisenä pitämänsä tiedon ja henkilökohtaiset kommenttinsa, jolloin toinen huolitsija saa paremman kuvan siitä, minkälainen asiakas on ja kuinka tämän toimeksiannot hoidetaan.

Työohjeiden luomisen jälkeen on tärkeää, että ne päivitetään säännöllisesti. Tällöin voidaan luottaa siihen, että työohjeiden sisältämät tiedot eivät ole vanhentuneita. Ihannetilanne olisi, jos muutokset ja uudet tiedot tallennettaisiin välittömästi työohjeisiin, jolloin erillistä päivitystä ei tarvittaisi.

Nykyään tiedon aktiivinen jakaminen on osa jokaisen työtehtäviä (Sydänmaanlakka 2000, 173). Kaikkien tiimin jäsenten tulisi ymmärtää työohjeiden tarpeellisuus yrityksen tehokkaan ja laadukkaan toiminnan turvaamiseksi. Kaikkien tulisi myös sitoutua työohjeiden käyttöön ja kehittämiseen. Kun kaikki käyttävät ja päivittävät työohjeita aktiivisesti, niistä tulee monipuolinen ja tehokas työkalu.

#### ***4.5 Uusien tiedonhallintatapojen käyttöönotto tiimissä***

Koska DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n Tampereen toimistossa ei ole ollut aikaisemmin käytössä asiakaskohtaisia työohjeita, vaatii niiden käyttöönotto ja aktiivinen päivittäminen uusien työtapojen omaksumista. Tämän päivän työelämässä muutokset ovat osa arkipäivää. Muutosten keskellä työohjeiden käyttöönotto vaikuttaa pieneltä ja helpolta muutokselta. Jotta käyttöönotto onnistuisi ja työohjeet jäisivät pysyväksi osaksi päivittäistä työntekoa, tulee tiimin kuitenkin käydä läpi vastaavanlainen muutosprosessi kuin suuremmissakin muutoksissa.

Jari Salminen (2006, 143) jakaa muutokset ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin. Ulkoisia muutoksia ovat esimerkiksi korkotason muutokset, globalisoituminen ja kilpailijoiden uudet innovaatiot. Ulkoisiin muutoksiin voidaan joskus reagoida esimerkiksi muuttamalla yrityksen toimintaa, mutta usein esimerkiksi globaalit muutokset on vain hyväksyttävä.

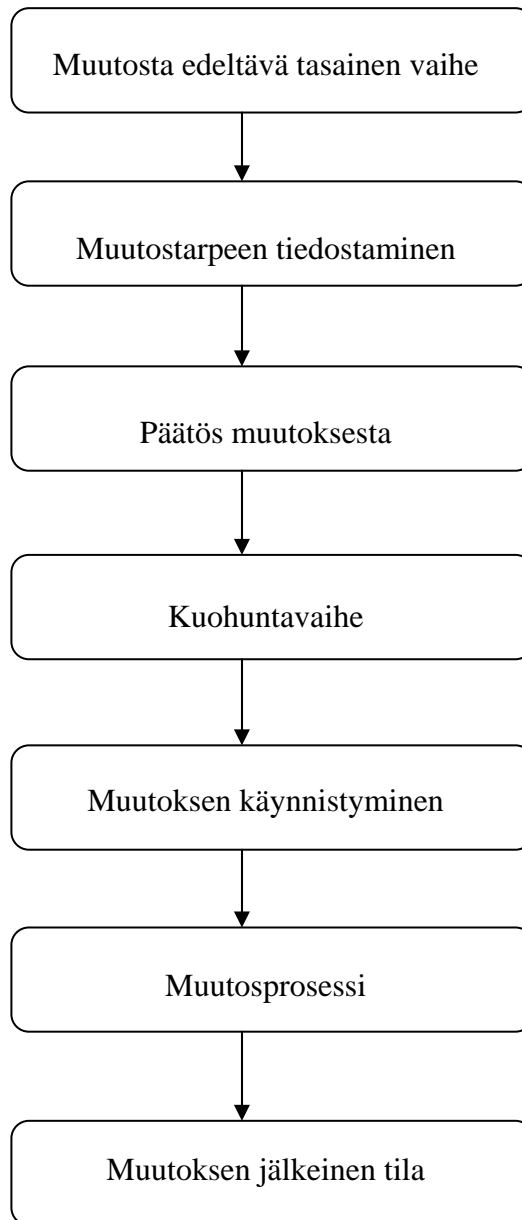
Sisäiset muutokset ovat asioita, joihin voidaan vaikuttaa. Sisäinen muutos tarkoittaa sitä, miten yritys tai yksilö reagoi ulkoisiin muutoksiin. Sisäinen muutos voi myös lähteä liikkeelle ryhmän sisältä. Tällöin voidaan

esimerkiksi huomata jokin muutostarve tiimin työskentelyssä ja lähdetään kehittämään sitä. (Salminen 2006, 143.)

Huolintaliikkeen asiakaskohtaisten työohjeiden käyttöönottoprosessia voidaan pitää sisäisenä muutoksena. Työohjeiden kehittäminen on reagointi ulkoiseen muutostarpeeseen eli siihen, että yrityksen pitää pystyä palvelemaan asiakkaita kilpailijoitaan paremmin. Ensisijaisesti kuitenkin työohjeet helpottavat ja tehostavat huolitsijan työtä, joten muutostarve lähtee työyhteisön sisältä.

#### ***4.5.1 Muutosprosessin vaiheet***

Muutos, oli se sitten pieni tai iso, etenee tiettyjen vaiheiden kautta. Muutosprosessin vaiheet on kuvattu kuviossa 2 sivulla 38.



Kuvio 2. Muutosprosessin vaiheet (Salminen 2006, 145-147)

Muutosprosessia edeltävässä vaiheessa työyhteisö ei vielä tiedosta muutostarvetta. Työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, koska työt tehdään totuttujen tapojen mukaisesti ja he hallitsevat työnsä (Kvist & Kilpiä 2006, 128). Vaikka työtavat eivät olisi tehokkaita tai järkeviä, ei niitä kyseenalaisteta (Salminen 2006, 146).

Seuraavassa vaiheessa jokin ulkoinen tai sisäinen tekijä saa aikaan muutostarpeen. Tekijä voi olla muutos toimintaympäristössä tai ryhmän

sisäinen muutostarve. (Salminen 2006, 146.) DHL Global Forwarding (Finland) Oy:ssä työhöjden käyttöönnottoon johtanut tekijä oli ryhmän sisäinen muutostarve eli huomattiin, että huolitsijoiden sijaisten työnteko ei ollut sujunut tehokkaasti.

Pelkkä muutostarpeen havaitseminen ei kuitenkaan vielä saa aikaan muutosta. Muutokseen ryhtymisestä pitää tehdä päätös. Vaikka päätös olisi tehty johtotasolla, tulee myös tiimin sisäistä muutoksen tarpeellisuus ja sitoutua muutosprosessiin. Kun päätös muutosprosessin aloittamisesta on tehty, tulee se aloittaa määrätietoisesti, nopeasti ja tehokkaasti. (Salminen 2006, 146.) Kun prosessia johtavat henkilöt osoittavat olevansa sitoutuneita asiaan, muutoksen tärkeys korostuu ja prosessin läpikäyminen helpottuu. Kari Tuominen (1999, 302) kutsuu muutokseen vihkiytyneitä henkilöitä taistelijoiksi: taistelijat uskovat täydestä sydämestään muutokseen ja ilman heitä muutokset eivät käynnisty eikä niitä saada tehtyä loppuun.

Päätös muutokseen ryhtymisestä aiheuttaa aina työyhteisössä muutosvastarintaa. Jotkut tiimin jäsenet saattavat esimerkiksi vähätellä muutoksen tarpeellisuutta tai vastustavat muutoksesta mahdollisesti aiheutuvaa lisätyötä. (Salminen 2006, 151.) Kvistin ja Kilpiän (2006, 137) mukaan kaikilla työntekijöillä on erilainen muutoksensietokyky johtuen muun muassa heidän elämäntilanteestaan ja aikaisempien muutosprosessien onnistumisesta.

Varsinainen muutos käynnistyy vasta, kun muutosvastarinta on syrjäytetty. Tämä vaatii esimieheltä aktiivista ja tehokasta ohjausta. Muutosvastarinta tulee hyväksyä oleellisena osana prosessia, mutta toisaalta muutoksen tarpeellisuutta ja uusien menetelmien käyttöönottoa tulee jatkuvasti korostaa. Kun asiasta on puhuttu tarpeeksi kauan ja esimies ja mahdollisesti jotkut tiimin jäsenet ovat sitoutuneet muutokseen ja omalla esimerkillään korostavat muutostarvetta, muidenkin tiimin jäsenten vastarinta vaimenee. (Salminen 2006, 152.)



Kun varsinainen muutos käynnistyy, saattaa uusi tilanne tuntua alussa sekavalta. Uusia toimintamalleja otetaan käyttöön, mutta samanaikaisesti käytössä on myös vanhat toimintatavat. Kaikkia uusia ohjeita ei välttämättä ole vielä sisäistetty työyhteisössä, ja tiimin jäsenillä saattaa olla erilainen käsitys siitä, kuinka asiat tulee toteuttaa. Tässä vaiheessa muutosta toiminta ei välttämättä ole kovin tehokasta. Pikkuhiljaa muutos kuitenkin edistyy, uudet toimintatavat saadaan käyttöön ja muutosvaiheessa vallitseva kaaos väistyy. (Salminen 2006, 147.)

Kun muutoshanke on jatkunut riittävän kauan, ovat uudet työtavat tulleet osaksi arkirutiineja ja työyhteisö siirtyy seesteiseen muutoksen jälkeiseen tilaan. Kun työyhteisössä ilmenee uusi muutostarve, kulkee muutosprosessi uudelleen edellä mainittujen vaiheiden kautta. (Salminen 2006, 147.)

#### ***4.5.2 Onnistuneen muutosprosessin edellytykset***

Jotta muutosprosessi onnistuu ja muutoksesta tulee pysyvä osa työyhteisön rutiineja, on tiimin kuljettava kaikkien muutosprosessin vaiheiden läpi (Salminen 2006, 147). Työohjeiden laatiminen ja käyttöönotto huolintaliikkeessä on suhteellisen pieni muutos. Kvistin ja Kilpiän (2006, 27) mukaan tällainen toiminnan parannus on muutoksen yksinkertaisin muoto. Toiminnan parannuksessa muutoskipu pysyy pienenä, eivätkä kaikki muutosprosessin vaiheet välttämättä näy tiimin käyttäytymisessä. Jokaisen tiimin jäsenen tulee kuitenkin myös henkilökohtaisesti käydä samat vaiheet läpi.

Muutos herättää aina vastarintaa, oli muutos sitten pieni tai iso, henkilökohtainen tai koko organisaatiota koskeva. Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio. Työntekijä arvioi muutosta, sen aiheuttamaa työmäärää ja tavoiteltavia tuloksia oman työnsä ja asemansa kannalta. Jokainen muutokseen osallistuva miettii, onko muutos tarpeellinen hänen työssään, miten hänen ja hänen asemansa käy muutoksen jälkeen,

suoriutuuko hän uusista tehtävistä ja muuttuvatko sosiaaliset suhteet työpaikalla. (Salminen 2006, 148)

Muutosvastarinta voi olla joko aktiivista tai passiivista muutosvastarintaa. Aktiivinen muutosvastarinta tarkoittaa sitä, että henkilö arvostelee ääneen muutosta ja voi jopa toimia sitä vastaan. Passiivinen muutosvastarinta taas tarkoittaa sitä, ettei muutokseen sitouduta eikä sen edellyttämiin toimenpiteisiin ryhdytä. (Salminen 2006, 149-150.)

Esimiehen tai muutosprosessia johtavan henkilön on helppo puuttua aktiiviseen vastarintaan, koska se on helppo huomata. Aktiivinen vastarinta herättää keskustelua työyhteisössä ja esimies saa tilaisuuden uudelleen ja uudelleen perustella muutostarvetta ja muutoksen aikaansaamia etuja. Pikkuhiljaa aktiivisen tiedottamisen ja keskustelun avulla muutosvastarinta heikkenee. (Salminen 2006, 150.) Sen lisäksi, että avoin ja kriittinen keskustelu poistaa muutosvastarintaa, se myös Kvistin ja Kilpiän (2006, 137) mukaan pakottaa muutosjohtajan miettimään muutokseen liittyviä asioita. Asioiden pohtiminen puolestaan voi parantaa muutossuunnitelmaa entisestään.

Salminen (2006, 150) toteaa, että passiivinen muutosvastarinta on ongelmallisempaa. Sitä on vaikeampi huomata, ja esimies saattaa luulla, että työntekijät ovat sitoutuneita muutokseen, koska vastarintaa ei ilmene. Muutos ei kuitenkaan etene halutulla tavalla, jos passiivista muutosvastarintaa ei huomata eikä saada käsiteltyä ajoissa.

Muutos on sekä koko työyhteisön yhteinen prosessi että jokaisen työntekijän henkilökohtainen prosessi. Työntekijät suhtautuvat eri tavoin muutoksiin, oppivat eri tahdissa, sisäistävät uusia asioita ja tekevät päätöksiä eri tavoilla. (Salminen 2006, 152.) Esimiehen tulisi kunnioittaa ihmisten erilaisia luonteita ja suhtautumistapoja, hyväksyä muutosvastarinta ja antaa kaikille työntekijöille tarpeeksi aikaa ymmärtää uudet asiat ja antaa heille myös aikaa sitoutua muutokseen. Vasta sen

jälkeen työyhteisöllä on mahdollisuudet onnistua muutoksessa. (Salminen 2006, 152.)

Ainoa keino saada aikaa onnistunut muutos organisaatiossa, on vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun. Muutoksen sisäistäminen vaatii, että jokainen työntekijä tiedostaa muutostarpeen, ymmärtää sen ja hyväksyy sen tietoisesti. Lisäksi muutos pitää hyväksyä emotionaalisesti ja se pitää omaksua henkilökohtaiseksi mielipiteeksi. Tämän jälkeen muutos vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja vasta sitten käyttäytymiseen. (Salminen 2006, 153.)

Jotta muutosprosessilla pystytään muuttamaan työyhteisön tapoja pysyvästi, pitää työntekijät saada innostumaan asiasta. Salminen (2006, 154) mukaan muutoksen käsittely vaatii sekä älyllistä ymmärtämistä että muutoksen hyväksymistä tunnetasolla. Jotta työntekijät voivat omaksua muutoksen tarpeellisuuden omaksi mielipiteekseen, tarvitaan työyhteisössä aktiivista tiedottamista ja eri osapuolten välistä avointa keskustelua. Vaaditaan paljon aikaa, tietoa ja keskustelua, jotta muutos vaikuttaisi työntekijöiden henkilökohtaisiin näkemyksiin ja asenteisiin. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän aikaa asenteisiin vaikuttaminen vaatii. Jaetun tiedon pitää olla sellaista, jonka jokainen työntekijä pystyy helposti sisäistämään. (Salminen 2006, 153-155.)

Muutosprosessit toteutetaan yrityksissä usein liian nopeasti ja esimiehet helposti vähättelevät muutosvastarintaa. Työyhteisölle pitää kuitenkin antaa tarpeeksi aikaa. Uusien työtapojen käyttöönotto vaatii pitkäjänteisyyttä. Ilman pitkäjänteisyyttä pystytään ratkaisemaan vain pieniä, akuutteja ongelmia. (Tuominen 1999, 315.)

Muutosprosessia ei myöskään kannata lopettaa liian pian. Usein, kun kehitysprojekti on toteutettu aikataulun mukaisesti ja huomataan, että muutoksen kohteena olevat prosessit ovat muuttuneet, projekti lopetetaan tyytyväisinä lopputuloksiin. Seuranta on kuitenkin tärkeää. Työntekijöiden toiminta saattaa muuttua tilapäisesti, mutta työtavat voivat

palata helposti vanhoihin totuttuihin malleihin. Työntekijät eivät olekaan sopeutuneet ja sitoutuneet uusiin työtapoihin. Tästä syystä seuranta, tiedottaminen ja keskustelu ovat tärkeitä myös muutosprosessin jälkeen. Jos työyhteisö palaa vanhoihin työtapoihin, on muutokseen käytetty aika ja raha hukkaan heitettyjä. (Tuominen 1999, 317.)

Muutosprosessilla aikaansaadut tulokset tulee osoittaa koko työyhteisölle. Saavutetun muutoksen merkitystä yritykselle ja sen päivittäiseen toimintaan tulee korostaa. Muutosprosessiin osallistuneita henkilöitä tulee kiittää hyvin tehdystä työstä, koska muutos vaatii aina ylimääräisiä ponnistuksia päivittäisen työn lisäksi. (Tuominen 1999, 316.)

Muutosprosessin jälkeenkään asiaa ei saa unohtaa, vaan tulee aktiivisesti seurata, että uudet työtavat ovat jatkuvasti käytössä ja ne opetetaan myös uusille työntekijöille. Vasta sitten voidaan olla varmoja, että muutoksella saavutetut tulokset on saatu osaksi yrityskulttuuria.

Uuden tiedon hankkiminen, luominen ja tallentaminen vaativat usein tutuista työtavoista poikkeamista. Uusien työkalujen tai työtapojen käyttöönotosta ei kuitenkaan kannata tehdä liian suurta ja aikavievää projektia. Paremmiin uudistuksissa onnistutaan, kun opitaan tekemään jatkuvia pieniä parannuksia. On myös tärkeätä, että useat ihmiset koko organisaatiossa tekevät parannuksia, eikä projekteja jätetä muutaman henkilön harteille. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 176.)

## **5 Tiedon tehokkaan hallinnan vaikutus yksilöön ja organisaatioon**

Organisaatioiden toiminta perustuu pitkälti työntekijöiden osaamiseen ja innovatiivisuuteen. Työntekijöiden sitoutuminen ja itsenäinen työskentely ovat yrityksen menestymisen avaintekijöitä. Tästä syystä henkilöstö on yrityksen keskeinen onnistumisen tae. Nykyään työt on organisoitu niin, että asiantuntijoiden on hallittava suuria kokonaisuuksia eivätkä he tee yksinkertaista vaihetyötä niin kuin aikaisemmin. Asiantuntijaorganisaatioissa työ perustuu tietoon ja sen hallintaan. (Juuti 2006, 66.)

Tiedon tehokas hallinta ja tiedon käytettävyys helpottavat työntekijöiden päivittäisiä rutiineja. Tiedon tehokkaalla hallinnalla tarkoitetaan yritykselle tarpeellisen tiedon luomista ja hankkimista ja tiedon tallentamista, päivittämistä ja jakamista kaikille sitä tarvitseville.

Kun tarvittavat tiedot on tallennettu ja ne ovat kaikkien saatavilla, ei aikaa jouduta käyttämään tietojen etsiskelyyn. Työntekijät voivat käyttää työaikansa tehokkaammin strategisesti tärkeisiin asioihin. Tämän seurauksena työsuoritusten ja asiakaspalvelun laatu sekä työntekijöiden tyytyväisyys ja motivaatio paranevat. Tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tiedonhallinnalla ja hyvin toimivalla työympäristöllä on siis positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, toiminnan tehokkuuteen ja yrityksen menestykseen.

### ***5.1. Tiedon tehokkaan hallinnan vaikutus työmotivaatioon***

Työmotivaatio on monimutkainen järjestelmä, jossa ihmisen sisäiset ja ulkoiset tekijät virittävät tavoitteellista työkäyttäytymistä. Motivaatio määrää työntekijän sisäisen vireystilan ja suuntaa toiminnan tiettyä tavoitetta kohti. Ihanteellista organisaation kannalta on, että työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation tavoitteet ovat

samansuuntaiset. Tällöin työntekijä keskittyy työpäivän aikana tehokkaan toiminnan kannalta oikeisiin asioihin. (Lämsä & Hautala 2005, 80.)

Työmotivaatioon vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa tarpeet, toiveet, tunteet ja odotukset. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa palkkiojärjestelmät, työn luonne ja työolosuhteet. (Lämsä & Hautala 2005, 80.)

Työmotivaatiolla on tärkeä merkitys organisaatiolle. Työntekijöiden motivaatio vaikuttaa ratkaisevasti organisaation toiminnan tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Juuti 2006, 38.) Voidaan sanoa, että hyvän työsuorituksen takana on motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä, vaikkei työtyytyväisyyden ja työsuoritusten välistä vaikutusta olekaan pystytty tutkimuksilla todistamaan (Lämsä & Hautala 2005, 85). Lämsän ja Hautalan (2005, 90) mukaan hiukan asiaa yksinkertaistaen työntekijä pystyy säilyttämään työpaikkansa työsuorituksella, jossa hän käyttää vain 20 - 30 % osaamisestaan. Ollessaan motivoitunut hän käyttää 80 – 90 % kyvyistään, jolloin työsuoritus paranee.

Työn sisältö vaikuttaa olennaisesti työntekijän motivaatioon. Työntekijän tulee kokea työ itselleen sopivaksi ja mielekkääksi ja hänen tulee sisäistää organisaation yhteiset päämäärät ja sitoutua niihin. Yhtä merkittävää motivaatiolle on, että työntekijä kokee onnistuvansa ja kehittyvänsä työssään. Työtehtävissä tulee olla riittävästi haasteita, jotta onnistumisen kokemuksia syntyy jatkuvasti. (Juuti 2006, 66.)

Vaikka työtehtävät olisivat työntekijää motivoivia, voi työ olla organisoitu niin, että se ei suju parhaalla mahdollisella tavalla. Työympäristössä saattaa olla sellaisia puutteita, jotka toistuvasti vaikeuttavat tai hidastavat työsuoritusta. Jos työntekijä esimerkiksi joutuu kerta toisensa jälkeen käyttämään aikaansa rutiiniluonteisten tietojen etsintään, hän turhautuu ja hänen motivaationsa heikkenee.

DHL:n vuoden 2008 henkilöstön mielipidetutkimuksen tulokset osoittivat, että tiedon huonon organisoinnin aiheuttama turhautuminen ja ärtymys vähentävät työntekijöiden sitoutumista ja huonontavat työsuoritusten laatua. Kun työnteko kangerteli resurssien ja tiedon puutteen vuoksi, eivät työntekijät voineet olla tyytyväisiä työnsä laatuun ja heidän työmotivaationsa heikkeni.

Tiedon tehokas hallinta onkin yksi keino parantaa työmotivaatiota. Kun työntekijällä on helposti saatavilla kaikki hänen työssään tarvitsemansa tiedot, hän suoriutuu perustehtävistään ilman ylimääräistä ponnistelua. Kun yritys huolehtii siitä, että työympäristöön liittyvät tekijät, esimerkiksi tietokannat, ovat kunnossa, vähenee työtytyymättömyys.

Toimivan asiakastietokannan luominen tehostaa huolitsijan tiedon hallintaa ja myös helpottaa rutiiniluonteisia töitä. Kun perustiedot asiakkaista on tallennettu helppokäyttöiseen muotoon, huolitsija suoriutuu päivittäisistä töistään helpommin ja hän voi tarvittaessa paremmin keskittyä haastavampiin tehtäviin. Työn sujuminen tehokkaasti ja onnistumisen kokemukset haastavissa tehtävissä parantavat huolitsijan työmotivaatiota.

Kun motivaatio pysyy korkealla, myös työntekijöiden asenteet muuttuvat pikku hiljaa entistä positiivisemmiksi. Työntekijöiden motivoitunut toiminta ja positiivinen asenne näkyvät todennäköisesti myös yrityksen ulkopuolelle parempana asiakaspalveluna. Työmotivaation kannalta onkin tärkeätä, että yrityksessä huolehditaan siitä, että perusasiat, kuten tiedon tehokas hallinta, ovat kunnossa.

## ***5.2 Tiedon tehokkaan hallinnan vaikutus työtyytyväisyyteen***

Työtyytyväisyys tarkoittaa emotionaalista reaktiota, jonka työ herättää työntekijässä. Työtyytyväisyys on kaikkien työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteissumma. (Juuti 2006, 27.)





käyttää työohjeita työnsä tukena. Työohjeiden käytöstä hyöttyy siis koko työyhteisö ja työtyytyväisyys lisääntyy koko organisaatiossa.

### ***5.3 Tiedon tehokkaan hallinnan vaikutus stressinhallintaan***

Kiire on jatkuvasti paheneva uhkatekijä työelämässä. Henkilöstöä on viime vuosina vähennetty ja nykyään pienempi henkilökunta tekee entiset työt. Fyysiset työtehtävät ovat muuttuneet tietotyöksi. Tiedon määrän kasvaminen aiheuttaa sen, että varsinaisten töiden lisäksi jokaisen pitää pystyä perkaamaan tietotulvasta itselleen tärkeä tieto ja tallentamaan se tulevaa käyttöä varten. Työtehtäviin liittyy reaaliaikaisuus eli eteen tulevat tehtävät vaativat välitöntä reagointia, eikä säännöllisistä työajoista välttämättä pystytä pitämään kiinni. Työ- ja vapaa-ajan rajat ovat hämärtyneet. (Hakala 2006, 37-45.)

Nopeatempoinen tietotyö on henkisesti rasittavaa ja vaatii ihmiseltä kykyä hallita suuria kokonaisuuksia ja suuria tietomääriä. Se vaatii myös jatkuvia tilannekohtaisia muutoksia. (Viitala 2007, 225.) Huolintaliikkeen asiakas saattaa esimerkiksi lähettää huolitsijalle tiedot lähetyksestä, joka ei olekaan vielä täysin valmis. Huolitsija ryhtyy valmistelemaan lähetystä näiden tietojen pohjalta, mutta tiedot saattavatkin muuttua vielä monta kertaa ennen kuin lähetys saadaan noudettua asiakkaalta. Tällainen tiedon keskeneräisyys ja muutokset aiheuttavat ylimääräistä työtä ja ovat omiaan lisäämään kiireen ja stressin tunteita.

Jatkuva kiire, lisääntynyt tiedon määrä, epävarmuus, kasvavat vaatimukset ja työelämässä tapahtuvat muutokset aiheuttavat stressiä. Stressi tarkoittaa epätasapainoa ihmiseen kohdistuvien vaatimusten ja hänen omien edellytystensä ja voimavarojensa välillä. Työntekijä voi tuntea, ettei hän suoriudu työtehtävistään vaaditulla tavalla, mikä aiheuttaa psyykkistä kuormitusta, joka johtaa erilaisiin stressioireisiin. (Viitala 2007, 219.)

Stressi voi olla positiivista tai negatiivista. Normaali, positiivinen stressi piristää ja lisää motivaatiota ja tehokkuutta. Negatiivista stressi on silloin, jos se aiheutuu esimerkiksi työn yli- tai alikuormituksesta. Tällöin työ ei suju parhaalla mahdollisella tavalla, vaan työntekijä kokee motivaatio-ongelmia tai esimerkiksi ahdistuneisuutta. (Lämsä & Hautala 2005, 71.)

Stressitekijä on mikä tahansa ärsyke, joka voi aiheuttaa stressiä (Juuti 2006, 108). Lämsä ja Hautala (2005, 70) jakavat stressiä aiheuttavat tekijät kolmeen eri ryhmään. Ensinnäkin stressiä voivat aiheuttaa yksilöön itseensä liittyvät tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa persoonallisuus, osaaminen ja henkilökohtainen elämäntilanne. Toinen ryhmä ovat organisaatioon liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi roolit ja ihmissuhteet työpaikalla, organisaatorakenne ja fyysinen työympäristö. Kolmanteen ryhmään kuuluvat ympäristöön liittyvät tekijät, kuten taloudellinen, teknologinen ja poliittinen tilanne ja yleiset asenteet. (Lämsä & Hautala 2005, 70.)

Yritysten stressinhallintakeinot voidaan jakaa organisaatiokeskeisiin ja yksilökeskeisiin keinoihin. Organisaatiokeskeiset keinot liittyvät organisaatorakenteen kehittämiseen, tiedonkulun parantamiseen sekä koulutukseen, työnohjaukseen ja henkilöstön kehittämiseen. Organisaatiokeskeisiin keinoihin kuuluvat myös työtehtävien järjeittäminen ja tavoitteiden ja sisältöjen selventäminen ja kehittäminen. (Lämsä & Hautala 2005, 72.)

Yksilön stressinhallintakeinot keskittyvät työkykyä ja stressinsietokykyä edistävään toimintaan, ajankäytön hallintaan, itsetuntemuksen kehittämiseen ja työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Näiden keinojen avulla työntekijä pystyy ehkäisemään negatiivisen stressin aiheuttamia oireita. Yksilön stressinhallintakeinot eivät kuitenkaan poista organisaatiossa tai työtehtävissä olevia epäkohtia, huonosta organisoinnista aiheutuvaa tehottomuutta tai työn ylikuormittavuutta ja aikapulaa. (Lämsä & Hautala 2005, 72.)

Stressi voidaan nähdä työntekijän henkilökohtaisena ongelmana, jota hänen tulee pyrkiä itsenäisesti ehkäisemään. Stressi ei kuitenkaan johdu suoranaisesti yksilöllisistä tekijöistä, eikä myöskään suoranaisesti ympäristötekijöistä. Stressi johtuu näiden tekijöiden epätasapainosta, ja sen voidaan katsoa olevan yhtä paljon organisaation kuin yksilön ongelma.

Yrityksessä turhia stressitekijöitä voidaan poistaa kehittämällä organisaatiota ja työprosesseja pitkäjänteisesti. Resurssien pitää olla oikein mitoitettuja ja henkilöstön riittävän ammattitaitoista. Niin työyhteisön kuin työtapojenkin tulee olla toimivia. Kehittämistoimenpiteet eivät välttämättä ole edes kalliita, vaan esimerkiksi avoimella keskustelukulttuurilla pystytään järjeistämään ja kehittämään työtapoja. Näin pystytään yhdessä poistamaan turhia työn sujuvuuden esteitä. (Aro 2001, 29.)

Tietotulvan keskellä tulee pitää huolta siitä, että kaikki tarvittava tieto on saatavilla ja tallennettuna. Yhtä tärkeitä on kuitenkin suojata työntekijöitä ylimääräiseltä ja turhalta informaatiolta. (Aro 2001, 54.) Pitää myös huolehtia siitä, että käytössä oleva tietotukijärjestelmä on helppokäyttöinen eikä sisällä käytön kannalta liikaa tietoa. Muuten tietotukijärjestelmä lisää työn kuormittavuutta. (Kasvi & Vartiainen 2000, 110.)

Asiakaskohtaiset dokumentoidut työohjeet ovat vain pieni osa huolintaliikkeen työprosessien tehostamista. Jokapäiväisiin rutiineihin liittyvät puutteet aiheuttavat kuitenkin jatkuvasti ärtymystä ja lisäävät paineen alla stressin ja kaaoksen tunnetta. Tiedon tehokkaan hallinnan avulla tiedon etsimiseen liittyvät turhat työvaiheet jäävät pois. Näin voidaan vähentää kiirettä ja samalla lisätä tunnetta siitä, että työntekijät hallitsevat tehtävänsä.

Asiakaskohtaisten työohjeiden tulee olla mahdollisimman helppokäyttöisiä, jotta tiedon etsintään ei kulu turhaan aikaa. Jos työohjeet on tallennettu hankalaan paikkaan tai jos niiden avaaminen kestää liian

kauan eivätkä tiedot ole helposti ymmärrettäviä, työohjeiden käyttö todennäköisesti pikemminkin lisää stressiä kuin vähentää sitä.

Helppokäyttöisyyden lisäksi asiakaskohtaisten työohjeiden tietojen tulee olla ajan tasalla, jotta työohjeisiin voidaan luottaa ja välttyään virheiltä asiakaspalvelussa. Jos huolitsija joutuu ensin tarkistamaan tarvitsemansa tiedot työohjeista ja sen jälkeen vielä varmistamaan, pitävätkö tiedot paikkaansa, ei työohjeista ole käytännössä hyötyä. Moninkertainen varmistelu aiheuttaa lisätyötä ja stressiä.

Tietotulva aiheuttaa ylimääräistä stressiä. Erityisesti perusasiat, kuten tiedon tehokas hallinta, kannattaakin organisoida hyvin. Yrityksessä tulee pitää huolta siitä, että kaikki työntekijöiden tarvitsemat tiedot on tallennettu niin, että ne ovat kaikkien saatavilla. Tietoja tulee myös päivittää jatkuvasti, jotta ne ovat luotettavia. Asiakaskohtaisten työohjeiden käyttöönotto poistaa yhden organisaatioon liittyvän stressitekijän, kun asiakkaita koskevat perustiedot on tallennettu helppokäyttöiseen muotoon eikä niitä tarvitse etsiskellä.

#### **5.4 Tiedon hallinta ikäjohtamisen tukena**

Ikäjohtaminen tarkoittaa työntekijöiden iän ja siihen liittyvien tekijöiden huomioimista johtamisessa, työympäristössä ja toimenkuvissa siten, että kaikenikäiset työntekijät voivat tuntea olevansa arvostettuja ja pystyvät käyttämään osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Ikäjohtaminen kohdistuu koko yrityksen henkilöstöön, ei pelkästään ikääntyviin työntekijöihin. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 8.)

Ikäjohtamisen keinoilla eri-ikäisten työntekijöiden osaamiset pystytään yhdistämään yrityksen yhteiseksi osaamispääomaksi. Vanhemmilla työntekijöillä on kokemuksen tuomia tietoja ja ammattitaitoa. Nuorilla tulokkailla on usein teoriaosaamista, mutta heiltä puuttuu kokemuksen tuomat tiedot ja taidot. Nuoret myös usein osaavat käyttää tietotekniikkaa

monipuolisemmin kuin vanhemmat työntekijät. (Ilmarinen ym. 2003, 122-129.)

Viime vuosina yritykset ovat pyrkineet rekrytoimaan nuoria vastavalmistuneita työntekijöitä palvelukseensa. 30–40-vuotiaita on rekrytoitu vähemmän. Tästä on aiheutunut se, että työpaikalla saattaa olla kaksi osaamiseltaan täysin erilaista työntekijäryhmää: nuoret ja kokemattomat sekä ikääntyvät työntekijät. (Ilmarinen ym. 2003, 21.)

Nuorten rekrytoinnista huolimatta yritysten henkilöstön keski-ikä on noussut ja se on yhä nousussa. Yritysten ikärakenteeseen tosin vaikuttavat muun muassa yrityksen koko ja toimiala. (Ilmarinen ym. 2003, 27.) Lähivuosina suuriin ikäluokkiin kuuluvat työntekijät tulevat jäämään eläkkeelle. Suurilla ikäluokilla tarkoitetaan sodan jälkeen vuosina 1946–1950 syntyneitä henkilöitä. (Suuret ikäluokat...2003.) Toisaalta jo edellisen laman aikana henkilöstösaneerauksia toteutettiin irtisanomalla niitä työntekijöitä, joiden oli aika jäädä joka tapauksessa lähivuosina eläkkeelle. Yrityksistä on siis jo siirtynyt ja tulee lähivuosina siirtymään pois ammattitaitoa ja kokemusta. Tästä syystä ikäjohtaminen ja tiedon tehokas hallinta ovat tärkeitä keinoja säilyttää yritysten toimintakyky ja ammattitaito.

Ikääntyvällä ammattitaitoisella työntekijällä suurin osa työhön liittyvästä tiedosta on piilevää tietoa, jota käsiteltiin tässä työssä kohdassa 4.1.1 (s. 22). Ikääntyvien ammattitaito ilmenee kykynä selvittää arkipäivän kaaoksessa ja epävarmuuden sietämisenä. Kokemusperäinen tieto esimerkiksi asiakkaista ja heidän toimeksiannoistaan on kertynyt vuosien mittaan eikä sitä ole tarvinnut dokumentoida, koska se on ollut työntekijälle itsestään selvää. Ikääntyvät työntekijät pystyvät käyttämään kokemusperäistä tietoaan luovasti yllättävissäkin ongelmatilanteissa. He osaavat asettaa asiat tärkeysjärjestykseen ja näin selviävät helpommin ympäröivästä kaaoksesta. (Ilmarinen ym. 2003, 57.)

Yrityksen kannalta ongelma on se, miten piilevää tietoa saadaan siirrettyä sukupolvelta toiselle. On olemassa vaara, että eläkkeelle jäävien työntekijöiden mukana siirtyy paljon olennaista ammattitaitoa yrityksestä pois. Tämä asettaa haasteen yrityksen henkilöstöjohtamiselle ja tiedonhallintajärjestelmille. (Ilmarinen ym. 2003, 22.)

Osaamista tulisi alkaa siirtää vanhemmilta työntekijöiltä nuorille mahdollisimman varhain. Muuten voi käydä niin, että kokemuksen siirtyminen yrityksestä pois huomataan liian myöhään. Tätä kokemuksen puutetta on mahdotonta korvata nopeasti, mistä voi seurata, että yrityksen tehokkuus ja asiakaspalvelun laatu laskevat.

Yksi keino siirtää ammattitaitoa nuoremmille työntekijöille on mentorointi. Mentoroinnilla tarkoitetaan menetelmää, jossa kokeneempi työntekijä jakaa osaamistaan nuoremman työntekijän käyttöön. Mentorointi on yleensä keskustelua ja kokemusten jakamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228.)

Toisaalta nuori työntekijä voi myös saada tietoa havainnoimalla. Tällöin hän tekee työtehtäviä vanhemman rinnalla ja tekee samalla havaintoja vanhemman työtavoista. Työnteon lomassa nuori työntekijä voi esittää kysymyksiä, joiden avulla kokeneen työntekijän piilevä tieto muuttuu havaittavaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 221.)

Piilevät tiedot tuleekin tavalla tai toisella pyrkiä muuttamaan havaittavaksi tiedoksi ja dokumentoimaan. Tällöin tieto muuttuu koko organisaation tietopääomaksi ja se on yrityksessä aina käytettävissä, vaikka työntekijät vaihtuisivatkin.

Asiakaskohtaisten työohjeiden kerääminen takaa sen, etteivät työhön liittyvät tärkeät tiedot häviä yrityksestä, vaikka asiakaspalveluhenkilö jäisikin eläkkeelle. Huolitsijan jäädessä eläkkeelle seuraajan on helppo jatkaa hänen työtään, kun tiedot asiakkaasta on dokumentoitu. Tietoja

tulee ryhtyä keräämään ja tallentamaan ajoissa, koska niiden kerääminen vie aikaa.

### ***5.5 Tiedon hallinta perehdyttämisen tukena***

Erityisesti tietotyössä on olennaisen tärkeätä, että tietoa jaetaan kaikille työyhteisön jäsenille. Toisaalta juuri tämä asia on melko vaikea toteuttaa, koska tieto on usein henkilökohtaista. Jos asiantuntija työskentelee itsenäisesti, hän kerää kaiken aikaa tietoa, joka liittyy juuri hänen työtehtäviinsä. Hän ei välttämättä huomaa ja ehdi jakaa tätä tietoa muille, vaikka sama tieto olisi tärkeätä koko työyhteisölle.

Tietotyön yksi ominaisuus on joustavuus. Tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja samoin työssä tarvittava tieto muuttuu ja lisääntyy. Kun rutiineihin liittyvät tiedot dokumentoidaan ja tallennetaan, jokaisen työntekijän aikaa säästyy tärkeämpiin tehtäviin. Tieto on koko organisaation omaisuutta, ja se pitää pystyä jakamaan myös yritykseen tuleville uusille työntekijöille perehdyttämisen yhteydessä. (Kjelin & Kuusisto, 66.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti mukaan tehokkaaseen työntekoon. Samalla hänet tutustutetaan työtovereihin, organisaatioon ja asiakkaisiin. Kattavaan perehdyttämisohjelmaan kuuluu tiedottaminen ennen työsuhteen alkua, tulokkaan vastaanottaminen, yritykseen ja työsuhteeseen perehdyttäminen sekä itse työnopastus. (Viitala 2007, 190.)

Perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti, ei pelkästään uusia työntekijöitä varten. Koska tietojärjestelmät, koneet ja työmenetelmät muuttuvat jatkuvasti, pitää myös vanhoja työntekijöitä perehdyttää. Lisäksi perehdyttämistä tarvitaan esimerkiksi sairauslomalta, vuorottelu- tai hoitovapaalta palaavia työntekijöitä varten. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.) Perehdyttäminen on aina yksilöllistä ja tilanteen ja opastettavan henkilön mukaan sovellettavaa (Kangas & Hämäläinen 2007, 13).

Perehdyttäminen on siis monipuolinen prosessi, jossa uusi työntekijä autetaan sisään organisaatioon tai vanhan työntekijän tietoja päivitetään. Yleensä yrityksen henkilöstöosasto huolehtii kattavan perehdyttämisohjelman suunnittelusta ja toteuttamisesta. Varsinaisesta perehdyttämisestä vastaa uuden työntekijän esimies, mutta olisi hyvä, jos opastukseen osallistuisi koulutuksen saanut työnopastaja ja myös ne tulokkaan työtoverit, jotka tekevät samoja töitä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Työnopastus korostaa työn laatua, työprosesseja ja työturvallisuus- ja työsuojelunäkökulmia (Kjelin & Kuusisto 2003, 37). Työnopastuksessa keskitytään nimenomaan työn kannalta oleellisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen (Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Työnopastuksen avulla uuden työntekijän työrooli, tehtävät ja vastualueet kuvataan ja työn tavoitteista sovitaan. Uusi työntekijä myös perehdytetään siihen, keneltä ja mistä hän voi tarvittaessa etsiä tietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 267.)

Perehdyttämisen yhteydessä uudelle työntekijälle kannattaa opettaa nimenomaan rutiinitehtävät ja niihin liittyvän tiedon haku, sillä jos työntekijät osaavat rutiinitehtävät huonosti, siitä aiheutuu sekaannusta ja päällekkäisiä toimintoja. Tietokantojen tulee olla ajan tasalla, jotta tieto on luotettavaa. Kun uusi työntekijä tuntee perusasiat yrityksen toiminnasta ja asiakkaista, hän pystyy nopeammin tehokkaaseen työntekoon ja toisaalta hän voi tuoda yritykseen omia näkemyksiään strategisesti tärkeistä asioista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 66.)

Perehdyttämisohjelmaan liittyy dokumentoitua oheismateriaalia. Tällaista materiaalia ovat muun muassa yrityksen toimintakertomus, turvallisuusohjeet, Tervetuloa taloon –opas, asiakaskohtaiset kansiot, työ- ja käyttöohjeet sekä ammattikirjallisuus (Kangas & Hämäläinen 2007, 10).

Huolintaliikkeen dokumentoituja asiakaskohtaisia työohjeita voidaan pitää hyvänä perehdyttämisohjelman oheismateriaalina. Ajan tasalla olevat tietokannat helpottavat sekä perehdyttäjää että uutta työntekijää. Näistä



työhjeista uusi työntekijä löytää helposti tärkeimmät asiakkaita koskevat tiedot. Hänen ei tarvitse painaa kaikkia asioita kerralla mieleensä, vaan hänelle opetetaan, mistä tarvittavat tiedot löytyvät. Näin asiakaspalvelun laatu säilyy hyvänä henkilövaihdoksista huolimatta.

Ihanteellista on, jos työntekijän perehdyttäminen voidaan tehdä ajan kanssa ja hallitusti. Valitettavasti tämä ei aina onnistu. Esimerkiksi työntekijän sairastuessa sijainen saatetaan joutua etsimään lyhyellä varoitusajalla ja hän joutuu tarttumaan työhön välittömästi. Jos sijaiseksi saadaan alan ammattilainen, ei varsinaista työhön opettamista tarvita. Siitä huolimatta uusi työntekijä joutuu etsimään tietoa ja opettelemaan yrityksen käytäntöjä ja työtapoja. Tällaisessa tilanteessa on erityisen tärkeätä, että operatiiviseen työhön liittyvät tiedot on dokumentoitu ja tallennettu kaikkien käyttöön. Tulokkaalle neuvotaan mistä tiedot löytyvät. Tällöin hän pystyy tekemään työnsä melko pian omatoimisesti ja tehokkaasti.

Asiakkaisiin liittyvät tiedot ovat yrityksen yhteistä tietopääomaa. Kun huolitsijoiden tiedot asiakkaista saadaan dokumentoitua ja tallennettua, niistä tulee kaikkien yhteistä tietoa. Siten asiakaspalvelua koskevat tärkeät tiedot saadaan kaikkien, myös yrityksen uusien työntekijöiden käyttöön.

### ***5.6 Tiedon tehokkaan hallinnan vaikutus yrityksen kilpailukykyyn***

Kuten edellä on todettu, tiedon tehokas hallinta vaikuttaa moneen eri osa-alueeseen yrityksen toiminnassa. Tiedon tehokkaalla hallinnalla voidaan säästää kustannuksia, tehostaa toimintaa, ylläpitää ammattitaitoista asiakaspalvelua sekä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin.

Tiedon tehokas hallinta tuottaa yritykselle liiketaloudellista etua. Kun tietokannat ovat kunnossa, voidaan prosesseja parantamalla vähentää kustannuksia. Tiedon etsiskelyyn kuluva aika jää pois ja työntekijät voivat keskittyä varsinaisiin työtehtäviinsä. Myös virheistä ja huonosta

asiakaspalvelun laadusta aiheutuvat kustannukset vähenevät. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000,161.)

Sen lisäksi, että tehokas tiedon hallinta vähentää kustannuksia, se myös parantaa asiakaspalvelua, koska kaikilla asiakaspalveluhenkilöillä on tarvittavat asiakaskohtaiset tiedot helposti käsillä. Tehokas ja osaava asiakaspalvelu on tärkeä kilpailutekijä markkinoilla. (Laamanen 2005, 191.) Ylikosken ym. (2006, 59) mukaan hyvästä asiakaspalvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä syntyy menestyksen kehä: Tyytyväiset asiakkaat motivoivat työntekijöitä ja motivoitunut henkilöstö pystyy palvelemaan asiakkaita entistä paremmin.

Tiedon, erityisesti piilevän tiedon, kerääminen ja tallentaminen parantavat tiedon säilymistä organisaation käytössä: Yrityksen ammattitaito ei huonone, vaikka henkilökunta vaihtuisi työntekijöiden eläkkeelle jäämisen tai työpaikan vaihdosten takia. Yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan jatkuvasti yhtä tehokkaasti eikä menetä huonon palvelun takia markkinaosuuksiaan.

Toimivat tietojärjestelmät ja ajan tasalla olevat tietokannat helpottavat siis päivittäistä työtä. Työntekijä voi olla ylpeä työsuorituksistaan ja asiakaspalvelun laadusta. Työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin vaikutusta suoraan työsuoritusten laatuun ei ole kuitenkaan pystytty todistamaan (Juuti 2006, 32). Työntekijöiden korkea motivaatio ja myönteiset asenteet yritystä kohtaan parantavat kuitenkin varmasti viihtyvyyttä ja heijastuvat myös asiakaspalveluun. Tiedon tehokas hallinta vähentää stressiä ja työuupumusta ja sairauspoissaoloja.

## **6 Asiakaskohtaisten työohjeiden tuottaminen**

### ***6.1 Lomakkeen suunnittelu***

Syksyllä 2008 DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n First Choice-toiminnan yhden hankkeen aiheena oli uuden asiakkaan luovuttaminen myynnistä asiakaspalvelulle. Tarkoituksena oli kehittää ja parantaa uuden asiakkaan ensimmäisen toimeksiannon sujumista. Projektiin osallistui sekä myynti- että asiakaspalveluhenkilöitä. Kolmen päivän tapaamisen aikana käsiteltiin prosessia, jossa uusi asiakas saa tarjouksen, hyväksyy sen ja tilaa ensimmäisen kuljetuksensa.

Prosessikuvauksen avulla etsittiin mahdolliset huonosti toteutetut kohdat asiakaspalvelussa. Todettiin, että on tärkeätä, että myyntihenkilön asiakkaalta saama tieto siirtyy asiakaspalvelun käyttöön ja se tallennetaan tulevaa käyttöä varten. Tällöin ensimmäisen kuljetustilauksen vastaanottava asiakaspalveluhenkilö pystyy antamaan asiantuntevaa ja ammattitaitoista palvelua heti alusta asti. Projektin yhteydessä päätettiin kehittää koko yrityksen yhteinen työohjelomake.

Työohjelomake oli jo aikaisemmin ollut käytössä ainakin Vantaan ja Lahden toimistoissa. Vantaalta oli siirretty joitakin asiakkuuksia muihin toimistoihin, ja siirtojen apuna oli käytetty apuna asiakaskohtaisia työohjeita. Työohjeet olivat paperitulosteina, ja ne oli tallennettu yrityksen yhteiselle työasemalle. Tätä lomakepohjaa käytettiin pohjana uuden lomakkeen laatimisessa.

First Choice -hankkeen yhteydessä työohjelomake laadittiin Excel-ohjelmalla. Työohjelomaketta varten kerättiin kaikilta asiakaspalveluun osallistuvilta henkilöryhmiltä tiedot, joita he pitävät tärkeänä onnistuneen toimeksiannon hoitamiselle. Tietoja ja mielipiteitä kerättiin myyntihenkilöiltä, liikenteenhoitajilta, huolitsijoilta ja tariffiointiosastolta. Näin saatiin kasaan kattava lista tiedoista, joita tarvitaan erityisesti ensimmäisen toimeksiannon hoitamista varten.

Tiedoista kootun listan perusteella laadittiin myyntihenkilöitä varten muistilista, jonka avulla he voivat kartoittaa asiakkaan tarpeet ja samalla kerätä tarpeellista tietoa asiakaspalvelua varten. Myyjä tallentaa oman muistilistansa tarjousohjelmaan, jossa se on kaikkien yhteisessä käytössä. Kun uusi asiakas varaa ensimmäisen kuljetuksen, asiakaspalveluhenkilö siirtää tiedot myyjän muistilistasta tarjousohjelman asiakaskohtaisiin työohjeisiin. Tarjousohjelman työohjelomake otettiin käyttöön alkukesällä 2009.

First Choice –hankkeen tavoitteena oli siis tiedon hallintaa tehostamalla parantaa asiakaspalvelun laatua ja uuden asiakkaan ensimmäisen toimeksiannon sujumista. Huolitsijat olivat huomanneet tiedon tehokkaan hallinnan tarpeen myös käytännön työssään, koska työaika kului usein turhaan tiedon etsiskelyyn. Kun asiakasta koskevat perustiedot löytyvät yhdestä paikasta, työskentely tehostuu ja asiakaspalvelun laatu paranee.

Tampereen toimiston asiakaskohtaisia työohjeita päätettiin ruveta keräämään syksyllä 2008. Aluksi oli hiukan epäselvää, minkälaista pohjaa työohjeisiin käytettäisiin. Resurssipulan takia työohjeiden keräämistä ei kuitenkaan pystytty aloittamaan heti. Osallistumiseni First Choice –hankkeeseen antoi uuden sysäyksen myös Tampereen toimiston työohjeiden keräämiseen. Työohjelomake päätettiin kehittää First Choice –hankkeen aikana kehitetystä lomakepohjasta.

Opinnäytetyön yhteydessä lainasin malliksi myös DHL Freight (Finland) Oy:n Tampereen toimiston käytössä olevaa asiakaskohtaista työohjelomaketta. Se osoittautui hyvin samanlaiseksi kuin First Choice -hankkeen yhteydessä laadittu lomake.

Asiakastietolomake (liite 1) sisältää tärkeimmät perustiedot asiakkaasta. Siitä löytyvät asiakkaan yhteystiedot, DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n asiakaspalveluhenkilö ja hänen sijaisensa, asiakaspalvelupäällikkö ja myyntihenkilö, asiakkaan asiakasnumero ja luottotiedot. Lisäksi työohjeissa on tärkeimmät asiakkaan kuljetuksia koskevat tiedot.

Erityisesti on tärkeätä lisätä työohjeisiin kaikki erityistoivomukset, joita asiakkaalla saattaa olla. Työohjeista löytyy myös tullausta koskevia ohjeita sekä ohjeita siitä, kenelle asiakkaan lähetykset avisoidaan määräraaassa. Työohjepohjaan yritettiin jättää mahdollisimman paljon sellaista tilaa, johon voi vapaasti lisätä kaikki työntekijöiden tarpeellisiksi katsomat tiedot.

## ***6.2 Tietojen kerääminen***

Tampereen toimistossa asiakaskohtaisia työohjeita päätettiin alkaa kerätä Excel-lomakkeelle. Excel-ohjelmalla laadittu lomake on joustava, koska lomakkeen kenttiä ja rivejä on helppo tarvittaessa lisätä tai poistaa. Yhdessä todettiin, että työohjeita tulee käytettyä varmimmin, kun ne ovat tallennettuna kaikkien käytössä olevalla työasemalla ja toisaalta tulosteina mapissa. Työohjeiden tulee olla mahdollisimman yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä, jotta ne otetaan osaksi päivittäisiä rutiineja.

Työohjeiden kerääminen aloitettiin tammikuun lopussa 2009. Tarkoituksena oli, että kun ensimmäinen huolitsija jää lomautusvapaalle helmikuussa, olisi hänen asiakkaitaan koskevat työohjeet tallennettuna. Tarkoitus oli myös, että kaikki työohjeet olisivat olleet tallennettuna ennen kuin kesälomakausi alkaa toukokuun lopussa. Työohjeiden kerääminen oman työn ohella osoittautui kuitenkin melko haastavaksi, joten aikataulua oli tarkistettava kevään mittaan. Lopulta työohjeita kerättiin sitä mukaa kun huolitsijat jäivät kesälomalle.

Heti alussa todettiin, että laaditussa Excel-pohjassa oli melko paljon ylimääräistä tietoa. Työohjeen tulee olla tiivis ja sen tulee sisältää vain tärkeimmät tiedot, jotta se toimisi käytännössä. Työohjepohjaa muokattiin sitä mukaa, kun tietoja kerättiin. Eri asiakkaiden työohjeet muotoutuivat hiukan erilaisiksi, koska Excel-lomakkeen rivit ja kentät muokattiin sopimaan kyseistä asiakasta koskeviin tietoihin ja ylimääräiset kentät poistettiin.

Excel-pohja oli laadittu alun perin vientiasiakkaita varten. Tuontiasiakkaita varten pohjaa tuli hiukan muuttaa, koska vienti- ja tuontilähetyksissä tarvittavat tiedot poikkeavat osittain toisistaan.

Tiedot työohjeisiin kerättiin lähinnä tutkimalla vanhoja toimeksiantoja ja niissä käytettyjä tietoja. Lisäksi asiakkaan huolitsijalta kysyttiin tärkeimmät tiedot ja työohjeisiin yritettiin tallentaa myös erityispiirteitä asiakkaasta ja toimeksiannoista. Kollegan töitä tekemällä heräsi myös jatkuvasti uusia kysymyksiä, ja nämäkin tiedot oli helppo lisätä työohjeisiin.

Työohjeiden kerääminen oman työn ohella oli melko työlästä. Sen jälkeen, kun työohjeita oli saatu kerättyä, huomattiin kuitenkin, että tietojen päivittäminen olemassa oleviin ohjeisiin sujui helposti. Enää ei tarvinnut miettiä, mihin uusia tietoja kirjoittaisi, jotta ne löytyisivät myöhemmin, ja muutkin työntekijät löytäisivät ne. Suhteellisen pienellä hankkeella saatiin siis tehostettua huolitsijoiden tiedon hallintaa merkittävästi.

### ***6.3 Lomakkeen arviointi ja kehittäminen***

Lomakepohjaan otettiin alun perin mukaan turhan paljon erilaisia kenttiä. Esimerkiksi kollojen mittoja ja painoja ei yleensä kannata tallentaa työohjeisiin, koska ne pitää joka tapauksessa tarkistaa erikseen. Sitä mukaa, kun työohjeita kerättiin, löytyivät tarpeelliset perustiedot. Esimerkiksi asiakkaan yhteystiedot sekä kuljetuksia koskevat erityisvaatimukset ovat oleellisia tietoja. Tietojen keräämisen yhteydessä työohjelomakkeesta voidaan poistaa tarpeettomat kentät.

Työohjeiden olisi hyvä mahtua yhdelle A4-lomakkeelle, jotta ne pystytään lukemaan nopeasti ja helposti. Työohjeisiin on tarkoitus kerätä perustiedot asiakkaista ja heidän kuljetuksistaan. Kaikkia toimeksiantoihin liittyviä asioita ei työohjeisiin välttämättä kuitenkaan kannata kerätä, koska esimerkiksi tullin määräykset muuttuvat jatkuvasti ja ne on joka

tapauksessa tarkistettava muista tietokannoista. Olisi kuitenkin hyvä, että työohjeissa viitataan esimerkiksi erityisiin tullikohteluihin, jotta sijainen varmasti huomaa tarkistaa asiat muista tietokannoista ja tarvittaessa kollegoiltaan. Tiedon tehokkaan hallinnan avulla vältytään turhilta virheiltä ja asiakaspalvelun laatu säilyy hyvänä myös loma-aikoina.

Lomake muotoutui sellaiseksi, että se on käyttökelpoinen Tampereen toimiston käytössä. Jos on tarkoitus, että DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n muutkin toimipisteet hoitaisivat samojen asiakkaiden toimeksiantoja ja käyttäisivät samoja työohjeita, olisi parempi laatia vielä hiukan kattavammat työohjeet. Näin asiakasta tuntemattomienkin huolitsijoiden olisi helpompi hoitaa asiakkaan toimeksiannot.

Työohjeiden käyttäminen tulisi saada vielä nykyistä paremmin osaksi päivittäisiä rutiineita. Tällä hetkellä vain yksi tai kaksi huolitsijaa käyttää niitä. Vaaditaan vielä melko paljon asian markkinointia, jotta kaikki työntekijät huomaavat, että työohjeiden käyttö tehostaa käytännön työtä ja parantaa asiakaspalvelun laatua. Työn sujuminen entistä tehokkaammin myös vähentää stressiä ja lisää työtyytyväisyyttä.

Työohjeiden päivittämiseen tulee opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kiinnittää erityistä huomiota. Aluksi kannattaa sopia, että työohjeiden tiedot käydään läpi esimerkiksi ennen vuosilomia. Kaikkien huolitsijoiden tulee tietää, mistä työohjeet löytyvät, ja asiakkaan tietoihin tulleet muutokset tulee korjata heti työohjeisiin. Päivittämisestä pitää tulla rutiininomaista ja kaikkien työntekijöiden pitää ottaa siitä vastuu. Jos käytännössä huomataan, että tiedot eivät ole ajan tasalla, ei työohjeita voida pitää luotettavina eikä niistä ole mitään hyötyä.

Nykyiset työohjeet on tallennettu kaikkien Tampereen toimiston työntekijöiden käyttöön yhteiselle työasemalle. Lisäksi ne on tulostettu kansioihin. Nyt, kun työohjeet ovat tällä tavoin kahdessa eri muodossa, on olemassa vaara, että tiedot päivitetään vain toiseen versioon. Jos esimerkiksi paperitulosteisiin tehdään muutoksia, mutta samoja muutoksia

ei tallennetta työasemalla oleviin ohjeisiin, saatetaan erehdyksessä toimia väärin tietojen mukaan. Tietojen säännöllinen päivittäminen takaa sen, että kaikkien työntekijöiden käytössä on aina oikeat ja luotettavat tiedot. Näin voidaan varmistaa ammattitaitoinen asiakaspalvelu. Tehokas ja osaava asiakaspalveluhenkilöstö on tärkeä kilpailutekijä markkinoilla.

Tarjousohjelman sähköinen työohjepohja otettiin käyttöön sen jälkeen, kun opinnäytetyöprojekti oli jo käynnistynyt. Päätettiin, että Tampereen toimiston työohjeiden tallentamista jatketaan Excel-pohjalle. Tiedot on kuitenkin tarkoitus myöhemmin siirtää tarjousohjelmaan, sillä siellä ne ovat helpommin yrityksen kaikkien toimipisteiden käytössä. Yrityksen laatukäsikirjan prosessikuvaustenkin mukaan työohjeiden tulee löytyä tarjousohjelmasta. Ohjelman käyttö koetaan kuitenkin vielä hiukan kankeaksi, eikä se ole kaikilla asiakaspalveluhenkilöillä rutiininomaista. Sen käyttöä pitäisikin kaikilta osin vielä harjoitella ja lisätä.

Siinä vaiheessa, kun työohjeet saadaan siirrettyä tarjousohjelmaan, voidaan Tampereen työasemalle tallennetut työohjeet ja paperitulosteet hävittää kokonaan. Kun tiedot ovat vain yhdessä paikassa, voidaan luottaa niiden oikeellisuuteen. Tarjousohjelma on kaikkien DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n toimipisteiden yhteisessä käytössä. Siirtämällä asiakaskohtaiset tiedot tarjousohjelmaan mahdollisimman pian voidaan Tampereen toimiston hallussa olevat tiedot muuttaa koko yrityksen yhteiseksi tietopääomaksi. Tiedon tehokkaamman hallinnan avulla parannetaan näin koko yrityksen tehokkuutta ja päivittäisen työn laatua.

Opinnäytetyötä tehdessäni tiedustelin kollegoilta kokemuksia ja mielipiteitä lähinnä siitä, miten työohjelomakepohja olisi tarkoituksenmukaista laatia ja mitä seikkoja työohjeiden tulisi sisältää. Toisaalta nämä tiedot selvitettiin kattavasti myös First Choice –hankkeen yhteydessä. Aikapulan takia en valitettavasti ehtinyt kartoittaa kollegoiden mielipiteitä jo olemassa olevien työohjeiden toimivuudesta.



Jatkossa työohjeiden kehittämistä varten voitaisiin kuitenkin kysyä käyttäjien mielipiteitä työohjeiden sisällöstä ja niiden käytettävyydestä. Mielipiteitä kannattaisi kysyä kaikkien toimipisteiden työntekijöiltä, jotta saataisiin kommentteja myös sellaisilta henkilöiltä, jotka eivät niin hyvin tunne Tampereen toimiston asiakkaita.

Tampereen toimistossa on viime aikoina puhuttu paljon tiedon ylitarjonnasta. Kaikki huolitsijat kokevat, että tietoa tulee liikaa ja tietoa on vaikea hallita. Toisaalta sitten, kun jotain tietoa tarvitaan, sitä ei välttämättä enää löydykään. Käytössä ei ole niin tehokasta arkistointitapaa, jolla yksittäiset tiedotteet ja muutosilmoitukset voitaisiin tallentaa myöhempää tarvetta varten. Asiakaskohtaisten työohjeiden kerääminen on saattanut vaikuttaa siihen, että muistakin asioista on nyt alettu kerätä yhteisiä tiedostoja. Olemme esimerkiksi tallentaneet yhteiseen käyttöömme listan, josta voimme tarkistaa yhteyshenkilöt muiden maiden DHL Global Forwardingin toimipisteissä. Yhteystietolistan avulla pystytään yksilön hallussa oleva tieto muuttamaan työntekijöiden yhteiseksi tiedoksi ja välttämään turhalta tiedon etsiskelyltä. Huolitsijoiden työskentely tehostuu ja helpottuu ja stressi vähenee.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä asiakaskohtaiset tiedot työohjeiksi, joiden avulla voidaan parantaa asiakaspalvelun laatua loma- ja sairausloma-aikoina ja tehostaa ja helpottaa huolitsijan työtä. Oletettiin, että työohjeiden ja tehokkaamman tiedon hallinnan avulla myös työmotivaatio ja ilmapiiri työpaikalla voivat parantua, kun työt voidaan hoitaa entistä tehokkaammin.

Tavoitteena oli laatia mahdollisimman toimiva työohjelomake. Työohjeiden tulee olla tiiviit ja niiden tulee sisältää vain olennaiset tiedot asiakkaasta, jotta niitä on helppo käyttää. Tavoitteena oli löytää tallentamistapa, jonka avulla työohjeet ovat kaikkien DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n toimipisteiden yhteisessä käytössä. Näin asiakkaan toimeksiantoja voidaan tarvittaessa hoitaa eri toimipisteissä.

Teoriaan tutustuttuani totesin, että asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat monet eri tekijät. Olennaisena asiana nousi esiin asiakaspalveluhenkilön osaaminen ja ammattitaito sekä palvelun luotettavuus. Yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että asiakaspalveluhenkilöillä on riittävät tiedot asiakkaista ja heidän toimeksiantoistaan. Lisäksi tulee huolehtia siitä, että jokaisen palvelutapahtuman tekninen laatu on yhtä hyvä huolimatta siitä, kuka työntekijä asiakasta palvelee. Asiakaskohtaisten työohjeiden käyttö parantaa asiakaspalvelun laatua ja helpottaa huolitsijan työtä, koska hän voi tarvittaessa tarkistaa asiat työohjeista, eikä hänen tarvitse vaivata asiakasta perusasioilla.

Tieto käsitteenä on hyvin laaja. Kirjallisuudesta nousi esiin piilevän ja havaittavan tiedon ero. Piilevä tieto on tietoa, jota työntekijä ei pysty välttämättä pukemaan sanoiksi, vaan se on mukana hänen päivittäisessä työssään. Tämän tiedon muuttaminen havaittavaksi on tärkeätä, koska vasta sitten tieto voidaan dokumentoida ja jakaa työtovereille. Näin työntekijän henkilökohtaiset tiedot muuttuvat yrityksen yhteiseksi tietopääomaksi.

Kirjallisuudessa käsiteltiin myös paljon tiedon määrän lisääntymistä nykyisessä työelämässä. Työntekijöille jaetaan tietoa usein liikaa, ja he joutuvat itse jatkuvasti pohtimaan, mikä on heidän työnsä kannalta tärkeätä tietoa. Tähän pohdintaan kuluu paljon työaika. Toisaalta tarvittavaa tietoa ei välttämättä löydykään sitten, kun sitä tarvitaan, koska toimivat tallennusjärjestelmät puuttuvat. Tästä syystä on tärkeätä, että työntekijöille tärkeitä tietoja tallennetaan keskitetysti, jotta jokainen työntekijä ei joudu käsittelemään niitä itse.

Tiedon tehokas hallinta vaikuttaa yrityksessä monin eri tavoin. Tiedon hallinta on vain pieni osa toimivaa työympäristöä, mutta jo käytännössäkin voidaan todeta, että tiedon tehokas hallinta vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja hyvinvointiin. Kun työntekijä löytää tarvitsemansa rutiinitehtäviin liittyvät tiedot helposti ja nopeasti, hän voi keskittyä paremmin haastavampiin tehtäviin. Tiedon helppokäyttöisyys parantaa työsuorituksia ja asiakaspalvelun laatua, jolloin työntekijä voi olla ylpeä työstään ja yrityksestään. Onnistuneet työsuoritukset parantavat motivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

Tiedon tehokas hallinta ja toisaalta turhan tiedon karsiminen vähentävät kiireen tunnetta ja stressiä. Työstressi voi aiheuttaa psyykkisiä ja fyysisiä oireita ja saattaa johtaa pitkiinkin sairauslomiin. Yrityksen kannattaakin pyrkiä poistamaan turhia stressitekijöitä esimerkiksi vähentämällä turhan tiedon määrää työympäristössä. Kun negatiivinen stressi vähenee, paranee työntekijöiden hyvinvointi ja sairauslomista aiheutuvat kustannukset vähentyvät.

Suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen vuoksi ikäjohtaminen on noussut tärkeäksi puheenaiheeksi viime vuosien aikana. Vaarana on, että yrityksistä häviää lähivuosina suuri määrä tietoa ja ammattitaitoa eläkkeelle jäävien työntekijöiden mukana. Onkin tärkeätä, että ikääntyvien työntekijöiden tietoja ja kokemuksia ruvetaan ajoissa dokumentoimaan ja siirtämään yrityksen kaikkien työntekijöiden käyttöön. Dokumentoimalla tietoa voidaan yrityksen osaaminen ja asiakaspalvelun taso säilyttää

hyvänä. Dokumentoituja tietoja voidaan käyttää myös osana perehdyttämisohjelmaa. Huolintaliikkeen asiakaskohtaiset työohjeet voivat olla yksi keino tallentaa huolitsijoiden tietoja kaikkien käyttöön.

Voidaan todeta, että tiedon tehokas hallinta vaikuttaa positiivisesti moneen asiaan yrityksessä. Tyytyväiset asiakkaat pysyvät uskollisempina kuin tyytymättömät asiakkaat. Tyytyväiset työntekijät yltyvät parempiin työsuorituksiin, joten yrityksen tehokkuus ja kannattavuus paranevat.

DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n seitsemän arvon (s. 11) mukaan työntekijöiden monipuolinen asiantuntemus ja ammattitaito palvelevat asiakkaiden menestystä. Toiminta on avointa, mikä tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijät jakavat osaamistaan ja hyviä toimintatapoja yrityksen yhteiseksi hyödyksi. Lisäksi prosesseja kehitetään jatkuvasti, jotta yritys pysyy johtavana kansainvälisenä logistiikkapalveluiden tuottajana ja edelläkävijänä laatuasioissa. Pelkästään jo tältä pohjalta on tärkeätä, että myös Tampereen toimipisteessä otetaan käyttöön ja päivitetään asiakaskohtaisia työohjeita.

Työohjeiden käytön ja päivittämisen merkitystä päivittäisessä työssä tulisi korostaa aikaisempaa enemmän, sillä vie aikansa ennen kuin kaikki työntekijät ymmärtävät työohjeiden tarpeellisuuden ja ottavat ne osaksi omaa työtänsä. Uusi muutos tulee eteen siinä vaiheessa, kun työohjeet siirretään kaikkien käytössä olevaan tarjousohjelmaan. Tarjousohjelmassa olevan työohjepohjan toimivuus tulee vielä arvioida käytännössä. Jos huomataan, että tarjousohjelman työohjeet eivät ole tarpeeksi helppokäyttöiset tai niissä ei ole esimerkiksi kaikkia tarvittavia kenttiä, voidaan pyytää, että ohjelmaan tehdään vielä muutoksia.

Asiakaskohtaisten työohjeiden käyttöönotto vaatii uusien työtapojen omaksumista. Tiimi joutuu käymään läpi muutosprosessin, vaikkakaan muutos ei ole kovin suuri. Vastarinnasta huolimatta työohjeiden tärkeyttä tulee korostaa ja niitä tulee käyttää ja päivittää jatkuvasti. Muutosprosessi

tulee viedä sitkeästi loppuun saakka, jotta muutos onnistuu, eikä projektiin käytetty aika mene hukkaan.

Tiedon ylitarjonta koetaan suureksi ongelmaksi DHL Global Forwarding (Finland) Oy:n Tampereen toimistossa. Huolitsijat saavat päivittäin runsaasti tietoa maailmanlaajuisen organisaation asioista. Tieto ei välttämättä ole sillä hetkellä kaikille tarpeellista, mutta sitä voidaan tarvita myöhemmin, jolloin sitä ei ehkä enää löydetäkään.

Asiakaskohtaisten työohjeiden kerääminen ja tallentaminen on antanut sysäyksen myös muun tiedon tallentamiseen. Tampereen toimistossa on alettu kerätä ja tallentaa asiakaskohtaisten työohjeiden lisäksi yhteistä tiedostoa maailmanlaajuisen edustajaverkoston yhteystiedoista. Yhteystiedot ovat kyllä intranetissä kaikkien käytettävissä, mutta niiden sieltä hakeminen vie paljon aikaa. Lisäksi intranetistä ei löydy kaikkia vastuuhenkilöitä. Näitä tietoja onkin alettu kerätä Tampereen toimiston käytössä olevaan tiedostoon, josta ne on helpompi löytää ja pitää ajan tasalla.

Työntekijöiden kannattaisi yhdessä pohtia asiakaskohtaisten työohjeiden lisäksi muitakin tiedonhallintatapoja ja siten pyrkiä helpottamaan päivittäistä työntekoa. Tiedon tallentamismenetelmien tulisi olla tehokkaita ja toimivia, ja vastuu tiedon tallentamisesta pitäisi ehkä olla yhdellä henkilöllä.

”Jos tieto on helposti saatavilla, sitä myös todennäköisesti käytetään hyväksi” (Sydänmaanlakka 2000, 174). Kun huolintaliikkeen asiakaskohtaiset työohjeet ovat tarpeeksi helppokäyttöiset ja luotettavat, niitä varmasti myös käytetään ja asiakaspalvelun laatu paranee.

## Lähdeluettelo

### Painetut lähteet

- Aro, Antti 2001. On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään: burnoutin aktiivinen ehkäisy ja hoito. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Grönroos, Christian 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2.p. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hakala, Juha T. 2006. Informaatiohyöky: tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy /Oy Yliopistokustannus University Press Finland.
- Ilmarinen, Juhani & Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni: ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uud. laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kangas, Pirkko & Hämäläinen Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kasvi, Jyrki J.J. & Vartiainen Matti 2000. Organisaation muisti – Tieto työn tukena. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2000. Strategisen osaamisen johtaminen; yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.
- Lecklin, Olli 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3.uud.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pitkänen, Raimo 2006. Parasta palvelua - Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Juva: WS Bookwell Oy.
- Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Tuominen, Kari 1999. Muutoshallinnan mestari. 4. uusittu p. Helsinki: Laatuokeskus.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylikoski, Tuire & Järvinen, Raija & Rosti, Pirre 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2.uudistettu painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

### **Muut lähteet**

DGF Customer Satisfaction Survey /Finland Report. Bonn 26.9.2008. DHL Global Forwarding (Finland) Oy.

DGF Tampere Employee opinion survey 2008. Tammikuu 2009. DHL Global Forwarding (Finland) Oy.

DHL:n historia 2009. [online] [viitattu 3.10.2009].  
<http://www.dhl.fi/publish/fi/fi/about/history.high.html>

DHL:n liiketoimintayksiköt 2009. [online] [viitattu 3.10.2009.]  
<http://www.dhl.fi/publish/fi/fi/about/divisions.high.html>

Gauffin, Maria 2008. First Choice. First Choice aloituspalaveri 22.9.2008. DHL Global Forwarding (Finland) Oy.

Henkilöstön mielipidetutkimus 2008: Tulosraportin lukuohje. Vantaa 23.1.2009. DHL Suomi.

Henkilöstön mielipidetutkimus (EOS) Tulosten käsittely ja toimenpidesuunnittelu 2008. DHL Suomi.

Lehtinen, Mikko 2008. Tervetuloa DHL:ään. Pehdytyskoulutus 18.11.2008. DHL Global Forwarding (Finland) Oy.

Mörsky, Juha 2009. DGF 2009 pehdyttämismateriaalia. Pehdyttämispäivä 9.6.2009. DHL Global Forwarding (Finland) Oy.

Suuret ikäluokat – mitä ne ovat? 2003. [online] [viitattu 19.9.2009].  
[http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_06\\_03\\_nieminen.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_03_nieminen.html)

Tietoa DHL:stä 2009. [online] [viitattu 3.10.2009].  
[http://www.dhl.fi/publish/fi/fi/about/DHL\\_Finland.high.html](http://www.dhl.fi/publish/fi/fi/about/DHL_Finland.high.html)

## Liitteet

### Työohjelomake/merituonti

TYÖOHJE		MERITUONTI		Päivitetty
<b>Asiakas</b>		<b>Asiakasnumerot</b>	<b>Huolitsija</b>	<b>Tuuraaja</b>
<b>Asiakaspalvelupäällikkö</b>				
<b>Yhteyshenkilö</b>		<b>Puhelin</b>	<b>Fax</b>	
<b>E-mail</b>				
<b>Toimitusosoitteet</b>		<b>Erityisohjeet (klonaika, sideloader/lyhyt alusta)</b>		
<b>Luotto</b>	<b>Tullin luottonro</b>	<b>Y-tunnus/Rekisteröidyn vientias.tunnus</b>		<b>Sisäinen viite</b>
<b>Toim.ehto</b>	<b>Vakuutus(kuka hoitaa)</b>	<b>Maksuehto</b>		
<b>Kotimaan kuljettaja (LCL)</b>		<b>Päällelastaus</b>		
		Kyllä / ei		
<b>Kotimaan kuljettaja (FCL)</b>				
<b>Kotimaan kuljettaja (muut)</b>				
<b>Tavarankuvaus</b>		<b>HS nimikkeet</b>		
<b>Vaaralliset aineet</b>		<b>IMO-koodit</b>		
Kyllä / ei				
<b>Kollien mitat ja painot</b>		<b>Pakkaus</b>		
<b>Käsittely- ja lastausohjeet</b>				



<b>Tarvittava kalusto</b>	<b>Erityistä (esim. Under deck-vaatimus)</b>
<b>Tullin antamat luvat, päätökset, jne</b>	
<b>Lähetyspaikat</b>	<b>Yhteystiedot</b>
<b>Lisätiedot</b>	