



Puun ja kuoren välissä

ERICA SVÄRD

Artikkelissa avataan Call Centereiden (yhteyskeskusten) toimintaa eri tutkimusten valossa. Lukija johdatellaan toimialan käytänteisiin ja siihen, miten työ koetaan Call Centereissä. Artikkelissa esitellään myös havaintoja tutkimustuloksista, jotka on kerätty TEKESIN Liideriohjelmassa tehdyn organisaatio 2.0 tutkimuksen aikana.

Artikkelin tavoitteena on tuoda uutta näkökulmaa työnohjauksen kenttään. Lisäksi tavoitteena on pohtia, mitä työnohjauksella saataisiin aikaan yhteyskeskusorganisaatioissa.

Työntekijät toimivat kovassa ristipaineessa. Asiakaspalvelijat halusivat palvelulla asiakasta mahdollisimman hyvin.

Toisaalta työtä seurataan tarkasti ja tavoitteisiin tulee päästä päivittäin. Miten saada hyvä asiakaskokemus ja olla tuloksellinen?

Call Center toimijana

Call Centereitä kutsutaan myös yhteyskeskuksiksi. Yhteyskeskukset hoitavat esimerkiksi asiakaspalvelua ja myyntityötä. Niissä tuotetaan myös verkko- ja sisällöntuotantopalveluita. Toki palveluvalikoima voi olla laajempikin. Asiakaspalvelutyössä puhelimeen vastaamista kutsutaan inbound-toiminnaksi. Vaihtoehtoisesti keskuksista soitetaan ulospäin eli kontaktoidaan asiakasta. Tätä toimintaa kutsutaan outbound-toiminnaksi. Yhteyskusten työtä voidaan luonnehtia myös puhelinpalvelualaksi.

Leimaavaa toiminnalle on henkilökunnan suuri vaihtuvuus. Toinen tyypillinen piirre on se, että toimiala tarjoaa nuorille pääsyn työmarkkinoille. Toki alalla työskentelee eri-ikäisiä ihmisiä, mutta tämä toimiala mahdollistaa työpaikkoja etenkin nuorille. Ala on tietointensiivistä, mutta varsinaista ammatillista koulutusta tai aiempaa työkokemusta ei tarvita. Työvoiman nopeaa vaihtuvuutta pidetään alalla täysin normaalina.

Tutkimusten mukaan mielikuvat yhteyskeskuksista ovat kahdenlaisia. Ala nähdään tietointensiivisenä uuden teknologian työpaikkana tai ala nähdään puhelinpalvelutyönä, missä työ on rajoittunutta ja rutiniinomaista. Pinnalle nousee myös työnteki-

jöihin kohdistuva valvonta. Valvonta ei tässä tapauksessa tarkoita työntekijöiden valvontaa vaan työn sisältöön liittyvää kontrollia. Valvonnan avulla pyritään tehostamaan toimintaa ja seuraamaan saatua tulosta. Työntekijöitä verrataan jopa Fordin tehtailla työskenteleviin liukuhihnatyöläisiin.

Työnkuva vaihtelee hyvin paljon riippuen siitä millaisten toimeksiantojen parissa Call Center -henkilö työskentelee. Tyypillistä kuitenkin on, että työntekijä ei voi paljoa vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Hän joutuu usein myös sopeutumaan nopeasti vaihtuviin työtehtäviin. Työtehtävien vaihtuminen vaatii käytännössä työntekijältä nopeaa oppimiskykyä.

Ala kehittyy nopeasti, koska myös teknologia etenee nopeasti ja sähköinen asiointi yleistyy. Palvelutuotteet ja monikanavainen viestintä kehittyvät huimaa vauhtia. Tämän lisäksi asiakkaiden palvelut ja tuotteet kehittyvät samassa tahdissa uuden teknologian kanssa.

Liideri- ohjelma

TEKESIN Liideri-ohjelmaan kuuluvassa Organisaatio 2.0 tutkimusprojektissa tutkitaan organisaation yhteistä ymmärrystä ja työn merkityksellisyyttä edistäviä työtapoja sekä tuottavia työnteon tapoja. Tämän artikkelin tutkimuskohteena ovat olleet uuden sukupolven edustajat, joiden kohdeorganisaatio toimii tuloshakuisessa asiakasrajapinnassa. Tässä artikkelissa aineistosta tuodaan esille,



miten esimiehet ja työntekijät kokevat työnsä Call Centerissä.

Esimiestyön haastavuus ja sen merkitys Call Centerissä

Lähiesimies joutuu omassa työssään ottamaan huomioon toimeksiantajan, oman esimiehen ja oman tiiminsä. Miten toimia kannattavasti ja tuloksellisesti?

Esimiestyö nähdään haastavana, koska erisuuntiin meneviä tavoitteita on vaikea toteuttaa. Ristiriitaisuutta aiheuttaa se, että esimiehellä on operatiivinen vastuu sekä henkilöstöstä, että tuloksesta ja kannattavuudesta. Toisaalta toimeksiantaja säätelee vahvasti toimintamallin ja raamit, miten toimitaan.

Arjessa esimiehen tehtävä on pitää yllä tiimihenkeä ja auttaa henkilöstöä jaksamaan ja motivoitumaan työssään. Esimiehellä pitäisi olla valmentava ote omaan työhönsä. Esimiehen työpäivät ovat kiireisiä. On haastavaa toimia niin, että kiire ei näkyisi omille tiimiläisille.

Esimiehellä voi olla ideoita kehittää toimintaa, mutta toimeksiantajan toimintatavat ja raamit estävät kehitystyön. Tämä tarkoittaa esimiehelle sitä, että hän ei voi lähteä viemään omia ideoitaan eteenpäin. Tutkimus-

Lähiesimies joutuu omassa työssään ottamaan huomioon toimeksiantajan, oman esimiehen ja oman tiiminsä. Miten toimia kannattavasti ja tuloksellisesti?

aineistossa asia ilmaistiin niin, ettei voi lähteä sooloilemaan toiseen suuntaan. Työprosessia on ohjattava tietyllä tavalla ja sovituiilla säännöillä.

Aineistossa nousi esille myös, että ajoittain on epäselvää, mihin saakka oma päätöksentekovalta riittää. Kun on epäselvää, mihin saakka voi tehdä päätöksiä, niin päätöksenteko venyy. Toimintaympäristö on erittäin hektinen, ja päätöksiä pitäisi saada aikaan nopeasti. Se

vaikuttaa esimiehen toimintaan arjessa.

Esimiestyötä on tehty myös kaverilliselta pohjalta. Palautteen mukaan tämä ei ole organisaatiossa toivottu toimintatapa. Esimiestyöhön haluttiin valmentavaa otetta. Esimiestyö nähtiin niin, että esimiehen tehtävä on antaa välineitä ja auttaa alaisia heidän tavoitteidensa saavuttamisessa.

Tiimiläinen

Työntekijät toimivat kovassa ristipaineessa. Asiakaspalvelijat halusivat palvella asiakasta mahdollisimman hyvin. Toisaalta työtä seurataan tarkasti ja tavoitteisiin tulee päästä päivittäin. Miten saada hyvä asiakaskokemus ja olla tuloksellinen?

Haastateltavilla oli hyvin monenlaisia taustoja. Haastateltavat edustivat juuri työelämään astuvia tai vielä opiskelevia nuoria. Myös ammatilliset taustat olivat hyvin erilaisia.

Työpaikka nähtiin viihtyisänä. Viihtyisyys kumpuaa siitä, että haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan muilla työpaikoilla. Osalla oli kokemuksia organisaatioista, joissa he eivät ole voineet ottaa asioita puheeksi. Koettiin, että tässä organisaatiossa asioista voitiin puhua eikä ongelmia lakaistu maton





alle. Työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttiin paljon.

Työssä tulee uutta koko ajan ja erilaisia asioita on muistettava todella paljon. Muutoksista viestitään sähköpostitse. Työntekijät kokivat, että on todella haasteellista löytää oleellinen tieto pelkän sähköpostiviestin perusteella.

Työn tulosta seurataan tarkasti esimerkiksi tehokkuuslukujen kautta. Jos tavoitteisiin ei päästä, asiasta huomautetaan helposti. Tavoitteet on saavutettava joka päivä, koska muuten tulee huonoa palautetta. Alaiset kokevat, että tavoitteita on todella haastavaa saavuttaa, koska asiat muuttuvat koko ajan ja aikarajat tekemiselle ovat niin tiukat, että niissä on välillä melkein mahdoton pysyä. Esimies puuttuu helposti asioihin. Miten saada asiakkaalle yksilöllinen palvelukokemus, kun työtä on kuitenkin tehtävä liukuhihnameiningillä. Ristiriitaisuus laadukkaan asiakaspalvelun ja asioiden mahdollisimman nopean tekemisen välillä nousi useasti esille.

Yhteisesti asioiden läpi käyminen palaverissa oli vähentynyt, koska kiireen vuoksi tiimipalavereita oli peruttu. Työntekijät kokivat peruuntuneet tiimipalaverit harmillisina, koska ei ollut paikkaa eikä aikaa, missä asioita olisi voinut käydä yhdessä läpi.

Työnkuvaan nähtiin myös kuuluvan nopeat muutokset ja jatkuva hektisyys. Kehittyminen nopeaksi oppijaksi ja muutos-

ten vieminen arkeen on tärkeä ominaisuus Call Center -toiminnassa.

Työnohjaus Call Centerissä

Työntekijät toimivat kovassa ristipaineessa. Asiakaspalvelijat halusivat palvella asiakasta mahdollisimman hyvin. Toisaalta työtä seurataan tarkasti ja tavoitteisiin tulee päästä päivittäin. Miten saada hyvä asiakaskokemus ja olla tuloksellinen?

Tämän päivän toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Mistä löytää aika Call Centerissä toimiville esimiehille ja työntekijöille työnohjaukseen? Lisäksi työnohjaus käsitteenä on useimmille toimialalla työskenteleville uusi ja vieras. Kannattaako pohtia, miten työnohjaus sopii Call Centerissä toimijoille ja mitä se voisi olla. Valmista mallia ei ole, koska työnohjausperinteitä ei ole olemassa. Call Center esimiehet ja työntekijät voidaan nähdä potentiaaliansi asiakkaina työnohjaajille. Työnohjaus muuttaa muotoa ja elää ajan hengessä.



ERICA SVÄRD

työnohjaaja (Story)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Lehtori (taloushallinto)

erica.svard@jamk.fi

Ehtisi edes ajatella

Kommenttina edelliseen artikkeliin, tarkastelen tässä muutamia ongelmallisia kokemuksia yhteyskeskusten inbound- tilanteissa. Näkökulma on subjektiivinen, yksi tapa vastata työnohjausta koskeviin kysymyksiin.

Innostun Call Centereitä koskevista tutkimustuloksista. Artikkelini valaisee taustoja asiakaskokemuksilleni. Erityisesti minua askarruttaa kysymys siitä, miksi Call Centerit ovat yleistyneet ja toimiala laajentunut. Vastauksena ovat tehokkuustavoitteet, teknologian kehitys, sähköisen asioinnin lisääntyminen ja uusien palvelutuotteiden kehitys.

Tutkimuksessa nousi kuitenkin vahvasti esiin ristiriitaisuus laadukkaan asiakaspalvelun ja asioiden nopean tekemisen välillä: kuinka yhdistää liukuhihnameininki yksilölliseen palvelukokemukseen? Jospa vastaus on: ei mitenkään. Mitä työnohjauksella silloin voitaisiin saavuttaa? Pitäisikö pohtia vaikutamista rakenteisiin vai auttaa esimiehiä ja työntekijöitä selviytymään ristiriitaisista odotuksista?

Työnohjaajana minua kiinnostavat työelämän ilmiöt yleisestikin. Artikkelissa kysyttiin miten työnohjaus sopii Call Centerin työntekijöille ja mitä se voisi olla. Esille nousi monia kysymyksiä. Esimiehet kokevat olevansa puun ja kuoren välissä. Työntekijät ovat kovien tulospaineiden, kiireen ja valvonnan alaisina. Entä asiakkaat? Kokemukseni Call Centereistä asiakkaana ovat aika huonoja. Pidän enemmän palvelutiskeistä, pienten yksiköiden persoonallisista puhelinkeskuksista ja virkailijoista, joilla on nimi ja kasvot. Pohtiessani työnohjaajana

vastausta kysymyksiin työnohjauksen mahdollisuuksista tällä toimialalla, törmäsin ajatukseen työnohjauksen ja työnohjaajan roolista yksittäisillä työpaikoilla ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Onko työnohjauksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta? Vai onko tehtävämme auttaa ihmisiä sietämään sietämättömiä olosuhteita?

Tehokkuutta vai anonyymia jonotuspalvelua

Yhteyskeskuksissa pyritään työn tehokkuuteen ja asiakaspalvelun laatuun. Seuraavassa on kolme esimerkkiä puhelinpalvelun tehokkuudesta. Kohteena ovat puhelinoperaattori, vakuutusyhtiö ja tavarataloketju.

Kokemus operaattorista: Valitsen numeron. Minulle vastaa nauhoitettu ääni: valitse yksi jos..., valitse kaksi..., jos. Hyvä, valitsen ykkösen. Nauhoitettu ääni jatkaa: valitse yksi jos..., voit myös asioida verkossa... Miten niin voin, kun kysymykseni koskee verkon katkoksia. Hyvä valitsen kolme. Jään odottamaan. Odotan ja odotan, kytken puhelimen kaiuttimen päälle. Taukomusiikkia, nauhoitettu ääni jatkaa: valitettavasti keskuksessamme on ruuhkaa. Taukomusiikkia. Odotan 15 minuuttia, alan hermostua. Nauhoitettu ääni sanoo: voit myös jättää soittopyynnön, soitamme takaisin. Jätän soittopyynnön aamupäivällä klo 10, saan takaisinsoiton seuraavana päivänä klo 16, kun istun autossa Länsiväylän ruuhkassa.

Puhelun jälkeen saan puhelimeeni kyselyn palvelukokemuksesta. Mistä palvelusta? Virkailija oli ystävällinen, yritti palvella. Odotin yli vuorokauden. Miksi näitä kyselyjä tehdään? Päätelen, että kyseessä on pseudotutkimus, jolla ei pyritäkään palvelun laadun kehittämiseen vaan tilastodataan, joka ehkä antaa jollain tavalla Call Centereiden olemassaololle oikeutuksen.

Vakuutusyhtiöön jonotan 10 minuuttia, saan palvelua nimettömältä virkailijalta ja

kehotuksen asioida verkossa, tätä asiaa ei voida hoitaa puhelimesta.

Soitan tavarataloon kysyäkseni erästä kirjaa. Puheluuni vastataan heti, ystävällinen virkailija kysyy: "Kuinka voin auttaa?" Keskus vastaa kaikkien tavaratalojen kaikkien osastojen tiedusteluihin joten hän joutuu ottamaan välipuhelun tavaratalon kirjaosastolle, joka ei juuri nyt ehdi vastaamaan. Kiitän ja tilaan kirjan Amazonista.

Tehokasta?

Mietin myös, voisiko tilanne maassamme olla parempi, jos kaikesta palvelusta ei leikkattaisi, tehtäisiin ostaminen helpommaksi tai edes mahdolliseksi.

Parasta oli palkka

Miettiessäni työnhauksen vaikuttavuutta ja roolia muistelin aiemmin haastattelemani Call Centerin työntekijää ja esimiestä.

Työntekijä oli nuori opiskelija, joka istui puhelinpalvelussa yhden kesän. Kokemus oli hyvä. Työyhteisö tuki toisiaan, esimies oli kaveri, säännöt olivat selkeät, asiakas ei ollut yleensä oikeassa. Parasta oli palkka ja kielitaidon karttuminen.

Esimies, jota haastattelin pohti aidosti työntekijöiden jaksamista ja asiakaspalvelun laatua. Kunnianhimoisena tavoitteena oli minimoida jonotusaika, saada työuriin kiertoa ja jaksottaa työtehtäviä. Tässä yrityksessä työurat olivat pitkiä.

Olisiko työnhauksella vaikutusta

Pohdin pitkään työnhauksen sopivuutta Call Centereihin. Miten työnhaukasta kannattaisi tarjota ja perustella? Voisinko edes työnhajata työntekijöitä toimimaan rakenteellisesti vinoutuneessa tilanteessa.



Onko työnhauksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta? Vai onko tehtävämme auttaa ihmisiä sietämään sietämättömiä olosuhteita?

Päättelen kuitenkin, että aina on mahdollisuuksia ja työnhaukselle on sijaa tällä toimialalla. Vaikuttavuuden edellytyksenä näkisin sen, että työnhaukselle annettaisiin aikaa ja ihmisille mahdollisuus kokoontua kiireettömästi kasvokkain.

Voisin ajatella työnhauksen roolin näissä tilanteissa

liittyvän siihen, että työntekijä saisi purkaa kokemuksiaan asiakastilanteista. Työntekijät voisivat myös miettiä omaa työuraansa ja kehittymismahdollisuuksiaan ja jaksamistaan.

Ehkä parasta, mitä voisin tarjota, olisi tilaisuus pysähtyä hetkeksi. Antaa aikaa ajatella. Voisimme käydä läpi mielen hallinnan ja stressin vähentämisen keinoja, tunteiden hallintaa ja sisäisen autonomisuuden kehittämistä. Voisimme kokeilla ratkaisukeskeisesti näkökulman vaihtamista kehitysmomenttiin: Mitä hyötyä voi olla haastavien tilanteiden kohtaamisessa päivittäin? Miten voisi kehittää omaa työnkuvaa?

Esimiestyössä työnhauksella voisi olla paljonkin sijaa. Työnhauksessa olisi mahdollisuus haastaa, kyseenalaistaa, antaa aikaa pysähtyä ja ajatella. Voitaisiin tuoda esille vaihtoehtoisia toimintamalleja, luoda keskustelevaa kulttuuria ja miettiä mahdollisuuksia oman päätöksentekovallan lisäämiselle.

Avoimeksi jää silti kysymys siitä, voisiko työnhajajilla olla enemmän yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Mihin näitä ruohonjuurikokemuksia voisi kerätä ja jalostaa ongelmista ratkaisuja?

HELJÄ ORA

YTM, ratkaisukeskeinen työnhajaja