

# Kliendikogemuse juhtimise meistriklass III õppepäev 08.10.20

Katri Rohesalu  
Maarit Vabrit-Raadla



Inspiratsioon!  
Inspiratsioon!

---





## Saame tuttavaks

---

- Meil on uued osalejad!





## Õppepäeva ajakava

---

- Algus 9.00
- Paus 10.30 (15.min)
- Lõuna 12.15 (30.min)
- Paus 14.15 (15.min)
- Lõpp 17.00





## Õppepäeva sisukava

---

- Inspiratsiooninurgake
- Kliendikeskne (personali) juhtimine
- Tegevuskava ABC
- Muudatuste juhtimine
- Kokkuvõte



## Tagasivaade II õppepäevale

---

- Mis eilsest kõlama jäi?
- Millele mõtlesid veel eile õhtul magama minnes?



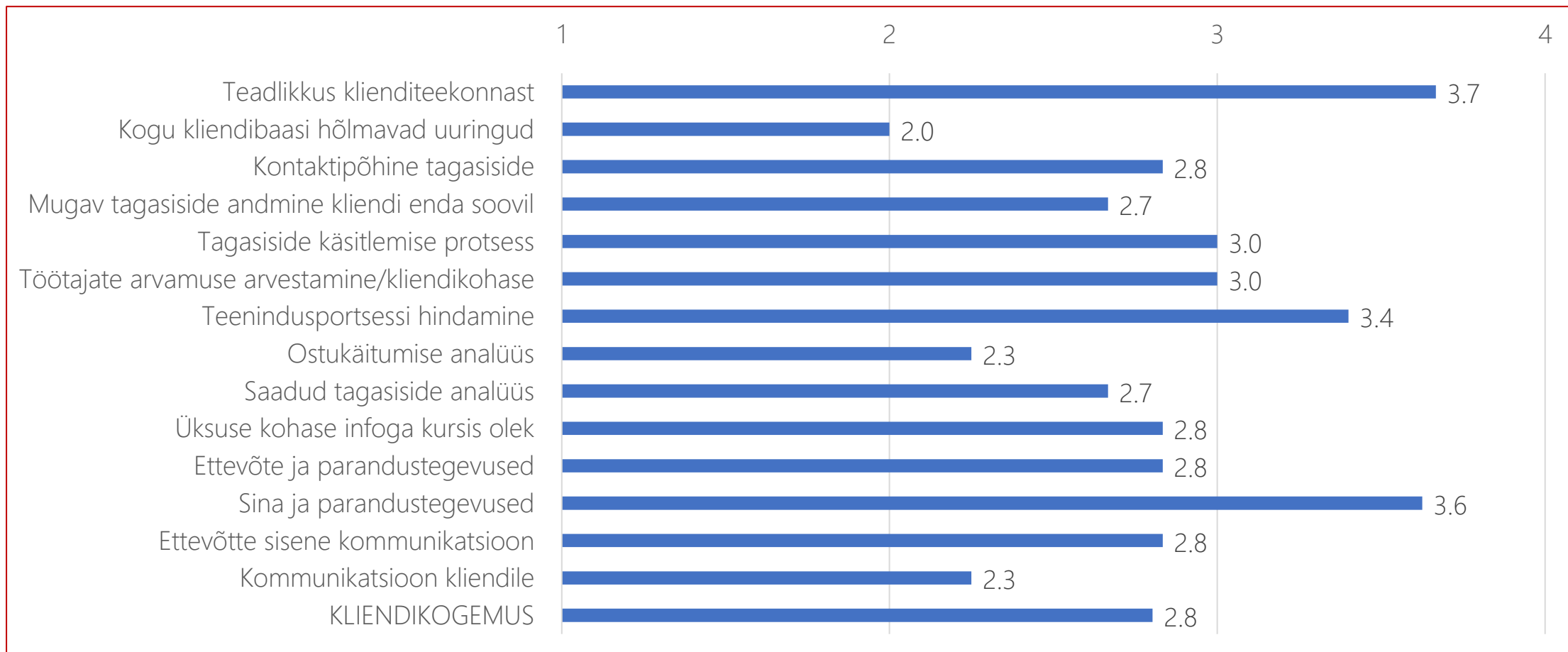
# Kliendikogemus Aspektid



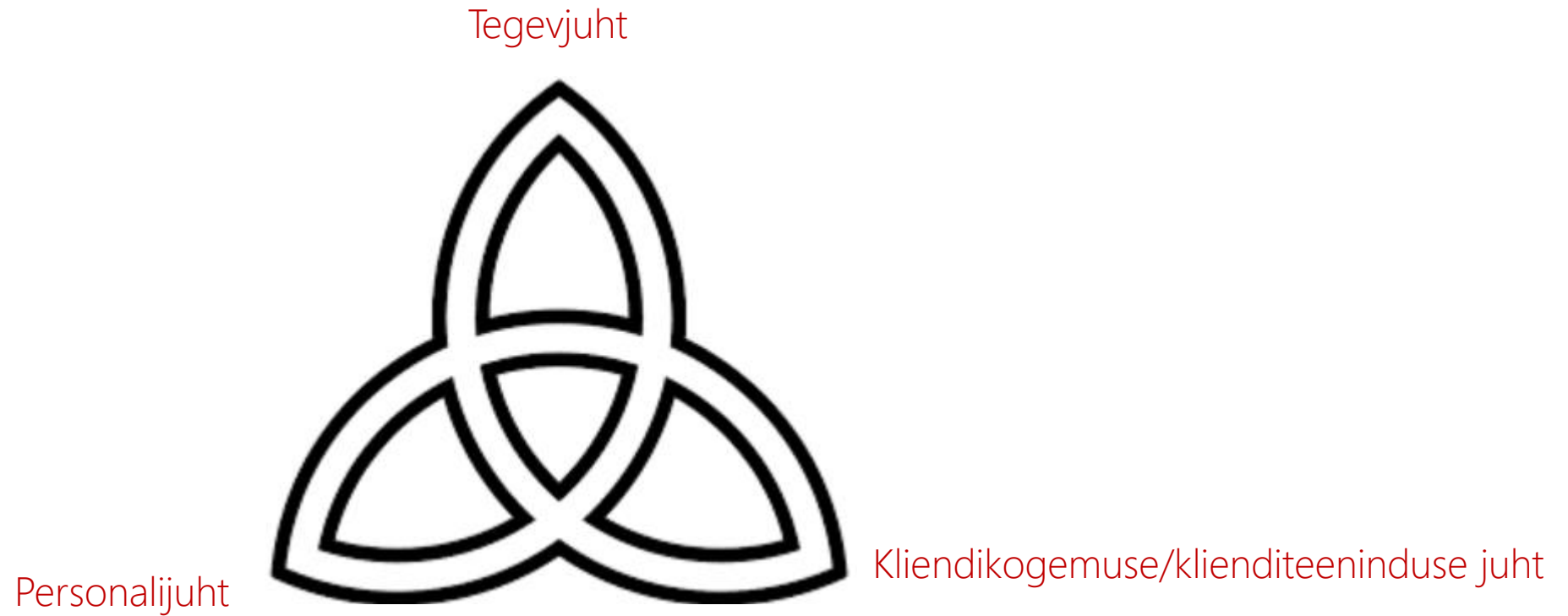
# Kliendikogemus. Aspektid

## Teie hinnang

(Skaala: sõnaline; tõlgendatud numbrilisele skaalale 1-4)

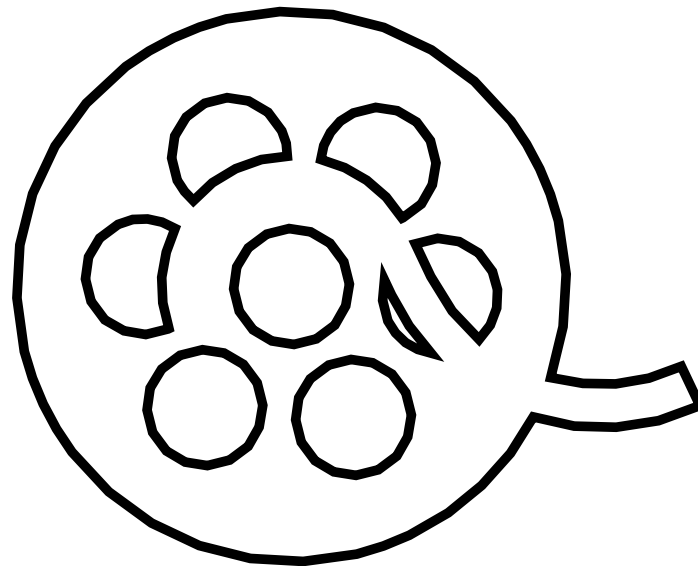


# Eduka kliendikeskse organisatsiooni arenguks: kolm funktsiooni, kolm põhivastutajat. (*Trinity*)



Töötajakogemus läbi  
kliendikesksuse prisma ehk  
Kliendikeskne  
(personali)juhtimine

# Filminurk



# Ettevõtte kliendikesksus mõjutab positiivselt töötajate rahulolu



# Mis on töötajate jaoks olulisemad kokkupuutepunktid?

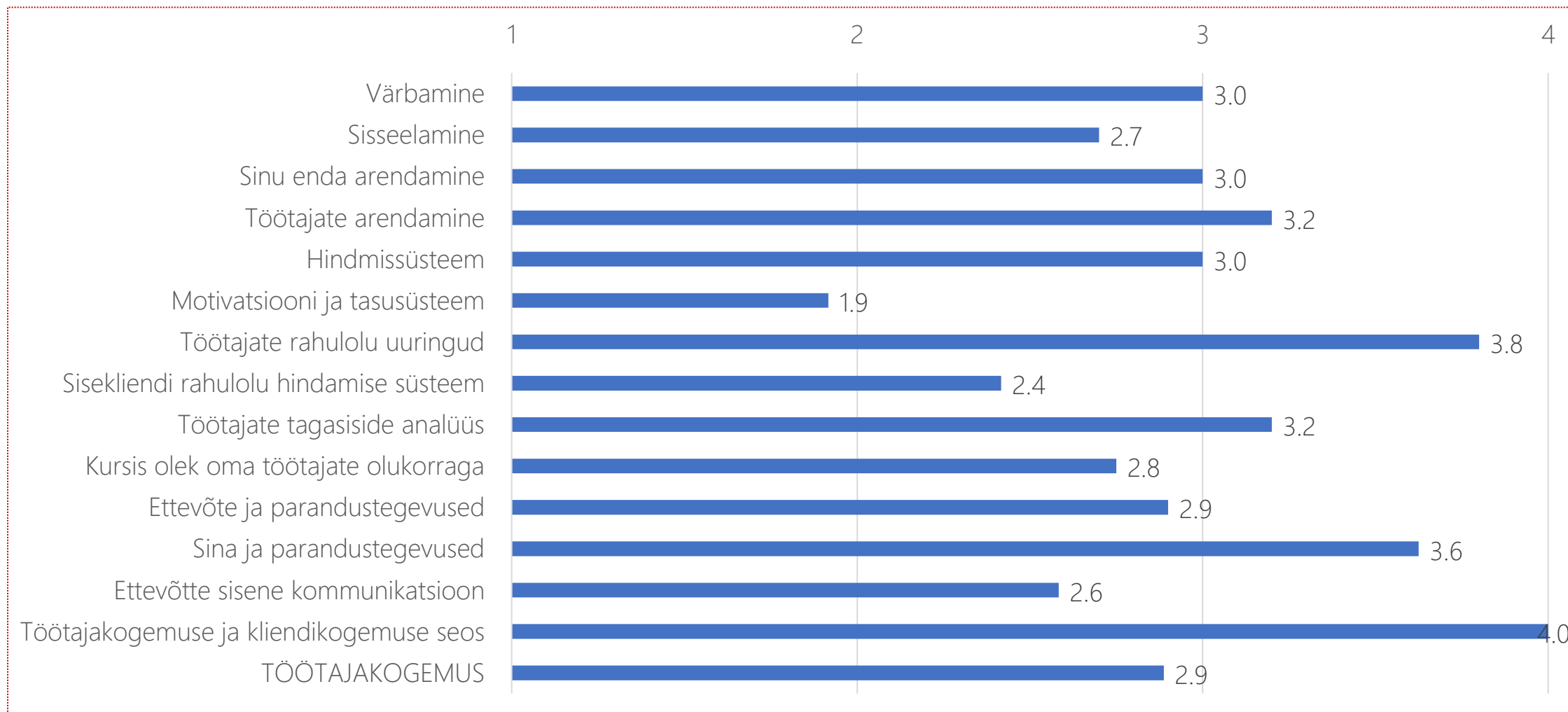
## Exhibit 1 Employees embark on customer journeys, too.

### Types of internal-customer journeys (B2C-company example)

-  I use my working environment inside the office (workstation, collaboration tools, building, elevators, networks, etc).
-  I use my working environment from a remote location.
-  I use mobile devices to access collaboration tools, including email, chat, and browser.
-  I request new products or services related to my workstation setup, connectivity, collaboration tools, etc.
-  I request new products or services related to my desk, office, or building.
-  I work through a problem related to my workstation setup, connectivity, collaboration tools, etc.
-  I work through a problem related to my desk, office, or building.
-  I am a new employee or an employee starting in a new role.
-  I move office or my team moves office.
-  I look for or receive information about how to use my workstation, collaboration tools, office elements, etc.
-  I need to develop or share my expertise on specific topics.

Source: McKinsey Customer Experience Survey 2016

# Töötajakogemus. Teie hinnang



# Kliendikeskne värbamine

- Eeldus: kliendikeskuse kompetentside kirjeldus ning selgus, millisel positsioonil, milline kompetents ja millisel tasemel peaks olema esindatud.
- Kõiki töötajaid peaks värbama väärtuspõhiselt (eeldusel, et ettevõtte väärtustes on klient esindatud ning tegu on väärtuspõhise värbamisega).
- Sektoriti kliendikeskse värbamise võimalustel on erisused

# Kliendikeskne sisse elamine(1/2)

- Eeldus: ettevõttes on defineeritud erinevate üksuste roll kliendikogemuse loomises.
- Sisse elamise programm sisaldab kliendikesksust ning kliendikogemuse loomist/juhtimist käsitlevaid teemasid.
  - Mis tähendab... vt. Järgmis slaidi

# Kliendikeskne sisse elamine(2/2)

- Sisse elamise koolitused sisaldavad kliendikesksust ja suhtlemist/suhete loomist ja hoidmist toetavaid koolitusi.
- Tutvutakse ettevõtte kliente puudutava informatsiooniga (a´la tagasiside süsteem ja meetodid, küsitluste tulemused, kliendibaasi vaade, klientide käitumine, peamised ootused, olulisemad käimasolevad arendustegevused jms)
- Külastatakse kliente teenindavaid üksusi või kuulatakse klientide kõnesid. Eesmärk- saada tunnetust, milline on reaalne kokkupuude klientidega.
- Juhiga arutelu ning enda rolli mõtestamine kliendikogemuse loomise tervikus. Juht aitab positsiooni rolli töötaja jaoks defineerida.
- Eesmärke seades on pildil ka (sise)kliendi vaade.

# Töötajate arendustegevused

- Eeldus: kliendikeskuse kompetentside kirjeldus ning selgus, millisel positsioonil, milline kompetents ja millisel tasemel peaks olema esindatud.
- Töötajaid hinnatakse /ta ise hindab regulaarselt enda kompetentse sh. Kliendikesksust peegeldavaid kompetentse.
- Töötaja arengukava luues on eraldi fookus kliendikesksust toetavatel kompetentsidel.
- Juhid teevad teadlikult kliendikesksust toetavaid tegevusi ning töötajad annavad ka juhtide kliendikesksele tegevusele regulaarselt tagasisidet.
- Juhtide arenguprogrammid sisaldavad kliendikeskset tegevust ja kliendikogemuse juhtimist puudutavaid teemasid.

# Töötajate motivatsiooni ja tasusüsteem

- Eeldus: igal töötajal on isiklikud (sise)kliendi vaatega seotud eesmärgid ning performance management võtab arvesse kliendikesksust.
- Motivatsioonisüsteemid on võtnud selgelt pildile ka kliendi vaate. S.t et motivatsioonisüsteemid ei jälgi vaid müüginumbreid.
- Tasusüsteemide vaates peab olema väga selge, mis on juba põhipalga sees. S.t et kliendikeskne toimimine ON juba ootus igal positsioonil
  - Palgakõrgenduse määramisel peab olema pildil ka klientide vaade. Kui kliendiga seotud eesmärgid ei ole saavutatud, ei tohiks samal positsioonil palka tõsta.
- Tunnustamissüsteemid peaksid pöörama tähelepanu ka (sise)kliendi vaatele.



Standard Bank

## What gets measured gets done...?

Not really...

What gets measured gets attention...

What gets measured and paid gets done and improved



Not Linking customer satisfaction measurement to performance management is like trying to make an omelette without breaking any eggs

# Töötajate rahulolu uuringud (1/2)

- Eeldus: Iga juht mõistab, et tema peamine klient on tema töötaja.
- Töötajate rahulolu on eesmärgistatud iga juhi tasandil.
- Juhi töökirjeldus kirjeldab üsna täpselt ära, mis on ootus talle töötajate rahulolu ja sh. Kliendikeskse tegutsemise vaates.
- Rahulolu uuringuid viiakse läbi regulaarselt.
- Rahulolu uuring sisaldab küsimusi ka kliendikeskse tegutsemise kohta (ettevõtte, juht, team).

# Töötajate rahulolu uuringud (2/2)

- Rahulolu uuring võib kanda ka sisekliendi rahulolu mõõtmissüsteemi rolli.
- Uuringu tulemusi tutvustatakse organisatsioonis kõikidele.
  - juhid on kursis oma töötajate olukorraga.
- Iga juht arutleb tulemusi oma meeskonnaga ja koostab tegevuskava, mis viiakse ellu.
- Parandustegevusi kommuniqueeritakse ettevõttes laiemalt.

# Kliendikeskne (personali) juhtimine. Kokkuvõte

Vii igasse (personali)juhtimise praktika ossa sisse kliendi vaade:

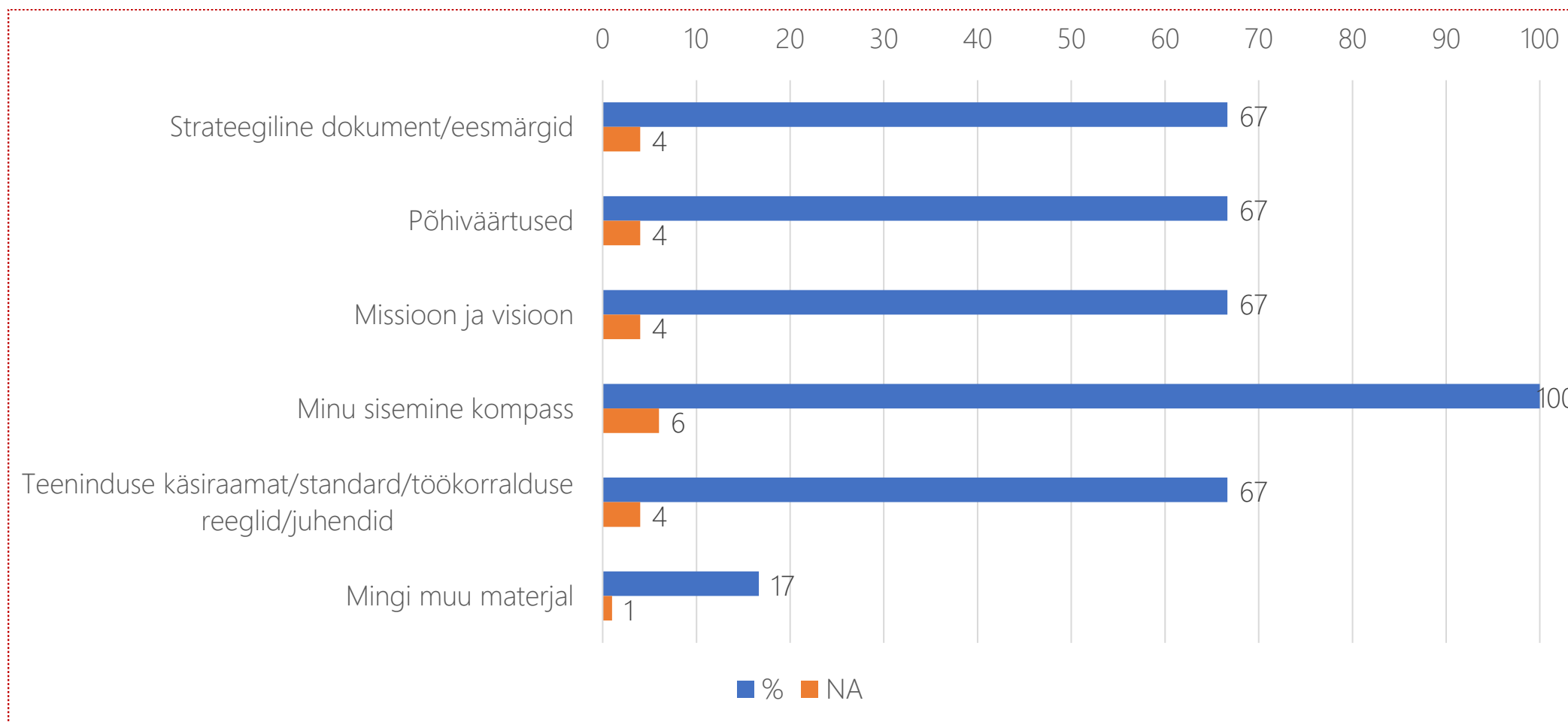
- Värbamine (kriteeriumid, kompetentsid, ootused)
- Sisse-elamine (mis on iga töötaja/üksuse roll kliendikogemuse loomises? "Vaatluspäevad" eesliinil)
- Töötajate arendustegevused
  - Juhtide arenguprogramm peab sisaldama kliendikesksuse vaadet. 😊
- Motivatsiooni/tasu süsteemid – arusaamine, et kliendikesksus on ootus, mis on põhipalga sees; kliendi vaade on esindatud igas loodavas süsteemis
- Eesmärgid- hindamine- arendamine – kliendikeskne performance management
- Töötajate rahulolu –uuring (juhtide kliendikesksus, meeskonna klientidele suunatus, sisekliendi rahulolu)





Oluline arendustegevus:  
käitumise kokkulepped...

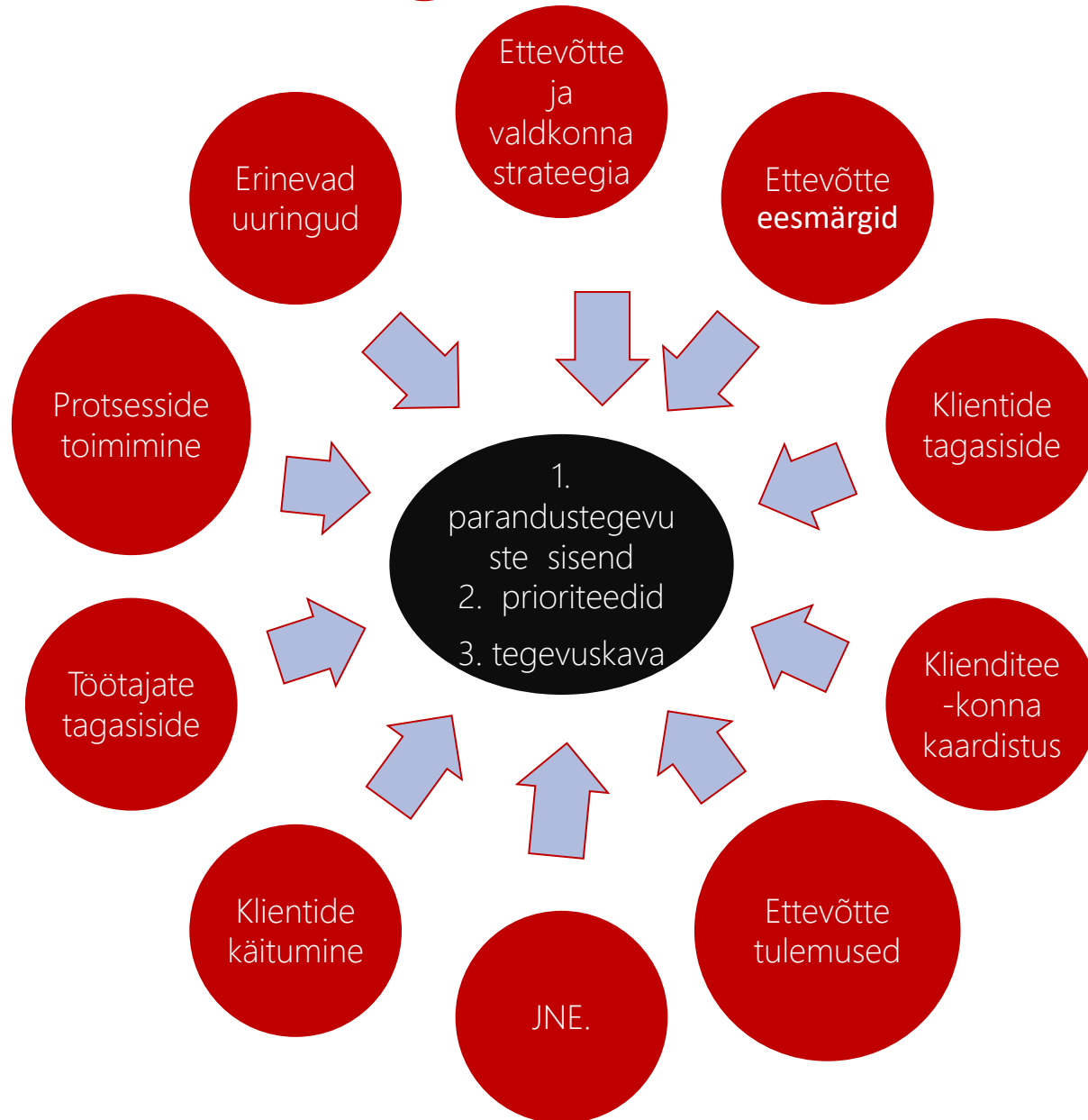
# Millest lähtud oma tööd tehes? Teie vastused:



# Teeninduse käsiraamat/hea tava/standardid/juhend heaks suhtluseks jne...

- Miks ja milleks?
  - Ühtlustada arusaamu ja ootusi (teeneteisele ja endile)
- Kellele?
  - Kõigile ettevõttes
  - Ettevõtte klientidele
- Kuidas?
  1. raamistik- lähtepunkt ja siht
    - Missioon /miks?
    - Brändi lubadus
    - Väärtused
  2. Kaasamine
    - Kogu organisatsioon (eesliin ja toetustegevused. Juhid!)
    - Kliendid- sisend neilt.
  3. Rakendamine
    - Kaasamine on rakendamise esimene samm
    - Arutelud ja sisuline täiendav mõtestamine
    - Mõõtmine- klienditagasisides, sisekliendi tagasisides

# Sisend (parandus)tegevusteks tuleb erinevatest allikatest:





# Tegevuskava ABC

---



# Tegevuskava ehk plaan...

- aitab muuta ideed/unistused reaalsuseks,
- teeb visiooni konkreetseks (ja mõõdetavaks),
- annab võimaluse asjad läbi mõelda ning tervikuks sõlmida,
- on parem kui MITTEPLAAN 😊



# Tegevuskava aluseks on:

- Ettevõtte või valdkonna eesmärk
- Ei tohi unustada SMART-i! 😊



# Iga tegevuse kirjeldus tegevuskavas peab vastama küsimustele...

- **Millist** muutust soovitakse saavutada
- **Kes** on selle muutuse /tegevuse eest vastutav
- **Millal, millisel perioodil** antud tegevus leiab aset
- **Millised** on mõõdikud
- **Millist ressursi see nõuab** (näit. raha, tööjõud)
- **Kommunikatsioon** (kes peaks sellest tegevusest teadma või olema sellesse kaasatud) – seotud osapooled



# Taga sisukas „sisend” ja kindlusta „väljund”

- Kaasa organisatsioon:
  - Juhtkond
  - Seotud juhid
  - Töötajad
  - Kliendid
- Loo omale „projekti meeskond”
  - Näit. juhid kellest sõltub rakendus või tulem
  - Jätkuv seotus
  - Mõtete paljusus
- Muudatuste juhtimise praktikad!MAARIT RÄÄGIB
  - NB! Kaasa meeskonda kindlasti:
    - need, kellelt võib oodata vastasseisu
    - mõni ettevõtte sisene arvamusliider
- Kommunikatsioon
- Regulaarne follow up



# Hea tegevuskava kriteeriumid:

- Tegevuskava on “terviklik”:
  - Tasakaalus
  - Toetab valdkonna ja ettevõtte eesmäärke
  - Tegevuskava osad on omavahel loogilises ühenduses
- Selge:
  - Sõnastuses
  - Eesmärkides
  - Vastutuses
- Kooskõlastatud juhtkonna ning seotud osapooltega





Lõuna! ☺

# Rühmatöö Kliendikesksuse kompetentsid



# Taustainfo:

1. Kompetents (*competence*) on tegevuses väljenduv teadmiste, oskuste ja hoiakute kogum, mis on eelduseks tööosade ja tööülesannete edukaks täitmiseks.
2. Kompetents kirjeldab:
  - Inimese käitumist mingis kindlas valdkonnas
  - Käitumisega kaasneb teatud kindel kavatsuste ja hoiakute komplekt
3. Kompetentsikirjeldused:
  - on sõnastatud tegevustena
  - lähtuvad/on seotud strateegilistest eesmärkidest ja/või on rühmitatud strateegiliste eesmärkide alusel
  - kirjeldatakse eri tasemed: olenevalt definitsioonist (tasemed 1,2,3 jne või "algaja", "meister", "ekspert")
4. Meetodid kompetentside määratlemiseks:
  - Intervjuud võtmeisikutega
  - Väga hea soorituse jälgimine ja kirjeldamine
  - Ajurünnakud kompetentsiprofiili koostamiseks

# Mida teeme?

## Proovime kätt kliendikesksete kompetentside kirjeldamisel.

- Kuidas? Kolm Gruppi
- Kirjeldame millised 1-2 teadmist/oskust/hoiakut peaksid olema:
  1. ettevõtte igal töötajal
  2. ettevõtte juhtivtöötajal
  3. kliendikogemuse/kliendikesksuse valdkonnajuhil

kirjeldatud tegevustena

# Näide:

| Kompetentsi kategooria                 | Kompetentsi nimetus                                                                                                                                                                                                                                                    | Kompetentsi käitumuslik väljendus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suhtlemine, esitlemine ja meeskonnatöö | <b>Suhete loomine ja hoidmine</b><br><i>On avatud ja valmis looma uusi suhteid. Hoiab loodud suhteid. Kujundab suhtevõrgustikke</i>                                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuulab vestluspartnerit, esitab täiendavaid küsimusi vastaspoole mõistmiseks ja peegeldab vestluspartnerile tagasi seda, mida kuulis.</li> <li>2. Suhtleb edukalt erineva positsiooni, kultuuritausta ja maailmavaatega inimestega.</li> <li>3. On empaatiline-märkab ja mõistab vastaspoole tundeid ja vajadusi. Reageerib vastavalt sellelele.</li> <li>4. Analüüsib, mõistab ja suunab teadlikult oma emotsioone ja tundeid - ka keeruliste inimestega suheldes.</li> <li>5. Oskab leida kompromisse erinevate huvide lahknemisel.</li> </ol>                                                                                                                                              |
|                                        | <b>Esinemine ja teabe edastamine</b><br><i>Esitab CX teavet selgelt, loogiliselt ja igale sihtgrupile mõistetavalt. Tugineb tõendustele, faktilisele infole ja kliendi ja sisekliendi tagasisidele. On kursis peamiste valdkonna trendidega ning jagab seda infot.</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Loob informatiivseid ja inspireerivaid esitlusi (hoiab slaididel info tasakaalu; kasutab oskuslikult auditooriumi kaasamise võtteid).</li> <li>2. Väljendab end selgelt (diktsioon, hääle tugevus) ja soravalt.</li> <li>3. Esitleb oma seisukohti enesekindlalt, argumenteeritult ja hinnanguvabalt.</li> <li>4. Esitab CX kohast teavet arusaadavalt lähtudes auditooriumi vajadustest. Oskab tuua välja olulisi punkte just antud kuulajaskonnale.</li> <li>5. Reageerib kiiresti auditooriumi reaktsioonidele ja tagasisidele.</li> </ol>                                                                                                                                                 |
|                                        | <b>Kommunikatsiooni juhtimine</b><br><i>Seisab hea kliendikohase kommunikatsiooni levimise eest nii ettevõttes kui väljaspool seda</i>                                                                                                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mõistab ja rakendab ettevõttes kokku lepitud kommunikatsiooni tavasid, reegleid ja kanaleid.</li> <li>2. Info edastamiseks määratleb sihtgrupi, kujundab sõnumi vastavalt sihtgrupile ning rakendab sobilikke kommunikatsiooni kanaleid.</li> <li>3. Analüüsib ja planeerib ennetavalt kommunikatsiooniga kaasneda võivad riskid ja/või vastureaktsioonid.</li> <li>4. Tagab, et vajalik informatsioon jõuab tema vastutusalas inimesteni õigeaegselt.</li> <li>5. Nopib välja kliendi tagasisidest ja tehtud arendustegevusest olulise, mida jagada ettevõtte siseselt. Tagab ettevõtte sisese regulaarse infovoog sh. annab sisendit turunduse üksusele ettevõtte välise kliendi</li> </ol> |

# Ülesanne:

- Kirjelda vähemalt 1-2 olulisemat enda grupi kliendikesksuse kompetentsi
- Mõtlemist aitab suunata raamistik:

| Mida teab/oskab/milline on hoiak | Kuidas käitub/tegevuslik kirjeldus |
|----------------------------------|------------------------------------|
|----------------------------------|------------------------------------|

- NB! Võib aidata see, kui kirjeldad kõigepealt käitumise ja siis mõtled, milliseid teadmisi/oskusi ja hoiakut antud käitumiseks on vaja.

---

Aeg:

- Kirjeldamiseks aega 20 min.
- Teeme kokkuvõtte 10 min.

# Juhi üks kompetents toetamaks kliendikeskset tegevust:

| Kategooria                                                               | Väljendus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tasemed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suhted teistega ja veenvus- võime avaldada mõju suhetes (sees ja väljas) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aktiivne kuulamine</li><li>• Mõistmine</li><li>• Eneseväljendamine</li><li>• Kaasatõmbamine</li><li>• Argumenteerimine</li><li>• Teadmised grupiprotsessidest</li><li>• Kohanemine:<ul style="list-style-type: none"><li>• Keskkonnaga</li><li>• Kultuuriga</li><li>• Sihtrühm</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Algaja:<ul style="list-style-type: none"><li>• On teoreetilised teadmised ja oskused. Aga pole kogemust</li></ul></li><li>• Meister:<ul style="list-style-type: none"><li>• On sorav argumenteerija</li><li>• Aktiivne kuulamine</li><li>• Selge eneseväljendaja</li></ul></li><li>• Ekspert:<ul style="list-style-type: none"><li>• Innustab, tõmbab kaasa ja juhib teadlikult grupi protsesse.</li></ul></li></ul> |

# Kliendikogemuse juhi üks kompetents, mis toetab ettevõtte kliendikeskset tegevust:

| Kategooria           | Kompetents                                                         | Tegevus, milles väljendub                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visioon ja juhtimine | Strateegiline mõtlemine.<br><i>Tunneb ärikeskonda ja kultuuri.</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Oskab siduda kliendi vaadet üldise strateegilise vaatega</li><li>• On teadlik erinevatest mõõdikutest ja mõõtmismeetoditest ning oskab valida välja välja äri- ja kliendikesksust toetavad mõõdikud. Seob nad süsteemi.</li><li>• Viib info töötajateni (mõõdikud, analüüs, tulemused)</li></ul> |

# Eesliini töötaja.

| Suhtlemisvalmidus                                                                                                                                                                                                                                                                           | Probleemi lahenduse oskus                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kiire kontakti saavutamine</li><li>• Keskendub kliendi vajadustele</li><li>• Positiivne hoiak (ka negatiivses situatsioonis)</li><li>• Emotsioonidest teadlikkus (enda emotsioonide kontrollimise võime ja oskus)</li><li>• Empaatiilisus</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Analüüsivõime- analüüsib probleeme kliendi vaatenurgast</li><li>• Kliendi kaasamine</li><li>• Probleemi asetamine protsessi või süsteemi ja selle kommunikeerimine vastutavatele isikutele.</li></ul> |

# Kokkuvõte:

- SUPER! Tõite nii väikese ajaga välja juba mitu väga olulist kompetentsi, mis toetavad ettevõtte kliendikeskset tegutsemist!
- Kompetentside kirjeldus ja loomine on põnev ja aeganõudev protsess. **See on üks paljudest arendustegevustest, mida saate endi tegevusplaani lisada. 😊**
- Oluline on analüüsida ettevõttes kirjeldatud kompetentsid läbi sellest vaatest, KAS JA KUIDAS on kliendikesksus seal esindatud?
  - Näiteks, juhtidel peaks olema ühena kompetentsidest kirjeldatud ka sellised mis hõlmaks teadmisi, oskusi ja hoiakuid, mis puudutaks kliendikesksuse kontseptsioonist, enda /üksuse rollist, mõõdikutest ja meetoditest jne olemasolu. Nende käitumuslik kirjeldus võiks olla sõnastatud nii, et saaks hinnata nende teadmiste ja oskuste olemasolu.



# Muudatuste juhtimine

---





# Aeg teha kokkuvõtteid

---





# Ristsõna

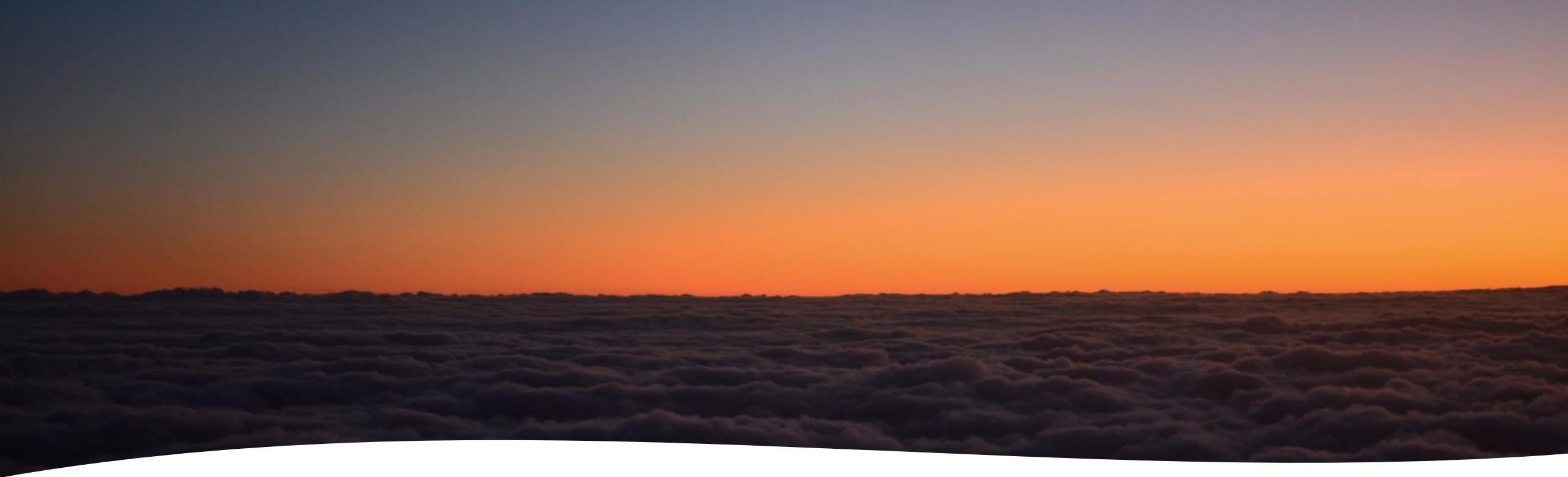
---





Palun mõtle ja pane  
endale kirja:

- Mida võtad kaasa meistriklassist
  - Täna
  - Tervikust
- Mida soovid oma ettevõttes teha/muuta peale meistriklassis osalemist
- Palun jaga meiega ka! ☺



## Kuidas edasi?

- Laen kõik materjali üles pessa
- Saadan peegelduseks lingi
  - Tagasiside koolituspäevadele, koolitajatele, materjalidele
- Kohtumise aja indikatsiooni ootan teilt
  - Teie konkreetne vajadus on fookuses

Aitäh!

Edu ja meeldivaid kliente!





Katri Rohesalu  
katri@kliendikesksus.ee  
5340 6545  
[www.kliendikesksus.ee](http://www.kliendikesksus.ee)

---