



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Organisaatiokulttuurin osallistava johtaminen

Case: Asiakaspalvelutiimin organi- saatiomuutos

Ira Hyvärinen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Organisaatiokulttuurin osallistava johtaminen
Case: Asiakaspalvelutiimin organisaatiomuutos
Case: Asiakaspalvelutiimin organisaatiomuutos

Ira Hyvärinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2018

Ira Hyvärinen

Organisaatiokulttuurin osallistava johtaminen: case: Asiakaspalvelutiimin organisaatiomuutos
Case: Asiakaspalvelutiimin organisaatiomuutos

Vuosi 2018 Sivumäärä 55

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia SLO Oy:n asiakaspalvelutiimille vuosille 2018-2019 toimintasuunnitelma, jonka tavoitteena on ohjata tiimin toimintaa sekä tukea esimiestyötä. Toinen tavoite oli kehittää tiimin palaverikäytäntöjä toimivammaksi. Lähtökohtana oli asiakaspalvelutiimissä tapahtunut organisaatiomuutos sekä tuleva ERP-hanke. Valmistautuminen muutokseen vähentää muutosvastarintaa, ja valmistautumisen myötä muutos voidaan nähdä mahdollisuutena kehittää tiimin toimintaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi SLO Oy, jonka toimialana on sähkötarviketukkukauppa.

Tiimille laadittu toimintasuunnitelma ohjaa tiimin toimintaa kohti asetettuja tavoitteita sekä tukee esimiestyötä tiimin jokapäiväisessä toiminnassa. Toimintatapoja yhtenäistämällä sekä avoimella viestinnällä tiimi pystyy valmistautumaan muutokseen paremmin. Palaverikäytäntöjen kehittäminen tukee tiimiä avoimessa viestinnässä, kuten tiedottamisessa sekä ongelmatilanteiden ratkaisussa. Osallistavat palaverit mahdollistavat kaikille osallistumisen tiimin kehittämistyöhön.

Viitekehyksenä opinnäytetyössä hyödynnettiin organisaatiokulttuurin johtamista ja kehittämistä. Erilaiset johtamismenetelmät antoivat pohjan työn toiminnalliseen osuuteen, kuten työpajatyöskentelyyn. Palaverikäytäntöjen kehittämiseen liittyen tutkittiin erilaisia palaverimalleja sekä palaverien tavoitteita, jotta tiimille löydettiin sopiva käytäntö.

Työn toteuttamisessa hyödynnettiin työpajatyöskentelyä, koska tavoitteena oli osallistuttaa tiimin jäsenet aktiivisesti mukaan kehittämistyöhön. Ryhmien koosta johtuen aivoriihi sekä erilaiset avoimet keskustelut olivat toimivia ratkaisuja. Organisaatiokulttuurin kehittäminen loi raamit työpajatyöskentelylle sekä ohjasi tiimin toimintaa muutosmyönteisemmäksi.

Tuloksena tiimille syntyi toimintasuunnitelma vuodelle 2018, joka pitää sisällään kuvauksen tiimin toiminnasta, toimintaperiaatteista sekä tavoitteista. Toimintasuunnitelmassa kuvataan myös tiimille kehitetty palaverikäytäntö. Toimintasuunnitelma on esitetty tiimille ja se otettiin käyttöön uusien palaverikäytäntöjen ohella.

Tiimiltä kerättiin suullista palautetta opinnäytetyön tuloksista. Toimintasuunnitelma otettiin vastaan hyvällä mielellä ja palaverikäytäntö on toiminut hyvin. Palaverihin valmistautumiseen ja yhteisen agendan käyttöön tulee vielä kiinnittää huomioita, jotta jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus valmistautua palaverissa käsiteltäviin asioihin. Tiimin toimintasuunnitelma tulisi jakaa jokaiselle uudelle työntekijälle osana SLO Oy:n *tervetuloa taloon* -pakettia.

Asiasanat: Organisaatiokulttuuri, Johtaminen, Palaveri, Toimintasuunnitelma, Kehittäminen

Ira HyvärinenIra Hyvärinen

Leading the organizational culture: case: Organizational change of the customer service team

Year	2018	Pages	55
------	------	-------	----

The goal of this thesis was to create an operating plan for the customer service team in SLO Limited. The operating plan guides the team towards their goals in everyday work. Also, the propose of this thesis was to improve team's meeting policies. The basis for the project was the organizational change and upcoming operation control system project. Preparing team for the change could make it easier for the them to react as the actual change will take place. The change could be described as an opportunity to improve the team's work. The partner for the thesis was SLO Limited, whose business is in electricity wholesale.

The team's operating plan guides the team in their everyday work and supports the managing. Standardizing the procedures and having an open communication will help the team be more prepared for the upcoming change. Developing the meeting policies helps the team in open communication and solving any problems within the team. The meetings are supposed to commit all the team members participating in development work.

Framework for the thesis was developing and leading the organizational culture. Different leading methods supported the functional part of the thesis. The functional part of the thesis was to organize different workshops for the team. Research in meeting policies helped for support when developing the team's meeting practices.

In the functional part of this thesis there were three workshops, because the main goal was to participate all the team members in the development process. Because of the sizes of the group brainstorming and different type of open conversations were useful tools for the functional part. Developing the organizational culture gave the guidelines for the workshops and it supported managing the change within the team.

The result of the thesis was developed meeting policies and the operating plan for the year 2018. The operating plan includes description of the team and their main responsibilities together with team's principles and goals. The operating plan is in use and it was introduced to the team amongst the developed meeting policies.

The team had an opportunity to give feedback on the operating plan. The operating plan was well accepted and new meeting policies are working fine. The team should pay attention to the agenda of the meeting so all the team members can prepare themselves to the meetings. The operating plan should be given to all the team members as well as the new recruits.

Keywords: Organizational culture, Management, Meeting, Operating plan, Development

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Organisaatiokulttuuri	7
2.1	Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät	8
2.2	Organisaatiokulttuurin kehittäminen	10
2.3	Organisaatiokulttuurin kehittämisen haasteet.....	11
2.4	Johtaminen ja esimiestyö organisaatiokulttuurin kehittämisessä.....	12
2.5	Johtamisen erilaiset ulottuvuudet kehittämisen tukena.....	13
3	Kehittämistyöhön osallistuttaminen työpajatyöskentelyn avulla	14
3.1	Aivoriihi osallistavana työpajatyöskentelymenetelmänä	16
3.2	Tulevaisuuskeskustelu osallistavana työpajatyöskentelymenetelmänä	17
4	Palaverikäytännöt osana organisaatiokulttuuria	18
4.1	Palaveriin valmistautuminen.....	19
4.2	Palaverin tarkoitus ja tavoitteet	19
5	Opinnäytetyön kehittämisprosessin toteutus.....	22
6	Opinnäytetyön kehittämisprosessin tulokset	25
6.1	Asiakaspalvelutiimin kehitetty palaverikäytäntö.....	26
6.2	Asiakaspalvelutiimin toimintasuunnitelma	27
7	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja pohdinta	28
8	Jatkotoimenpiteet ja kehittämis ehdotukset	31
	Lähteet	32
	Kuviot	34
	Liitteet.....	35

1 Johdanto

Työelämässä tulee olla valmis muutoksiin. Nykypäivänä teknologian kehittyminen sekä muutokset organisaatioissa luovat haasteita organisaatiokulttuurin johtamiselle. Monet muutokset herättävät työyhteisön jäsenissä epätietoa sekä huolta tulevasta. Esimiestyö korostuu muutoksessa ja sen vuoksi organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota työyhteisön osallistamiseen sekä avoimeen viestintään. Organisaation kulttuuria tulee arvostaa, mutta samalla sitä tulee kehittää muutoksen myötä.

Yhteistyökumppanina opinnäytetyön toteutuksessa toimi SLO Oy. Opinnäytetyö toteutettiin SLO Oy:n asiakaspalvelutiimille tutkimuksellisenä kehittämistyönä osallistavia johtamismenetelmiä hyödyntäen. Asiakaspalvelutiimi oli siirretty osaksi myyntiorganisaatiota, ja sen toimintoihin tuli uutena osana alueellinen myynnintuki. Lähtökohtana opinnäytetyölle oli asiakaspalvelutiimissä tapahtunut organisaatiomuutos sekä tuleva toiminnanohjausjärjestelmämuutos eli ERP-hanke. Opinnäytetyön tulokset mahdollistavat organisaatiokulttuurin kehittämisen näkyvien muutoksien kuten organisaatiomuutoksen sekä ERP-hankkeen rinnalla.

Ennen opinnäytetyön toiminnallista osuutta asiakaspalvelutiimille laadittiin kysely, jonka tavoitteena oli kartoittaa asiakaspalvelutiimin jäsenten ajatuksia kehitettävistä asioista. Kyselyn tulosten perusteella opinnäytetyön aihe saatiin rajattua, sekä työssä toteutetuille yhteisen kehittämisen työpajoille saatiin laadittua sisältö. Asiakaspalvelutiimin toimintamalleja yhtenäistettiin ja toimintasuunnitelmaan kirjattiin tiimin toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat toimintaa toivottuun suuntaan sekä valmistavat tiimiä tulevaan järjestelmämuutokseen. Tiimin palaverikäytännöistä kehitettiin tavoitteellisia ja osallistavia. Tiimin palavereiden aikana tuli huomioida asiakaspalvelun laatu, jotta SLO Oy:n asiakaspalvelu voidaan pitää avoinna ja voidaan olla asiakkaan tavoitettavissa tiimin kehittämistyöstä huolimatta.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa järjestettiin yhteensä kolme yhteisen kehittämisen työpajaa, joissa teemoina olivat tiimin nykytila ja tulevaisuus, palaverikäytännöt ja viestintä sekä toimintasuunnitelman esittely ja palaute.

Muutokset organisaatiossa liittyvät asiakaspalvelun kehittämiseen sekä tulevaan ERP-hankkeeseen. Asiakaspalvelutiimin toimintaan, kuin myös koko SLO Oy:n organisaatioon, tulee tulevan vuoden aikana suuria muutoksia, joihin tämä opinnäytetyö valmisti tiimiä ennakoivasti. Avoimuus, yhteisöllisyys sekä organisaatiokulttuurin ymmärtäminen auttavat tiimiä tulevissa muutoksissa. Opinnäytetyössä toteutettujen toimenpiteiden ja saavutettujen tulosten tavoitteena oli kehittää organisaatiokulttuuria muutosmyönteisemmäksi sekä tiimiä itseohjautuvammaksi kehittämistyössä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia SLO Oy:n asiakaspalvelutiimille toimintasuunnitelma vuodelle 2018-2019. Toimintasuunnitelmaa ohjaa tiimin toimintaa sekä tukee esimiestyötä tulevissa muutoksissa. Osana opinnäytetyön tavoitetta oli kehittää tiimin palaverikäytäntöä tavoitteellisemmaksi, tehokkaammaksi ja osallistavammaksi. Palaverikäytäntöjen rooli tulevassa muutoksessa tulee olemaan suuri, koska avoin viestintä tukee onnistunutta muutosta ja vähentää muutosvastarintaa.

Opinnäytetyön tietoperusta rajattiin organisaatiokulttuuriin johtamiseen ja kehittämiseen. Näkyvien muutoksien kuten ERP-hankkeen ohella organisaatiokulttuuria voidaan kehittää yhdessä tiimin kanssa. Toiminnanohjausjärjestelmämuutoksessa toimintatapoja tulee muuttaa ja kehittää uuteen järjestelmään sopiviksi, joten tiimille on otollinen aika kehittää heidän toimintaansa myös muilta osin uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä. Toimintatapojen kehittäminen luo uutta pohjaa organisaatiokulttuurille. Tietoperustassa käsiteltiin myös johtamisen eri ulottuvuuksia sekä osallistavia johtamismenetelmiä. Osallistavia johtamismenetelmiä hyödynnettiin opinnäytetyössä toteutetuissa yhteisen kehittämisen työpajoissa. Tiimin toimintasuunnitelmaa laadittaessa hyödynnettiin yhteisen kehittämisen työpajojen sisältöä, jotta jokaisen tiimin jäsenen mielipide tuli huomioituksi tiimin toimintasuunnitelmaa laadittaessa. Palaverikäytännöt olivat tärkeä osa tietoperustaa, jotta tiimille löytyi toimiva sekä tehokas palaverikäytäntö.

Toimintasuunnitelma ohjaa tiimin toimintaa organisaatiomuutoksen jälkeen sekä tulevassa ERP-hankkeessa luoden samalla raamit tiimin yhteiselle tekemiselle. Esimiestyötä ei voida korvata toimintasuunnitelmalla, vaan sen tavoitteena on tukea esimiestyötä, sekä kannustaa tiimin jäseniä itsenäiseen toimintaan ja itsensä johtamiseen. Tiimin tekemistä ohjaavat tavoitteet tulee jatkossa esittää selkeästi, jotta tiimin jäsenet voivat kehittää omaa toimintaansa ja näin ollen saavuttaa henkilökohtaiset sekä tiimille asetetut tavoitteet.

Opinnäytetyö ja siitä saavutetut tulokset tukevat SLO Oy:n asiakaspalvelutiimiä tulevassa ERP-hankkeessa ja sen tuomassa muutoksessa. Tiimille laadittu toimintasuunnitelma ja kehitetyt palaverikäytännöt auttavat tiimiä valmistautumaan muutokseen, ja sen myötä organisaatiokulttuuri kehittyy muutosmyönteisemmäksi. Kehitetty palaverikäytäntö luo avoimuutta viestintään ja näin ollen tuo avoimuutta organisaatiokulttuuriin.

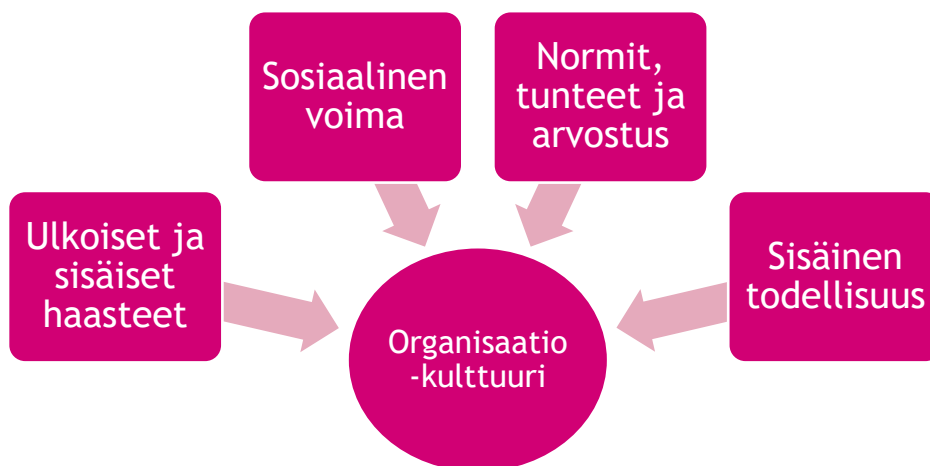
2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiossa oleva kulttuuri on muodostunut yleensä pikkuhiljaa yhteisön jäseniä yhdistävistä perusoletuksista sekä uskomuksista, joiden olemassaoloa ei välttämättä edes tiedosteta (Kuusela 2017, 13). Organisaation kulttuuri on osa työyhteisöä määrittäen siihen liittyvät uskomukset, arvot ja kommunikointitavan. Organisaatiokulttuurista on sanonta ”Näin meillä täällä toimitaan”. (O’Donnel & Boyle 2008, 18.) Parhaassa tapauksessa vahva kulttuuri edes-

auttaa työyhteisön jäseniä sitoutumaan työhönsä, innostumaan työstään sekä tekemään tulosta (Carney 2006, 30). Hyvä kulttuuri luo ilmapiirin avoimelle toiminnalle, jossa oma mielipide uskalletaan kertoa ääneen ja uudistumista tai asioiden kehittämistä ei nähdä uhkana vaan mahdollisuutena. (Kuusela 2017, 13.) Tehokkaan ja tuottavan organisaation takana on vahva sekä yhtenäinen, mutta joustava kulttuuri. Organisaatioilla tulee aina olemaan niin sisäiset kuin ulkoisetkin haasteensa, jotka tulee voittaa. (Kuusela 2015, 15.)

2.1 Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät

Organisaatiokulttuuri muodostuu erilaisista tekijöistä kuten ulkoisista ja sisäisistä haasteista, organisaation jäsenten sosiaalisesta voimasta, normeista, tunteista ja arvostuksesta. Nämä asiat yhdessä luovat organisaatiokulttuurin sisäisen todellisuuden, jonka mukaan organisaation jäsenet toteuttavat toimintaansa. Alla olevassa kuviossa 1 on esiteltyä organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät.



Kuvio 1: Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät (Kuusela 2015, 13.)

Organisaatiokulttuurin haasteet voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin haasteisiin. Ulkoiset haasteet ovat näkyviä haasteita ja sisäiset haasteet enemmän näkymättömämpiä. (O'Donnel & Boyle 2008, 20.) Ulkoisilla haasteilla tarkoitetaan esimerkiksi kilpailua ja sitä, miten organisaatiolla menee omalla alallaan sekä markkinoilla. Päivittäisen johtamisen ja työn tekemisen tulee vastata organisaation toiminta-ajatukseen sekä strategiaan odotuksiin innostaen henkilöstöä. Ulkoisiin haasteisiin kuuluvat myös tulevaisuuden näkymät, valitut keinot tavoitteisiin pääsemiseksi sekä tulosten ja tavoitteiden mitattavuus. Sisäiset haasteet puolestaan liittyvät yhteistyöhön sekä toimintaan ihmisten kanssa. Organisaatiossa tulee olla riittävä ymmärrys sekä yhteinen kieli asioiden hoitamiseen. Henkilöiden saavutukset tulee huomioida ja palkita.

Organisaatiossa tulisi olla yhteinen käsitys siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja onnistumisen kannalta välttämättömiä. Yhteinen ja toimiva organisaatiokulttuuri vaatii yhtenäisen näkemyksen sisäisistä ja ulkoisista haasteista. (Kuusela 2015, 15-16.)

Kulttuuria kuvaillaan sosiaalisesti voimaksi, koska sen myötä ihmiset saavat rajat toiminnalleen. Schein (1991, 41) kuvailee organisaatiokulttuurin olevan työyhteisön aikaansaama; Se on vaikeasti muokattavissa, koska organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii muutoksia niin sanottuihin näkymättömiin asioihin. Jokainen työyhteisön jäsen sisäistää kulttuuria huomaamattaan erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Ihanteellisessa tapauksessa ihmiset kokevat kulttuurin yhdistävänä tekijänä, jonka avulla ollaan valmiita auttamaan toisia sekä tekemään tulosta. (Kuusela 2015, 17-18.)

Organisaatiossa vallitsevat normit vaikuttavat työntekijöihin, vaikka sitä ei tiedostettaisi. Normit ohjaavat toimintaa ja kertovat mitä odotetaan tai pidetään tärkeänä. Kulttuurin ei kuitenkaan ole tarkoitus toimia vain sääntökirjana, vaan määritellä ilmapiiri sekä ohjata sosiaalisia tilanteita. Normit ohjaavat sosiaalisia tilanteita ja sitä, miten niissä käyttäydytään. Normit auttavat ennakoimaan tilanteita ja siten edistävät yhteistyötä. Toisinaan normit myös ylläpitävät olemassa olevia toimintatapoja ja hidastavat uudistamista. Normit muuttuvat ryhmien mukana, joten ihanteellinen aika niiden uudistamiseen on organisaation muuttuessa. (Kuusela 2015, 20.)

Organisaatiokulttuurissa tulee voida osoittaa niin positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Tunteet ja niiden myötä syntyvä ilmapiiri ovat sidoksissa siihen, miten työyhteisön jäsenet kokevat yhteisön. Positiiviset tunteet myötävaikuttavat hyvään tulokseen, jotka ovat seurausta innostuvasta, luottavaisesta ja turvallisesta ilmapiiristä. Tunnetyö, eli tunteiden sovittaminen organisaation tunnesääntöihin, on jokaisen henkilökohtaisella vastuulla. Oma käytös on suurassa merkityksessä, kun pohditaan organisaation ilmapiiriä ja sen kehittymistä. Organisaatiossa tulee olla tasa-arvo jäsenten välillä. Jokaisen mielipiteet tulee ottaa huomioon, ja niistä tulee pystyä keskustelemaan avoimesti yhdessä. Sosiaalinen arvostus on tärkeä osa työyhteisöä ja sen kulttuuria. Organisaation jäsenten tulee tukea toisiaan sekä ottaa uudet henkilöt mukaan tiimiin avoimesti. (Kuusela 2015, 21-22.)

Sisäinen todellisuus tarkoittaa henkilökohtaisia mielikuvia, uskomuksia, muistoja ja odotuksia, jotka voidaan kuvata subjektiivisena kokemuksena. Aiemmin koetut tapahtumat vaikuttavat henkilön omiin kokemuksiin, ja niiden pohjalta syntyy luottamus. Sisäinen todellisuus ohjaa keskinäistä vuorovaikutusta ja kulttuuria koko ajan. Sisäistä todellisuutta on vaikea muuttaa, koska totutut tavat ja niiden vaikutus ovat voimakkaita hidasteita muutosprosessissa. (Kuusela 2015, 25-26.) Organisaation sisäistä todellisuutta pohtiessa tulee muistaa, että asioista on aina vähintään kaksi näkökulmaa. Esimerkkinä vahva ja määrätietoinen johtaja voidaan kokea määräilevänä tai komentelevana. (Kuusela 2015, 28.) Organisaatiokulttuuria voidaan kehittää,

mutta ensin tulee ymmärtää sen tämänhetkinen tilanne, jotta kehityskohteet voidaan tunnistaa. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa pienempiin osiin, jolloin omaa kulttuuria on mahdollista analysoida. Organisaatiokulttuurin analysointi auttaa tunnistamaan omalle kulttuurille ominaisia ja tunnusomaisia piirteitä. (Kuusela 2015, 34-35.)

2.2 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Kulttuurin kehittäminen tarkoittaa muutosta olemassa oleviin toimintatapoihin. Muutos on lähtökohtaisesti ristiriidassa vallitsevaan tilanteeseen, joten työyhteisön jäsenet tulee sitouttaa muutokseen. (Russell-Jones 2000, 44.) Muutoksia on erilaisia, esimerkiksi pieniä, joiden avulla pyritään rakentamaan vahvuuksien ympärille lisää toimintatapoja tai kehittämään heikkouksia. Isoja muutoksia ovat puolestaan täysin uuden asian ottaminen osaksi toimintatapoja, mikä tarkoittaa jostain vanhasta luopumista. Muutokset vaativat aina työtä ja kuormittavat työyhteisön jäseniä. Muutoksen tavoite tulee esitellä mahdollisimman avoimesti, jotta vältetään epävarmuudelta ja muutosvastarinta pienenee. Muutos on hidasta ja vaatii sekä johdolta että esimiestyöltä kärsivällisyyttä. Normaalien töiden tulee hoitua muutoksen rinnalla samalla kun opetellaan uusia toimintatapoja. Tästä syystä pienet muutokset koetaan yleisesti parempana vaihtoehtona. Pienet muutokset kerrallaan koetaan helpommiksi toteuttaa, kun yhdessä vakiinnutetaan uudet toimintatavat osaksi organisaation yhteisiä toimintatapoja. Muutoksien osalta tulee muistaa, että töiden lisääminen ja toisin tekeminen ovat osaltansa haastavampia kuin vähentäminen ja luopuminen. (Kuusela 2015, 164-165.)

Organisaation kulttuuria voidaan johtaa oikeaan suuntaan, mutta sitä tulee johtaa tietoisesti ja halutusti. Kulttuurin johtaminen ei ole kertaluontoinen projekti, vaan se vaatii pitkäjänteistä toimintaa jokapäiväisessä tekemisessä. Johtajan roolia ei tule väheksyä muutoksessa. Kulttuurin sanotaan lähtevän johtajan asenteesta muita ihmisiä kohtaan, sekä ihmisten välisissä kohtaamisissa tapahtuvista eleistä, ilmeistä ja muista tapahtumista. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 75.)

Organisaatiokulttuuria kehittäessä tulee ottaa huomioon myös tapa, jolla yhdessä toimitaan. Ydinprosessit ja niihin liittyvän toiminnan ymmärtäminen ovat oleellinen osa kehitystyötä. Ilman toimivia ydinprosesseja organisaation ei ole mahdollista toteuttaa toimintaansa markkinoilla. Organisaatiokulttuuria kehitettäessä tulee pohtia prosessien merkitystä ihmisiin, koska vuosien ajan käytössä olleiden prosessien myötä ihmiset ovat muodostaneet senhetkisen kulttuurin. (Nuutinen & Lappalainen 2012, 4.) Prosessien uudistamisen lisäksi tulee pohtia, mitä ihmisten välillä tapahtuu, jotta muutoksella olisi mahdollisimman vähän negatiivisia vaikutuksia (Kuusela 2015, 167).

Kulttuuria uudistettaessa tärkeää on tiedottaa asiasta työyhteisön jäsenille, jolloin ihmisillä on aikaa reagoida muutokseen ennen sen tapahtumista. Tämä edesauttaa ymmärrystä myös siitä, miten yhden osan muutos vaikuttaa muuhun organisaatioon. Onnistunut muutos pitää

sisällään jatkuvaa keskustelua ja avointa viestintää. (Kuusela 2015, 167.) Organisaatiokulttuurin kehittäminen aloitetaan analysoimalla ulkoisia ja sisäisiä haasteita. Organisaation tulee toteuttaa perustehtävänsä, joten jos sen toteuttaminen onnistuu ilman uhkaavia ongelmia kulttuurin voi antaa elää toistaiseksi omaa elämäänsä. Mikäli muutokselle on kuitenkin tarvetta, tulee pohtia, mitkä ovat kulttuurin vahvuudet organisaatiossa ja löytää keino hyödyntää niitä muutoksessa. (Kuusela 2015, 171.)

2.3 Organisaatiokulttuurin kehittämisen haasteet

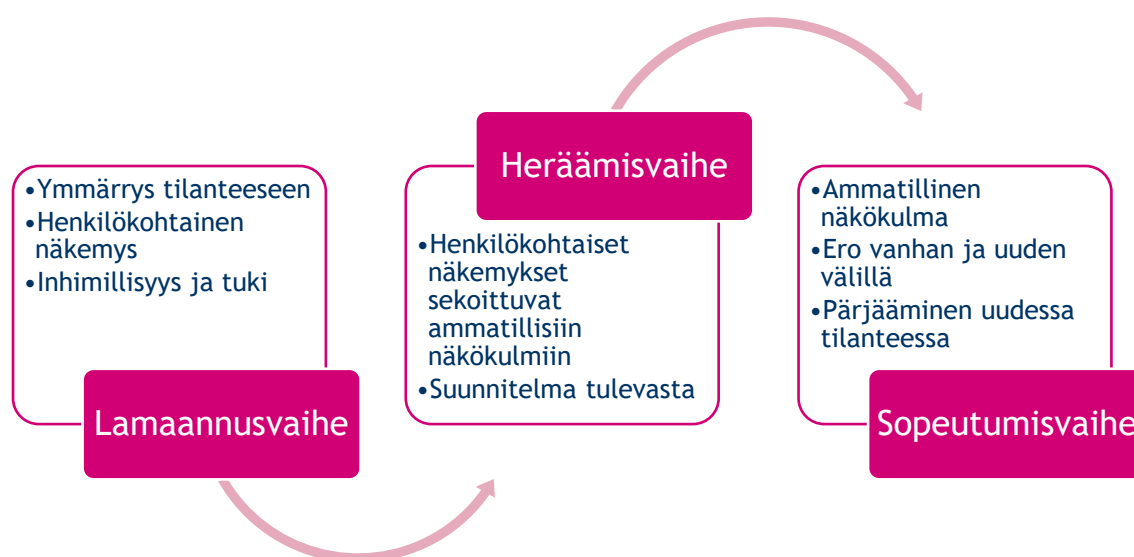
Organisaatiokulttuurin kehittäminen lähtee liikkeelle päätöksestä toimia eri tavalla jatkossa. Pelkkä päätös toimia eri tavalla ei kuitenkaan yksinään riitä. Vanhalle toimintatavalle luodaan uusi visio sekä suunnitelma siitä, miten jatkossa tulisi toimia. Päätös voi lähteä esimerkiksi johtohenkilöstä, mutta myös tiimin omasta aloitteesta. Muutoksessa on tärkeää toimia uuden toimintatavan mukaan ja ottaa työyhteisön muut jäsenet mukaan muutokseen. Mikäli kehitetty toimintatapa alkaa toimia, uudet normit ja arvot kasvavat. Muutoksessa ei riitä pelkkä päätös toimia eri tavalla, vaan toimintatapoja tulee kehittää jatkuvasti. (Kotter 2012) Organisaatiokulttuurin kehittymiselle haasteena on kehityksen pysähtyminen. Tästä syystä kehittäminen tulee toteuttaa selkeästi, yksinkertaisesti ja yhtenäisesti, jotta muutos ei herätä epävarmuutta työyhteisössä. (Kuusela 2015, 165.)

Organisaation kulttuurin kehittämisessä avoin viestintä on avainasemassa muutoksen onnistumisen kanssa. Viestintää tulee olla sopivassa määrin ja se tulee välittää oikeita kanavia hyödyntäen. Organisaatiokulttuurin kehittämisessä esimiestyössä on tärkeää huomioida työyhteisön jäsenet viestinnässä. Tasapaino sähköisen ja henkilökohtaisen viestinnän välillä on tärkeää. Liiallinen sähköisen viestinnän käyttö saattaa luoda työyhteisölle kuvan, että johto paikoilee vastuutaan. Liiallinen henkilökohtainen viestintä saattaa puolestaan asettaa henkilöstön eriarvoiseen asemaan, koska viestiä ei voida välittää samanaikaisesti kaikille. (Mattila 2007, 186.) Muutoksessa haastetta luovat erilaiset huhut, jotka liikkuvat organisaatiossa. Mikäli huhuja on päässyt liikkeelle, on viestintä ollut liian hidasta. Huhut aiheuttavat epäluuloa ja luovat negatiivisia tunteita, jolloin muutoksen läpivienti tulee olemaan haastavampaa kuin ilman huhuja. (Mattila 2007, 187-188.)

Niin organisaatiokulttuurin kehittämisessä kuin myös siitä seuraavissa muutoksissa työyhteisön jäsenten on vaikea oppia pois jo vakiintuneista toimintatavoista. Tämän vuoksi organisaatiokulttuurin sekä muutoksen johtaminen on haastavaa, ja sille tulee antaa aikaa. Epävarmuuden ja muutoksen paineiden vähentymisen jälkeen uusien kehitettyjen toimintatapojen hyödyt alkavat näkyä, jolloin muutos helpottuu, ja vanhaan ei enää haluta palata. (Martela & Järvenko 2015, 194.)

2.4 Johtaminen ja esimiestyö organisaatiokulttuurin kehittämisessä

Johtamisella ja esimiestyöllä on tärkeä osa muutoksessa ja kehittämistyössä. Muutoksen aikana esimiehen tulee toimia roolimallina, jolla on selkeä kuva tulevasta. Muutoksessa ei kuitenkaan tule odottaa, että kaikki asiat tapahtuisivat ennalta asetetussa aikataulussa, vaan yllättäviin muutoksiin tulee reagoida joustavasti ja positiivisesti. Johtaminen ja esimiehen motivaatio ohjaavat työyhteisön toimintaa toivottuun suuntaan. (Gibson & Barsade 2003, 24.) Muutoksen johtamisessa esimiehelle on tärkeää edetä vaiheesta toiseen johdonmukaisesti omaa toimintaa jokaiseen vaiheeseen sopeuttaen. Alla olevassa kuviossa 2 kuvataan esimiehen toimintaa muutoksen eri vaiheissa.

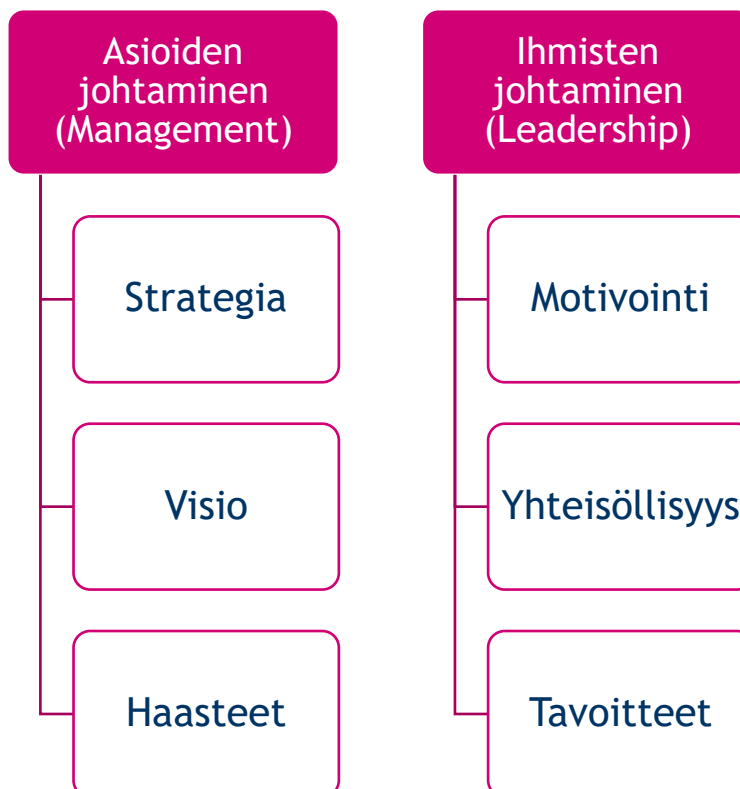


Kuvio 2: Esimiehen toiminta muutoksen eri vaiheissa (Stenvall 2007, 50-53.)

Lamaannusvaiheessa esimieheltä odotetaan inhimillistä reagoitua tilanteeseen, työyhteisön jäsenten kokemuksen ymmärtämistä ja tuen tarjoamista muutoksessa sekä oman näkemyksensä selvittämistä. Heräämisvaiheessa työyhteisön jäsenten henkilökohtaiset ja ammatilliset näkemykset sekoittuvat, kun työntekijää pyritään ymmärtämään, mutta samalla asetetaan uusia vaatimuksia. On tärkeää, että esimies on tässä vaiheessa aktiivinen ja pyrkii selvittämään, miltä uudet vaatimukset tuntuvat työyhteisön jäsenten mielestä. Yhteistyössä laaditaan suunnitelma siitä, miten uusien vaatimusten ja odotuksien kanssa edetään. Sopeutumisvaiheessa työyhteisön jäsenet pyrkivät toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti, jolloin esimies toimii tukena vanhojen ja uusien toimintatapojen erojen selvittämisessä. (Stenvall 2007, 50-53.) Esimies voi omalla toiminnallaan myötävaikuttaa muutokseen antamalla työyhteisölle vastuuta muutosprosessin aikana (Kotter 1996, 87).

2.5 Johtamisen erilaiset ulottuvuudet kehittämisen tukena

Pyrkimys kehittää organisaation toimintaa on tärkeä osa johtamistyötä. Ihmisten ja asioiden johtaminen tulisi tasapainottaa esimiestyössä, koska tuloksen tekemiseen vaaditaan ihmisiä, mutta ilman asioita ei ihmisillä olisi töitä. Keskeisimmät johtamisen ulottuvuudet liittyvät asioiden ja ihmisten johtamiseen kuten kuviossa 3 esitetään. (Juuti 2016, 47-48.)



Kuvio 3: Johtajuuden eri ulottuvuudet (Daft 2008, 589-593.)

Ihmiset vaativat esimiestyöltä tukea ja kannustusta, jotta toimintaa voidaan toteuttaa päämäärähakuisesti. Esimiehen vastuulla on sitouttaa työntekijät, sekä löytää jokaiselle tilaisuus kehittää omaa henkilökohtaista osaamistaan. (Juuti 2016, 47-48.) Juuti (2010, 11) kuvaa johtamista tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka kohdistuu organisaatioon sekä ihmisiin. Johtamisessa on kyse ihmisten välisistä suhteista ja se vaatii toteutuakseen esimiehen ja työntekijän.

Asioiden johtaminen perustuu vastuuseen organisaation toiminnasta, kun taas ihmisten johtaminen tarkoittaa ihmisiin vaikuttamista. Daft (2008, 589) toteaa, että johtajan tulee pyrkiä vaikuttamaan ja innostamaan työyhteisön jäseniä. Ihmisiä johdettaessa tulee kiinnittää huomiota työyhteisön jäsenten käyttäytymiseen, organisaation visioon sekä tapaan, jolla kommunikoidaan. (Darling & Nurmi 2009, 3.) Asioita johdetaan suunnittelemalla, organisoimalla sekä hallitsemalla organisaation resursseja. Asioiden johtamisessa korostuvat ongelmien ratkaisu ja

järjestyksen ylläpito organisaation toiminnassa. (Daft 2008, 593.) Darlingin ja Nurmen (2009,3) mukaan kumpaankin johtamisen ulottuvuuteen tarvitaan henkilökohtaisia itsensä johtamisen taitoja. Parhaimmillaan johtaminen ei ole ainoastaan esimiehen vastuulla, vaan kaikki organisaation jäsenet osallistuvat siihen omalla asiantuntijuudellaan (Juuti 2010, 11).

Työilmapiiri on osa organisaatiokulttuuria. Työilmapiiri kuvastaa sitä, millaista on olla osana organisaatiota. (Rauramo 2004, 127.) Johtamisen myötä esimies saa valtaa, mutta myös vastuuta. Esimiehen valta ja vastuu tulee pitää tasapainossa, jotta toiminta olisi korruptoitumaton. Organisaatiossa, jossa käytetään valtaa ilman vastuuta, ilmapiiri on turhauttava ja sen työntekijät voivat huonosti. Ihmisten ja asioiden johtamisen tulee tukea toisiaan, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. (Darling & Nurmi 2009, 9.)

Esimiehen toiminta ja johtamistapa vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Ihmiset ovat erilaisia ja heitä tulee myös johtaa eri tavalla. Esimiehen tulee johtaa jämakästi, mutta samalla ottaa organisaation jäsenet mukaan toiminnan kehittämiseen. Tärkeintä on luottaa organisaation jäsenten asiantuntijuuteen, ja yhteistyöllä löytää organisaatiolle sekä tiimille toimivin ratkaisu. (Juuti 2016, 68-69.) Työyhteisön jäsenet voidaan osallistuttaa kehittämistyöhön ja siten tiimin toiminnan kehittämiseen esimerkiksi työpajatyöskentelyn avulla.

3 Kehittämistyöhön osallistuttaminen työpajatyöskentelyn avulla

Kehittämistyö voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat tieteellinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittämistyö. Tieteellisen tutkimukseen sisältyy tutkimusongelma ja ennalta määritetyt tutkimuskysymykset, joihin vastataan käyttäen hyväksytyjä menetelmiä. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietoa tiettyyn tieteelliseen keskusteluun ja sen tulokset julkaistaan tietylle tieteelliselle yleisölle. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdat ovat yleensä varsin erilaisia. Lähtökohdana voi toimia organisaation kehittämistarve tai halu kehittää ja uudistaa toimintaansa. Käytännössä tutkimuksellinen kehittämistyö ratkaisee organisaation käytännön ongelman ja tuottaa uusia toimintatapoja, palveluita tai ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17.)

Kehittämistyössä etsitään parempia ratkaisuja, jotta työtä ja sen tekemistä voidaan kehittää jatkuvasti. Kehittämistyössä on tärkeää tunnistaa kehittämiskohteet ja luoda niille uusia toimintatapoja. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön oleellisin ero on toiminnan päämäärässä. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on luoda uusi teoria ilmiölle, kun taas tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite on löytää käytännön ratkaisuja ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 18.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, joka nähdään prosessina. Kehittämistyö voidaan kuvata myös muutostyöprosessina, joka toteutetaan kolmessa eri vai-

heessa. Kehittämistyön vaiheet esitellään kuviossa 4. (Ojasalo ym. 2014, 17.) Kehittämissä toimitaan järjestelmällisesti ja muutosprosessin edetessä on tärkeää voida seurata eri vaiheita ja niissä toteutettuja toimenpiteitä (Ojasalo ym. 2009, 23).



Kuvio 4: Kehittämistyön eri vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 23.)

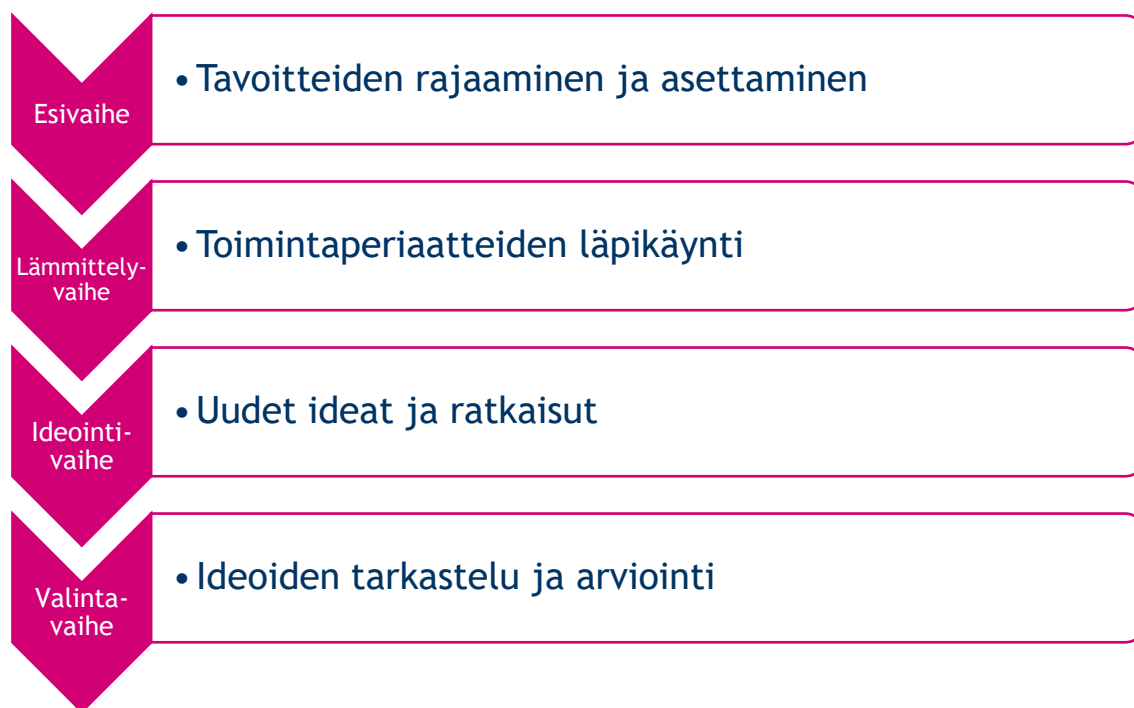
Kehittämistyön prosessi etenee järjestelmällisesti, kun seurataan kehittämissä. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa kehittämiskohde ja määrittää alustavat tavoitteet. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen perehdytään aiheeseen niin teoriassa kuin käytännössäkin. Teoriaan perehtymisen jälkeen määritetään ja rajataan varsinainen kehittämiskohde. Kehittämiskohteen rajaaminen auttaa varsinaisessa työssä, jolloin sitä on helpompi hallita. Ennen käytännön toteuttamista laaditaan tietoperusta tukemaan käytännön toteutusta sekä pohditaan lähestymistapa ja kehittämissä käytettävät menetelmät. Kehittämistyön toteutusvaiheessa suunnitelmat ja valitut menetelmät otetaan käyttöön. Käytännön toteuttamisen jälkeen kehittämissä tulokset julkaistaan eri muodoissa ja kehitetyt toimintatavat, palvelut tai uudet ideat otetaan käyttöön. Arviointivaiheessa arvioidaan kehittämissä onnistuminen sekä tulosten hyödyllisyys. (Ojasalo ym. 2014, 25.)

Tämän opinnäytetyön toteutuksessa hyödynnettiin työpajatyöskentelyä tiimin osallistamisessa. Toiminnan kehittämissä, uuden luomisessa tai muutoksessa on tärkeää uskaltaa rikkoa rajoja ja mennä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. (Ojasalo ym. 2014, 158.) Työpajatyöskentelyssä saadaan ideoita ja ratkaisuja osallistujien kokemusten mukaan, joten niissä heijastuvat työyhteisön todelliset tarpeet. Työpajatyöskentelyssä on mahdollisuus ajatella asioita laajasti monelta eri kannalta. Työpajatyöskentely mahdollistaa ihmisten tuntemuksien

jakamisen sekä unelmien kuulemisen. (Sanders 2002, 1-7.) Työpajatyöskentelyn ohjaajalla tulee olla selkeä toteutussuunnitelma siitä, mitä työpajassa tullaan tekemään ja millaisella aikataululla (Moritz 2005, 89-92).

3.1 Aivoriihi osallistavana työpajatyöskentelymenetelmänä

Aivoriihimenetelmässä ryhmä ideoi uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja ennalta määriteltyyn ongelmaan tai kehityskohteeseen. Työpajan ohjaajalla on tärkeä rooli aivoriihityöskentelyssä toimia aktiivisesti ryhmän kanssa innostaen ja kannustaen rohkeisiin ideoihin. Työpajan tavoitteen tulee olla selkeä ohjaajalle, jotta hän pystyy luomaan työskentelylle selkeät raamit, joiden mukaan toimitaan. (Ojasalo ym. 2014, 160.) Ohjaajan tulee tuntea alla olevassa kuviossa 5 esitellyt aivoriihen eri vaiheet, jotta sekä valmistautuminen että työpajan toteuttaminen onnistuvat parhaalla mahdollisella tavalla.



Kuvio 5: Aivoriihen eri vaiheet (Ojasalo ym. 2014. 161-162.)

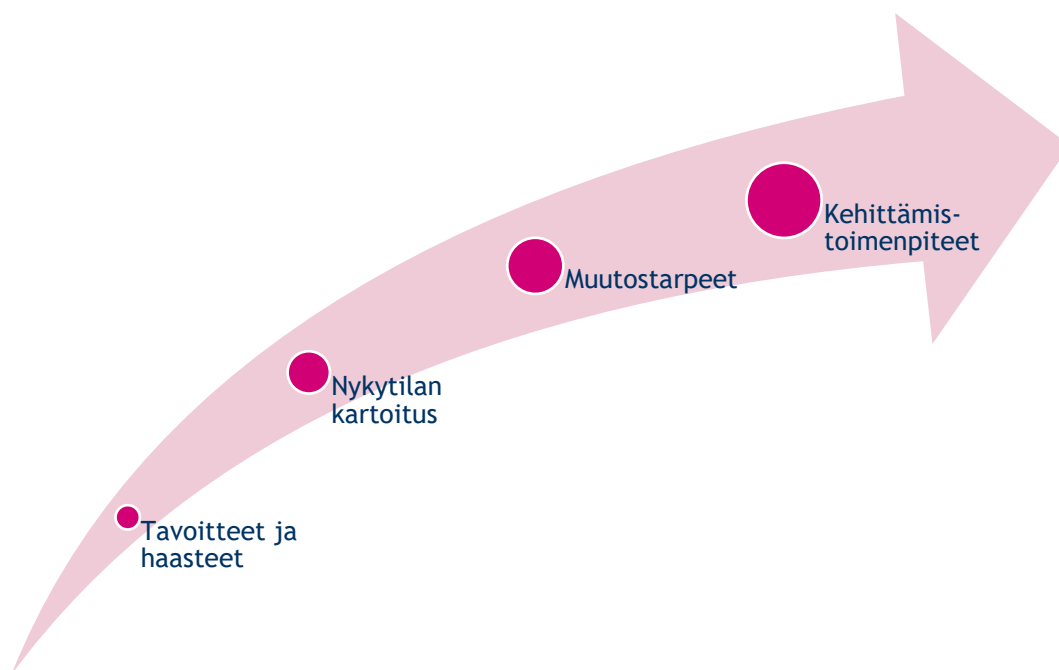
Aivoriihimenetelmän esivaiheessa asetetaan tavoitteet toteutettavalle työpajalle. Tavoitteet tulee rajata niin, että keskustelu tai toiminta aivoriihessä ei lähde rönsyilemään. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää myös osallistujien kannalta, jotta heillä on mahdollisuus tutustua aiheeseen etukäteen ja valmistautua pohtimalla aiheen sisältöä. (Ojasalo ym. 2014, 160.)

Lämmittelyvaiheen tarkoituksena on karistaa osallistujien ennakkoluulot sekä valmistella heitä tulevaan toimintaan. Osallistujille esitellään yhteiset toimintaperiaatteet, joiden mukaan työpajassa toimitaan. Ideointivaiheen oleellisin osa on luoda uusia ideoita sekä ratkaisuja mahdollisimman paljon. Ideoita ei tarvitse perustella tai arvostella mitenkään. Kaikki

ideat kirjataan ylös, ja niitä pyritään yhdistelemään tarpeen mukaan. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita tarkastellaan ja arvioidaan kriittisesti. Tässä vaiheessa ohjaajalla on tärkeä rooli toteutuksessa. Kaikkien tulee saada kertoa oma mielipiteensä, ja yhteisesti tulisi löytää kaikista toteuttamiskelpoisin idea. Lopulta päädytään valitsemaan paras idea jatkotyöstettäväksi. (Ojasalo 2014, 161.)

3.2 Tulevaisuuskeskustelu osallistavana työpajatyöskentelymenetelmänä

Osallistavana menetelmänä tulevaisuuskeskustelun tavoitteena on suunnata työyhteisön jäsenten ajatukset onnistuneeseen muutokseen ja siihen mitä toimenpiteitä tavoitteeseen pääseminen on tiimiltä vaatinut. Tulevaisuuskeskustelu auttaa tiimin jäseniä arvioimaan omaa työtään ja ottamaan esille oman työnsä sekä työyhteisön epäkohtia rakentavalla tavalla. (Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun, 15.) Tulevaisuuskeskustelun eri vaiheet esitellään alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6: Tulevaisuuskeskustelun vaiheet (Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun, 16.)

Tulevaisuuskeskustelussa käydään läpi tiimin tavoitteet sekä mahdolliset haasteet. Keskustelun tavoitteena on kartoittaa, kuinka tuttuja ja ymmärrettäviä tavoitteet ovat, onko tiimillä sama käsitys mahdollisista haasteista, sekä mahdollisesti myös täydentää tavoitteita ja haasteita yhteisen keskustelun perusteella. Kun haasteet on saatu listattua ja tiimillä on niistä yhteinen käsitys, on aika pohtia tiimin nykytilannetta. Kartoitetaan tiimin osaamista, työskente-

lytapoja ja ryhmän toimintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten tapaa suhteutua asioihin. Nykytilanteen kartoittamisen jälkeen tulevaisuuskeskustelussa pohditaan tiimin muutostarpeita. Muutostarpeita pohtiessa tiimin tulee kartoittaa, millaisia muutos- ja kehittämistoimenpiteitä tarvitaan, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. Tässä vaiheessa tiimin tulee myös sopia työnjaosta sekä kehittämisen etenemisestä. Lopuksi sovitaan ehdotukset, jotka viedään läpi sekä vastuuhenkilöt muutoksille. On tärkeää, että vastuuta jaetaan ja tiimin jäsenet sitoutuvat muutokseen. Sovitaan aikataulusta ja toteutettujen muutoksien seurannasta. (Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun, 16.)

Tulevaisuuskeskustelussa tulee uskaltaa heittäytyä tulevaan ilman rajoja, joten työpajan ohjaajalla tulee olla kyky motivoida osallistujat mukaan ideointiin. Ideoinnissa voidaan hyödyntää kysymyksiä, jotka ohjaavat osallistujat ajattelemaan muutosta ja tulevaa. Ohjaavana kysymyksenä voidaan esittää esimerkiksi kysymys mitä muutoksia työpaikalla on tapahtunut tai millä tavalla esimies on toiminut eri tavalla kuin ennen. (Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun, 15.)

Tulevaisuuskeskustelun avulla voidaan kasvattaa tiimin jäsenten luottamusta toisiinsa. Kun luottamus tiimin jäsenten välillä kasvaa, on omien kokemusten jakaminen helpompaa. Tiimin jäsenten kokemusten jakaminen edistää yhteistä oppimista sekä osallistavaa työskentelyä. (Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun, 17.)

4 Palaverikäytännöt osana organisaatiokulttuuria

Palaverikäytännöt ovat osa organisaatiokulttuuria, ja sen vuoksi organisaatiossa vallitseva kulttuuri tulee ottaa huomioon palaverikäytäntöjä pohdittaessa (Koski-Kortesuo 2012, 24.). Organisaatiokulttuuri eli yhteisölle ominaiset toimintatavat kertovat, miten ryhmässä toimitaan tai on aina toimittu (Juuti & Rovio 2010, 96). Organisaatiokulttuuri on saattanut muokata ryhmän hierarkiaa, ja siten se saattaa olla esteenä aktiiviselle ja avoimelle palaverikulttuurille. Organisaation palaverikulttuuri on kehittynyt vuosia käytössä olleista toimintamalleista, joiden muuttaminen on usein hidas prosessi. (Koski-Kortesuo 2012, 24.) Työyhteisön jäsenille palaverit luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta samalla ne osallistavat päätöksentekoon lisäten motivaatiota ja sitoutumista työtehtäviin (Kangasharju, Nikko & Sääntti 2003, 262).

Organisaation palavereja voidaan kutsua monella eri termeillä, kuten neuvottelu, kokous, tapaaminen tai workshop (Kansanen 2002, 14). Palaveri mielletään yleisesti yhteistyö-, suunnittelu- ja kehityssuuntautuneeksi tapaamiseksi, jonka tavoitteena on saada aikaan tuloksia sekä vastata tavoitteisiin (Huhtinen 2006, 11). Palaveri suunnitellaan ja toteutetaan usein eri lähtökohdista, joten tiettyä mallia, joka sopisi tilanteeseen kuin tilanteeseen ei ole. Palaveri tulee siis lähtökohtaisesti aina määritellä, jotta säästytään turhilta palavereilta. (Koski-Kortesuo 2012, 42-46.)

Palaveri, joka toistuu säännöllisesti, on tarkoitettu tiedonvälitykseen. Tämän tyyppisten palaverien tavoitteena on käydä läpi missä mennään, ja millainen on tiimin työtilanne sillä hetkellä. (Koski-Korteso 2012, 44.) Säännölliset palaverit muodostavat jatkumon, joka mahdollistaa tavoitteiden muuttamisen tiimin odotuksiksi ja sen myötä tekemiseksi. Palaverit, joiden sisältö ja laatu ovat hyviä, luovat tiimiin hallinnan tunnetta niin esimiehelle kuin työyhteisöllekin. Hyvä valmistautuminen ja omistautuminen luovat aktiivisen ympäristön palavereille. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 7.) Parhaassa tapauksessa tiimin tiedot ja taidot pystytään hyödyntämään palaverien avulla yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Surakka 2006, 66-68).

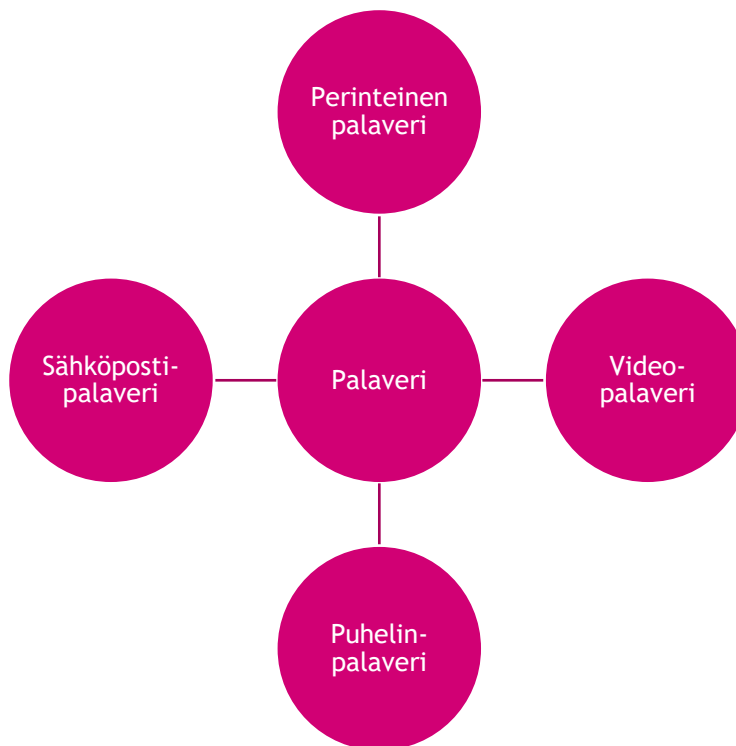
4.1 Palaveriin valmistautuminen

Palaverin agenda eli esityslista on olennainen osa onnistunutta palaveria. Agendan tulee olla tavoitteellinen, innostava, eteenpäin vievä sekä organisaation strategiaa ilmentävä. Agendan tärkein tarkoitus on kehittää palaverin tehokkuutta sekä olla apuna palaverin sisällön fokusoinnissa. Alusta loppuun pohdittu agenda auttaa osallistujia valmistautumaan palaveriin keskittymällä tulevaisuuteen menneisyyden sijaan. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 238.) Työyhteisöviestinnän tulee olla vuorovaikutteista ja asioista tulee voida keskustella avoimesti. Agendan tavoitteena on varmistaa, että palaveriin osallistujat tietävät, mistä asioista siinä tapaamisessa keskustellaan. Osallistujat voivat valmistautua kertomaan oman mielipiteensä ja pohtia perusteluja omalle mielipiteellensä. Avoin vuorovaikutus on tärkeää, koska sen avulla varmistetaan ymmärrys, vaikka asioista ei aina oltaisikaan samaa mieltä. (Juholin 2008, 63.)

Palaveriin valmistautuminen on jokaisen osallistujan vastuulla. Työyhteisössä pidettävissä palavereissa käsitellään työhön liittyviä asioita, joten valmistautuminen kertoo halusta olla mukana työyhteisö kehittämissä asioissa. (Surakka 2006, 56.) Palaveri tulee aina suunnitella, joten sitä varten tulee laatia runko, jotta kaikki käsiteltävät asiat tulee varmasti käsiteltyä (Vaahtio 2008, 58.)

4.2 Palaverin tarkoitus ja tavoitteet

Jokaisella järjestettävällä palaverilla tulee olla tarkoitus ja tavoite. Ennen palaveria tulee olla selvillä, tehdäänkö palaverissa päätöksiä, kehitetäänkö uusia ideoita, keskustellaanko yhteisistä asioista vai tiedotetaan organisaation tapahtumista. Sekä tarkoitus että tavoitteet palaverille tulee esittää osallistujille selkeästi ja ymmärrettävästi, koska se helpottaa kaikkien osallistujien valmistautumista. (Huhtinen 2013, 104.) Palaverin toteuttamistapa mietitään tarkoituksen ja tavoitteen mukaan (Niippola & Rauramo 2008, 6). Erilaisia tapoja toteuttaa palaveri esitellään kuviossa 7.



Kuvio 7: Erilaiset palaverit (Vaahtio 2008 60-65.)

Perinteinen palaveri tuo osallistujat samaan tilaan neuvottelemaan sekä sopimaan käsiteltävistä asioista. Tässä toteutustavassa vuorovaikutus on reaaliaikaista, jolloin väärinkäsitysten määrä vähenee. Tilan toimivuus tulee varmistaa ennen palaverin aloittamista (Surakka 2006, 53-56.)

Videoneuvottelussa osallistujat eivät fyysisesti ole samassa tilassa, mutta ovat ääni- sekä kuvayhteydessä toisiinsa virtuaalisesti ja reaaliaikaisesti. Moderni tekniikka mahdollistaa sen, että videoneuvotteluihin on mahdollista osallistua lähes mistä vain. Videoneuvottelu sopii parhaiten palavereihin, joissa osallistujat ovat tuttuja toisilleen. Puhelinneuvottelu on yleensä paras vaihtoehto kahdenkeskisten ja rutiininomaisten asioiden käsittelyyn. Asia saadaan ratkaistua nopeasti, koska se saadaan käsiteltyä heti tai erikseen sovittuna ajankohtana paikasta riippumatta. (Nippola & Rauramo 2008, 17-18.)

Puhelinneuvottelussa on tärkeää, että osapuolten vuorovaikutustaidot ovat hyvät. Asiat tulee osata kertoa selkeästi ja ymmärrettävästi, mutta yhtä tärkeää on osata kuunnella toista. (Kansanen 2002, 94.)

Sähköpostipalaveri sopii parhaiten tilanteisiin, joissa käsitellään tiedotusluontoisia asioita. Viesti on mahdollista lähettää, vastaanottaa sekä lukea missä tahansa, joten se on mahdol-

lista saada liikkeelle nopeasti. Sähköposti on kustannustehokas ja nopea väline tiedottamiseen, mutta päätökset olisi syytä tehdä perinteisemmissä palavereissa. (Nippola & Rauramo 2008, 18.)

Palaverissa, jossa tehdään päätöksiä, tulee vallita avoin keskusteluilmapiiiri. Keskustelussa on tärkeää, että kaikki puheenvuoroa pyytävät henkilöt huomioidaan. Keskusteluun perustuvat päätökset kirjataan ylös ja niiden mukaan aletaan toimia. (Lehkonen 1997, 50.) Päätöksen tekeminen palaverissa voidaan kuvata kuviossa 8 esitetyllä tavalla.



Kuvio 8: Päätöksen syntyminen palaverissa (Lehkonen 1997, 49-55.)

Käsiteltävä asia tulee esittää palaveriin osallistujille, jolloin käydään läpi pohja-ehdotus. Asian esittämisen jälkeen avoin keskustelu osallistujien kesken on tärkeää, jotta jokaisen osallistujan on mahdollista ilmaista mielipiteensä. Keskustelun etenemisestä riippuen pohja-ehdotus joko hyväksytään tai laaditaan uusi ehdotus. Mikäli asiasta ei päästä yhteisymmärrykseen tehdään päätös äänestämällä. Päätökset tulee julistaa selkeästi päätöksen syntytavasta

riippumatta. Palaverin jälkeen jokaisella tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä tuli päätetyksi. (Vaahtio 2008, 86.)

Hyvin suunnitellut sekä osallistavat palaverit mahdollistavat muutosvaiheessa avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen säilymisen työyhteisössä. Onnistunut muutos vaatii selkeää ennalta pohdittua muutosviestintää. Työyhteisön jäsenet odottavat avointa tiedotusta muutoksesta ja sen etenemisestä, jotta luottamus esimiestä kohtaan säilyy. Viestintä on oleellinen osa organisaatiokulttuuria ja sen vuoksi viestinnän tärkeys korostuu muutoksessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 60-65.)

5 Opinnäytetyön kehittämisprosessin toteutus

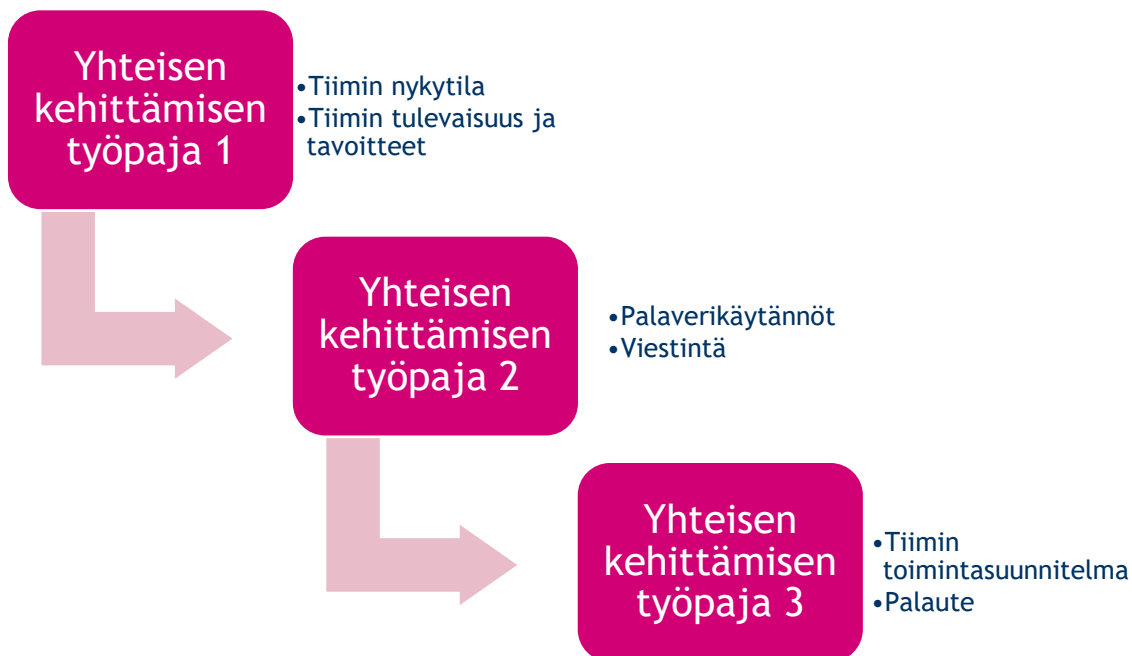
Tämä opinnäytetyö toteutettiin SLO Oy:n asiakaspalvelutiimille. Toimeksiantajan yhteyshenkilönä toimi asiakaspalvelupäällikkö Laura Malin ja toteuttajana Ira Hyvärinen. Toimeksianto opinnäytetyölle oli avoin ja sen tavoitetta lähdettiin pohtimaan asiakaspalvelutiimin kanssa yhdessä. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui tiimin palaverikäytäntöjen kehittäminen ja toimintasuunnitelman laatiminen. Opinnäytetyössä hyödynnettiin osallistavia johtamismenetelmiä ja tiimin jäsenet olivat aktiivisesti mukana kehitystyössä.

Opinnäytetyön alkuun kartoitettiin tiimin nykytila sekä mahdollisia tulevia kehityskohteita. Kartoitusta varten laadittiin kysely kyselynettiin, johon tiimin jäsenet saivat käydä vastassa. Kyselyyn vastasi 7 henkilöä tiimin 9 henkilöstä. Kyselyyn vastattiin anonymisti ja tuloksia käytettiin vain opinnäytetyössä. Koska kyselyn perusjoukko ja toteutunut otos eivät olleet suuret, taustakysymyksiä ei vastaajien anonymiteetin vaarantumisen vuoksi kysytty.

Asiakaspalvelutiimin työyhteisö kyselyn tuloksista (Liite 1) selvisi, että tiimin tekemä työ koetaan tärkeäksi, mutta toisinaan työtehtäviä on liikaa tai työtehtävät eivät jakaudu tasaisesti. Työyhteisö koettiin avoimeksi sekä kannustavaksi. Kyselyssä kartoitettiin myös tiimin jäsenten ajatuksia tarvittavista palavereista. Tiimin jäsenten mielestä tiimillä tulisi olla kerran kuukaudessa palaveri, jossa käytäisiin läpi muutoksia, tiedotettaisiin asioista sekä sovittaisiin lomakausajien sijaisuuksista tuuraamisista. Palavereissa tulisi myös avoimesti keskustella työn kuormittavuudesta sekä työn virtaviivaistamisesta.

Kyselyn tuloksia hyödynnettiin opinnäytetyön toteutuksen suunnittelussa. Vastausten perusteella opinnäytetyössä toteutettavien kehityskohteiden tavoitteiksi muodostui laatia asiakaspalvelutiimille toimintasuunnitelma sekä kehittää tiimin palaverikäytäntöä. Keskustelut toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön odotuksista vastasivat kyselyn tuloksia, vaikka joitakin yllätyksiä ilmeni. Muun muassa oman työn arvostus nousi esille keskusteluissa tiimin esimiehen kanssa, mutta kyselyn perusteella kävi ilmi, että tiimin jäsenistä suurin osa arvostaa työtään ja kokee sen tärkeäksi. Tiimin yhteisöllisyyden kehittäminen nousi esille niin keskusteluissa toimeksiantajan kanssa kuin tiimille tehdyssä kyselyssä.

Koko asiakaspalvelutiimi oli aktiivisesti mukana kehitystyössä osallistumalla yhteisen kehittämisen työpajoihin. Yhteisen kehittämisen työpajoja järjestettiin yhteensä kolme, joista jokaisessa oli oma teemansa. Eri teemat esiteltynä kuviossa 9.



Kuvio 9: Yhteisen kehittämisen työpajojen ohjelma

Työpajat toteutettiin kahdessa eri ryhmässä aina saman päivän aikana, jotta asiakaspalvelu toimi opinnäytetyön toteutuksesta huolimatta normaalisti. Ryhmät arvottiin, mutta arvonnassa huomioitiin eri toimintojen henkilöt, jotta asiakaspalvelukanavat pystyttiin pitämään auki myös työpajojen aikana. Osallistujat kutsuttiin paikalle sähköpostilla lähetetyllä kutsulla (Liite 2). Kutsu piti sisällään työpajan agendan, jotta osallistujilla oli mahdollisuus valmistautua siihen etukäteen. Tiimin esimies ei osallistunut yhteisen kehittämisen työpajoihin, vaan hänen kanssaan käytiin työpajojen sisältö sekä tavoitteet erikseen läpi. Opinnäytetyön eri vaiheissa raportoitiin tiimin esimiehelle sekä käytiin keskustelua työn etenemisestä ja tiimin tilanteesta.

Ensimmäisessä yhteisen kehittämisen työpajassa käytiin läpi tiimille toteutetun kyselyn tulokset sekä keskusteltiin tiimin nykytilanteesta. Kyselyn tulokset eivät yllättäneet kumpaakaan ryhmää, vaan ne koettiin ennalta-arvattaviksi. Tiimin tekemisen suuntaa pohdittiin tulevaisuuskeskustelun ja aivoriihen avulla. Tiimin nykytilanteesta keskustellessa kävi ilmi, että tiimillä ei tällä hetkellä ole selkeitä työtä ohjaavia ja motivoivia tavoitteita. Tiimin tavoitteiksi listattiin avoin viestintä ja asiakaspalvelun laadun varmistaminen. Tulevaisuuskeskustelussa pohdittiin asioita, joita tiimiltä odotetaan, sekä mahdollisia tulevia toimintatapoja. Tulevai-

suuskeskustelun avulla käytiin läpi asioita, joihin tiimillä on mahdollista vaikuttaa omalla tekemisellään. Tulevaisuuskeskustelussa hyödynnettiin alla olevan kuvion 10 mukaista kehityksen ympyrää.



Kuvio 10: Kehityksen ympyrä

Jokainen tiimin jäsen sai kirjoittaa ajatuksia kehitettävistä asioista post it -lapuille, jotka yhteisesti sijoitettiin oikeaan kohtaan kehityksen ympyrää. Uloimpaan ympyrään laitettiin asiat, jotka vaikuttavat meihin, mutta joihin liittyvistä asioista emme voi päättää. Keskimmäiseen ympyrään laitettiin asiat, joihin voimme vaikuttaa, mutta emme päättää. Uloimman ja keskimmäisen ympyrän ero on siinä, että uloimman ympyrän asiat tulee hyväksyä ilman, että niihin voidaan vaikuttaa tekemisellä. Keskimmäisessä ympyrässä olevat asiat ovat kompromisseja ja näin ollen niihin voidaan vaikuttaa. Sisimpään ympyrään laitettiin asiat, joihin voimme itse vaikuttaa ja päättää. Tässä opinnäytetyössä kirjattiin kaikki esille nousseet ajatukset

ylös, mutta vain sisimmän ympyrän asioita lähdettiin kehittämään. Sisimpään ympyrään sijoitettiin mahdollisuus yhteiseen taukoon, yhteisen tekemisen lisääminen, työilmapiirin kehittäminen sekä oman osaamisen lisääminen erilaisilla koulutuksilla.

Ensimmäisen yhteisen kehittämisen työpajan jälkeen opinnäytetyötä jatkettiin työstämällä toisen työpajan sisältöä. Tavoitteena toisessa työpajassa oli keskustella tiimin palaverikäytännöistä sekä löytää tiimille toimiva käytäntö toteuttaa palaverit asiakaspalvelun laadun kärsimästä. Keskustelu oli molemmissa ryhmissä aktiivista, mutta hieman rönsyilevää. Tiimin resurssitilanteen kannalta työpajat sijoittuivat huonoon ajankohtaan, koska työpajassa purkautui ihmisten henkilökohtaisia mielipiteitä työyhteisöstä, esimiestyöstä sekä tiimin toimintaperiaatteista. Vaikka keskustelu ei alun perin mennyt suunnitelmien tai työpajan tavoitteiden mukaan, keskustelusta saatiin paljon hyödyllistä tietoa tiimin toimintasuunnitelman laatimiseen. Keskusteluissa korostuivat tiimin jäsenten odotukset esimiestyölle sekä tiimin toimintaperiaatteille. Avoimet keskustelut tukivat kyselyssä esille nousseita asioita. Avoimissa keskusteluissa oli tärkeää kuunnella kaikkien mielipiteet, mutta oli myös tärkeätä osata eritellä yksittäisten henkilöiden korostuneet mielipiteet. Keskusteluista laadittiin muistiinpanojen pohjalta yhteenveto, jota hyödynnettiin toimintasuunnitelmaa työstettäessä.

Palaverikäytäntöjen kehittämiseen tiimiltä nousi esille hyviä ideoita - erityisesti niiden käytännön toteuttamiseen. Tiimillä oli yhtenäinen mielipide siitä, että eri toiminnoilla tulisi olla omat palaverit, jotta palaverit olisivat mahdollisimman tehokkaita. Koko tiimiä koskevien asioiden läpikäymiseen pidettäisiin tarvittaessa omat palaverinsa.

6 Opinnäytetyön kehittämisprosessin tulokset

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät tulokset ovat SLO Oy:n asiakaspalvelutiimille kehitetty palaverikäytäntö. Uusi palaverikäytäntö mahdollistaa tiimin jäsenten osallistamisen muutoksessa ja kehitystyössä. Toisena tuloksena on tiimille laadittu toimintasuunnitelma, joka ohjaa tiimin toimintaa jokapäiväisessä työssä. Toimintasuunnitelmaan kirjatut tiimin toimintaperiaatteet ovat tärkeä osa tiimin arkea, jotta tiimissä saavutetaan avoin, yhteisöllinen ja itseohjautuva ilmapiiri. Tulokset ovat olleen tiimille hyödyllisiä ja niitä on päästy hyödyntämään tiimin esimiestyössä. Seuraavassa kappaleessa on palautetta tiimin esimieheltä opinnäytetyössä toteutettuun toimintasuunnitelmaan.

Opinnäytetyön toimintasuunnitelmaa lähdettiin työstämään pitämällä tiimin kanssa kaksi workshopia. Tämä oli äärimmäisen hyvä lähestymistapa, sillä pienryhmäkeskusteluina ja -tehtävinä saatiin osallistettua koko tiimi yhteisten toimintatapojen ja tavoitteiden auki kirjaamiseen. Kolmannessa workshopissa käytiin tiimin kanssa läpi toimintasuunnitelma ja kerättiin palautetta workshoppeista, toimintasuunnitelmasta ja käyttöön jo otetuista uusista toimintatavoista.

Opinnäytetyössä on onnistuttu kiteyttämään tiimin ydintoiminta toimintasuunnitelmaan. Toitutetuissa workshoppeissa on tiimin kanssa yhdessä pohditut toimintaperiaatteet kirjattu selkeästi ja visuaalisesti toimintasuunnitelmaan. Toimintaperiaatteet on otettu systemaattiseen käyttöön tiimin tekemisen punaisena lankana ja ohjaavana elementtinä työskentelytapoihin. 2018-2019 tulee SLO:lla olemaan erityisen suurten muutosten aikaa toiminnanohjausjärjestelmän muutoshankkeesta johtuen. Suuren muutoksen alkaessa on äärimmäisen tärkeää varmistaa, että tiimin sisäiset toimintatavat ovat kunnossa, ja että tiedonkulku muutosvaiheen keskellä on varmistettu. Toimintasuunnitelman kappaleessa Tavoitteet vuodelle 2018 on yksinkertaistettu muutokset asiakaspalvelun näkökulmasta selkeällä tavalla.

Toimenpide-osuus jää hieman epämääräiselle tasolle johtuen tiimin toimintojen eri aikatauluista ja aikataulutuksen sopimisesta toimintokohtaisissa tiimipalaverissa. Tämä on asia, johon opinnäytetyön tekijä ei ole voinut vaikuttaa.

Palaverikäytäntö on useista eri toiminnoista ja palveluajoista johtuen ollut tiimissä haaste. Workshoppeissa saatiin hienosti koostettua tiimin eri näkemykset ja toiveet yhteen sekä vietyä ehdotettu malli käytäntöön saakka. Säännölliset palaverit on jokaisessa toiminnossa otettu nyt käyttöön, ja palaverikäytäntöjä kehitetään kevään/kesän mittaan saatujen kokemusten perusteella entistä toimivampaan suuntaan.

Opinnäytetyössä on onnistuttu osallistuttamaan koko tiimin yhteisten asioiden suunnitteluun annetuilla raameilla. Workshopit ovat olleet onnistuneita ja pidettyjä työskentelymuotoja. Kirjallinen toimintasuunnitelma vastaa niitä odotuksia, joita opinnäytetyölle asetettiin.

6.1 Asiakaspalvelutiimin kehitetty palaverikäytäntö

Erilaisia palaverikäytäntöjä vertailemalla sekä tiimin tarpeet huomioon ottaen opinnäytetyön tuloksena kehitettiin tiimille uusi palaverikäytäntö. Käyttöön otettava palaverikäytäntö esitettiin tiimille vuoden 2018 kick off -tilaisuudessa ja opinnäytetyön kolmannessa työpajassa kerättiin tiimiltä palautetta palaverikäytännöstä, jotta sitä voitaisiin entisestään kehittää.

Asiakaspalvelutiimille kehitetyssä palaverikäytännössä (Liite 3) jokaisella toiminnolla on omat palaverinsa. Palaverien tulee olla tavoitteellisia, tehokkaita sekä suunniteltuja. Palaverien tarkoituksena on saada tilannekatsaus tiimin sen hetkiseen työtilanteeseen, ratkaista ongelmatilanteita sekä saada palautetta työstä.

Asiakaspalvelutiimin palaverille on luotu yhteinen pohja agendalle kuten kuviossa 11 esitetään. Kehitettyä agendaa hyödynnetään palaveriin valmistauduttaessa sekä palaverin aikana. Jokainen tiimin jäsen vastaa vuorollaan agendan täyttämisestä ja sen lähettämisestä tiimin muille jäsenille ennen palaveria. Jokaisen jäsenen odotetaan valmistautuvan palaveriin, jotta palaverista saadaan enemmän yhteisöllisiä ja kehittäviä.

Mitä on tehty?	Mitä on tekemättä?	Kuka tekee?	Muuta huomioitavaa..
Tähän listataan erityistä huomiota herättäneet asiat. Esim. kiire tilanteet hinnanoikaisujen, tilausten tai verkkokauppatunnuksien kanssa...	Tähän listataan asiat, jotka ovat vielä tekemättä. Esim. ongelmat perustehtävien hoitamisessa tai tulevat tehtävät	Tähän listataan henkilöt, jotka ovat vastuussa sovittujen asioiden hoitamisesta	Muut palaverissä käsitellyt tai sovitut asiat

Kuvio 11: Asiakaspalvelutiimin palaverien agendan pohja

Agendan kaksi ensimmäistä osaa täydennetään ennen palaveria ja kaksi seuraavaa täydennetään palaverin aikana. Täytetty agenda toimii myös palaverin muistiona. Agendat tallennetaan jokaisen toiminnon omaan kansioon. Edellisen palaverin agendaa voidaan hyödyntää seuraavaan palaveriin valmistauduttaessa.

6.2 Asiakaspalvelutiimin toimintasuunnitelma

Opinnäytetyön toinen tuotos oli tiimin toimintasuunnitelma (Liite 4) vuodelle 2018. Asiakaspalvelutiimin vuoden 2018 kick off -tilaisuus järjestettiin tammikuussa ja siellä käytiin läpi tiimin työskentelylle asetettuja tavoitteita sekä tulevia muutoksia. Tiimille asetetut tavoitteet olivat osa toimintasuunnitelman sisältöä. Tiimille asetettujen tavoitteiden lisäksi kahden ensimmäisen yhteisen kehittämisen työpajan sisällöt, tiimille toteutetun kyselyn tulokset sekä tiimin esimiehen kanssa käydyt keskustelut loivat sisältöä tiimille laaditulle toimintasuunnitelmalle.

Kyselyssä esiin nousseena aiheena opinnäytetyön tavoitteena oli tiimin yhteisöllisyyden kehittäminen. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on pitkä prosessi, joka on tämän opinnäytetyön myötä saatu alulle. Toimintasuunnitelman myötä tiimillä on punainen lanka, joka on mukana työyhteisön arjessa motivoiden, ohjaten sekä toimintaa tukien. Esimiestyö helpottuu, kun tiimin jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan. Esimiestyössä korostuu enemmän yksilöiden vahvuuksien tunnistaminen sekä mahdollisuuksien luominen kehitykselle kuin pelkkä työnohjaus. Koko SLO Oy:llä tulee olemaan muutoksentaiteinen vuosi tulevan ERP-hankkeen myötä, joten mahdollisuuksia haastaa sekä kehittää itseään työssään varmasti tulee löytymään jokaiselle.

Tiimin eri toiminnoista laadittiin toimintasuunnitelmaan lyhyt kuvaus, jossa esiteltiin toimintojen päätehtävät. Koko tiimissä toimii kolme varsin erilaista toimintoa, joiden kaikkien yhteinen tavoite on kuitenkin varmistaa asiakkaalle hyvä kokemus SLO Oy:llä asioinnista.

Toimintasuunnitelmaa työstettäessä tiimin sisällä vallitsevia arvoja haluttiin korostaa, mutta myös keskustelujen perusteella käytyjä asioita tuoda mukaan tiimin toimintaperiaatteisiin. Tiimin toimintaa uuteen avoimempaan ja yhteisöllisempään suuntaan ohjaavat avoin viestintä ja yhteistyö. Toimintasuunnitelmaa työstettäessä haluttiin myös korostaa tiimin olemassaolon syytä, ja sen vuoksi asiakaslähtöisyys on yksi tiimin toimintaperiaatteista. Tiimin on pystyttävä vastaamaan asiakaslupaukseensa pitämällä kiinni aukioloajoista sekä olemalla asiakkaan tavoitettavissa.

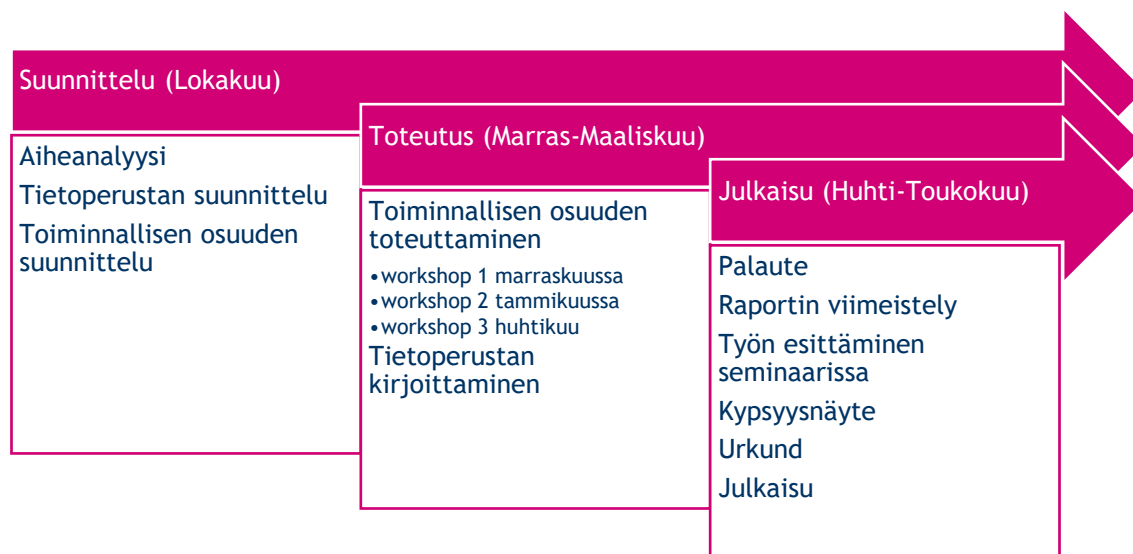
Tiimin toimintaa ohjaavat myös SLO Oy:n missio ja visio. SLO Oy:n missio on olla markkinoiden helpoin paikka asioida. Tämän ajatuksen tulee ohjata tiimin toimintaa, koska asiakaspalvelu on myynnin lisäksi näkyvin osa SLO Oy:n toimintaa asiakkaan suuntaan. Visio kuvastaa SLO Oy:n asiakaspalvelutiimin tavoitetilaa, johon kaikkien tiimin jäsenten tulee pyrkiä omalla toiminnallaan.

Toimintasuunnitelmassa oli lyhyt katsaus edelliseen vuoteen sekä tavoitteet vuodelle 2018. Tavoitteissa esiteltiin tavoitteet koko SLO Oy:n toiminnalle sekä asiakaspalvelutiimin tavoitteet. Asiakaspalvelutiimin tavoitteet laadun kehittämässä ja toiminnan mitattavuudessa tukevat koko SLO Oy:n tavoitteita ERP-hankkeessa. Asiakaspalvelutiimin laadun kehittämistä tukee tavoite uudesta asiakaspalvelujärjestelmästä, jonka avulla tiimin työ tulee helpottumaan ja asiakkaan kokemusta SLO Oy:llä asiointista pystytään kehittämään.

Toimintasuunnitelma ohjaa tiimin toimintaa sekä toimii punaisena lankana tulevilla muutoksissa. Kehitetyillä palaverikäytännöillä, joita kehitetään edelleen toimintojen puolesta jokaiselle toiminnolle sopiviksi, tulee olemaan suuri merkitys tulevilla muutoksissa, jotta viestintä pysyy avoimena sekä työyhteisö osallistavana.

7 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja pohdinta

Opinnäytetyön tulokset vastasivat asetettuja tavoitteita ja opinnäytetyön tuotokset on otettu käyttöön SLO Oy:n asiakaspalvelutiimissä. Opinnäytetyön aikataulu, joka kuvataan kuviossa 12 viivästy hieman ja opinnäytetyön valmistuminen helmi-maaliskuulta siirtyi huhti-toukokuulle. Mistään merkittävästä viivästyksestä ei voida puhua ja viivästyminen ei koitunut haittaa tiimin työskentelylle.



Kuvio 12: Opinnäytetyön toteutuksen aikajana

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on opettanut omien rajojen sekä voimavarojen tunnistamista. Kokoaikaisen työn, perheen ja opiskelun yhdistäminen osoittautuivat monimutkaiseksi yhdistelmäksi, joka vaati lähimmäisiltä kärsivällisyyttä sekä tukea tämän työn toteutuksessa. Motivaatio työn tekemiseen ei kuitenkaan horjunut missään vaiheessa työtä, ja jousto työpaikan puolesta mahdollisti opinnäytetyön loppuun tekemisen.

Opinnäytetyön tavoitteet, eli tiimille laadittu toimintasuunnitelma sekä palaverikäytäntöjen kehittäminen onnistuivat hyvin. Palaverikäytäntö otettiin käyttöön tammikuussa 2018 ja tiimin toimintasuunnitelma esitettiin tiimille huhtikuussa 2018. Tiimiltä saadun palautteen perusteella kehitetty palaverikäytäntö on koettu toimivaksi, joskin alkuperäiseen ehdotukseen sisältyvä agenda on ollut käytössä vain yhden toiminnon palavereissa toistaiseksi.

Agendan tavoitteena on helpottaa palaveriin valmistautumista. Palautteen mukaan palaveri-ihin, joissa agenda on hyödynnetty, tiimin jäsenet ovat voineet valmistautua etukäteen pohdimalla käsiteltäviä asioita sekä tekemällä kehitysehdotuksia valmiiksi. Kun tiimin jäsenet ovat olleet valmistautuneita palaveriin, eivät ne ole venähtäneet kohtuuttoman pitkiksi. Käsiteltävät asiat on käyty läpi tehokkaasti ja vuorovaikutteisesti. Jotta agenda saataisiin myös muiden toimintojen palavereihin, tulee siihen laatia selkeät ohjeet. Ohjeiden sekä opastuksen avulla kynnys agendan käyttöönottoon madaltuu, jolloin myös palavereista saadaan vuorovaikutteisempia ja entistä osallistavampia. Palautteen mukaan tiimin jäsenet eivät ole valmistautuneet nyt pidettäviin palaveri-ihin millään tavalla pois lukien yksi toiminto, jolla on käytössä tiimille kehitetty agenda.

Palaverit on kuitenkin koettu hyödyllisiksi erityisesti tiedon jakamisen sekä tehtävien tasa-puoliseen jakautumisen suhteen. ERP-hankkeen edetessä tiedon jakaminen sekä uusien tehtävien kartoitus ja seuranta tulevat olemaan palaverien tärkein tavoite.

Tiimille laadittu toimintasuunnitelma otettiin vastaan avoimin mielin. Tiimi kaipasi toiminnalleen niin sanottua punaista lankaa, jonka avulla jokainen pääsee harjoittelemaan itseohjautuvuutta. Tavoitteellinen toiminta helpottuu, kun tavoitteet on esitetty selkeästi visuaalisessa muodossa. Tiimin jäsenten ajatukset sekä tiimin esimiehen näkemys siitä, miten tiimissä toimitaan, on koottu yhteen toimintasuunnitelmassa. Toimintasuunnitelma on esitelty ja jaettu kaikille tiimin jäsenille. Vastaisuudessa tiimin jäsenten toimintaa ohjaa yhdessä laaditut toimintaperiaatteet, ja jokainen tietää miten tiimissä toimitaan.

Toimintasuunnitelma on osa organisaatiokulttuurin muutosjohtamista, jonka tavoitteena on kehittää tiimin toimintaa nykypäiväisemmäksi, yhteisöllisemmäksi ja tavoitteellisemmäksi. Organisaatiokulttuurista esille nousevat asenteet, toimintatavat sekä käytösmallit vaativat pitkäjänteistä työskentelyä yhdessä tiimin jäsenten kesken. Tavoitteena on kehittää organisaatiokulttuuria, jotta toimintamallit saadaan kehitettyä vastaamaan tiimin tavoitetilaa. Muutos on laitettu alulle, ja tuleva ERP-hanke mahdollistaa tilanteen, jossa tiimin toimintatapoja muokattaisiin joka tapauksessa. Tiimillä on mahdollisuus olla mukana kehitystyössä omalla aktiivisella roolillaan ja siten mahdollistaa organisaatiokulttuurin kehittyminen ERP-hankkeen myötä.

Opinnäytetyössä toteutetut yhteisen kehittämisen työpajat suunniteltiin hyvin perusteellisesti ja ohjaaja oli valmistautunut. Ohjaajalla selkeä käsitys työpajan tavoitteista ja käsiteltävistä asioista. Suunnittelussa oltiin huomioitu myös avoin keskustelu, jotta osallistuilla oli mahdollisuus tuoda esille omia ideoita ja ajatuksia. Työpajanohjaaja pääsi kehittämään viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä tiimin ohjausta. Työpajat toteutettiin suunnitellun aikataulun mukaisesti ja vaikka keskustelu oli runsasta ei aikataulut venyneet. Oli tärkeää, että yhteisen kehittämisen työpajojen aikataulut eivät venyneet, koska tiimin päätehtävänä on vastata asiakaspalvelusta. Asiakaspalvelun laatu ei kärsinyt tiimin toiminnan kehittämisestä johtuvien työpajojen toteuttamisen vuoksi.

Keskustelu yhteisen kehittämisen työpajoissa oli aktiivista, ja se saatiin pääsääntöisesti pidettyä ennalta määritetyssä aihepiirissä ilman sen suurempia rönsyilyjä. Tiimin jäsenten henkilökohtaiset mielipiteet nousivat keskusteluissa vahvasti esille, ja oli tärkeää osata erotella ne kokonaisuudesta. Jokaisen mielipide on tärkeä ja se huomioitiin, mutta lähtökohtaisesti tavoitteena oli ajatella tiimin etua henkilökohtaisen edun sijaan. Tiimille kehitetty palaverikäytäntö luo oivan pohjan keskustella enemmän tiimin jäsenten henkilökohtaisista kokemuksista

tiimissä. Esimiestyön vastuulla on osallistuttaa tiimin jäsenet mukaan kehittämistyöhön jatkossa selkeiden tavoitteiden ja avoimen viestinnän kautta. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on jatkuva prosessi, joka elää tiimin ja sen jäsenten mukana.

8 Jatko-toimenpiteet ja kehittämis ehdotukset

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt toimintasuunnitelma tulisi päivittää vuosittain tiimin tavoitteiden sekä tavoitteita tukevien toimintaperiaatteiden osalta. Toimintasuunnitelma tulisi käydä läpi vuosittain tiimin kick off -tilaisuudessa, jotta tavoitteita tukevat toimenpiteet olisivat kaikille selvät. Toimintasuunnitelmaan tulisi tiimin kesken kirjata tavoitteiden toimenpiteet selkeästi auki, jolloin tiimin itseohjautuvuus sekä tavoitteellinen toiminta olisi itsenäisempää. Tavoitteiden ja toimenpiteiden kirjaaminen ohjaa tiimiä jokapäiväisessä työssä ja toimii punaisena lankana tiimin toiminnalle.

Eri toimintojen palaverikäytäntöjä tulee vielä kehittää, jotta ne saadaan toimiviksi kaikille. Haasteet muun muassa menetettyjen puheluiden määrässä tulee ratkaista esimerkiksi kiertävällä päivystäjälistalla. Palaverin aikana vuorossa oleva henkilö voisi osallistua palaveriin, mutta puhelimen soidessa tulisi hänen vastata puheluun ja hoitaa asiakaspalvelutilanne. Tiimille kehitetty palaverin agenda toimisi muistion tavoin, jotta kaikki palaverissa läpi käydyt sekä sovitut asiat olisivat myös päivystäjän nähtävissä.

Tulevaan muutokseen valmistauduttaessa tiimin sisäistä viestintää tulee hoitaa avoimesti, osallistavasti sekä yhteisöllisesti. Avoin viestintä on tärkeässä asemassa, jotta tuleva ERP-muutos nähdään positiivisena asiana. Muutos mahdollistaa tiimille kehittymisen niin omassa työssään kuin toimintatavoissa. Tiimin jäsenet tulee saada motivoitua kehittämistyöhön, jolloin pienet muutokset tiimissä tukisivat suurempia muutoksia ja näin ollen organisaatiokulttuuri kehittyä kuin huomaamatta.

Lähteet

Painetut

- Carney, M. 2006. Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery? *Journal of Nursing Management*, vol 14, 23-33.
- Daft, R. 2008. *New Era of Management*. 2. painos. Mason: Thomson South-Western.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. *Kaikkien aivot käyttöön*. 1. Painos. Helsinki: WSOY.
- Huhtinen, P. 2002. *Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin*. Tampere: Puheviestintä.
- Huhtinen, P. 2013. *Neuvottelijan vuorovaikutustaidot*. 8. painos. Tampere: Monivire kustannus.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. *Keskusteltava johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Juva: Bookwell.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. *Johda suoritusta*. 1. Painos. Helsinki: Talentum.
- Kangasharju, H., Nikko, T. & Sääntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 4, 260-268.
- Kansanen, A. 2002. *Neuvottelu- ja kokoustaito*. Helsinki: WSOY.
- Koski, R. - Korteso, K. 2012. *Kokousten seitsemän kuolemansyntiä: paranna palaveritasi*. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Data Com Finland.
- Kuusela, S. 2015. *Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Lehkonen R. 1997. *Kokous ja neuvottelu kunnassa*. Tampere: Finn Publishers.
- Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos, avain organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. *Draivi, Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Niipola, S.; Rauramo, P. 2008. *Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa*. Helsinki: Edita Prima.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: WSOY pro.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. *Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma*. Helsinki: Talentum.
- Rauramo, P. 2004. *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita Prima.

Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Helsinki: Laine.

Sanders, E. 2002. From User-Centered to Participatory Design Approaches: Design and the Social Sciences. New York, USA: Taylor & Francis Books Limited.

Schein, E.H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus.
Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima.

Surakka, T. 2006. Kohti parempia palavereja. Helsinki: Edita Publishing.

Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit. Helsinki: Edita Publishing.

Vahtio, E-L. 2008. Pärjää palavereissa. Helsinki: Edita Prima.

Sähköiset

Darling, J. & Nurmi, R. 2009. "Key contemporary paradigms of management and leadership: A linguistic exploration and case for managerial leadership", European Business Review, Vol. 21 Issue: 3, pp.201-214. Viitattu 16.4.2018. <https://doi-org.nelli.lau-rea.fi/10.1108/09555340910956603>

Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. Viitattu 25.4.2018. http://ty-ohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf

Gibson, D. & Barsade, S. 2003. Managing Organizational Culture Change. Journal of Social Work in Long-Term Care 2(1-2):11-34. Viitattu 31.3.2018. file:///Users/irahyvarinen/Downloads/Managing_Organizational_Culture_Change.pdf

Kotter, J. 2012. The key to changing organizational culture. Viitattu. 24.4.2018. <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/09/27/the-key-to-changing-organizational-culture/#f8e001655094>

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. 2012. "Towards service-oriented organizational culture in manufacturing companies", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 4 Issue: 2, pp.137-155. Viitattu 24.4.2018. <https://doi.org/10.1108/17566691211232882>

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Viitattu 28.2.2018 <http://www.stefan-moritz.com/#book>

O'Donnel, O. & Boyle, R. 2008. Understanding and Managing Organizational Culture. Dublin: The Institute of Public Administration. Viitattu 31.3.2018. https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät (Kuusela 2015, 13.)	8
Kuvio 2: Esimiehen toiminta muutoksen eri vaiheissa (Stenvall 2007, 50-53.)	12
Kuvio 3: Johtajuuden eri ulottuvuudet (Daft 2008, 589-593.)	13
Kuvio 4: Kehittämistyön eri vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 23.)	15
Kuvio 5: Aivoriihen eri vaiheet (Ojasalo ym. 2014. 161-162.)	16
Kuvio 6: Tulevaisuuskeskustelun vaiheet (Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun, 16.)	17
Kuvio 7: Erilaiset palaverit (Vaahtio 2008 60-65.)	20
Kuvio 8: Päätöksen syntyminen palaverissa (Lehkonen 1997, 49-55.)	21
Kuvio 9: Yhteisen kehittämisen työpajojen ohjelma	23
Kuvio 10: Kehityksen ympyrä	24
Kuvio 11: Asiakaspalvelutiimin palaverien agendan pohja	27
Kuvio 12: Opinnäytetyön toteutuksen aikajana	29

Liitteet

Liite 1: Asiakaspalvelutiimin työyhteisö kyselyn tulokset	36
Liite 2: Kutsu ensimmäiseen yhteisen kehittämisen työpajaan.....	44
Liite 3: Asiakaspalvelutiimin palaverikäytäntö	45
Liite 4: Asiakaspalvelutiimin toimintasuunnitelma vuodelle 2018-2019	49

Liite 1: Asiakaspalvelutiimin työyhteisö kyselyn tulokset

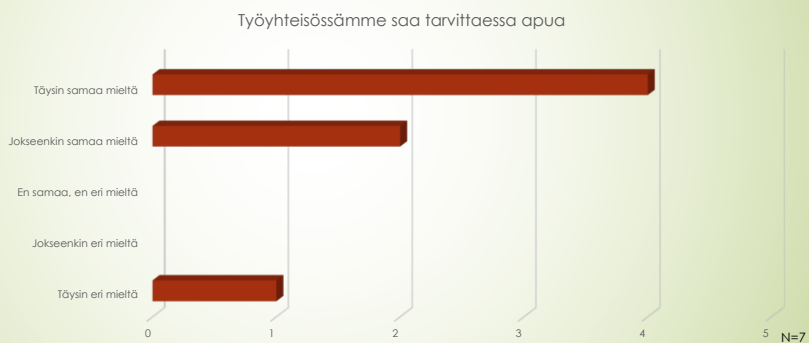


Asiakaspalvelutiimin työyhteisö kyselyn tulokset

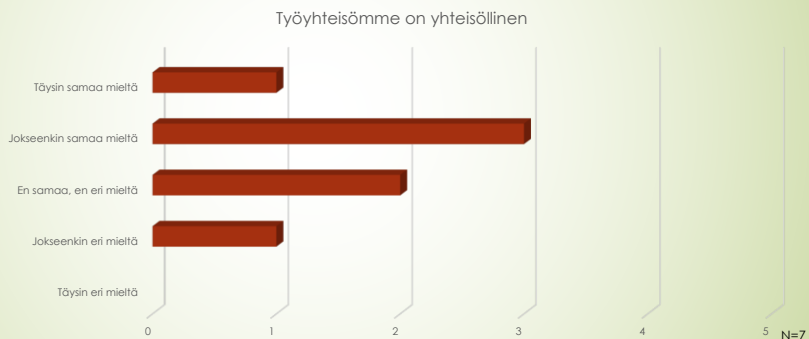
Ira Hyvärinen



Työyhteisössämme saa tarvittaessa apua



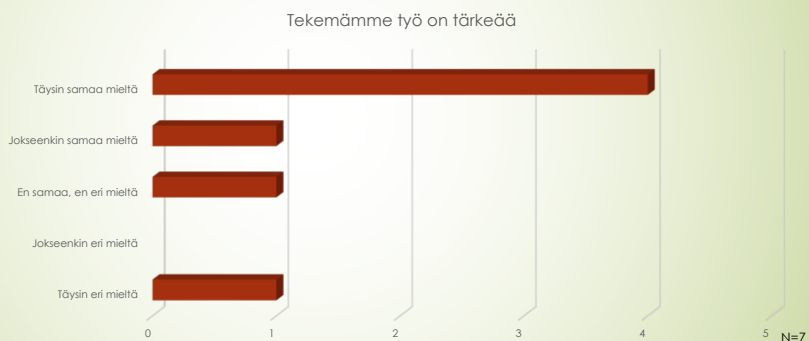
Työyhteisömme on yhteisöllinen



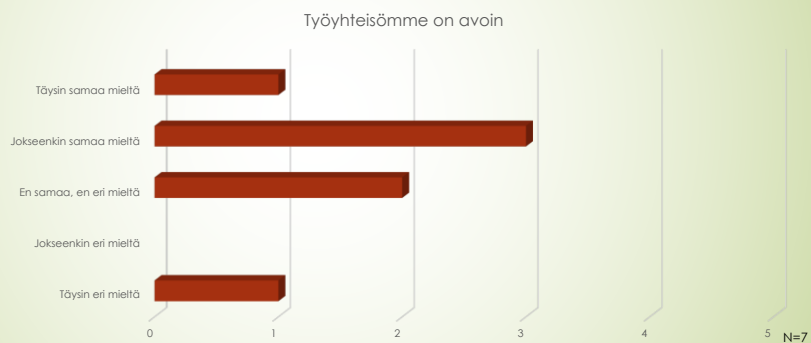
Työyhteisössämme arvostetaan muita



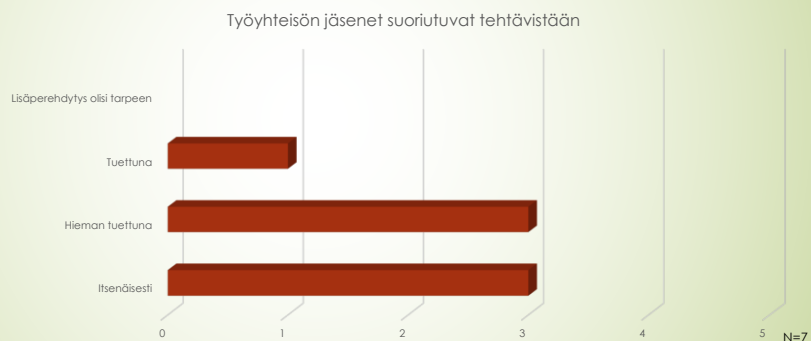
Tekemämme työ on tärkeää



Työyhteisömme on avoin



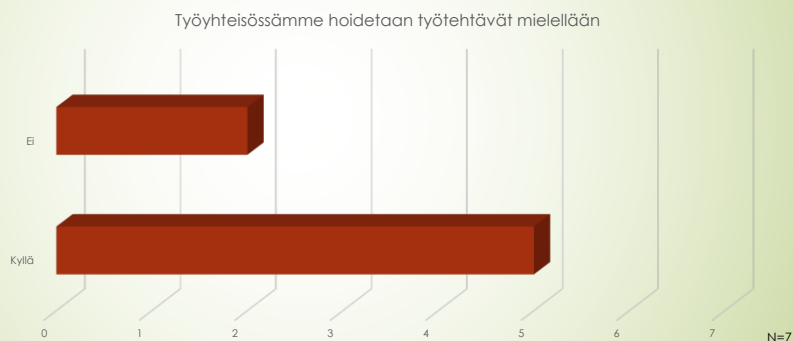
Työyhteisön jäsenet suoriutuvat tehtävistään



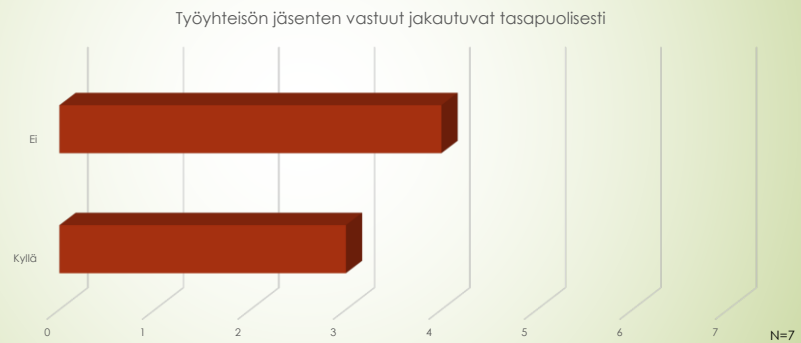
Työyhteisöstämme on selvää keneltä kysyä apua tarvittaessa



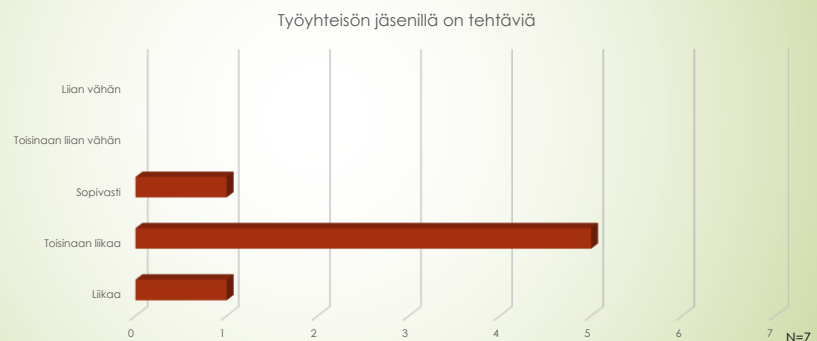
Työyhteisössämme hoidetaan työtehtävät mielellään



Työyhteisön jäsenten vastuut jakautuvat tasapuolisesti



Työyhteisön jäsenillä on työtehtäviä



Mitä ajattelet asiakaspalvelutiimin työtehtävistä

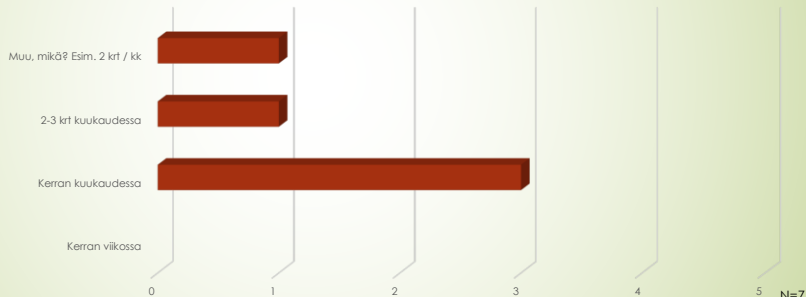
- Tiimin työtehtävät ovat vaihtelevia
- Osa tehtävistä rutiininomaisia
- Osa tehtävistä haasteellisia, jotka vaativat paljon selvittämistä ja aikaa

Mitkä ovat asioita, joita asiakaspalvelutiimin tai sen eri toimintojen tulisi käydä yhteisesti läpi palavereissa

- Ajankohtaisten asioiden läpikäynti yhdessä
- Tulevat muutokset ja uudistukset
- Mahdollisten ongelmatilanteiden läpikäynti
- Työn määrä
- Tiimin lomat
- Eri toiminnolla omat kokoukset, joissa käydään vain sen toiminnon asioita läpi
- Tiimin tavoitteet
- Yhtiön yleisten asioiden läpikäynti

Kuinka usein koko asiakaspalvelutiimin tulisi käydä asioita yhteisesti läpi

Kuinka usein koko asiakaspalvelutiimin tulisi käydä asioita yhteisesti läpi?



Mikä on mielestäsi asiakaspalvelutiimin palaverien tärkein tavoite

- Asiakaspalvelutiimin palaveriilta odotetaan tiedonjakamista sekä asioista yhdessä sopimista
- Tulevista muutoksista kaivataan tietoa
- Loma-aikojen sekä poissaolojen tuurauksista sopiminen
- Palaveriilta odotetaan myös työn kuormittavuuteen liittyvien tekijöiden tunnistamista sekä niihin reagoimista
- Toimintatapojen yhtenäistäminen sekä virtaviivaistaminen
- Ns. tilannekatsaukset miten menee omalla osa-alueella

Odotuksia, toiveita ja ajatuksia yhteisen kehittämisen workshoppeihin

- Tulevilta workshoppeilta kaivataan uusia ideoita sekä yhteistä käytäntöä lomatuurauksiin sekä työskentelytapoihin



Liite 2: Kutsu ensimmäiseen yhteisen kehittämisen työpajaan



Yhteisen kehittämisen workshop

Perjantaina 24.11.2017
Klo 9.30-10.30
3krs. Kokoushuone 1

Agenda:
Kyselyn tulokset
Tiimin nykytilanne
Tulevaisuuskeskustelu
Tervetuloa mukaan!



Yhteisen kehittämisen workshop

Perjantaina 24.11.2017
Klo 13.30-14.30
3krs. Kokoushuone 1

Agenda:
Kyselyn tulokset
Tiimin nykytilanne
Tulevaisuuskeskustelu
Tervetuloa mukaan!

Liite 3: Asiakaspalvelutiimin palaverikäytäntö

Asiakaspalvelutiimin
palaverikäytännöt

Ira Hyvärinen

SÄHKÖ TELE AUTOMAATIO

SLO

Tavoitteet palaverille

- Ongelmatilanteiden ratkaisu
 - Tuuruskäytäntö
- Palaute työstä
 - Esimiehen kiinnostus työtehtäviin ja niiden kehittämiseen
- Ehdotelma
 - Ongelmatilanteissa jaetaan vastuuhenkilöt, jotka laativat ehdotelman, jonka avulla ongelmaa lähdetään ratkaisemaan
 - Ehdotelma esitetään viikko/kuukausipalaverissa sovitun aikataulun mukaisesti
 - Esimies ratkaisee kriittisimmät ongelmat kuten poissaolot yms.
 - Kehityskeskustelujen lisäksi omien tavoitteiden seuranta ja henkilökohtaiset vastualueet työtehtäville



Palaverin agenda

Tähän listataan erityistä huomiota herättäneet asiat. Esim. kiiretilanteet hinnanoikaisujen, tilausten, verkkokauppatunnusien kanssa...	Tähän listataan		
---	-----------------	--	--



3

© SLO Oy 2017 / Etunimi Sukunimi

SLO

Palaverien agenda

Esimerkki palaverin kulusta

<p>Esim.</p> <p>P-S: Kolmikannat sekä asiakasvastuiden päivitys</p> <p>I-S: Kolmikannat (Erylisesti lahti)</p>	<p>P-S: Ohjeistus myymäläpalautuksiin sekä agenda konttorivierailuille</p> <p>I-S: ...</p>	<p>P-S: Ira laatii ohjeistuksen 9.2. mennessä. Muut kommentoivat sen 14.2. mennessä. Ira hyödyntää ohjeistusta Pohjois-Suomen konttorikäynnillä</p>	<p>Toimintatapojen yhtenäistäminen. Tavoitteena löytää yhtenäinen käytäntö alueiden palautuskäytäntöihin. Jokainen myyjä tulee kouluttaa palautuksien tekemiseen. -> Jokainen selvittää oman alueensa osaamisen palautuksien suhteen 26.2. mennessä</p>
--	--	---	--



4

© SLO Oy 2017 / Etunimi Sukunimi

SLO

Konttoripalvelut

- **Kuukausipalaveri**
 - 15min sovittuna aikana
 - Käydään läpi tavoitteet ja tulokset
 - Puhelut ja luvut jne
 - Kehitettävien asioiden esille tuominen
 - Vastuunjako sekä aikataulu
- **Asiakaspalvelu tuuraa puheluissa**



5

© SLO Oy 2017 / Etunimi Sukunimi

SLO

Alueellinen myynnintuki

- **Kuukausipalaveri**
 - Kuukauden ensimmäinen maanantai klo 10.00-10.15
 - Käydään läpi tavoitteet ja tulokset
 - Anna Skypellä mukaan
 - Kehitettävien asioiden esille tuominen
 - Vastuunjako sekä aikataulu



6

© SLO Oy 2017 / Etunimi Sukunimi

SLO

Asiakaspalvelu

- **Viikkopalaveri**
 - Esim. perjantaisin klo 14-14.15
 - Puhelut, chat yms. luvut
 - Työtilanne
 - Kehitettävien asioiden esille tuominen
 - Vastuunjako sekä aikataulu
- **Konttoripalvelut tuuraa puheluissa**



7

© SLO Oy 2017 / Etunimi Sukunimi

SLO

Palaverien agenda

- Jokainen vastaa vuorollaan palaverin agendasta
 - Näin ollen jokaisella pysyy käsitys tiimissä tapahtuvista asioista ja ollaan aktiivisesti mukana kehitystyössä
- Agenda eli palaverissa käsiteltävät asiat tulee lähettää osallistujille päivää ennen palaveria, jotta jokainen osaa valmistautua käsiteltäviin aiheisiin
- Agenda täytetään palaveripohjaan, jota täydennetään palaverissa (kts dia 4)



8

© SLO Oy 2017 / Etunimi Sukunimi

SLO
Kiitos
SLO

Liite 4: Asiakaspalvelutiimin toimintasuunnitelma vuodelle 2018-2019

ASIAKASPALVELUTIIMIN
TOIMINTASUUNNITELMA
2018



Sisällys

Asiakaspalvelutiimin toiminnan kuvaus	2
Tiimin toimintaperiaatteet.....	3
Missio	3
Visio	3
Katsaus vuoteen 2017.....	4
Tavoitteet vuodelle 2018.....	4
Toimenpiteet	5
Tiimin palaverikäytäntö	5

Asiakaspalvelutiimin toiminnan kuvaus

SLO:n asiakaspalvelutiimi muodostuu kolmesta eri toiminnosta, joita ovat asiakaspalvelu, alueellinen myynnintuki sekä konttoripalvelut. Asiakaspalvelutiimin esimiehenä toimii Laura Malin. Asiakaspalvelutiimin eri toiminnot palvelevat SLO:n ulkoisia sekä sisäisiä asiakkaita.



Kuvio 1: Asiakaspalvelutiimin organisaatiokuvaus

Asiakaspalvelun ensisijaisena tehtävänä on toimia asiakkaan tukena. Asiakaspalvelu on avoinna arkisin klo 7.00-17.00 välisenä aikana, jolloin asiakasta palvellaan erilaisissa tilanteissa kuten myyntitilauksissa ja niihin liittyvissä kysymyksissä, SLO Verkkokauppaan liittyvissä kysymyksissä sekä opastetaan asiakasta verkkokaupan käyttöön liittyvissä ongelmatilanteissa. Asiakaspalvelussa käsitellään myös automaattisiin tilausvahvistuksiin liittyvät asiat sekä ylläpidetään SLO Klubia. Asiakaspalvelussa käsitellään myös verkkolaskutukseen liittyvät asiat. Pääasiallisina kanavina käytetään sähköpostia, puhelinta sekä chat-palvelua.

Alueellisen myynnintuen ensisijainen tehtävä on toimia myynnin tukena esimerkiksi asiakastietojen ylläpidossa, kampanjoiden sekä hinnastojen päivittämisessä, hinnanoikaisuissa, tapahtumakutsujen laatimisessa sekä lähettämisessä, matkavarauksien tekemisessä, laskujen tiliöinnissä sekä muissa myyntiä avustavissa tehtävissä.

Aula- ja konttoripalvelujen ensisijainen tehtävä on hoitaa SLO:n valtakunnallista puhelinvaihdetta sekä toimia Tuupakassa pääkonttorin aulavastaanotossa klo 8.00.-16.00 välisenä aikana. Konttoripalveluiden osalta toiminto vastaa erilaisten toimisto- sekä myymälätarvikkeiden koordinoimista toimipisteisiin, sisäisestä postista sekä sen jakelusta, matkalaskujen käsittelystä sekä työajan seurannasta.

Tiimin toimintaperiaatteet

Tiimin toimintaperiaatteet ohjaavat tiimin toimintaa kohti tiimin tulevaisuuden tavoitteita.



Kuvio 2: Asiakaspalvelutiimin toimintaperiaatteet

Avoin viestintä – Otamme muut huomioon ja kommunikoimme avoimesti työhön liittyvistä asioista. Erityisesti kiireisinä hetkinä on tärkeää viestiä avoimesti sekä rohkeasti, jotta työ jakautuisi tasaisesti tiimin jäsenten kesken.

Yhteistyö – Olemme tiimi, joka tukee ja kannustaa. Koko tiimimme osallistuu yhteisten asioiden kehittämiseen aktiivisesti. Kunnioitamme tiimimme jäseniä. Autamme ja tuuraamme toisiamme tarvittaessa.

Asiakaslähtöisyys – Olemme täällä asiakasta varten. Huolehdimme, että asiakas ei jää yksin asiansa kanssa ja omalla tekemisellämme takaamme hyvän asiakaskokemuksen. Olemme asiakkaidemme tavoitettavissa aukioloaikoina ja pidämme kiinni asiakaslupauksistamme.

Missio

SLO – Helpoin paikka asioida

Visio

SLO:lla ollaan asiakkaan tavoitettavissa ja asiakas otetaan vastaan erinomaisella asiakaspalveluasenteella. Palveluhenkinen henkilökunta ohjaa asiakasta sähköisessä kaupankäynnissä sekä toimii myynnin tukena jokapäiväisessä myyntityössä. Asiakaspalvelu on tasalaatuista kaikille SLO:n asiakkaille jokaisena kellonaikana. Asiakas kokee saaneensa odotuksensa ylittävää palvelua ja haluaa jatkossakin asioida SLO:lla. Asiakaspalvelun laadusta yritys saa kilpailuetua toiminnalleen.

Katsaus vuoteen 2017

Vuonna 2017 SLO:n myynnin kasvu oli markkinakasvua korkeampi ja tulos oli vuotta 2016 parempi. SLO organisaatiokaaviota kehitettiin, jotta se tukisi joka päiväistä työtä paremmin. Sisäisiä hankkeita oli käynnissä sekä niitä käynnistettiin lisää. Vuoden 2017 aikana toteutettiin logistiikkakeskuksen (LOKE) automaatiolajennus hanketta, uudistettiin www-sivut ja verkkokauppa. Myös tuleva ERP-hanke saatiin käyntiin.

SLO asiakaspalvelutiimi siirtyi organisaatiomuutoksen myötä myynnin alle. Asiakaspalvelussa aloitti syyskuussa uusi alueellinen myynnin tuki – toiminto, jonka yhtenä tavoitteena on yhtenäistää eri alueiden toimintatapoja.

Tavoitteet vuodelle 2018

SLO:n tavoitteena vuodelle 2018 on olla mukana talouden vauhdin kasvussa sekä sen mahdollistajana. SLO haluaa olla halutuin yhteistyökumppani ja tämä tarkoittaa, että SLO:n tulee saada markkinoiden parhaat ostohinnat. Koko SLO:n toiminnan kulukuri tulee ratkaisemaan pitkälti tulevan vuoden tuloksen. SLO haluaa palvella asiakasta nöyrästi ja mielellään, mutta palvelut tulee saada hinnoiteltua. SLO:n johto työskentelee systemaatisemmin, jotta palvelumyynti saadaan osaksi SLO:n tulosta.

Asiakaspalvelutiimin tavoitteet vuodelle 2018 ovat laadun kehittäminen, toiminnan mitattavuus, prosessien läpikäynti sekä uusi asiakaspalvelujärjestelmä.



Kuvio 3: Asiakaspalvelutiimin tavoitteet vuodelle 2018

Toimenpiteet

Prosessit: Asiakaspalvelutiimin tärkeimmät prosessit tulee dokumentoida tulevaa ERP-muutosta varten. Jokaiselle prosessille tulee nimetä vastuuhenkilö. ERP-Hanketta varten prosessit tulee kirjata tiettyyn muotoon, joka selviää myöhemmin. Nyt prosessit dokumentoidaan esim. ranskalaisia viivoja käyttäen. Jokainen toiminto sopii tiimipalaverissa prosessien dokumentoinnin vastuut.

Aikataulu: Prosessit dokumentoidaan ennen tiimi-palaveria (elo-syyskuussa), jossa ne käydään yhteisesti läpi. Ensimmäisten prosessien tulee olla dokumentoitu huhtikuun puolessa välissä. Tiimin tulee huomioida mahdolliset päällekkäiset osuudet prosesseissa.



Kuvio 4: Prosessien dokumentoinnin aikataulu

Laadun kehittäminen: Asiakkaalle tehdyt lupaukset tulee pitää. Asiakasta palvellaan aukioloaikoina ja asiakkaan ongelma selvitetään ilman asiakkaan pompottelua toiminnosta toiseen. Jotta vältytään tekemästä päällekkäisiä tehtäviä, kuitataan tiimille, kun jokin asia otetaan hoitoon ja kun se valmistuu. Viedään aloittamamme tehtävät alusta loppuun sekä pyydetään apua tarvittaessa.

Toiminnan mitattavuus: Asiakaspalvelutiimin toiminnalle tulee löytää mittareita, jolla tiimin tekemistä pystytään arvioida. Tämä helpottaa tiimin toimintaa, kun ydintoimintojen sekä tiimin aikaresursseja voidaan seurata. Jokainen toiminto sopii tiimipalaverissa, miten toiminnan mitattavuutta lähdetään työstämään.

Aikataulu: Jokainen toiminto laatii koko tiimin yhteiseen palaveriin (elo-syyskuussa) ehdotelman kahdesta mittarista.

Asiakaspalvelujärjestelmä: Asiakaspalvelutiimille on tavoitteena ottaa käyttöön uusi asiakaspalvelujärjestelmä, joka tehostaa työn tekemistä sekä tasoittaa työn jakautumista. Järjestelmä myös mahdollistaa seurannan, jotta toimintoja voidaan arvioida. Asiakaspalvelupäällikkö vertailee eri järjestelmiä sekä esittelee idean eteenpäin. Hän tiedottaa tiimille asian etenemisestä.

Tiimin palaverikäytäntö

Asiakaspalvelutiimissä jokaisella toiminnolla on omat palaverit. Palaverien tulee olla tehokkaita sekä suunniteltuja. Palaverien tarkoituksena on saada tilannekatsaus tiimin sen hetkiseen työtilanteeseen, ratkaista ongelmatilanteita sekä saada palautetta työstään.

Asiakaspalvelutiimin palaverille on luotu yhteinen pohja Agendalle, jota hyödynnetään palaveriin valmistautuessa sekä sen aikana. Jokainen tiimin jäsen vastaa vuorollaan Agendan täyttämisestä ja sen lähettämisestä tiimille ennen palaveria. Jokaisen tiiminjäsenen odotetaan valmistautuvan palaveriin.

Agendan kaksi ensimmäistä osaa täydennetään ennen palaveria ja kaksi seuraava täydennetään palaverin aikana. Täytetty Agenda toimii myös palaverin muistiona. Agendat tallennetaan jokaisen toiminnon omaan kansioon. Edellisen palaverin Agendaa voidaan hyödyntää seuraavaan palaveriin valmistautuessa.

Mitä on tehty?	Mitä on tekemättä?	Kuka tekee?	Muuta huomioitavaa..
Tähän listataan erityistä huomiota herättäneet asiat. Esim. kiiretilanteet hinnanoikaisujen, tilausten, verkkokauppatunnuksien kanssa...	Tähän listataan asiat, jotka tulee tehdä ennen seuraavaa tapaamista. Myös kiire tilanteet ns. perus työtehtävissä	Tähän listataan henkilöt, jotka ovat vastuussa sovittujen asioiden hoitamisesta	Muut asiat, jotka käsiteltiin tiimin kesken

Kuvio 5: Asiakaspalvelutiimin palaverien Agendan pohja