

Opinnäytetyö (YAMK)

Tekniikan koulutusohjelma

2019

Jami Paavola

ASIAKASPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

– Volvo Truck Center Turku



OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Insinööri (YAMK), tekniikka

30.092019 | 69 sivua, 7 liitesivua

Jami Paavola

ASIAKASPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

- Volvo Truck Center Turku

Tutkimustyö keskittyy Volvo Truck Center Turun asiakaspalveluprosessin ja -organisaation tarkasteluun ja sen kehittämiseen asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakaspalveluprosessilla haettiin organisaation itseohjautuvuutta, jota saavutettiin asettamalla resursseille nimettyjä tehtäviä ja tavoitteita. Asiakaspalveluorganisaation resursseja tarkasteltiin läheltä, jotta voitiin huomata haavoittuvaisuudet sekä suoritettiin rakenteen uudelleenjärjestelyä, jotta saatiin asiakaspalveluprosessin mukainen organisaatorakenne. Työ ottaa kantaa myös kommunikaation ja dokumentaation tärkeyteen asiakaspalvelutyössä sekä organisaation sisällä.

ASIASANAT:

Asiakaspalvelu, organisaatio, prosessi, johtaminen, muutosjohtaminen, dokumentointi, kommunikaatio

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Technology

29.092019 | 69 pages, 7 pages in appendices

Jami Paavola

DEVELOPMENT OF CUSTOMER SERVICE PROCESS

- Volvo Truck Center Turku

This research concentrates on the customer service process and organization of Volvo Truck Center Turku and development towards more customer centric way. By customer service process the organization was researched as selfcontrolled, that was founded by giving resources certain missions and objectives. Resources of customer service organization was examined, so that vulnerables can be noticed and reorganized, in order that the customer service organization will be in line with the process. In addition, this research discusses the importance of communication and documentation in customer service and organization.

KEYWORDS:

Customer service, organization, process, leadership, change management, documentation, communication

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUSTYÖN TEORIA	8
2.1 Tutkimuksellinen kehittäminen	8
2.2 Prosessi	11
2.2.1 Tehtävä	13
2.2.2 Tavoite	15
2.2.3 Dokumentointi	19
2.3 Organisaatio	21
2.3.1 Rakenne	23
2.3.2 Resurssit	26
2.3.3 Muutos	30
2.3.4 Kommunikaatio	34
3 TUTKIMUSTYÖN MÄÄRITTÄMINEN	38
3.1 Prosessin nykytila	38
3.1.1 Riskit	39
3.2 Organisaation nykytila	40
3.2.1 Riskit	41
3.3 Haastattelu	42
3.3.1 Vastaukset	43
3.4 Tutkimustyön kohteiden määrittäminen	45
3.4.1 Tavoitteet	46
4 TUTKIMUSTYÖN TOTEUTTAMINEN	49
4.1 Prosessi	50
4.1.1 Asiakaspalveluprosessi	50
4.1.2 Dokumentointi	52
4.2 Organisaatio	53
4.2.1 Rakenne	53
4.2.2 Resurssit	54
4.2.3 Kommunikaatio	55

4.2.4 Asiakaspalveluorganisaatio	55
4.3 Volvo Express Service	57
5 TUTKIMUSTYÖN TULOKSET	60
5.1 Toteutuneet kehityskohteet	60
5.1.1 Asiakaspalveluprosessi	61
5.1.2 Asiakaspalveluorganisaatio	62
5.1.3 Volvo Express Service	62
5.2 Tulosten arviointi	63
5.3 Jatkokehityskohteet	64
LÄHTEET	67

LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake.
- Liite 2. Kyselyn tulokset
- Liite 3. Toiminnallinen AP-prosessi

KUVAT

Kuva 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo et. al. 2015, 24.)	10
Kuva 2. VTC Turun AP -prosessi.	39
Kuva 3. VTC Turun organisaatiokaavio.	40
Kuva 4. VTC Turun AP-organisaation vastuut.	41
Kuva 5. VTC Turun AP-organisaation riskit.	42
Kuva 6. VTC Turun kehittämiskohteet, tavoitteet ja mittarit.	48
Kuva 7. VTC Turun visuaalinen AP -prosessi.	51
Kuva 8. VTC Turun visuaalinen organisaatiokaavio.	57
Kuva 9. VTC Turun VES -prosessi.	58
Kuva 10. VTC Turun VES -prosessiin kuuluvat työt.	58
Kuva 11. VTC Turun kehittämiskohteet ja tavoitteet.	61
Kuva 12. VTC Turun kehittämiskohteiden tavoitteiden täyttyminen.	64
Kuva 13. Esimerkki organisaation osaamiskaaviosta.	66

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys
AP	Asiakaspalvelu
TJ	Työnjohtaja
VB	Volvo Buses
VES	Volvo Express Service
VF	Volvo Finland
VO	Varaosat
VT	Volvo Trucks
VTC	Volvo Truck Center

1 JOHDANTO

Volvo Trucks (VT) täytti 90 vuotta 20. helmikuuta 2018 ja Volvo valmisti ensimmäisen kuorma-autonsa Göteborgissa 1928. Myös Suomeen perustettiin Volvo Finland samana vuonna. Suomi oli Volvon ensimmäinen vientimarkkina, ensimmäinen Volvo kuorma-auto saapui Turkuun 1928. Volvo yrityksenä on perustettu vain vuotta aiemmin, 1927. (Volvo Visiitti 2018)

”Vuonna 1928 Volvo vuokrasi Helsingistä Mikonkatu 7:stä yhden huoneen. Sieltä tiemme on kulkenut koko Suomen kattavaksi verkostoksi aina nykytilanteeseen, jossa verkostossamme työskentelee liki tuhat raskaan kaluston ammattilaista. Tänäpä Volvo on Suomen myydyin ja alan johtava kuorma-automerkki.” (Volvo Visiitti 2018)

Volvo Truck Center (VTC) Turku on Volvo Finland Ab:n (VF) toimipiste, joka sijaitsee Liedon Avantissa Turun kehätien varrella. Avanti on hyvien liikenneyhteyksien ansiosta kasvanut Turun alueella merkittäväksi logistiikkakeskukseksi, muun muassa Posti Oyj:n ja Keslog Oy:n toimipisteet sijaitsevat siellä. Lisäksi DB Schenker rakennuttaa uutta terminaaliaan alueelle.

Lisäksi logistiikkakeskuksen palveluita vahvistavat myös kilpailevien merkkien, kuten Scania ja Mercedes-Benz toimipisteet. Tämänlainen asetelma luo painetta eri merkkien tuotteille ja eritoten palveluille. Asiakkaat arvostavat palvelun nopeutta ja laatua.

2 TUTKIMUSTYÖN TEORIA

Kaikista organisaatioista voidaan erottaa ns. kova ja pehmeä puoli. Jotta tiimityöskente-
lyn kokonaisuutta on helpompi käsitellä, tarkastellaan sitä tässä kappaleessa toisaalta
työtehtävien ja toisaalta ihmisten kannalta. (Spiik 1999, 30)

Skyttä (2000, 44) mukaan kehittämistyö jaetaan perinteisesti asioiden kehittämiseen ja
ihmisten kehittämiseen. Näin ollen kehittäminen, tutkimustyö, voidaan jakaa keskitty-
mään prosessiin, työtehtäviin, ja organisaatioon, ihmisiin.

2.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Yrityksissä ja muissa organisaatioissa tehtävän kehittämistyön merkitys on nopeasti kas-
vanut. Ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, ja myös yritysten täytyy yrittää py-
syä kehityksessä mukana. (Ojasalo et. al. 2015, 12-13.)

Ojasalo et. al. 2015 luettelevat samalla sivulla seuraavia esimerkkejä miksi yritykset tar-
vitsevat jatkuvaa kehittämistyötä:

- kannattavuutensa parantamiseen tai kasvun aikaansaamiseen
- uusien liiketoimintamallien, tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen, testaami-
seen ja kaupallistamiseen
- toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja henkilöstön motivoimiseen
- asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtämiseen
- tulevaisuuden kysynnän ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimi-
seen
- toimintansa tehostamiseen ja prosessien kehittämiseen
- uusille kohdemarkkinoille laajenemiseen ja kansainvälistymiseen
- organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen.

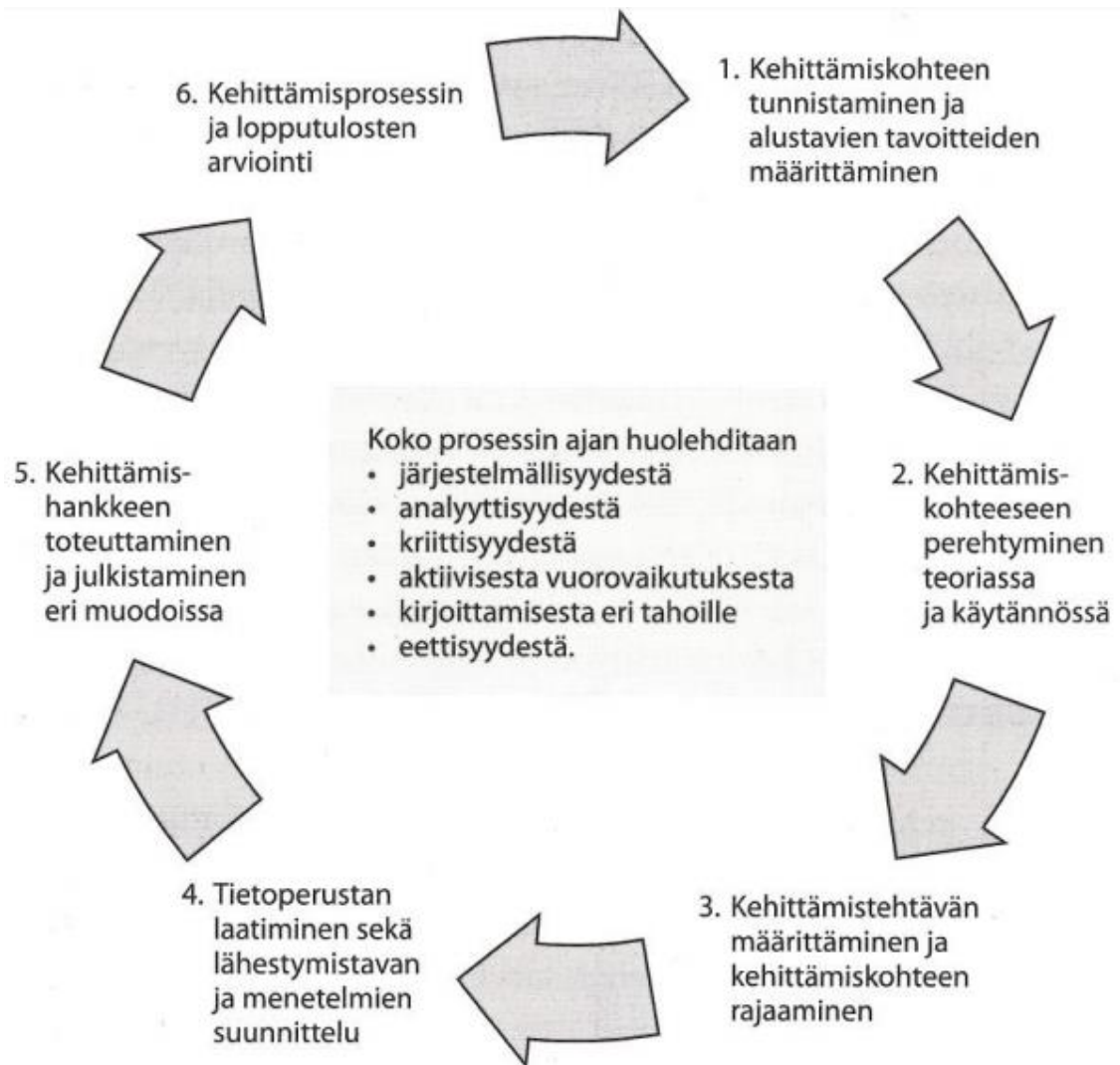
Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organi-
saation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tieteellisen tutkimuksen
ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero onkin pääasiassa toiminnan päämäärissä: halu-
taanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai

uusia ratkaisuja. Kun tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostetaan tehdyn työn dokumentointia ja julkisuutta, on mahdollista luoda aivan uudenlaista ammatillista tietoa. (Ojasalo et. al. 2015, 19-20.)

Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä ennen kaikkea siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti (Ojasalo et. al. 2015, 21.). Ojasalo et. al. 2015 luettelevat seuraavalla sivulla miten tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä erityisesti:

- järjestelmällisyytenä: kehittäminen ei ole vain satunnaisia toimenpiteitä, vaan valinnat perustellaan ja dokumentoidaan
- tiedon hankintana: haetaan sekä tutkittua että käytännön tietoa kehittämisen tueksi
- analyyttisyytenä: erilaisia menetelmiä käyttämällä tunnistetaan, eritellään ja luodaan erilaisia näkökulmia
- kriittisyytenä: arvioidaan hankittua tietoa, erilaisia näkökulmia, omia valintoja, prosessia ja tuloksia
- uuden tiedon luomisena ja jakamisena: dokumentoidaan prosessi ja lopputulos tarkasti ja huolehditaan tiedon leviämisestä.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan siihen liittyvää tietoa. Kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Käytännöstä eli kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedonsekä tutkimustiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Vasta tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. (Ojasalo et. al. 2015, 23-25.)



Kuva 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo et. al. 2015, 24.)

Kehittämistyössä käytetään hyväksi monenlaisia menetelmiä. Kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus: eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Kun käytetään useita menetelmiä, kuten kyselyjä, haastatteluja, havainnointeja, benchmarkingia ja dokumenttianalyyseja, kysymys kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroista ei enää nouse erityisen tärkeäksi. (Ojasalo et. al. 2015, 40)

Kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin mutta halutaan varmistua sen paikkansapitävyydestä. Kehittämistyössä kysely sopii usein hyvin esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen tai loppuvaiheessa kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin. (Ojasalo et. al. 2015, 40)

2.2 Prosessi

Yrityksen ja organisaation eri toiminnot muodostavat ketjun, jonka jokainen vaihe lisää tuotteeseen tai palveluun arvoa. Kysymys on materiaali- ja työsuoritusten virrasta sekä niitä ohjaavasta informaatiovirrasta. (Spiik 1999, 84) Kehitä reagoiva toimitusketju, joka vastaa yksilöllisiä asiakkaan tarpeita, sekä ketterät palvelut ja prosessit, jotka kehittyvät asiakkaan vaatimusten kanssa (KPMG international 2017, 25). Palvelu- ja toimitusketju on termi eräänlaisesta tapahtumasta tuottaa arvoa, jotka vastaavat asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Näiden yhteydessä Spiik (1999) myös mainitsee informaatiovirran, tiedonkulun.

Palvelut ovat periaatteessa prosesseja, joille on ominaista vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan resurssien välillä (Escobar & Revilla 2005, 3). Palvelukonseptin tutkiminen auttaa meitä ymmärtämään, miten asiakkaat ja palveluntarjoajat näkevät palvelut - komponenttien (prosessit, välineet, tehtävät jne.) summana tai yksittäisenä tuloksena, jota halutaan palveluprosessista (Goldstein et al. 2002, 131). Palveluista voidaan myös käyttää nimitystä prosessi, jonka vuorovaikutuksen tehtävänä on päästä asiakkaan asettamaan tulokseen. Lisäksi Goldstein et al. (2002) mainitsee myös eri näkökulmat, asiakkaan ja palveluntarjoajan.

Palvelujen tasalaatuisuuden varmistamiseksi tarvitaan yhteisesti sovittuja toimintaperiaatteita ja -tapoja. Niiden tueksi on huolehdittava siitä, että hoidon ja palvelujen ydinprosessit on kuvattu ja että niitä arvioidaan ja kehitetään. (Mäkisalo 2003, 169) Prosessikriteerit kuvaavat henkilöstön toimintaa eli vastaavat kysymykseen, miten työntekijä toimii, jotta laadukas hoito toteutuu. Tulokriteerit kuvaavat toivottua lopputulosta. (Mäkisalo 2003, 161) Mäkisalo (2003, 169) mukaan prosessit ovat toimintaperiaatteita ja -tapoja, jotka ovat yhteisesti sovittuja ja selkeästi kuvattu. Lisäksi puhutaan prosessikriteereistä, joita noudattamalla tulokriteerit täyttyvät.

Prosessit kuvaavat rajatulla alueella tehtävien jalostustoimintojen sarjaa. Sekä kokonaisuudelle että jokaiselle osaprosessille kuvataan selvästi panos (input) ja tuotos (output) eli mitä mihinkin vaiheeseen tulee panoksena ja mitä siitä lähtee tuotoksena. (Karlöf & Lövingsson 2006, 141) Karlöf & Lövingsson (2006, 141) taas mainitsee prosessin tehtävien jalostustoimintojen sarjana, joissa jokaisessa on panos ja tuotos. Voidaan siis puhua prosessista, jonka jokaisessa osassa on ennalta määrätty tehtävä sekä tavoite.

Prosessimainen toimintatapa tuo kaaokseen hallinnan. Kun kokonaisuus ja sen eri vaiheet ovat selvillä, voidaan tunnistaa erilaisia rooleja, joilla työntekijät tuovat lisäarvoa

prosesseihin (Kesti 2007, 181). Yrittämällä ratkaista organisaation palveluiden ongelmia tapauskohtaisesti ilman harkittuja strategisia puitteita johtaa resurssien hukkaan. On luotava prosesseja, joilla varmistetaan, että asiakkaat saavat odotetun palvelun tason. (Customer service institute of America) Kaaoksella ja resurssien hukalla viitataan töiden epäsäännöllisyyteen ilman sovittua prosessiä. Lisäarvoa Kesti (2007, 181) mukaan tuotetaan työntekijöiden erilaisilla rooleilla, resursseilla.

Prosessimaisen toimintamallin tavoitteena on parantaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta ja tehostaa asiakkaan vaatimusten toteuttamista, jolloin asiakastyytyväisyys lisääntyy (SFS-EN ISO 9001:2015, 7). Laadunhallintajärjestelmät-standardin mukaan asiakastyytyväisyys lisääntyy prosessimaisen toimintamallin avulla.

Virtaus (prosessi), on kokonaisuus, joka kattaa ja sitoo yhteen alusta loppuun kaikki prosessit (tehtävät) ja toiminnan, jonka tuote käy läpi (Pettersson et. al. 2018, 197). Lean käsittelee prosessia erilaisin termein, kuten virtaus ja prosessi, mutta perusajatus prosessista voidaan selkeästi erotella Pettersson et. al.(2018, 197) teoksesta. Lisäksi toiminnan parantaminen tapahtuu virtauksessa (prosessissa):

- virtauksen suorituskyky vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen
- virtaus määrittää, kuinka tehokkaasti olemassa olevia resursseja voidaan käyttää arvon luomiseen.

(Pettersson et. al. 2018, 197)

Pettersson et. al.(2018, 197) mukaan prosessin tarkoitus on luoda arvoa, jotta asiakas olisi tyytyväinen. Tämä taas saadaan aikaiseksi ylläpitämällä prosessin suorituskykyä ja tehokasta resurssien hyödyntämistä.”

Tuttuakin tutumpi kommentti ”asiakas on aina oikeassa” pitää muistaa asiakaspalvelutoimintaa suunniteltaessa. Vaikka asiakas ei aina olekaan oikeassa, on hän se joka tekee toiminnasta kannattavaa ja siksi hänet pitää pitää tyytyväisenä. (Viitala 2008, 10) Yrityksen sisäisillä prosesseilla on vaikutusta asiakaspalvelun laadun määrittymisessä. Sisäiset prosessit tukevat asiakaskontaktissa olevan työntekijän mahdollisuuksia tarjota asiakkaalle laadukas asiakaskokemus. (Alander & Heinonen 2016, 63) Asiakas määrittää palvelun tavoitteet. Prosessit luodaan asiakasta varten, täyttämään hänen tavoitteensa. Tärkeintä välttämättä ei ole tapa, jolla työ tehdään, vaan sen lopputulos.

Jotta yritys voi kehittää ja parantaa asiakaspalveluaan, tulee sen tunnistaa ja ymmärtää prosessin eri vaiheet (Nyman 2011, 54). Voidaan siis todeta että prosessissa on kyse jalostuksesta ja arvontuottamisesta. Jotta näitä voidaan kehittää, on ymmärrettävä koko prosessi yksityiskohtaisesti. Prosessin tärkeimmät osat ovat tehtävät sekä niiden arvontuotto-odotus, tavoitteet. Lisäksi prosessin pitää olla yhteisesti sovittu, selkeästi kuvattu ja asianmukaisesti dokumentoitu.

2.2.1 Tehtävä

Yksilö hoitaa tiettyjä tehtäviä, joihin liittyvät tietyt avaintehtäväalueet ja tavoitteet. Yksilöltä vaaditaan tietty osaaminen, jotta hän suoriutuisi hyvin tehtävistään. (Sydänmaalakka 2012, 133) Näin ollen Sydänmaalakka (2012, 13) mukaan yksilön vastuulle kuuluu tiettyjä tehtäviä, joista hänen tulisi suoriutua riittävällä osaamisellaan tavoitteiden mukaisesti.

Otetaan käyttöön uusia toimintatapoja, joilla selkeytetään työn tekemistä ja parannetaan innovatiivisuutta. Koko prosessi tunnistetaan ryhmittäin, jolloin jokainen tuntee kokonaisuuden, johon omalla työllään vaikuttaa. (Kesti 2007, 143) Jokaisen yksilön työn tekeminen vaikuttaa laadullisesti prosessin tehtäviin. Lisäksi puhutaan koko prosessin tunnistamisesta ja tehtävien selkeyttämisestä.

Vahvat rajat tarkoittavat käytännössä päätöksenteon kriteereitä ja niiden tarkkaa seuraamista. Työntekijät ovat hyvin sitoutuneita omaan rooliinsa ja vastaavat oman toimialueensa tavoitteen toteutumisesta. Monet työntekijät kaipaavat vieläkin selkeämpiä vastualueita ja ohjeistuksia. (Vaittinen 2016, 47) Voidaan myös painottaa päätöksentekoa, jolloin tehtävänjako on ehdoton. Tarkasti määritelty tehtävä lisäksi johtaa itseohjautuvuuteen tavoitteiden kautta.

Kun palvelu tai tuote kulkee palveluketjun läpi, on tärkeää tietää, paljonko läpimenoajasta menee lisäarvon tuottamiseen ja paljonko odotteluun (Spiik 1999, 85). Spiik (1999, 85) puhuu nimenomaan prosessin arvoa tuottavista tehtävistä ja niiden välisistä, arvoa tuottamattomista rajapinnoista, odottelusta.

Prosessien yksinkertaistamisen periaatetta noudattaessa pyritään poistamaan turhat vaiheet ja tehtävät. Tavoitteena on yksinkertaistaa ketjua ja toisaalta löytää mahdolliset

kriittiset pisteet, joita ovat esimerkiksi prosessien välillä olevat saumat eli rajapinnat. (Mäkisalo 2003, 170) Prosessi ei siis pidä sisällään muuttujia eikä turhia vaihteita, vaan näitä rajapintoja nimenomaan pyritään etsimään Mäkisalo (2003, 170) mukaan.

Delegointi tarkoittaa, että esimies antaa alaiselle tehtävän, mutta edelleenkin valvoo, että se tulee hoidetuksi. Tällöin työntekijälle annetaan vapaus omien töidensä suunnitteluun, omien prosessien sopimiseen ja asiakkaiden tyytyväisyyden takaamiseen kaikin keinoin. (Manka 2006, 91) Yksilön tehtävä on valvottu Manka (2006, 91) mukaan, mutta hän on silti vastuussa tehtävästä ja sen tavoitteista. Yksilölle annetaan vapaus omat työn suorittamiseen, mutta vastuullisen tehtävän tavoitteiden täyttymistä valvotaan.

Koordinointi tapahtuu noudattamalla sääntöjä, rutiineja ja menettelytapoja, joiden on määrä taata tehtävien yhtenäinen tekotapa (Karlöf & Lövingsson 2006, 88). Koordinoinnilla Karlöf & Lövingsson (2006, 88) voi myös tarkoittaa valvontaa, joita tehtävien yhtenäinen tekotapa sääntöjen ja rutiinien kautta pyrkii vakioimaan ja yhtenäistämään.

Optimaalinen asiakaskokemus hyödyntää koko arvonluontipotentiaalin ja luo siten mahdollisimman paljon lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Optimaalinen ei tarkoita aina ylivoimaista ja täydellisesti odotukset ylittävää, vaan vastaa täydellisesti asiakkaan tarpeisiin ja hieman enemmänkin ja on samalla yritykselle kannattavaa ja toteutettavissa olevaa. (Toivakainen 2014, 81) Puhuttaessa asiakaskokemuksesta ja arvonluontipotentiaalissa on siis tarpeen täyttää asiakkaan odotukset ja samalla muistaa tehdä kannattavaa liiketoimintaa.

Menetelmät ja työtavat, jotka muuntavat käytännön työhön periaatteiden tavan ajatella, ovat yhdistävä tekijä periaatteiden ja tulosten välillä. Oikeat tulokset puolestaan saavutetaan käyttämällä näitä menetelmiä ja työtapoja johdonmukaisesti ja oikein. (Petersson et. al. 2018, 54) Oikeita menetelmiä johdonmukaisesti käyttämällä saavutaan tuloksia Petersson et. al. (2018, 54) mukaan. Kun periaatteita vaalitaan ja noudatetaan menetelmiä, voidaan saavuttaa tavoitteita.

Standardisointi on välttämätöntä poikkeamiin perustuvalla jatkuvalla parantamisella. Ilman standardisointia toiminnan parantaminen on helposti vain toiminnan muuttamista. (Petersson et. al. 2018, 113) Näin ollen voidaan todeta että standardisoimalla tehtäviä saadaan aikaan myös pysyvä toiminnan muutos.

Tehtävät ovat siis nimettyjä prosessin osia, joissa arvontuotto tapahtuu. Tehtävien rajapinnat taas ovat hukkaa, arvoa tuottamatonta työtä. Tehtävät sisältävät standardisoidut

menetelmät ja työtavat, joita kaikkien pitää myös yhdessä noudattaa sovittujen menetelmien ja työtapojen puitteissa, jotta tavoitteet toteutuvat. Yksilölle annetaan vapaus oman työn suorittamiseen sekä vastuullisen tehtävän tavoitteiden täyttymistä valvotaan. Miten sitten tavoitteet vaikuttavat tehtäviin ja prosessin etenemiseen?

2.2.2 Tavoite

Asiakkaan päätavoite toimittajalle: luoda vakaa kumppanuus avaintoimittajien kanssa, ainakin kahdella toimitusketjun tasolla, antamalla heille aktiivista, konkreettista apua parantamaan omaa kustannustaan, läpimenoaikaa ja laatua parantamalla samalla kannattavuuttaan. (Bhote 2003, 129) Voidaankin todeta, että asiakkaan juurisyyt ovat lähes poikkeuksetta taloudelliset, kustannukseen ja kannattavuuteen liittyviä. Kun nämä täyttyvät, voidaan luoda perusta jatkuvalla kumppanuudelle.

Kilpailu asiakkaista on koventunut yritysten välillä ja asiakkaiden tietoisuus sekä odotukset palvelusta ovat lisääntyneet. Menestyneessä palveluyrityksessä on tärkeää tunnistaa oman organisaation asiakkaat ja selvittää heidän tarpeet, jos kovenevassa kilpailussa halutaan menestyä. (Räsänen 2018, 74) Asiakkaiden tavoitteiden tiedostaminen on avain menestykseen. Kun tavoitteet täytetään, voidaan taata menestys.

Koko prosessi tunnistetaan ryhmittäin, jolloin jokainen tuntee kokonaisuuden, johon omalla työllään vaikuttaa. Lisäksi keskustellaan asiakaspalvelun vaatimuksista sekä asiakastarpeista, jotka tulee tyydyttää. (Kesti 2007, 143) Asiakastarpeiden ja -vaatimusten, tavoitteiden, tyydyttämisellä on selkeä yhteys kokonaisuuden, prosessin, tunnistamiseen Kesti (2007, 143) mukaan.

Tavoitteet auttavat ohjaamaan toimintaa ja arvioimaan sen osuvuutta. Kun tavoitteet ovat moniselitteisiä, organisaation on vaikea päättää mitä sen on järkevää tehdä ja kuinka sitä pitäisi mitata. (Harisalo 2008, 19-20) Selkeys on tahtotila, joka edesauttaa määriteltäviin tavoitteisiin pääsemistä ennaltasovituin tehtävin.

Asiakaspalvelun laatu on monen tekijän summa. Asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan mielikuvat, odotukset, toiveet ja toisaalta yrityksen ja sen työntekijöiden toiminta. (Kuha 2010, 47) Tavoite on asiakkaan käsitys lopputuloksesta sekä organisaation maineesta.

Kun kehittämisessä kiinnitetään huomiota jokaisen vaiheen laatuun, saadaan tehokkaasti ja joustavasti toimiva palveluketju, joka tuottaa tuotteen ja palvelun oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan, oikean laatuksena ja oikean hintaisena. (Spiik 1999, 85) Tehokas ja toimiva prosessi sisältää laadukkaasti suoritettuja tehtäviä Spiik (1999, 85) mukaan. Laatu vastaa kysymykseen millainen on asiakkaan odotus tuotteesta tai palvelusta.

Asiakaskeskeisyys taas edellyttää, että palvelun laatua pyritään tarkastelemaan asiakkaan silmin. Laatu onkin tavallaan asiakkaan muodostama yleinen näkemys tuotteen tai palvelun onnistumisesta. (Vuorinen 2010, 12) Asiakas täten päättää laatukriteerit ja muodostaa kuvan siitä, mikä on odotettu prosessin tavoite.

Jokaisesta prosessiorganisaation ihmisestä tulee tuloksentekijä, joka ottaa vastuulleen sellaisen järkevän kokonaisuuden, jonka avulla asiakastarpeita voidaan tyydyttää riittävä tasolle (Skyttä 2000, 185). Laatu kuten tuloksellisuus tulosjohtamisessa on kiistatoman positiivinen lähtökohta (Skyttä 2000, 39). Tavoitteita asettamalla lähtökohtaisesti pyritään tyydytetään asiakastarpeet riittävälle tasolle. Yksilö, resurssi, on vastuussa omalla osaamisellaan Skyttä (2000) mukaan.

Tulos eli tehtävän tuloksena syntyvä tuotos vakioidaan (Karlöf & Lövingsson 2006, 88). Voidaan puhua myös tehtävän vakioimisesta, standardisoimisesta, jolloin tietty tehtävä tähtää toistamaan saavutettua laatua, arvonlisäystä Karlöf & Lövingsson (2006, 88) mukaan.

Laatua parannetaan sitoutumalla henkilökohtaisesti ja työyhteisössä yhteisöllisesti toimintatapojen kehittämiseen. Kaikessa laatutyöskentelyssä on tavoitteena saada palautetta toiminnasta arviointitiedon avulla. (Mäkisalo 2003, 158-159) Tavoitteiden laadun parantamisesta voidaan puhua myös tehtävien kehittämisellä ja niihin sitoutumisella. Lisäksi Mäkisalo (2003, 158-159) puhuu palautteesta ja sen hyödyntämistä tehtävien kehittämistyössä.

Vaikeat tavoitteet nostavat ryhmän suorituskyyä alueilla, joilla tavoitteita on asetettu, verrattuna sellaisiin alueisiin, joilla tavoitteita ei ole tai ne on huonosti määritelty. Tavoitteet on nähty myös välittävinä tekijöinä, koska ne stimuloivat yhteistyötä ja keskustelua. (Manka 2006, 94) Tavoitteet voidaan nähdä myös suorituskyyyn, tehokkuuden, sekä yhteistyön ja keskustelun kehittäjinä Manka (2006, 94) mukaan.

Asiakaspalvelussa korostuvat teoriassa mainitut laadukkaan palvelun kriteerit: ammattitaito, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja uskottavuus, normalisoituminen sekä maine. Näiden kriteereiden ollessa kunnossa palvelun laatu on taattu. Kuitenkaan kaikkien kriteerien toteutuminen käytännössä on mahdollista, koska tiettyihin alueisiin keskittyminen vie resursseja toisilta alueilta. (Autere & Liukkonen 2010, 47-48)

Prosessimaiseen toimintamalliin sisältyy prosessien sekä niiden vuorovaikutusten järjestelmällinen määrittely ja hallinta, jotta halutut tulokset voidaan saavuttaa organisaation laatupolitiikan ja strategian mukaisesti (SFS-EN ISO 9001:2015, 7). Laadunhallintajärjestelmät-standardin mukaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää prosessien, tehtävien ja tavoitteiden määrittämistä.

Valitsemalla prosessille vääränlaiset mittarit, koko prosessi voi mennä väärään suuntaa ja ohjaa myös ihmisiä toimimaan ja ajattelemaan väärin perusteiden ja tavoitteiden pohjalta (Helminen 2016, 55). Olisi suositeltavaa, että keskeisimmille prosesseille asetettaisiin oikeaa asiaa mittaavat yksinkertaiset mittarit, jotka ohjaisivat prosessia oikeaan suuntaan. Samalla olisi suotavaa asettaa tavoitearvot ja konkreettiset aikaan sidotut tavoitteet, jotta aidosti pyritäisiin prosessien suorituskyvyn parantamiseen. (Heinonen 2008, 62) Asiakaspalvelun laatua ja sitä tukevia yrityksen sisäisiä prosesseja voidaan tukea kehittämällä ja mittaamalla. Mittaaminen kohdentaa henkilökunnan huomion asioihin, joilla vaikutetaan asiakaspalvelun laatuun. Tällä tavalla saadaan ohjattua yrityksen sisäistä toimintaa asiakaspalvelun laatua tukevaksi. (Alander & Heinonen 2016, 63) Prosessien mittaaminen on tavoitteiden valvontaa. Mittareiden pitää kohdata oikeat tavoitteet, haluttu päämäärä, jotta niillä ohjataan oikeisiin lopputulokseen.

Mittaristolla seurataan suorituskyvyn kehittymistä numeraalisesti. Tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa kuitenkin onnistumista konkreettisissa asioissa. Mittaristoprojektin edetessä yrityksessä joudutaankin tekemään yksityiskohtaiset toimintasuunnitelmat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmassa selvitetään, millä resursseilla, kenen toimesta ja millaisilla aikatauluilla mittareiden tavoitteet saavutetaan.

Mittariston käyttöön otossa onkin olennaista tehdä konkreettiset toimenpidesuunnitelmat, joiden avulla tavoitteita jalkautetaan osaksi henkilöstön päivittäistä työtä. (Poutiainen 2011, 48) Mittarit ovat siis työkaluja laadun varmistamiseksi ja näin ollen ovat rakennettu tukemaan koko prosessin onnistumista.

Kun laatu rakennetaan siten, että tulos on oikein alusta saakka, lisääntyy myös ennustettavuus ja tätä kautta kyky toimittaa ajallaan. Tarkastushan on itse asiassa hukkaa, sillä se ei lisää arvoa. (Petersson et. al. 2018, 60) Petersson et. al. (2018, 60) mukaan aikaa vievää työn, tehtävän, tarkastusta ei tarvita, kun tavoitteet määritellään riittävän selkeästi alusta lähtien. Lisäksi puhutaan myös paremmasta ennustettavuudesta, koska tehtävä pyrkii täyttämään tavoitteet.

Leanissa puolestaan on prosessien jatkuvaa toimintaa tärkeämpää, että asiakas saa sen, minkä hän haluaa oikeaan aikaan ja oikeanlaatuiseena (Petersson et. al. 2018, 46). Lean-ajattelun pohjautuu prosessin tehtävien asiakaslähtöisten tavoitteiden saavuttamiseen Petersson et. al. (2018, 46) mukaan. Noudattamalla standardeja kaikki työntekijät tuntevat olonsa luottavaiseksi tietäessään tekevänsä työnsä tarpeeksi hyvin. Oikeat työtavat johtavat oikeaan laatuun. Jos työtehtävät saadaan tehdyiksi standardin antamassa ajassa, on myös tehokkuus tarpeeksi hyvällä tasolla. (Petersson et. al. 2018, 115) Tehtävän tarkoitus on johtaa ennaltamääritellyyn tavoitteeseen, laatuun ja täyttämään asiakkaan odotukset. Kun tehtävä on ennaltamääritelty, standardisoitu, johtaa sen noudattaminen laatuun ja tehokkuuteen.

Standardisointi on välttämätöntä poikkeamiin perustuvalla jatkuvalla parantamisella. Ilman standardisointia toiminnan parantaminen on helposti vain toiminnan muuttamista. (Petersson et. al. 2018, 113) Toiminnolle on suurta etua laadun ja tehokkuuden näkökulmasta, mikäli kaikki standardista osalliset noudattavat sitä (Petersson et. al. 2018, 58). Kun tehtävä ja tavoitteet ovat selkeitä ja vakioituja, voidaan tiedostaa poikkeamia paremmin ja puuttua niihin Petersson et. al. (2018, 113) mukaan. Lisäksi Petersson et. al. (2018, 58) tähdentää tehtävien noudattamista, jotta tavoitteet toteutuisivat. Jos kaikki eivät noudata standardia, syntyy poikkeamia.

Näin ollen voidaan siis todeta, että prosessit, tehtävät ja tavoitteet, ovat luotu valvomaan asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Tavoitteet ovat siis tehtävien kriteereitä, jotka määrittävät millaista arvontuottoa kussakin vaiheessa prosessia edellytetään. Tavoitteisiin päästään, kun sitoudutaan tehtävien tavoitteisiin sekä varmistutaan riittävästä osaamisesta, jotta yksilö suoriutuu tehtävästä tehokkaasti.

Tässä kohtaa voimme myös todeta, että tärkeä osa prosessia ja sen tehtävien kehittämistä on standardisointi. Standardisointi liittyy selkeästi yhteisesti sovittuun ja selkeästi kuvattuun prosessiin, jota edesauttaa myös dokumentaatio. Tällöin standardi on kirjoitettu ylös ja se voidaan yhä uudelleen toistaa pilkuntarkasti.

2.2.3 Dokumentointi

Tavoitteen saavuttamiseksi jokaisen prosessissa täytyy tietää, kuka on asiakas ja täsmällisesti se, mitä asiakas haluaa ja milloin. (Petersson et. al. 2018, 46) Jotta asiakkaan odotukset voidaan täyttää, jokaisen on täsmällisesti tiedettävä tehtävän tavoitteet.

Tietohallinnon kehittyminen on mahdollistanut monien rakenteiden keventämisen. Itseohjautuvuuden entistä laajempi hyödyntäminen vähentää vertikaalisen johtamisen ja johtamistasojen tarvetta. (Skyttä 2000, 11) Tietohallinto johtaa itseohjautuvuuteen, joka taas vuorostaan mahdollistaa organisaatorakenteiden keventämisen Skyttä (2000, 11) mukaan.

Prosessin hallinta edellyttää, että ainakin keskeisimmät prosessit on kuvattu ja tehty näkyviksi. Prosessien kuvaaminen helpottaa kokonaisuuden sekä oman tehtävän ja roolin ymmärtämistä. (Mäkisalo 2003, 169-170) Mäkisalo (2003, 169-170) mukaan prosessien kuvaaminen auttaa yksilöä ymmärtämään kokonaisuuden, prosessin, sekä oman tehtävän ja roolin.

Avataan prosessin eri vaiheet ja työtehtävät sekä osaamiset, jotka linkitetään tavoitteisiin. Jokaisen ryhmän jäsenen tulee tuntee muiden jäsenten työnkuvat ja vahvuudet, joita voi siten paremmin työyhteisössä hyödyntää. Tunnistetaan mahdolliset osaamisvajheet, jotka kytkeytyvät koulutussuunnitteluun ja kehityskeskusteluihin. (Kesti 2007, 143) Kesti (2007, 143) mukaan kaikkien on tärkeää tuntee koko prosessi, koska organisaation vahvuudet voidaan hyödyntää tehtävien resurssoinnin kautta tuottamaan lisäarvoa tavoitteiden saavuttamisessa.

Tänä päivänä kuluu paljon aikaa, kun yritämme löytää tietoa tai keksimme asioita uudestaan. Tiedon johtaminen on yksi olennainen tekijä, jonka avulla voimme tehostaa ja järkevöittää toimintaamme. Organisaatiossa oleva tieto on tehtävä näkyväksi ja saatava kaikkien ulottuville. (Sydänmaanlakka 2012, 176) Kaikkien saatavilla oleva tieto tehostaa ja järkevöittää toimintaa organisaatiossa Sydänmaanlakka (2012, 176) mukaan. Hukkaa syntyy, kun olemassa olevaa tietoa etsitään tai sitä ei löydy tai ei ole dokumentoitu asianmukaisesti.

Tiedon johtaminen määritellään prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näissä alaprosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi

ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2012, 176) Tiedon johtaminen siis on tiedon muuttamista näkyväksi Sydänmaanlakka (2012, 176) mukaan.

Toisiinsa liittyvien prosessien muodostaman järjestelmän ymmärtäminen ja johtaminen parantaa organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan halutut tulokset. (SFS-EN ISO 9001:2015, 7). Laadunhallintajärjestelmät-standardin mukaan täysin ymmärretty prosessi johtaa tehokkuuteen sekä asetettuihin tavoitteisiin.

Asiakaspalvelun henkilöstö on parhaassa asemassa luomaan yhteyttä asiakkaiden ja organisaation välille. Asiakaspalvelu tietää ja kuulee asiakkaiden tarpeet ja voi kommunikoida ne eteenpäin. (Niemi 2014, 9) Näin ollen palataan tiedon lähteille, asiakaspalveluun, jossa kommunikointi asiakkaan kanssa tapahtuu. Asiakaspalvelulle nimenomaan osoitetaan tehtäväksi saada tarvittavat lähtötiedot ja sekä tehtävän tavoite.

Prosessikartan tarkoituksena on luoda jokaiselle työntekijälle toimiva prosessikartta, jonka perusteella eri töiden, toimeksiantojen ja käsittelyiden vaiheet saadaan selvitettyä mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten (Hiltula 2018, 29). Toiminnanohjausjärjestelmälle annetaan oma rooli prosessikaaviossa toiminnan selkeyttämiseksi. Toiminnanohjausjärjestelmä on myös hyvin keskeisessä asemassa palveluprosessissa. (Vesterinen 2012, 18) Kriittisintä asiakaspalveluprosessissa on toiminnanohjaus-järjestelmän toimivuus. Jos toiminnanohjausjärjestelmä ei toimi, muuttuu prosessi kokonaan. Tällöin prosessiin osallistuvien välillä tieto ei liiku, eivätkä prosessin vaiheet etene. (Heikkinen & Kartano 2015, 54) Prosessin runkona voidaan myös hyödyntää dokumentointia, prosessikarttaa tai toiminnanohjausjärjestelmää, johon on määritetty esimerkiksi tavoitteiden täyttymisen edellytykset sekä prosessin seuraavat vaiheet.

Palveluprosessien malleja voidaan jatkossa hyödyntää esimerkiksi osana työhön perehdytystä sekä uusille työntekijöille että työnkiertoa tekeville työntekijöille (Harjunheimo 2018, 41). Tällöin myös dokumentoituja prosesseja voidaan käyttää myös henkilökunnan perehdytykseen.

Kaikki hankittu tieto asiakaspalveluprosessin aikana on siis syytä saattaa näkyväksi, esimerkiksi hyödyntämällä tietohallintoa. Näin voidaan myös varmistaa, että tieto siirtyy eteenpäin organisaatiossa ja asiakkaalle luvattu laatu voidaan taata. Puhuttiin myös standardisoimisesta, joka hyvin yleisesti edellyttää dokumentointia, jotta voidaan luoda sääntö ja toistaa sitä. Prosessit, tehtävät ja tavoitteet edellyttävät dokumentointia, jotta kokonaisuus voidaan visualisoida ja saattaa kaikkien tietoon. Tiedon etsiminen on aikaa

vievää, hukkaa. Lisäksi moniosaamisen hyödyntäminen edellyttää tehtävään tarvittavan osaamisen tiedostamista, jotta päästään tavoitteisiin tehokkaasti.

On tärkeää huolehtia tiedon tekemisestä näkyväksi. Kun rakennetaan yhteisiä päämääriä ja toimintamalleja, prosesseja, saadaan aikaiseksi yhteisöllistä osaamista. Päämäärät ja toimintamallit on oltava yhteistä, näkyvää tietoa, jotta myös kaikki sitä noudattavat.

2.3 Organisaatio

Organisaatio rakentuu toistensa kanssa työskentelevistä ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite. Organisaatio on monimutkainen systeemi, joka koostuu yhteisöllisistä inhimillisistä menestystekijöistä, jotka voidaan tunnistaa organisaation kyvykkyyksinä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 144). Organisaatio koostuu resurssina toimivista yksilöistä ja heidän osaamisestaan Karlöf & Lövingsson (2006, 144) mukaan. Näillä resursseilla on yhteinen tavoite, asiakkaan arvontuotto.

Toimintaprosessi kuvaa, miten organisaation hoitaa perustarkoituksensa kannalta tärkeimmät tehtävänsä. Organisaation olemassaolo on kiinni niissä onnistumisesta. (Skyttä 2000, 52) Prosessin kuvaa organisaation tärkeimmät tehtävät. Prosesseissa ja sen tehtävissä onnistuminen on organisaation tarkoitus.

Organisaation systeemiälykyys perustuu henkilöstön kyvykkyyksien vaikutussuhteisiin, jotka voivat edistää tai estää kilpailun kehittymistä. (Kesti 2007, 173-174) Kesti (2007, 173-174) puhuu myös systeemiälykyydestä, organisaation resursseista, jotka tehokkaasti käytettynä vaikuttavat kilpailuun. Toiminnan organisoinnissa on annettu valtaa ja vastuuta oman työn järjestämisestä (Kesti 2007, 63). Organisointi siis tarkoittaa vallan mutta myös vastuun jakamista.

Yleisintä tapaa määritellä organisaatio kutsutaan tavoite- ja tehokkuusmalliksi, koska sen mukaan organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet (Harisalo 2008, 17). Harisalo (2008, 17) selkeästi viittaa organisaation olevan kytköksissä asetettuihin tavoitteisiin, joita se toteuttaa resurssien välityksellä suorittamalla prosessin tehtäviä.

Asiakaspalvelu määritellään organisaation kyvyksi vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Se on organisaation kyky johdonmukaisesti ylittää asiakkaidensa odotukset. (University of Vermont)

Organisaatioiden muuttuva toimintaympäristö edellyttää yhä useammin hierarkioista vapaata, oppivaa, yhteistoiminnallista ja verkostomaista toimintatapaa. Tällaista mallia ei synny ilman osaavaa, motivoitunutta ja yhteistyöhön kykenevää henkilöstöä. (Lämsä & Päivike 2010, 9) Jotta organisaatio olisi joustavampi ja muutoskykyinen, tarvitaan oppivat ja yhteistoiminnalliset resurssit, jotka ovat myös hierarkioista vapaita.

Tutkimuksen tuloksen mukaan ketjuliikkeiden palvelun laatu on parempaa ja palveluprosesseissa onnistutaan yksityisessä omistuksessa olevia liikkeitä paremmin. Ketjuliikkeiden työntekijöilleen antamalla koulutuksella on onnistumiseen asiakaspalvelussa suuri vaikutus. Jokaista ketjuliikkeen työntekijää koulutetaan ja valmistetaan tehtäväänsä. (Ollila 2017, 59) Voidaankin viitata myös eräänlaisiin rakenteisiin, joita isommissa organisaatioissa on. Tällaisia ovat esimerkiksi perehdytysuunnitelmat eri tehtäviin. Tällöin saadaan iskostettua prosessin mukaiset tehtävät ja tavoitteet.

Organisaation johtaminen on hahmottunut sen tehtäviä syntyvän kokonaisuuden hallintana: luotujen strategioiden viestimisenä työntekijöille, tavoitteiden asettamisena ja niiden toteutumisen seuraamisena, sekä tarvittaessa rakenteeseen ja rutiineihin liittyvien muutosten toteuttamisena (Puutio & Kykyri 2015, 56). Puutio & Kykyri (2015, 56) lisää Harisalo (2008, 17) prosessorientaatioon sen laadun valvomisen ja myös mahdollisuuden puuttua tehtäviin. Lisäksi huomattavaa on, että Puutio & Kykyri (2015, 56) mainitsee myös strategioiden viestimisen.

Erityisen merkittävä on ollut lean-ajattelun vaikutus organisaatorakenteiden madaltumiseen sekä nopeiden läpimenoaikojen ja joustavien toimintatapojen kehittymiseen (Skyttä 2000, 38). Skyttä (2000,38) kuvaa lean-ajattelun madaltavan organisaatorakenteita sekä kehittävän prosesseja nopeammaksi ja joustavammaksi.

Lean-ajattelu on siis aiheuttanut organisaatioiden rakenteiden madaltumisen ja itseohjautuvuuden. Kuitenkin on tärkeää muistaa, että organisaatorakenteen on taivuttava synergiaan kilpailutilanteessa. Tällöin voimme puhua myös resurssien tehokkaasta käytöstä ja myös moniosaamisesta.

Lisäksi moniosaaminen tulee esille työtehtäviä ja rooleja määriteltäessä. Prosessia ja organisaatiota koskevien muutosten toteuttaminen on organisaation vastuulla. Prosessia valvotaan ja palautteen avulla puututaan tehtäviin ja rakenteisiin. Myöskin viestintä, kommunikaatio, jää organisaation vastuulle.

2.3.1 Rakenne

Jokainen organisaatio päättää omasta rakenteestaan ja sen hierarkian asteesta. Rakenteen muotoilu on organisaation kilpailukyyn kehittämistä. (Harisalo 2008, 79) Kilpailukyky on osa organisaation rakennetta, josta se myös itse vastuussa.

Kun toimintaprosessit on kuvattu hyvin, ne on myös hyvä organisoida tiimien vastuualueiksi. Yhdelle tiimille tulee nyt joko koko prosessi tai selkeä osa siitä omaksi vastuualueeksi. (Skyttä 2000, 58) Puhutaan siis tehtävistä ja vastuun jakamisesta. Lisäksi Skyttä (2000, 58) painottaa selkeää vastuunjakoa.

Poissa ovat perinteiset suunnittelu-, myynti-, markkinointi-, osto-, valmistus- ja muut osastohierarkiat. He kuuluvat alaprosessisuuntautuneisiin ryhmiin, kuten strateginen kehitysprosessi, tuotekehitysprosessi, tilauksen täyttämispöytätyö ja asiakaspalveluprosessi. (Bhote 2003, 87) Voidaan myös todeta, että prosesseilla on vaikutus hierarkian vähenemiseen ja prosessorientoituneisiin rakenteisiin organisaatioissa.

Tiimiytökselle on eduksi, jos organisaatiossa on ennestään kokemusta laatujärjestelmistä ja laatuajattelu on omaksuttu toiminnan pohjaksi. Haasteena on päästä näissä asioissa tiimin tasolle ja löytää tiimeille juuri oikeat näkökulmat. (Skyttä 2000, 40) Skyttä (2000, 40) puhuu siis tiimistä organisaation rakenteena. Tärkeämpää on kuitenkin laatu-näkökulma, jonka haasteena on päästä kunkin tiimin tasolle.

Rakennekriteerit kuvaavat organisaation rakenteellisia ja organisatorisia ominaisuuksia ja edellytyksiä, joiden oltava olemassa, jotta laadukas toiminta voi toteutua. (Mäkisalo 2003, 161) Esimerkiksi tehtävän kriteerit määrittävät, millaista osaamista vaaditaan, jotta työ voidaan suorittaa tavoitteiden mukaisesti. Rakennekriteerit määrittävät, millaista valvontaa esimerkiksi vaaditaan, jotta voidaan varmistua, että työ suoritetaan tavoitteiden mukaisesti.

Tiimin toiminta on sitä tehokkaampaa, mitä suurempi ryhmä on, mitä suurempi sen sisäinen heterogeenisyys on ja mitä helpommin sen jäsenet pääsevät tiedon lähteille (Manka 2006, 92) Manka (2006, 92) mainitsee tiedon myös tärkeänä osana organisaation toimintaa. Lisäksi puhutaan resurssien moniosaamisesta ja volyyymistä.

Informaatioteknologia mullistaa organisaatioidemme ohjauksen ja päätöksenteon mahdollisuudet. Varsin monessa organisaatiossa onkin muutettu tekemisen tapoja rakentamalla prosessimainen organisaatio, jossa tiimit ovat oleellinen osa prosesseja. Tämä

perustuu oletukseen, että tiimimäinen työskentely lisää tuottavuutta ja joustavuutta, mutta myös kasvattaa työntekijöiden hallinnan tunnetta ja heidän hyvinvointiaan. (Manka 2006, 91) Organisaatiota voidaan peilata myös prosessiin ja sitä kautta muodostaa tiimit prosessien mukaan, jolloin saavutetaan myös itseohjautuvuutta. Lisäksi Manka (2006, 91) mainitsee informaatioteknologian hyväksikäyttämisen esimerkiksi prosessin ohjauksessa.

Tutkijoiden mukaan menestyneiden organisaatioiden toiminnan keskeisiä elementtejä ovat organisointi, töiden koordinointi sekä henkilöstöresurssien ja prosessien kehittämisen tukitoiminnot. Toiminnan organisoinnissa on annettu valtaa ja vastuuta oman työn järjestämisestä on annettu sopivan kokoisille tiimeille ja ryhmille (Kesti 2007, 63). Valtaa ja vastuuta siis pitää jakaa tasaisesti ja kohtuullisesti. Näin ollen organisaation keskeisimmät keskeisimmät elementit ovat tehtävien jakaminen ja tavoitteiden asettaminen. Lisäksi tavoitteita valvotaan jotta tehtäviä voidaan kehittää.

Rakenne kuvaa kuinka organisaation perustarkoitus on jaettu suunnitelmallisesti erilaisiksi legitiimeiksi osatehtäviksi. Suunnitelmallisuus tarkoittaa huolellisesti harkittua pohdintaa rakenteen vaihtoehtoista. Suunnittelu tuottaa organisaatiolle sen muodollisen ja suhteellisen pysyvän rakenteen. Se vahvistaa rakenteen välittämää auktoriteettiä, rationalisuutta ja toiminnallista tehokkuutta. (Harisalo 2008, 71) Suunniteltu, pysyvä organisaatio välittää siis auktoriteettiä, rationalisuutta ja tehokkuutta Harisalo (2008, 71) mukaan. Puhutaan myös prosessin tehtävistä, joita organisaation resurssit suorittavat.

Matriisirakenne on tuotedivisioonien ja alueellisten organisaatioyksiköiden yhdistelmä. Motiivina on siis yhdistää kahden tai useamman päällekkäisen organisaatiomuodon edut. (Karlöf & Lövingsson 2006, 33) Matriisi on tehokasrakenne, kun on tarpeen havaita mutkikkaan ulkomaailman tarpeita ja muutoksia sekä reagoida niihin (Karlöf & Lövingsson 2006, 35)

Matriisirakenne onkin yhdistelmä osaamista, jossa aina ei puhutakaan pelkistä tulosityksiköistä, vaan näitä tukemaan on esimerkiksi valjastettu asiantuntijaorganisaatio. Kuten Karlöf & Lövingsson (2006, 33) mainitseekin, voidaan yhdistää erilaisten rakenteiden etuja.

Organisaatioiden nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää joustavaa ja kehittyvää toimintatapaa. Se merkitsee myös tarvetta yhdistää ihmisten asiantuntijuutta. Toiminnan organisointi tiimeiksi nähdään vaihtoehtona, jonka avulla muutoksiin ja haasteisiin yritetään vastata. Tiimi on yksin tekemisen sijasta yhteistoimintaa ryhmässä. (Lämsä &

Päivike 2010, 128) Asiantuntijuus mahdollistaa joustavan ja kehittyvän prosessin. Tällöin esimerkiksi haastavaan tehtävään valjastetun resurssin avuksi voidaan käyttää asiantuntijaa, jotta tavoitteet saavutetaan.

Pieni ja yksinkertainen organisaatorakenne on joustava, mutta pienuus aiheuttaa myös ongelmia, kuten kapea-alaista osaamista ja resurssien niukkuutta. Riippuvuus yhdestä tai muutamasta henkilöstä saattaa olla kehitykselle ongelmallista. Kun organisaation koko kasvaa, on tehokkuuden näkökulmasta tarpeellista muodostaa rakenteeseen työnjakoa, tiimejä ja johtotasoja. Suuren organisaation haasteeksi muodostuu kuitenkin, miten säilyttää joustavuus ja reagointikyky. Suuri organisaatio estää helposti ihmisten luovuuden esilletuloa ja persoonallisuuden kasvumahdollisuuksia. (Lämsä & Päivike 2010, 151)

Voidaan nähdä erikokoisten organisaatioiden ongelmia Lämsä & Päivike (2010, 151) perusteella. Tärkeintä on ruokkia resurssien moniosaamista ja kasvumahdollisuuksia sekä säilyttää organisaation reagointikyky ja toiminnan joustavuus. Syytä on myös kiinnittää huomiota riippuvuuteen muutamista henkilöistä ettei synny pullonkauloja.

Työparit, jotka ratkaisevat yhdessä arkityön haasteita, tai ryhmä, joka yhdessä jakaa osaamistaan, muodostaa strategisesti tärkeän osaamiskokonaisuuden. Avainhenkilöiden kehittyminen tapahtuukin valtaosin töitä tehden ja strategisia hankkeita eteenpäin vieden. Oppivan organisaation kehittäminen lähtee liikkeelle osaamisen jakamisesta ja yhdessä tekemisen toimintatavoista. Henkilöstöriskiä pyritään vähentämään esimerkiksi toimivalla sijaisjärjestelyllä ja kilpailukieltosopimuksilla. (Tuomi & Sumkin 2010, 74)

Organisoinnin tavoitteena on siis jakaa tehtäviä ja tavoitteita, vastuita ja velvollisuuksia, tasaisesti resurssien osaamisen puitteissa. Tehtävissä tärkeintä on määritellä kriteerit työn suorittamiseen ja organisoinnissa löytää resurssi työn suorittamiseen. Resurssitehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi määrässä tai ajassa. Lisäksi tavoitellaan itseohjautuvuutta esimerkiksi infomaatioteknologian avulla.

Tavoitteissa tärkeintä on määritellä kriteerit työn laatuun ja lopputulokseen. Tavoitteita voidaan mitata laadullisin kriteerein, esimerkiksi viimeistelyä. Tavoitteisiin tehokkaasti pääseminen edellyttää moniosaamisen hyödyntämistä ja kohdentaa potentiaalisia resursseja työn suorittamiseen. Organisaatio pyrkii ohjautuvuuteen määrittelemällä rakenteen, johon osaaminen ja resurssit voidaan liittää, esimerkiksi tietyn työn suorittajat, kuten pintakäsittelijät ja hitsaajat. Organisaatorakenne pyrkii lisäksi ehkäisemään henkilöstöriskiä työpareilla, jotta opittu tieto ei ole yhden resurssin varassa.

Voidaanko organisaatorakenne määrittää prosessin mukaan? Manka (2006, 91) mukaan voidaan muodostaa prosessiorganisaatio, jossa tiimit ovat osana prosessia. Toisaalta Karlöf & Lövingsson (2006, 33) kertoo matriisiorganisaatiosta, jossa voi olla eri tasoja. Voidaanko olettaa, että esimerkiksi asiakaspalvelu voi toimia prosessina ja erilaiset tiimit ovat sen palasia? Voiko tähän prosessiin liittää asiantuntijatyötä?

2.3.2 Resurssit

Henkilöstö on sidosryhmä, joka osaamisellaan ja sitoutumisellaan määrittää organisaation suorituskyvyn (Petersson et. al. 2018, 18) Osaava ja sitoutunut henkilöstö on näin ollen tehokkaampi Petersson et. al. (2018, 18) mukaan. Henkilöstön potentiaali on riippuvainen työnjaosta, motivoinnista, palkitsemisesta, koordinoinnista ja valvonnasta. (Harrisalo 2008, 13-14) Organisaation suorituskyyyn voidaan näin ollen vaikuttaa työnjaolla, motivoinnilla, palkitsemisella ja koordinoinnilla.

On liian yleistä hyväksyä keskitasoisia suorituksia, kun niin on ennenkin tehty. Samassa ajassa ja samalla energialla voi usein työn tehdä kuitenkin sataprosenttisesti sovitun tavoitteen mukaisesti. Seurauksena tekijän tyytyväisyys on suurempi ja usein hän myös kehittyy ammatissaan. (Spiik 1999, 64) Resursseissa on kyse myös organisaation kulttuurista, kuten laatuorientoituneisuus. Toisaalta voidaan puhua myös resurssien osaamisesta ja motivaatiosta, kun puhutaan tavoitteiden saavuttamisesta, esimerkiksi ajasta ja resurssien määrästä. Spiik (1999, 64) mukaan siis yksilö on tyytyväisempi työhön ja kehittyy siinä, kun tehdään sovitun tavoitteen mukaisesti.

Osaamisen laajapohjaisemman hyödyntäminen lähtökohtana ei ole ”lisää selkänahasta” –ajattelu, vaan sellaisten osaamisrakenteiden muodostaminen, joiden avulla niin osaajat kuin organisaation voivat olla tyytyväisiä osaamisen käyttöasteeseen (Skyttä 2000,12). Osaamisen laajempi hyödyntäminen ei siis tarkoita resurssien hyväksikäyttämistä. Skyttä (2000,12) kertoo myös yksilöiden olevan tyytyväisempiä päästessään hyödyntämään laajempaa osaamistaan.

Kaiken organisoinnin lähtökohtana on löytää optimaalinen työnjako, jotta päästään yhteisiin tavoitteisiin ja täytetään tärkeiden sidosryhmien tarpeet (Karlöf & Lövingsson 2006, 144). Tavoitteisiin pääseminen siis vaatii optimaalista työnjakoa, organisaation resursseja ja osaamista on osattava käyttää tehokkaasti. Matriisirakenne takaa nopean

resurssien jakamisen sinne, missä niitä kulloinkin eniten tarvitaan, kun työntekijät työskentelevät kahden tai useamman ulottuvuuden parissa (Karlöf & Lövingsson 2006, 35). Karlöf & Lövingsson (2006, 35) kertoo matriisirakenteen tehostavan resurssien jakamista.

Henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden myötä henkilöstö jaksaa pitää yllä motivaatiotaan ja työkykyään. Henkilöstövoimavaroja parannetaan vuorovaikutteisella ja kannustavalla esimiestoiminnalla sekä rakentavalla ryhmätyöllä työyhteisöissä. Kun työyhteisöissä havaitaan asioita, joilla strategia voidaan parhaiten toteuttaa, luodaan samalla hyvää me-henkeä. Toteutuvat toimenpiteet alkavat tuottaa tulosta, ja kyky tehdä voittoa paranee. (Kesti 2007, 20) Esimies- ja ryhmätyöt vaikuttavat organisaation motivaation ja työkyvyn ylläpitämiseen. Ryhmätyöt kehittävät yhteishenkeä ja voivat samalla jopa tehostaa organisaation ja prosessien toimintaa.

Operatiivisten riskien realisoituminen näkyy huonona laatuna ja virheinä, joista asiakkaat reklamoivat. Huonosta työilmapiiristä ja kiireestä kärsivä henkilöstö ei reagoi rakentavasti huonoon palautteeseen, vaan vähättelee tai ei ota sitä ollenkaan huomioon. Hyvinvoiva henkilöstö ottaa virheet ja huonon palautteen vakavasti ja pyrkii parantamaan toimintaansa. Eettisesti oikein toimiva johto tietää, että epäkohtiin puuttuminen vähentää työkuormitusta ja turhautumista, jolloin myös poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. (Kesti 2007, 31) Työkuormitusta ja turhautumista voidaan ehkäistä epäkohtiin puuttumisella, vastaanottamalla palautetta sekä parantamalla toimintaa. Vähättely tai huomioimatta jättäminen kielii siitä, että virheitä ja laatua ei oteta vakavasti.

Hyvinvoivat työntekijät ovat innovatiivisia, jolloin organisaatio kehittää laadukkaita tuotteita ja palveluja asiakastarpeisiin. Asiakaslähtöiset tuotteet ja palvelut eivät synny väkisin, vaan sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön avulla. (Kesti 2007, 33) Sitoutuneet ja motivoituneet resurssit ovat myös innovatiivisia, jolloin organisaatio kehittää prosessejaan asiakaslähtöisempään suuntaan Kesti (2007, 33) mukaan. Roolit mahdollistavat moniosaamisen hyödyntämisen ja auttavat esimerkiksi työkierron toteuttamisessa (Kesti 2007, 181). Organisaation resurssien osaamisen on näin ollen tiedostettava, jotta esimerkiksi moniosaamista voidaan hyödyntää.

Organisaation osaamisessa on kaksi tasoa. Ensimmäinen taso keskittyy tunnettuun tietoon ja toinen taso uuden oppimiseen, jolla laajennetaan organisaation osaamista vielä tuntemattomalle alueelle. (Kesti 2007, 34) On tärkeää tehdä riittävä nykytila-analyysi,

jotta voidaan erotella tunnettu tieto ja tarve uuden oppimiselle. Parhaimmillaan organisaatioissa hyödynnetään moniosaamista, jossa työntekijät tunnistavat erilaisia rooleja ja niihin liittyviä osaamistarpeita (Kesti 2007, 175). Lisäksi Kesti (2007, 175) mainitsee moniosaamisen, jolloin yksilö voi toimia useinkin eri tehtävän tai prosessin resurssina. Moniosaamisen hyödyntäminen edellyttää roolien ja osaamistarpeiden tunnistamista.

Prosesseihin kuuluvia rooleja on avattu yhdessä ja sitä kautta voidaan paremmin hyödyntää moniosaamista. Roolit ovat organisaatiossa julkisia, jolloin voidaan paremmin toteuttaa työtehtävien kiertoa. (Kesti 2007, 63) Voidaan siis viitata suoraan prosessin tehtävien ja tavoitteiden ymmärtämiseen ja läpinäkyvyyteen, jolloin resursseja ja niiden moniosaamista voidaan hyödyntää prosessin monissa eri tehtävissä.

Organisaatioilla on yksilöitä huomattavasti paremmat mahdollisuudet tehostaa asioiden pitkäjänteistä ja suunnitelmallista jalostamista ja kehittämistä. Organisaatio edustaa voimaa, jonka avulla erilaiset tekijät kuten talous, teknologia ja ihmisten yhteistyö voidaan yhdistää synergiseksi ja saumattomaksi kokonaisuudeksi. (Harisalo 2008, 13-14) Harisalo (2008, 13-14) puhuu myös organisaation mahdollisuudesta vaikuttaa yhteistyöllä ja synergialla. Puhutaan selkeistä kilpailueduista, kun verrataan esimerkiksi osaamiseen pienessä yrityksessä, jossa ei välttämättä ole resursseja omaan tuotekehitysosastoon. Suurilla organisaatioilla taas voi olla laaja-alaista moniosaamista tuotekehitysosaston sisällä.

Kun tavoite on tiedossa, on mahdollista arvioida organisaation valintojen järkevyyttä ja hyväksyttävyyttä. Yksiselitteiset tavoitteet antavat hyvän pohjan kehittää organisaatiota, suunnata voimavaroja erilaisiin tarkoituksiin. Tavoitteet auttavat ohjaamaan toimintaa ja arvioimaan sen osuvuutta. (Harisalo 2008, 19-20) Tarjoamalla selkeästi määritellyt roolit ja suoritusta koskevat odotukset, joka antaa jokaiselle joukkueessa ymmärryksen siitä, minkä heidän pitäisi saavuttaa sekä heidän urapolkunsa vaihtoehdot ja tavoitteet kohti eteenpäin suuntautuvaa uraa (Zendesk, 2). Organisaation kehittäminen ja resurssien moniosaaminen on kiinni siitä, onko tavoitteet tiedostettu ja niihin saatavissa riittävä osaaminen.

Ihmisten johtamisen taidot ovat tärkeitä hyvin koulutetun ja osaavan henkilöstön motiivinnissa: tällaista henkilöstöä ei johdeta käskevällä johtamistyyllillä (Lämsä & Päivike 2010, 29). Organisaatiokäyttäytyminen on soveltava tieteenala. Tällöin ajatellaan että tutkimuksella etsitään tietoa, jonka avulla parannetaan organisaation tehokkuutta. Toisaalta voidaan sanoa, että ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen on tavoite jo sinänsä

eikä tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena voi siten olla tehokkuuden lisääminen. Organisaatiokäyttäytymisen tavoitteena pidetään tällöin esimerkiksi ihmisten työskentelyolosuhteiden ja hyvinvoinnin parantamista. (Lämsä & Päivike 2010, 15) Tällöin tavoitteisiin voidaan pyrkiä esimerkiksi välillisin keinoin kuten johtamisella, motivoimalla ja kouluttamalla. Toisaalta laatu voidaan myös liittää prosessin tehtäviin, jolloin yleinen käsitys on toimia ennalta määrätyn tavoitteen mukaisesti.

Oppiva organisaatio tarkoittaa, että pidämme hyvää huolta osaamisestamme. Meillä on hyvät valmiudet hoitaa nykyiset tehtävämme ja kehitämme jatkuvasti osaamistamme tulevaisuuden haasteet huomioiden. Osaamisen kehittäminen tänään varmistaa, että menestymme myös tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2012, 73) Puhutaan myös oppimisen kulttuurista, jota oppiva organisaatio edustaa. Tällöin voidaan käyttää erilaisia jatkuvan parantamisen malleja, jotta opitaan ja kehitetään omaa tekemistä.

Virtauksen tasaaminen tarkoittaa, että jo suunnitteluvaiheessa mietitään, millainen eri resurssien työkuorma tulee olemaan. Tällöin on mahdollista siirtää töitä ja luoda tasaisemmat työkuormat. (Petersson et. al. 2018, 58) Resurssin työaika on periaatteessa vakio, mutta osaamisen kohdistaminen oikein tehostaa prosessia. Tällöin voidaan miettiä, voidaanko esimerkiksi helpompia töitä siirtää seuraavalle resurssille.

Olemassa olevan työvoiman käyttö tulee maksimoitua, kun työntekijöitä voidaan siirrellä eri tehtävien välillä palvelutilanteen mukaan. Tällä tavalla voidaan olemassa olevilla resursseilla vastata paremmin asiakkaan kysyntään. (Luttunen 2015, 19) Voidaan myös suunnitella organisaatorakenne, jolla mahdollistetaan joustavampi ja tehokkaampi resurssointi. Tätä tukee myös moniosaaminen.

Avainhenkilöiden tunnistamisen taustalla on resurssiteoria, jonka mukaan osa yrityksen resursseista voidaan tunnistaa strategiseksi ja parhaimmillaan pysyvää kilpailuetua tuottaviksi. Avainhenkilöiden tunnistamisessa neljän kriteerin tulee täytyä:

- tuo selkeästi lisäarvoa organisaatiolle (lisäarvo)
- on vaikeasti hankittavissa työmarkkinoilta (saatavuus)
- on vaikeasti jäljitettävissä ja siten ainutlaatuista (jäljitettävyyys)
- on vaikeasti sisäisesti korvattavissa (organisaation toimet).

(Tuomi & Sumkin 2010, 73-74)

Avainhenkilöt pitää myös pystyä tunnistamaan organisaatiossa. Tuomi & Sumkin (2010, 73-74) kertoo kriteereistä, joiden täyttyessä avainhenkilö voidaan tunnistaa. Organisaation rakenne pitää järjestää siten, että avainhenkilö ei jää yksin ja hänen osaamistaan voidaan jakaa. Jos osaamista ei jaeta, tulee henkilöstä korvaamaton.

On tärkeää luoda tiedonjakamisen kulttuuri, työparit ja tasata työkuorma, jotta ei synny korvaamattomia henkilöitä. Avainhenkilöitä ei saa pitää riskinä, vaan mahdollisuutena. Avainhenkilöt voivat olla esimerkiksi asiantuntijoita, joiden osaaminen on ainutlaatuista ja korvaamatonta. Onkin tärkeää pyrkiä synergiaan, jossa avainhenkilöiden osaamista hyödynnetään organisaation moniosaamisen kehittymiseen ja prosessien tehokkuuteen. Voidaan myös puhua osaamisen tunnistamisesta ja -rakenteista. Matriisiorganisaatio on monitasoinen organisaatiomalli, jossa voidaan hyödyntää avainhenkilöitä ja heidän osaamistaan esimerkiksi tulosyksiköitä tukevinä yksiköinä.

Työparit, yhteiset toimintatavat ja osaamisen jakaminen myös edesauttaa sijaisjärjestelyissä esimerkiksi lomien aikana. Työnantajan on tehtävä kaikkensa motivoidakseen ja sitouttaakseen resurssit. Voidaan myös puhua työkierrosta ja –kuormasta, joita tasamalla voidaan edesauttaa resurssien jaksamista. Toisaalta on tärkeää että avainhenkilöt tunnistetaan sekä tehdään tarvittavat järjestelyt, jotta viime kädessä henkilön kokemus ja omaama tieto pääse ulos organisaatiosta hänen eläköityessään tai irtisanoutuessaan.

2.3.3 Muutos

Tehokas tuotantokoneisto ja jatkuva tehokkuuden hakeminen prosesseissa on edellytys selviytymiseen nykyisessä yhteiskunnassa ja sen kilpailluilla markkinoilla. Tuotantokoneistoa pitäisi pystyä optimoimaan tarpeiden ja tavoitteiden muuttuessa. Kilpailun kiristyessä menestymään tulevat ne, jotka pystyvät nopeasti ja joustavasti sopeuttamaan toimintaansa tilanteiden muuttuessa. (Johansson 2008, 85) Muutosten päämäärä on yleisimmiten toiminnan tehostamista, jotta selviytyy markkinoilla. Selkeästi voidaan yhdistää menestykseen organisaation kyky reagoida ja sopeuttaa toimintaa.

Palveluiden kehittämisessä on aina pohdittava haettavaa hyötyä suhteessa palvelun tuomaan taloudelliseen, sosiaaliseen tai yhteiskunnalliseen lisäarvoon. Puhtaasti taloudellisesta näkökulmasta ajateltuna yrityksen tarkoituksena on lähtökohtaisesti tuottaa voittoa ja hyvinvointia omistajilleen. (Lampinen 2016, 82) Kehitystyön motiivi ei ole tuottaa

enemmän voittoa, vaan välillisesti tehokkaampien prosessien ja motivoituneen organisaation avulla.

Nykyajan ihmiselle vaikutusmahdollisuudet omassa työssä ovat hyvin tärkeä motivoitumisen lähde (Skyttä 2000, 12) Kehittämisprosessilta haluttavat tulokset on syytä aluksi hahmottaa tarkkaan ja sen jälkeen lähteä kulkemaan kohti päämääriä koko organisaation ihmiset osallistaen (Skyttä 2000, 44) Kun aletaan kehittämistyöhön, vaaditaan selkeä tavoite sekä mahdollisimman laaja resurssien osallistaminen. Mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön voidaan taata resurssien motivoitumisen Skyttä (2000, 12) mukaan.

Organisaation rakenteiden muuttamisessa on järkevää edetä vaiheittain. Kehittäminen alkaa nykytilan analysoimisesta, joka voidaan tehdä monella tavalla, esimerkiksi kyselemällä työntekijöiltä nykyisistä käytännöistä. Sitä seuraa kehittämisprosessi, jossa niin työ- kuin toimintatavatkin määritellään ja sovitaan yhdessä. (Manka 2006, 102) Manka (2006, 102) korostaa suunnitelmallista ja maltillista yhdessä etenemistä kehitysprosessissa. Onkin tärkeää tehdä riittävän kattava ja perusteellinen nykytila-analyysi, jotta päästään kiinni oikeisiin ongelmiin.

Henkilöstö vastustaa usein kaikkea kehitystä ja sen edellyttämää mahdollista oman käytöksen muutosta. Muutoksissa on esimiesten vuorovaikutteinen viestintä erittäin tärkeää, sillä se rakentaa luottamusta tulevaisuuteen. Koetaan, että viestintä ei toimi, jos henkilöllä on tunne siitä, että minulle ei kerrota asioista. (Kesti 2007, 26) Viestinnällä on tärkeä rooli kehitysprosessissa, jotta muutosvastarintaa ei synny.

Työntekijöiden kehittämisajatuksia pitää kuunnella ja ajoittain kyseenalaistaa rakentavalla tavalla työtapoja ja yhteistyön sujumista. Näin organisaatioissa ei pääse lisääntymään turha ja päällekkäinen työ, kuten etsiminen ja korjaaminen sekä sähläämisenäkin tunnettava toiminta. Esimiesten ja työntekijöiden tulee oppia tapoja, joilla työyhteisön riskitietoja nostetaan esille ja ratkaistaan yhdessä. (Kesti 2007, 29) Kaikki kehitysideat eivät ole valmiita ratkaisuja, esimerkiksi voidaan konsultoida asiantuntijaorganisaatiota. Lisäksi pitää kyseenalaistaa käytössä olevia prosesseja ja tehtäviä, jotta ne voitaisiin ratkaista yhdessä.

Huipputuottava organisaatio toteuttaa vain tärkeimpiä kehittämistoimenpiteitä henkilöstön avulla ja investoi kehittämiseen jatkuvasti. Muutamat onnistumiset eivät saa estää jatkokehittämistä, muuten taannutaan takaisin sykliseen toimintaan, jossa välillä menee hyvin ja sitten taas huonosti. (Kesti 2007, 24)

Muutoksissa organisaation kriittisiä menestystekijöitä ovat ihmisten joustavuus, luovuus ja nopeus. Työn sisältö muuttuu entistä tietointensiivisemmäksi, ja vuorovaikutus- sekä tunnetaitojen merkitys kasvaa. Ihmisten johtamisen taidot ovat tärkeitä hyvin koulutetun ja osaavan henkilöstön motivoinnissa: tällaista henkilöstöä ei johdeta käskävällä johtamistyyllillä. Tieteellisen ja teknisen tiedon on arvioitu moninkertaistuvan nopeassa ajassa, ja tieto on entistä monimutkaisempaa. Tällainen kehitys tarkoittaa, että ihmisten on tietojen ja taitojen oppimisen ohella opittava oppimaan, sillä oppimisen menetelmien ja strategioiden osaaminen korostuu. (Lämsä & Päivike 2010, 29)

Lämsä & Päivike (2010, 29) mukaan muuttuva organisaatio perustuu nimenomaan ihmisten, resurssien, joustavuuteen, luovuuteen ja nopeuteen. Resurssit ovat siis merkittävä tekijä muutoksessa. Lisäksi puhutaan tietointensiivisestä työstä, johon esimerkiksi lukeutuu teknisen alan työt, ja sen vuorovaikutus- ja tunnetaitojen merkityksestä. On siis otettava huomioon tietointensiivisyyden, kuten dokumentoinnin, lisäksi ihmisten, yksilöiden, välinen kommunikaatio.

Muutosten taustalla olevat syyt jaotellaan usein ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset muutoslähteet ovat organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia, kuten kansainvälistyminen ja muuttoliike. Sisäiset muutoksen lähteet ovat puolestaan organisaation omaan sosiokulttuuriseen, tekniseen ja poliittiseen järjestelmään ja toimintaan liittyviä tekijöitä, kuten henkilöstön ikääntyminen, uuden teknologian käyttöönotto, johdon vaihtuminen ja organisaatorakenteen muuttaminen. (Lämsä & Päivike 2010, 28) Voidaan myös puhua motiivista, miksi alunperin muutosta halutaan. Tämä on myös hyvä tiedostaa ja välittää eteenpäin.

Ennakoivassa eli proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa toimintaa kehitetään siten, että varaudutaan tuleviin muutoksiin. Esimerkiksi kun organisaation henkilöstön ikärakenne on sellainen, että ihmisiä siirtyy paljon eläkkeelle lähitulevaisuudessa, ennakoidaan tilanetta palkkaamalla uusia työntekijöitä, vaikka henkilöstön tämänhetkinen tarve ei edellyttäisi heidän palkkaamistaan. (Lämsä & Päivike 2010, 184) Muutosta voidaan näin ollen lähteä toteuttamaan ennakkoiden.

Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntymisen työyhteisöissä. Riittävä palaute ja avoimuus ottaa vastaan palautetta ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohta. (Sydänmaanlakka 2012, 62) On tärkeää, että palautetta saavat niin yksilöt, tiimit kuin koko yritysikin. Palautteen sisältö liittyy yleensä suoriutumiseen, osaamiseen, tyytyväisyyteen, laatuun ja erilaisiin taloudellisiin mittareihin. Hyvä palautekulttuuri koostuu

sellaisista tekijöistä kuin avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, runsas kommunikointi, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja jatkuvan oppimisen korostaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 66)

Palaute ja kyky vastaanottaa sitä on kehittymisen edellytys, lisäksi voidaan ehkäistä ongelmia työyhteisöissä Sydänmaanlakka (2012, 62) mukaan. Palautetta voi saada kaikki organisaatiossa ja se voi liittyä lähes mihin tahansa prosessin tehtävään.

Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan (Sydänmaanlakka 2012, 55). Sydänmaanlakka listaa kolme organisaation kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen:

- se osaa nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa
- se oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot
- se pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijat

Sydänmaanlakka (2012, 55) mukaan oppiva organisaatio sopeutuu ja uudistuu, ennakoi ja muuttuu nopeammin, jopa ennen kilpailijoitaan. Ensisijaisesti on kyse siitä, että parannuksia tehdään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Tällöin käy selväksi, mitä resursseja oikeasti tarvitaan ja missä kohti virtausta niitä tarvitaan. (Petersson et. al. 2018, 49) Tällöin muutosprosessin tehtäviin sidotaan tarvittavat resurssit Petersson et. al. (2018, 49) mukaan. Muutos on helpompaa saavuttaa, jos meillä on selkeä visio siitä, mihin olemme menossa (Sydänmaanlakka 2012, 73) Lisäksi muutosprosessin takana pitää olla kaikille selkeä visio, tavoite.

Palaute tai muu vastaava impulssi on motiivi muutokselle. Muutos on investointi, jota suunniteltaessa on otettava huomioon organisaation nykyinen tila, resurssien sitouttaminen ja ennenkaikkea kommunikaatio. Lopputulosta heijastaa selkeä visio, tahtotila, jonka kautta viestitään organisaatiolle motiivi muutokselle. Organisaatio voidaan sitouttaa visioon kommunikoimalla, motivoimalla ja antamalla vaikutusmahdollisuus. Näin voidaan vältellä muutosvastarintaa. Jatkuvalla sitouttamisella voidaan luoda oppiva organisaatio, joka kilpailutilanteessa sopeutuu, ennakoi muutoksia ja uudistaa toimintaansa nopeasti.

Kun organisaatio on pieni tai kyse esimerkiksi työnjohdosta, voidaan huomata selkeitä kapeikkoja, jossa varsinkin osaamisesta ja korvaavista resursseista on pulaa. Tämä saattaa aiheuttaa haasteita organisaation kehitykselle tai henkilön korvaamiselle, kun

tämä esimerkiksi siirtyy eläkkeelle tai pahimmassa tapauksessa irtisanoutuu. Organisaation pitää olla varautunut edellä mainittuihin muutoksiin, vaikka sen koko ei olisikaan suuri.

2.3.4 Kommunikaatio

Yritysten johtamisessa ja strategiaprosesseissa on usein puutteita ja strategian ja menestystekijöiden määrittelyä ei välttämättä pidetä tärkeänä. On kuitenkin olemassa paljon tutkimusnäyttöä siitä, että yritysten menestymisen kannalta selkeän strategian laatiminen, sen viestiminen koko organisaatioon sekä menestystekijöiden määrittely auttaa yrityksiä menestymään. (Österberg 2016, 71) Menestyksen takana on myös strategia viestiminen organisaatioon.

Päivittäiset keskustelut, kokoukset, sähköpostit, muistiot, puhelinkeskustelut – kaikki nämä ovat johtamisviestintää. Jopa johtajan kahvipöydässä tai lounaalla ohimennen lausumat sanat ovat johtamisviestintää, ainakin organisaation näkökulmasta. Elävässä strategiatyössä strategiaa koskeva keskustelu, vuorovaikutus ja viestintä on jatkuvaa. (Kehusmaa 2010, 162) Kommunikaatioksi luetaan lähes kaikki eri kanavissa tapahtuvasta ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta.

Sisäistä viestintää parantamalla, yhteisesti sovittuja asioita noudattamalla, yhteen hiileen puhaltamalla ja johdon tukiessa koko prosessia pääsemme parempaan ja taloudellisesti kannattavampaan asiakaspalveluun (Kuha 2010, 47). Voidaankin todeta, että toimivalla viestinnällä on vaikutus asiakaspalvelun laatuun, asiakkaan tavoitteiden toteutumiseen, ja sitä kautta organisaation kyky tehdä tulosta.

Jotkin amerikkalaiset tutkimukset osoittavat, että lähes 60 prosenttia esimiesten ajasta menee sisäiseen viestintään. Se tarkoittaa, että samoja asioita sanotaan, kirjoitetaan ja kuunnellaan useita kertoja, mikä aiheuttaa valtavan tuottavuustappion. (Karlöf & Lövingsson 2006, 92) Useasti viestintä ei tavoita oikeata kohdeyleisöä ja joudutaan toistamaan uudelleen samoja asioita. Viestiessä onkin mietittävä, mikä on oikea tapa, jotta viesti menee perille.

Tehokas resurssien käyttö sekä tuotantoprosessien kriittinen arviointi ja kehittäminen edellyttävät, että johdolla on ajantasainen käsitys palvelutuotannon tehokkuudesta ja tuottavuudesta (Johansson 2008, 85). Näin ollen ei riitä, että kommunikaatio on vain

yhdensuuntaista, vaan palaute toiminnasta pitää myös mennä prosessista vastaville henkilöille.

Monet organisaatiot laiminlyövät viestintää strategiatyössä tai vähättelevät viestinnän merkitystä. Osittain tämä johtuu ehkä viestintää koskevasta kapeasta näkemyksestä. Moni mieltää viestinnän tarkoittavan henkilöstölehteä, -infoja tai intranettiä. Pääosa organisaatio- ja johtamisviestinnästä on päivittäistä kahdenkeskistä tai monenkeskistä viestintää. Suuri osa tästä on yksinkertaisesti puhetta. Jotta strategia toteutuisi, on sen oltava elävä osa tätä päivittäistä organisaatiopuhetta. (Kehusmaa 2010, 32) Viestinnällä on monta kanavaa, joiden käytöstä voidaan puhua viestintästrategiana. Kehusmaa (2010, 32) painottaa puheen merkitystä organisaatiossa, koska suurin osa siitä päivittäistä kahdenkeskistä tai monenkeskistä viestintää. Kuitenkin pitää ottaa huomioon viesti ja sen kohde, tarvitseeko puhetta dokumentoida sähköposteina, tiedotteina tai muistioina?

Töiden koordinointi on hoidettu matalalla hierarkialla niin, että tieto kulkee hyvin esimiesten ja johdon välillä. (Kesti 2007, 63) Matala hierarkia myös edesauttaa tiedonkulkua, koska organisaation sisäisiä rajoja on vähemmän.

Matriisin ulottuvuksien leikkauskohdissa on pakko käydä dialogia, joka voi edistää ymmärrystä ja yhteisymmärrystä yli organisaation sisäisten rajojen riippumatta siitä, määräytyvätkö rajat tuotteiden, maantieteellisten alueiden, tekniikoiden, asiakkaiden vai funktioiden mukaan. (Karlöf & Lövingsson 2006, 35) Matriisimaisessa organisaatiossa tieto kulkee esimerkiksi asiantuntijalle, joka on vastuussa tuotteesta tai palvelusta. Tällöin tieto välittyy tekijältä tiimin ulkopuoliselle henkilölle, joka taas voi asiasta tiedottaa koko organisaatiolle.

Hiljainen tieto on puolestaan kokemuseräistä ja henkilökohtaista. Hiljaisen tiedon tärkeys on korostunut henkilöstön ikääntyessä. Työpaikalle on tärkeää saada kannustava ilmapiiri hiljaisen tiedon esiin saamiseksi. Tällöin yksilöiden oppimisesta ja osaamisesta syntyy yhteisöllistä oppimista ja osaamista; syntyy työyhteisö, jolla on yhteisiä päämääriä, ajattelu- ja toimintamalleja. Nämä säilyvät organisaatiossa yksilöiden lähtiessä työpaikalta ja heistä riippumatta. Tällainen työyhteisö kykenee jatkuvasti oppimaan omasta toiminnastaan, koska jatkuva kehittäminen on sisäänrakennettu yhteisön toimintaan. (Lämsä & Päivike 2010, 194) Hiljaisen tiedon hyödyntämisestä voidaan puhua mahdollisuutena organisaatioissa. Tätä tietoa pitää ammentaa ja saattaa kaikkien saataville. Kyse on myös ilmapiiristä, joka tukee tällaisen tiedon jakamista.

Hyvä tiimitoiminta on yksi tiedon johtamisen perusedellytys. Tiimi on usein organisaatiossa oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikkö. Jos tiedon jakaminen onnistuu hyvin tiimissä, todennäköisesti se onnistuu myös koko organisaatiossa. Organisaation kulttuuri luo puitteet tiedon johtamiselle. Organisaation arvojen tulisi tukea tiedon jakamista. (Sydänmaanlakka 2012, 177) Organisaation arvojen ja kulttuurin tulisi tukea tiedon jakamista, jotta Lämsä & Päivike (2010, 194) mainitsema hiljainen tieto saatettaisiin näkyväksi kaikille. Tiedon jakaminen on myös tiedon johtamista, tieto kulkee yleensä tiimissä, mutta hyvin johdettu tieto jakautuu koko organisaatiossa.

Organisaatiota koskevat hahmotukset, tehtävät ja niitä koskevat säännöt siirtyvät tiedottamalla samansisältöisinä ihmisiltä toisille. Organisaatiosta luodut kuvaukset puhutaan todeksi vuorovaikutuksessa, kun organisaatioissa toimivat ihmiset pyrkivät ymmärtämään organisaation toimintaa sekä omia tehtäviään, tavoitteita ja roolejaan kokonaisuudessa. (Puutio & Kykyri 2015, 56-57) Puhutaan myös selkeästä organisaation ja prosessin ymmärryksestä, jota varten tietoa pitää jakaa kaikille. Epätietoisuus voi luoda vääriä mielikuvia.

Sellaisissa organisaatioissa, joissa selkeästi viestitään arvoista, joiden mukaan kaikki sidosryhmät ovat yhtä tärkeitä, voi edellä mainittu kulttuuri tuottaa pitkällä aikavälillä kestäviä tulospäätöksiä. Lean-kulttuurissa on kyse siitä, että arvoja ja lean-periaatteita käytetään tavalla, joka johtaa toivottavaan käyttäytymiseen ja lisääntyneeseen ymmärrykseen kaikissa organisaatiossa työskentelevissä. Tähän tilanteeseen pääsemiseksi esimiesten ja työntekijöiden täytyy tehdä yhteistyötä yhtenä tiiminä. (Petersson et. al. 2018, 111) Lean-kulttuurin on tarkoitus iskostaa käyttäytyminen ja ymmärrys koko organisaatioon. Sidosryhmien tasa-arvoisuus ja ymmärrys koko organisaation toiminnasta edesauttaa tiimien yli ulottuvaan kehitykseen.

Kommunikaatio on siis tiedonkulun kanava. Viestintää voidaan tehdä monella tavalla, kuten yleiset kanavat, kuten henkilöstölehdet ja -infot. Kuitenkin kanavaviestintä on yleensä kohdeyhteisölle suunnattua yksisuuntaista viestintää. Tämän vuoksi kahdenkeskiset tai pienissä ryhmissä tehdyt keskustelut ovat tehokkaampia tapoja kommunikoida. Lisäksi pitää muistaa, että keskustelujen pituus ei ole ratkaiseva, vaan niiden tiheys.

Lisäksi puhutaan hiljaisesta tiedosta, joka pääasiassa syntyy yksilön oppimisesta. Tähän kuitenkin liittyy useasti puutteellinen organisaation viestinnän arvomaailma, jolloin yksilö

ei näe tarpeelliseksi jakaa tietoa yhteisössään. Kun organisaation arvot tukevat kommunikointia, voidaan yleensä johtaa hiljaista tietoa näkyville. Hiljaisen tiedon riski on menettää tieto, kun yksilö eläköityy tai muusta syystä poistuu organisaatiosta.

Viestinnän arvomaailma on siis ratkaiseva tekijä. Kun pidetään yllä avoimen keskustelun kulttuuria, voidaan myös varmistua siitä, että epätietoisuutta ei synny. Kommunikointiin liittyy vahvasti ymmärrys organisaation tekemisestä, jolloin yhteinen käsitys prosesseista, tehtävistä ja tavoitteista välittyy jokaiselle yksilölle.

5 TUTKIMUSTYÖN TULOKSET

Tutkimustyö oli lähtökohtaisesti haastava, mutta mielenkiintoinen. Tehtävänanto itsessään oli selkeä, jolloin tutkimustyön tavoitteita voitiin heti lähteä tavoittelemaan. Tavoitteeksi asetettiin asiakaslähtöisyys, parannettu tiedonkulku sekä itseohjautuvuus. Lisäksi kädet olivat hyvin vapaat tutkimustyön toteuttamisessa, esimerkiksi asiakaspalveluhenkilökunta oli erityisen halukas keskustelemaan aiheesta ja ideoita oli paljon.

Itseohjautuvuudesta puhuttaessa usein esiin tulevat vastuut ja velvollisuudet. Käytännössä tästä on myös kyse, kun laaditaan organisaatiolle prosesseja. Jokainen prosessin vaihe vaatii selkeät, kirjoitetut tehtävät ja niiden tavoitteet. Jotta itseohjautuvuus toteutuu, on tehtävät ja tavoitteet osoitettava tietyjen resurssien vastuulle. Näin syntyy myös prosessinomainen organisaatio, joka on vastuussa tietyistä prosesseista ja tehtävistä sekä niiden kehittämisestä.

Asiakaspalvelutyössä asiakas on aina valokeilassa. Jotta prosessi on asiakaslähtöinen, on asiakkaan asettamia tavoitteita kuunneltava ja tarkasti täytettävä. Jotta tavoitteet täytettäisiin, on kaikkien osapuolien myös tiedostettava ja pyrittävä täyttämään tavoitteet. Sama asia pätee myös organisaation omaan toimintaan. Tärkeintä on, että jokainen resurssi pyrkii toteuttamaan yhteisiä tehtäviä ja tavoitteita.

Tutkimustyössä korostimme tiedonkulun merkitystä. Jotta tehtävät ja tavoitteet tiedostetaan läpi prosessin ja organisaation, on tiedon kuljettava saumattomasti ja sen pitää olla kaikille saatavilla. Tiedonkulku voi olla kahden tai useamman henkilön vuorovaikutusta, mutta myös näkyvää, esimerkiksi sähköposti tai työmääräin. Jotta tieto on näkyvää, sitä on jokaisen kerättävä ja tallennettava, dokumentoitava.

Tuloksissa halusimme tuoda esille toteutuneita kehityskohteita sekä jatkokehityskohteita, jotka tutkimuksessa tulivat esille. Lisäksi tuloksiin lukeutuu tutkimustyön arviointi.

5.1 Toteutuneet kehityskohteet

Tutkimustyö itsessään sisälsi paljon paikallaoloa VTC Turun toimipisteessä, keskusteluissa TJ:n, VO-myyjien ja mekaanikkojen kanssa oltiin aktiivisia. Lisäksi painotettiin visuaalisuutta ja selkeitä organisaatio- ja prosessikaavioita. Taulukossa alla (kuva 11) on tarkemmat tiedot kehittämiskohteista sekä niiden yksityiskohtaisista tavoitteista.

Nykytilaa määritettäessä etenkin haastattelu oli hyvin antoisa, päästiin selville asioista, jotka vaivasivat henkilökuntaa. Keskustelu oli positiivista ja hyviä ehdotuksia oli paljon ilmassa. Tutkimustyössä kohteita määriteltäessä tarkastelimme kahta eniten keskustelua herättänyttä aihetta per kysymys, joista päädyimme rajaamaan aiheen visuaaliseen ja selkeään asiakaspalveluprosessin ja -organisaation kehittämiseen. Lisäksi VTC Turussa otettiin käyttöön VES-pikahuolto, jolla halusimme ehkäistä mekaanikkojen töiden keskeytymistä ja parantaa vianmäärityksen tasoa.

KEHITTÄMISKOHDE	TAVOITTEET
PROSESSI	Visuaalinen prosessikaavio Prosessin tehtävät ja tavoitteet Huolellisesti täytetty työmääräin
ORGANISAATIO	Visuaalinen organisaatiokaavio VB-mekaanikot osana tiimejä VO-myyjät osana tiimejä
PIKAHUOLTO (VES)	Visuaalinen prosessikaavio Mekaanikkojen keskeytymätön työ Syvällisempi vianmääritys

Kuva 11. VTC Turun kehittämiskohteet ja tavoitteet.

5.1.1 Asiakaspalveluprosessi

Tutkimustyön yhdeksi tärkeimmäksi osa-alueeksi nousi viestintä. Prosessiin tavoitteeksi liitimme dokumentoinnin ja organisaatioon kommunikaation. Puhumme siis perusasioista, jotka ajan saatossa ovat saattaneet hämärtä tai kiireessä unohtua. Kuitenkin määrittellessämme tutkimustyötä huomasimme, että dokumentaation ja kommunikaation puute vaikuttaa negatiivisesti tiimien tehokkuuteen ja töiden etenemiseen.

Etenkin dokumentaation huono taso näkyi selkeästi työmääräimissä. Jo alussa kiireessä huolimattomasti täytetty työmääräin aiheutti sen, että ongelmat kasaantuivat aina seuraaville tehtävä- ja vastuualueille. Kun työmääräin täytettiin huolellisesti, saatiin tilattua oikeat varaosat ja mekaanikko tiesi tarkalleen, mitä asiakas halusi ajoneuvolleen tehtävän. Lisäksi alusta lähtien hyvin täytetty työmääräin helpotti työmääräimen tarkastamista ja edelleen laskutusta. Sovelsimme pitkälti VTC Vantaan AP-prosessia VTC Turussa.

Selkeyttääksemme tehtäviä ja tavoitteita laadimme toiminnallisen ja visuaalisen AP-prosessikaavion. Visuaalinen AP-prosessikaavio toimii apuna hahmottamassa asiakaspal-

velun arvoketjua sekä toiminnallisen AP-prosessikaavion, josta käy ilmi yksityiskohtaisesti prosessin kaikki vaiheet, tehtävät, tavoitteet sekä resurssit. Tällöin arvontuottoketju on läpinäkyvä, eikä synny epäselvyyksiä siitä, mitä kukin resurssi tehtävässään suorittaa. Lisäksi jokainen tehtävä sisältää tavoitteet, joita noudattamalla asiakkaan arvontuotto-odotus täyttyy.

5.1.2 Asiakaspalveluorganisaatio

Organisaation muutoksella haluttiin vaikuttaa siihen, että TJ:llä on aikaa enemmän esimiestyöhön. Kun luotiin selkeä AP-prosessi ja -organisaatio, TJ ei enää olekkaan vastuullinen asiakkaalle, vaan asiakasvastuu onkin siirtynyt AP:lle. Tällöin AP on vastuussa siitä että asiakkaan tavoite on vastaanotettu ja työmääräin on täytetty huolellisesti sekä TJ vastuussa siitä että tarvittava työ tulee tehtyä eli tavoitteet täyttyvät. Kuitenkin painotimme sitä, että jokainen vastuullinen resurssi täyttää työmääräintä huolellisesti, jotta kommunikaatiokatkoksia ei pääse syntymään. Tällöin pysytään myös kohtuullisessa VO-varaston kierrossa ja laskutusnopeudessa. Myös sujuvaan kommunikaatioon haluttiin panostaa. Tämän vuoksi liitettiin VO-myyjät osaksi tiimejä, jotta myös heillä olisi selkeä käsitys työn alla olevista kohteista.

Käytännössä organisaatiomuutos tehtiin hyvin varovaisin liikkein, vältimme turhaa puhetta suurista muutoksista, vaan keskityimme pääasiassa siihen, että asiasta tiedotettiin riittävän hyvin sekä halusimme ajoittain keskustella muutoksen tuomista eduista ja haistoista. Organisaatio muodostui matriisiksi, jossa tuloksiksikkoina toimivat kolme mekaanikkotiimiä. Jatkossa AP-tiimi huolehtii VT, VB ja VO -tukitoiminnoista mekaanikkotiimille. Tällöin voidaan varmistaa asiantuntijaresurssien riittäminen kaikille tiimille, mutta kuitenkin voidaan tarjota riittävän laajaa osaamista. Haluttiin myös ajatella organisaatiota prosessina, eikä mekaanikkotiimeinä. Näin pystytään kokonaisvaltaisesti resurssimaan tehokkaasti VT ja VB –resurssit sekä sitouttamaan VO-myyjät mukaan tuloksiksikkoihin.

5.1.3 Volvo Express Service

Kun puhuimme kiireestä ja tehottomuudesta, huomasimme tulipalojen sammuttelun olevan usein syynä tähän. On ymmärrettävää, että monesti kiire tuntuu resurssien pulalta, mutta tosiasiasa väärinkäytetyt resurssit ovat syynä tehottomuutteen. Esimerkiksi se,

että mekaanikko saattaa joutua useankin kerran päivän aikana keskeyttämään työn, on selkeä viite huonoon resurssointiin ja työnjohtoon. Tätä varten sovelsimme VTC Vantaan VES-prosessia, jotta kiireellisemmät, mutta nopeat työt saatiin ohjattua pois päivittäisestä korjaamon resurssoinnista.

VES-pikahuolto käynnistettiin aluksi yhden vuoron voimin, jolloin käyttöönotto tapahtuu riittävän rauhallisella tahdilla. VES:n vastaavina toimii AP-tiimi, jotta nopeat työt eivät mene turhaan resurssoitaviksi TJ:lle. VES toimii jonotusperiaatteella, jolloin vuorossa oleva mekaanikko tekee sen minkä päivän aikana ehtii siinä järjestyksessä, missä asiakkaat ovat tulleet.

Lisäksi mietittiin myös jatkossa rekrytoitavia AP-resursseja. Kun vikadiagnostiikan voi hoitaa VES, ei tarvita välttämättä tekniikan ammattilaista, vaan asiakaspalveluasenteen omaava henkilö, joka tarvittaessa käyttää hyväksi VES:n osaamista vianmäärityksessä. Tällöin nostetaan tehokkuutta tekemällä huolellisia vianmäärityksiä, tilaamalla oikeat osat ja hoitamalla työ kerralla loppuun asti.

5.2 Tulosten arviointi

Kehittämistyön arviointi on prosessin viimeinen vaihe, vaikka arviointia toki tehdään koko prosessin ajan. (Ojasalo et. al. 2015, 25-26.) Tutkimustyössä päästiin sopivasti käsiksi organisaation ja prosessien ongelmiin. Tämän mahdollisti riittävä nykytilatutkimus ja keskustelut henkilökunnan kanssa. Lisäksi korjaamopäällikön kanssa pidettiin jatkuvaa yhteyttä ja valvottiin kehitystyön tavoitteiden täyttymistä.

Työssä vältettiin turhaa muutosta, jotta tehokkuus ja työtyytyväisyys pysyisi korkeana. Tarkasti suunniteltu ja selkeästi tiedoitettu muutos johtaa tavoitteisiin. Lisäksi eri työnjohtajilta kyseltiin viikottain toiminnan muutoksesta johtuvia palautetta, jotta niihin kyettiin vastaamaan heti. Lisäksi organisaatiomuutos toteutettiin asteittain, 2 henkilöä viikossa, jotta kyettiin keskittymään pelkästään tähän osaan organisaatiota.

AP-Prosessin kehitystyössä tärkeintä oli määrittää visuaalinen kaavio, toiminnallinen AP-prosessi, jossa selkeästi määritettiin tehtävät ja niiden tavoitteet. Lisäksi tehtäviin liitettiin resurssi, joille tehtävä kuuluu. Tällä tavoin pyrittiin luomaan prosessiin vastuunjakoa ja selkeitä tarkastuspisteitä.

Koko prosessin tärkein tavoite oli onnistua dokumentaatiossa, jossa painotetaan huolellisesti täytettyä työmääräintä. Lähtökohtaisesti merkittävin muutos koskien työmääräintä oli organisaatiomuutos, jossa asiakasvastuuta siirrettiin TJ:ltä AP:lle. Tavoitteena oli saada dokumentoitua asiakkaan tavoitteet koskien huolto- ja korjaustyötä sekä lisätä TJ:lle aikaa keskittyä esimiestyöhön ja johtamiseen.

AP-organisaatioon syntyi selkeä muutos, kun luotiin erillinen AP-tiimi. Näin saatiin selkeästi rajattua TJ:n keskittyminen töiden koordinointiin ja esimiestyöhön.

KEHITTÄMISKOHDE	TAVOITTEET	MITTARI	TOTEUTUS
PROSESSI	Visuaalinen prosessikaavio Prosessin tehtävät ja tavoitteet Huolellisesti täytetty työmääräin	kyllä/ei kyllä/ei Laskuttamattomat tunnit	kyllä kyllä
ORGANISAATIO	Visuaalinen organisaatiokaavio VB-mekaanikot osana tiimejä VO-myyjät osana tiimejä	kyllä/ei tehokkuus varaosien kierto	kyllä
PIKAHUOLTO (VES)	Visuaalinen prosessikaavio Mekaanikkojen keskeytymätön työ Syvällisempi vianmääritys	kyllä/ei keskeytyneiden töiden lk keskeytyneiden töiden lk	kyllä

Kuva 12. VTC Turun kehittämiskohteiden tavoitteiden täyttyminen.

5.3 Jatkokehityskohteet

Kun puhutaan organisaation ja prosessien kehityksestä, ei voida koskaan saattaa työtä lopulliseen tavoitteeseen ilman, että koko toiminta loppuu. Jatkuva parantaminen onkin nykyinen trendi, jolla nopealla syklillä pyritään muuttamaan organisaation toimintaa.

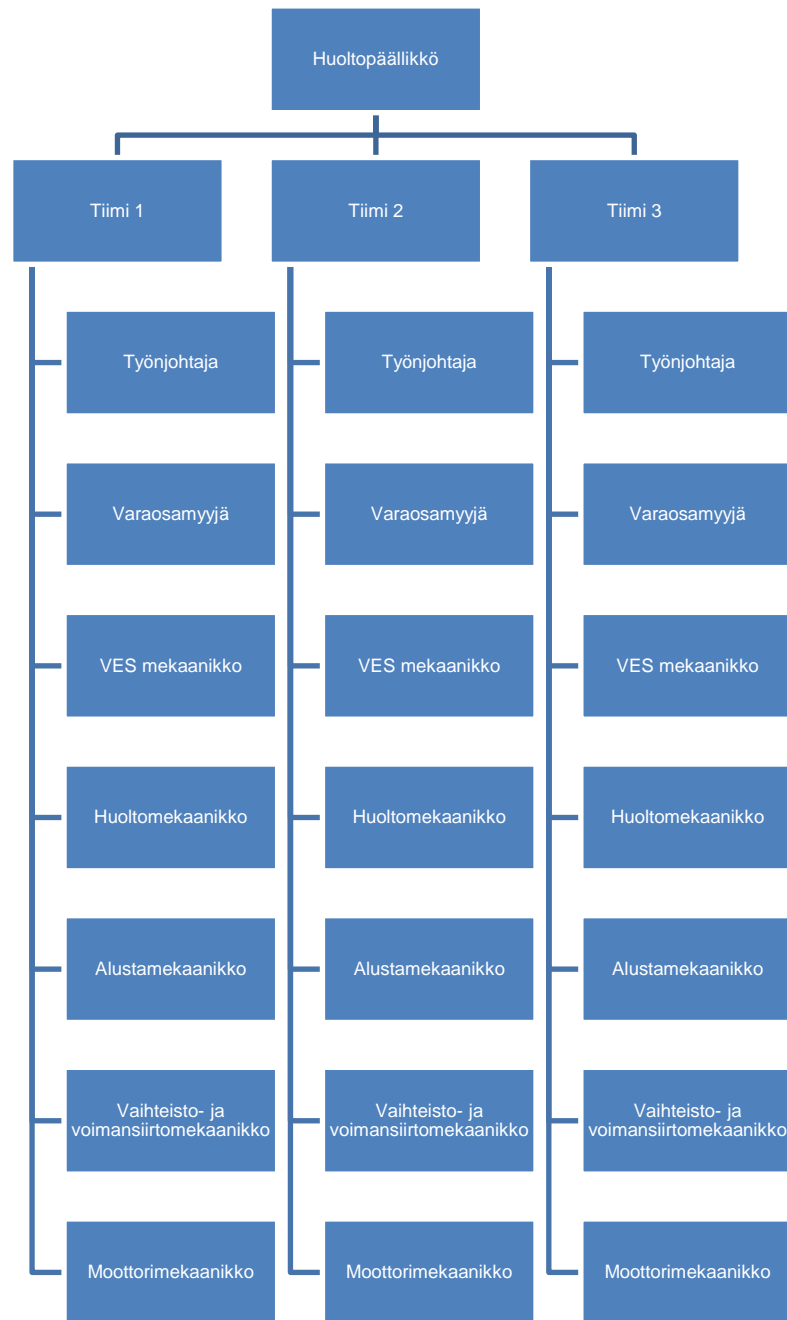
Prosessia ja dokumentointia ajatellen, VTC Turun käyttöön voisi ottaa sähköinen työmääräin. Tällöin hyväksi käytettäisiin pelkkää tietokonetta, eikä työmääräintä tulostettaisi missään vaiheessa. Tällä hetkellä tietokoneita on yli puolella mekaanikoista käytössä. Toisaalta projekti vaatisi oman sähköisen AP-prosessin, joka keskittyisi löytämään parhaan mahdollisen tavan hyödyntää sähköistä työmääräintä.

Osakseen ovat tulleet myös erilaiset pelisäännöt, joita muodostetaan organisaation kulttuurin yhtenäistämiseksi. Esimerkiksi Volvo painottaa voimakkaasti työturvallisuutta, jota tuodaan esille erilaisina toimintatapoina. Lisäksi työturvallisuutta mitataan. Pelisään-

nöiksi voidaan myös luetella esimerkiksi minne ja miten työkalut jätetään. Jos näitä ohjeita ei ole, työkalut voi jättää melkein minne tahansa. Nämä yhdessä sovitut säännöt pitää myös dokumentoida ja sen jälkeen painottaa näiden noudattamista.

Aikaisemmin puhuimme myös resurssikriteereistä. Tässä tutkimustyössä resurssit jaoteltiin eri tehtäviin, mutta selkeitä osaamisia ei kuvattu. Tehtäviin, eritoten huolto- ja korjaustyöhön, tulisi määritellä tarvittava osaaminen ja osaamisen taso, eli kriteerit. Tällöin voidaan varmistua siitä, että tehtävää suorittavalla resurssilla on tarvittava osaaminen. Lisäksi tehtäväkriteerit selkeästi antavat ymmärryksen siitä, millaista osaamista organisaatiolta vaaditaan. Tämän pohjalta voidaan laatia myös koulutussuunnitelma.

Korjaamalla olisi ehdottoman tärkeää olla myös osaamiskartta, josta koko organisaation osaaminen on kuvattu. Tämä siksi, jotta moniosaamista voidaan käyttää hyväksi ja laatia kehityssuunnitelma. Lisäksi tiimit pitäisi myös rakentaa siten, että tiimien sisälle muodostuu selkeä ja riittävä osaaminen. Seuraavasta kuvasta voimme havaita, miten osaamisryhmät esittäytyvät eri kerroksina tiimeissä. Näitä erityisosaamisia pitäisi tunnistaa ja asettaa omiin ryhmiinsä, jotta osaamista voidaan kehittää yhteistyössä.



Kuva 13. Esimerkki organisaation osaamiskaaviosta.

LÄHTEET

- Alander, M. & Heinonen, K. 2016. Asiakaspalvelun kehittäminen ja mittaaminen yrityksen sisäisten prosessien näkökulmasta. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.9.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113402/Heinonen_Katja.pdf
- Autere, L. & Liukkonen, J. 2010. Asiakaspalveluprosessi ja palvelun laatu. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Mikkeli: Mikkelin Ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.9.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16014/opinnaytetyo_2010.pdf.
- Bhote, K. 2003. The power of ultimate Six Sigma. New York; American Management Association.
- Bruch, M. & Winchester, R. Customer service. University of Vermont. Viitattu 29.9.2019. <https://www.uvm.edu/vtagritourism/files/customer-service-purdue-extension.pdf>
- Customer First. 2017. KPMG international. Viitattu 29.9.2019. [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/vn/pdf/consumer-market/Customer-Advisory-GLOBAL-Brochure-\(May-2017\)%20v30.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/vn/pdf/consumer-market/Customer-Advisory-GLOBAL-Brochure-(May-2017)%20v30.pdf)
- Customer service for business growth and excellence. Customer service institute of America. Viitattu 29.9.2019. <http://serviceinstitute.com/wp-content/uploads/2016/08/Module-1-revised.pdf>
- Goldstein, S.; Johnston, R.; Duffy, J. & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research? Journal of Operations Management 20, 121–134.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Juvenes Print.
- Harjunheimo, H. 2018. Asiakaspalveluprosessien kehittäminen. Opinnäytetyö. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.9.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149521/Harjunheimo_Hanna.pdf
- Heikkinen, J. & Kartano, H. 2015. Asiakaspalveluprosessi toimimaan! – Tapaustutkimus kuljetusalan yrityksestä. Opinnäytetyö. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.9.2019. <https://core.ac.uk/download/pdf/38133123.pdf>
- Heinonen, M. 2009. Prosessien kehittäminen asiakaspalvelussa. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Leppävaara: Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.9.2019. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1868/Prosessien+kehittaminen+asiakaspalvelussa.pdf>
- Helminen, P. 2016. Asiakaspalveluprosessin kuvaus ja laadun arviointi. Diplomityö. tuotantotalous. Joensuu: Lappeenranta teknillinen yliopisto. Viitattu 19.9.2019. https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/122936/Diplomityo_Helminen_Patrik.pdf.
- Hiltula, T. 2018. Asiakaspalvelun prosessien määrittäminen ja jatkokehittäminen. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.9.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142605/Hiltula_Tarmo.pdf
- Escobar, D. & Revilla, E. 2005. The customer service process: The lean thinking perspective. IE working paper. Madrid: Instituto de Empresa. Viitattu 29.9.2019. http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/WP05-13.pdf
- Johansson, M. 2009. Suorituskykymittaristo osaksi toiminnan tehokasta johtamista Case: Elisa Oyj, Yritysasiakkaiden Palvelutuotanto –tulosityksikkö. Laskentatoimen tutkielma. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Viitattu 20.9.2019. http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/12042/hse_ethesis_12042.pdf

- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki; Edita Prima.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima.
- Kuha, R. 2010. Asiakaspalvelu ja prosessien kehittäminen. Opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.9.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16482/Kuha_Riikka.pdf
- Lampinen, M. 2016. Kaukolämmön asiakaspalveluprosessin kehittäminen. Diplomityö. Ympäristötekniikan koulutusohjelma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 19.9.2019. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/125864/diplomityo_lampinen_mikko.pdf
- Luttunen, E. 2015. Asiakaspalveluprosessien kehittäminen lean-periaatteiden avulla. Diplomityö. Tietojohtamisen koulutusohjelma. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 19.9.2019. <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22783/luttunen.pdf>.
- Lämsä, A. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-5., painos. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Niemi, K. 2014. IT-alan yrityksen asiakaspalvelun ongelmanratkaisun tehostaminen työntekijöiden näkökulmasta. Pro gradu- tutkielma. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 19.9.2019. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201405281555.pdf>
- Nyman, S. 2011. Asiakaspalveluprosessin mallintaminen. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Lohja: Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.9.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31540/ONT_Nyman%20Satu_23052011.pdf.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4., painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ollila, C. 2017. Vertailu asiakaspalvelun laadun tasosta ketjuliikkeissä ja yksityisessä omistuksessa olevissa liikkeissä. Kumpi tuottaa asiakkaille laadultaan parempaa palvelua? Pro gradu – tutkielma. Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 19.9.2019. <https://www.tritonia.fi/download/gradu/7796>
- Petersson, P.; Olsson, B.; Lundström, T.; Johansson, O.; Broman, M.; Blucher, D. & Alsterman, H. 2018. Lean – Muuta poikkeamat menestykseksi. 3., painos. Bromma: Part Media.
- Petersson, P.; Olsson, B.; Lundström, T.; Johansson, O.; Broman, M.; Blucher, D. & Alsterman, H. 2018. Johtajuus – Tee leanista menestys!. Bromma: Part Media.
- Petersson, P.; Olsson, B.; Lundström, T.; Johansson, O.; Broman, M.; Blucher, D. & Alsterman, H. 2018. Työntekijän opas menestykseen. Bromma: Part Media.
- Poutiainen, K. 2011. Asiantuntijaorganisaation Balanced Scorecard. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.9.2019. <https://core.ac.uk/download/pdf/38026029.pdf>
- Puutio, R. & Kykyri, V-L. 2015. Prosessikonsultointi keskusteluna. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Räsänen, S. 2018. Asiakaskokemuksen johtaminen: Analyysi prosessijohtamisen merkityksestä asiakastytyväisyyteen ja -kokemukseen terveyspalvelualan case-yrityksissä. Pro gradu –tutkielma. Julkisjohtaminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 20.9.2019. <https://www.tritonia.fi/download/gradu/8257>

SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.

Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti. Helsinki: Otava.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Structuring your customer support organization. Zendesk. Viitattu 29.9.2019. <https://d26a57ydsgvhvx.cloudfront.net/content/resources/How%20to%20structure%20your%20customer%20support%20org.pdf>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8., painos. Helsinki: Talentum Media.

Toivakainen, S. 2014. Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa. Diplomityö. Tietojohtamisen koulutusohjelma. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 25.9.2019. https://www.elenia.fi/sites/www.elenia.fi/files/Toivakainen_Asiakaskokemuksen_johdaminen.pdf

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell.

Vaitinen, S. 2016. Onnistuneen yhteistyön johtaminen –Haasteet ja mahdollisuudet sosiaalija terveystyön asiakasohjausyksikössä. Pro gradu –tutkielma. Sosiaalityö. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 20.9.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99154/GRADU-1464873164.pdf>

Vesterinen, L. 2012. Palveluprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.9.2019. <https://core.ac.uk/download/pdf/38058372.pdf>

Viitala, M. 2008. Asiakaspalveluprosessikuvauksen laatiminen Sonecta Oy:lle tuotemyynnin asiakaspalveluun. Opinnäytetyö. Liiketalous. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.9.2019. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9102/Viitala.Mari.pdf>.

Volvo omamekaanikko tuntee sinut ja autosi. volvocars.com -verkkosivut. Viitattu 27.8 <https://www.volvocars.com/fi/palvelut/huolto-ja-yllapito/volvo-personal-service/volvo-omamekaanikko>

Volvo 90 vuotta turvallisuuden asialla. 2018. Volvo Visiitti -asiakaslehti. Viitattu 27.8 <https://www.volvotrucks.fi/fi-fi/news/magazine-online/2018/feb/volvo-90-vuotta-turvallisuuden-asialla.html>

Vuorinen, J. 2010. Asiakaspalveluprosessin kehittäminen CASE: Live Nation Finland Oy. Opinnäytetyö. Ravitsemispalveluiden johtaminen. Leppävaara: Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.9.2019 <https://pdfs.semanticscholar.org/815c/ef7b9655087ae807b898727cece849cacbf5.pdf>

Österberg, E. 2016. Menestystekijöihin perustuva suorituskypvyn mittaaminen pk-yrityksissä. Diplomityö. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Nurmijärvi: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 25.9.2019. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/125443/diplomityo_osterberg_erkki.pdf

Kyselylomake

1. Mitkä työssäsi ovat ongelma-alueet ja haasteet ajankäytön kannalta?
2. Listaa kolme eniten turhaa aikaa vievät toiminnat työssäsi?
3. Onko työmääräyksissä/tilauksissa puutteita oman työsi kannalta?
4. Määrittele 3 tärkeintä työtehtävääsi. Ovatko vastuut työssäsi selkeät?
5. Saatko tarpeeksi esimiehen tukea omaan työtehtävääsi?
6. Miten toivoisit oman työsi olevan järjestetty? Voidaanko niitä jotenkin muuttaa?
7. Miten toivoisit tiimien olevan järjestetty? Onko nykyinen kokoonpano toimiva?
8. Miten varmistat omassa työssäsi että pysytään siinä mitä sovittu asiakkaan kanssa?
9. Voidaanko VTC Liedossa soveltaa "Omamekaanikko" –käytäntöä, perustele oman työsi kannalta?
10. Miten asiat tulisi toimia oman työsi kannalta jotta lhannetilanne korjaamalla sää-
vutetaan? Voit jatkaa tarvittaessa toiselle puolelle.

Kyselyn tulokset

Asiakaspalvelu/työnjohto	Mekaanikot	Varaosamyyjät
1. Mitkä työssäsi ovat ongelma-alueet ja haasteet ajankäytön kannalta?		
a. Liikaa hommia, liika kiire (IIIIII)	a. Odottelu (esim. työnjohtaja tai varaosat) (III)	a. Kiireet kotiinlähdön aikaan/jälkeen (II)
b. Puhelinkuorma, suora numero (IIIIII)	b. Työkalut hukassa (II)	b. Järjestelmän puutteellinen/väärinkäyttö (II)
2. Listaa kolme eniten turhaa aikaa vievät toiminnot työssäsi?		
a. Väärin täytetty/puutteellinen työmääräin (IIIIII)	a. Varaosien odottelu/keräily (III)	a. Huono kommunikaatio (IIIIII)
b. Varaosien etsintä/väärin merkitty (III)	b. Työmääräys puutteellinen/hukkuu (II)	b. Varasto, varaston täsmäytys (IIIIII)
3. Onko työmääräyksissä/tilauksissa puutteita oman työsi kannalta?		
a. Väärin täytetty/puutteellinen työmääräin (IIIIII)	a. Väärin täytetty/puutteellinen työmääräin (IIII)	a. Työmääräin epäselvä/puutteellinen (IIIIII)
b. Olennainen tieto puuttuu (esim. Kilotimetrit ja varaosanumerot) (IIII)	b. Varaosien etsintä/väärin merkitty (II)	b. Työnjohtaja selvittää/kommunikaatio (III)
4. Määrittele 3 tärkeintä työtehtävääsi. Ovatko vastuut työssäsi selkeät?		
a. Työnjohto (valvominen, lopputulos) (IIII)	a. Korjaaminen/kuntoon laittaminen (II)	a. Varasto (III)
b. Laskutus (III)	b. Tehdä työ hyvin ja huolellisesti, as. Aikataulun mukaisesti (II)	b. Myydä varaosia (II)
5. Saatto tarpeeksi esimiehen tukea omaan työtehtävääsi?		
a. Kyllä (IIIIII)	a. Kyllä (III)	a. Kyllä (IIIIII)
b. Tiedonkulkua parannettava (III)	b. Virheelliset vika-arviot (II)	b. Vapaat kädet, nauttii luottamusta (II)
6. Miten toivoisit oman työsi olevan järjestetty? Voidaanko niitä jotenkin muuttaa?		
a. Epätasaiset työkuormat, lisäresurssi tai tasaus (III)	a. Erikoistuminen/kouluttautuminen (II)	a. Toimiva työkierto (III)
b. Enemmän aikaa asiakkaiden kontaktointiin (III)	b. Kommunikaatio TJ kanssa (II)	b. Enemmän yhteistyötä tiimien kanssa (II)
7. Miten toivoisit tiimien olevan järjestetty? Onko nykyinen kokoonpano toimiva?		
a. Varaosamies osana tiimiä (IIIIII)	a. Työnjohtoon enemmän resursseja (II)	a. Tiimin oma varaosamies (III)
b. Asiakaspalvelutiski rauhoittaa liikennettä (III)	b. Oma varaosamies tietäisi paremmin asioista (II)	b. VT ja VB yhteistyö, moniosaaminen (III)

Asiakaspalvelu/työnjohto	Mekaanikot	Varaosamyyjät
8. Miten varmistat omassa työssäsi että pysytään siinä mitä sovittu asiakkaan kanssa?		
a. Yhteys asiakkaaseen (IIII)	a. Varmistamalla työnjohdolta (IIII)	a. Ollaan yhteydessä asiakkaaseen (IIII)
b. Työmääräinten tekeminen mahdollisimman hyvin (esim. lisätyöt ja vian kuvaus) (III)	b. Noudattamalla työmääräystä (II)	b. Dokumentointi (III)
9. Voidaanko VTC Liedossa soveltaa ”Omamekaanikko” –käytäntöä, perustele oman työsi kannalta?		
a. Asiakkuudelle oma, itsenäinen mekaanikko (IIII)	a. Pienet asiakkaat/työt (III)	a. Omatoimiset mekaanikot (II)
b. Miten toimii palkkio-/työaikajärjestelmä? (III)	b. Pikahuolto vianhakuun (II)	b. Pätevät asentajat (II)
10. Miten asiat tulisi toimia oman työsi kannalta jotta lhannetilanne korjaamalla saavutetaan?		
a. Tiski/AP vastaanottaa asiakkaan (III)	a. Oma paikka (siisteys ja työkalut) (III)	a. Kommunikaatio, tiimityö ja yhteiset säännöt (IIIIII)
b. Varamiehen/lisäresurssin järjestäminen (III)	b. Varaosat hyllyssä, motivaatio varaosien myyntiin (III)	b. Loppuun asti tehty työ, vastuu työstä (III)

Toiminnallinen asiakaspalveluprosessi

	TEHTÄVÄ	TAVOITE	TYÖMÄÄRÄIN	TILA
1	AJAN VARAAMINEN	Tarkasta asiakkaan tiedot joka kerta! Tällä varmistetaan mahdollisimman hyvä ja kerralla oikein palvelu!	Tarkasta asiakastiedot	
2	TILAUKSEN LUOMINEN	Tarkasta huoltosopimusautojen osalta onko sopimus auki. Tarkasta asiakkaan luottotiedot tarvittaessa.	Lisää sopimusnumero	0
3	INFORIVIN LISÄÄMINEN JA TÄYTTÖ	Kirjaa työmääräykselle kootusti tarpeelliset tiedot työnjohtoa ja mekaanikkoa varten (työvaihe numero 45)!	Kirjaa työmääräykselle vikadiagnoosi (työvaihe 45) Lisää toivottu valmistumisajankohta ja yhteydenototapa	0
4	TYÖVAIHEIDEN LISÄÄMINEN TYÖLLE	Mitä paremmin työvaiheet on tässä vaiheessa tehty, sitä helpompaa on tehdä asiakaslaskutus.	Lisää tarvittavat työvaiheet	0
5	VARAOSIEN MYYMISEN TYÖVAIHEILLE	Oikeat osat oikeille työvaiheille! Puuttuvien osien tilaaminen (Lento, S4, yms.)	Lisää tarvittavat varaosat oikeille työvaiheet. Päivitä tilakoodi 1. VARAOSIA TILAUKSESSA ENNAKKO.	0
6	ENNAKKOVARAUS	Työvaiheen lisääminen ja päivittäminen	Lisää työvaihe 46	1
7	KERÄILYLISTAN TU- LOSTAMINEN	Ennakointi pyritään tekemään viimeistään 24 tuntia ennen auton saapumista		1
8	VARAOSIEN MYYMISEN	Tarkasta/ infoa varaosatakuu. Infoa vaihto-osat, tilaukseen menevät osat. Tarkista oikeat paketit.	Tarkista varaosanumerot. Muuta tilakoodiksi 2. TM ja VO VALMIINA AS. VARTEN	1
9	VARAOSIEN KERÄILY	ENNAKKOKERÄILTÄVÄN OSAT: hylly	Merkitse hyllypaikka	2
10	AJONEUVON VASTAANOTTO	Tarkasta, että korjauksen edellytykset ovat huomioitu, jotta työ voidaan tehdä turvallisesti ja oikein. Tarkista onko takuu voimassa (voimansiirto ja varaosatakuu).	Tarkasta asiakkaan tiedot! Lisää työn vastaanottaja! Tällä varmistetaan mahdollisimman hyvä ja kerralla oikein palvelu! Muuta tilakoodiksi 3. AUTO SAAPUNUT, ODOT. ALKAMISTA	2
11	TYÖN KOORDINOINTI	Tarkastetaan varauskalenteri ja varatun resurssin tilanne.	Kun ajanvaraus on ajantasainen, asiakaskin saa oikean tiedon! Muuta tilakoodiksi 4. KORJAAMOLLA. TYÖN ALLA/EI VIIIV.	3
12	TÖIDEN VASTAANOTTAMINEN	Työmääräimen ja avainten vastaanotto tiimipalaverissa. Auton siirtäminen sisälle ja varaosien nouto.		4

	TEHTÄVÄ	TAVOITE	TYÖMÄÄRÄIN	TILA
1 3	TYÖVAIHEIDEN LISÄÄMINEN JA MUUTTAMINEN	Lisää kaikki työvaiheet työlle.	Lisää työvaiheita työn edetessä.	4
1 4	LISÄTYÖT: TYÖVAIHEEN LISÄÄMINEN JA VARAOSIEN MYYMISEN TYÖLLE	Kysy aina asiakkaalta lupa ennen lisätyöiden lisäämistä! Muista infota asiakasta, jos eteen tulee viivästyksiä! Sovi tarvittaessa uudesta ajanvarauksesta.	Lisää kaikki työvaiheet ja varaosat. Lisää inforiville jos asiakkaan kanssa sovitaan uudesta ajasta. Jos joudutaan odottamaan varaosia, muuta tilakoodiksi 5. KORJAA-MOLLA, ODOTTAA VARAOSIA	4
1 5	DIAGNOSOINTI	Tarkasta ensin viat ja jos huolto, onko ennakkokerätyt osat valmiina. Tarvittaessa koeajo.	Lisää inforiville jos jotain huomautettavaa löytyy.	4/5
1 6	TYÖN SUORITTAMINEN	Muista työturvallisuus ohjeistus ja siisteys sekä suoritettavan työn tavoitteet	Lisää inforiville riittävä tieto työn suorittamisesta.	4
1 7	KOEAJO JA -KÄYTTÖ TYÖN SUORITTAMISEN JÄLKEEN	Laatuarvio tulee tehdä vähintään 10 %:lle korjaamon töistä ja sekä koeajo. Myös päällirakenne testaukset. Pysäköi auto ulkoparkkiin.	Muista lisätä koeajotyövaihe. Lisää inforiville jos jotain huomautettavaa löytyy.	4
1 8	AJOKILOMETRIEN PÄIVITTÄMINEN	Tärkeää mm. varaosatakuuiden ja huoltosopimusten kannalta!	Täytä ajokilometrit	4
1 9	VARAOSIEN PALAUTUS	Takuuosat takuuvarastoon. Vaihotosien palautus niille varattuun paikkaan. Tarpeettomat osat varaosamyymälälle.	Merkitse käyttämättömät varaosat	4
2 0	MEKAANIKKONUMERON LISÄÄMINEN TYÖVAIHEILLE	Tieto suoraan GDS:ään, niin varmistetaan, että urakat kohdistetaan oikein!	Urakoidaan työvaiheet, ei työkonaisuutta-> Omat tehdyt työt/ rivit merkataan.	4
2 1	TYÖVAIHEIDEN LISÄÄMINEN JA MUUTTAMINEN	Työn suorittanut mekaniikko tietää parhaiten, mitä ajoneuvolle tehtiin ja mitä jäi tekemättä. Otetaan Impactista alustakohtaiset (Ei GDS).	Lisää kaikki työvaiheet	4
2 2	VARAOSIEN MYYMISEN	Nesteiden ja pientarvikkeiden myyminen mahdollisimman tarkasti	Toimita myymättömät varaosat ja siirrä osat oikeille työvaiheille -> rivitä oikein.	4
2 3	JÄLKITYÖTÄ VAATIVIEN TÖIDEN KIRJAAMINEN	Tekemättömien ja keskeneräisten töiden kirjaaminen	Merkaa työmääräykselle tehdyt työt ja kirjaa, jos on vielä jotain jatkotyötä.	4
2 4	TAKUUKÄSITTELY JA HUOLTOSOPIMUS-KORJAUKSET	C-C-C --> muista täyttää syy ja korjaus-kohdat. Muista tarvittavat lomakkeet (esim. akkukaavake, takuupöytäkirja jne.)	Lisää inforiville riittävä tieto työn suorittamisesta.	4

	TEHTÄVÄ	TAVOITE	TYÖMÄÄRÄIN	TILA
2 5	URAKOINTI	Kirjataan työmääräin urakoinnille	Kirjaa mekaanikon urakointirivi (työ- vaihe 47)	4
2 6	TYÖMÄÄRÄIMEN PA- LAUTTAMINEN	Palauta työmääräin ja avaimet TJ:lle, saat samalla uuden työn.	Merkitse tilakoodiksi 7. VALMIS, NOUDETTAVISSA. Jos auto valmis- tuu arvioitua myöhemmin, laita 6. KORJAAMOLLA, VALMISTUMI- NEN VIIVÄSTYY.	4
2 7	VARAOSIEN POISTA- MINEN TYÖLTÄ	Mekaanikko palauttaa käyttämättö- mät varaosat ja tarvikkeet varaston- hoitajalle	Merkitse työmääräimelle käyttämät- tömät osat	7
2 8	INFORMOI ASIAKASTA TYÖN VALMISTUMI- SESTA	Ilmoita asiakkaalle valmiista työstä asiakkaan haluamalla tavalla. Avai- met toimitetaan AP:lle.	Muuta tilakoodiksi 8. VALMIS, IN- FOTTU ASIAKAS.	7
2 9	ANOMUSKELPOI- SUUSTIETOJEN TAR- KASTAMINEN	Takuu- ja sopimustyöt AP:lle		8
3 0	TEHDYN URAKOINNIN TARKISTAMINEN, KORJAUS JA HYVÄK- SYMINEN	Tarkasta tehty työ ja varaosat ja toi- mita työmääräin laskutettavaksi AP:lle		8
3 1	LASKUTTAMINEN	Työ laskutetaan asiakastietojen mu- kaan		8
3 2	HUOLTOSOPIMUS- JA TAKUURESKONTRA	Sopimus- ja takuutyöt.		8
3 3	AVAJEN LUOVUTUS ASIAKKAALLE	Kerro aina asiakkaalle, mitä ollaan tehty ja jäänyt tekemättä! Suositel- kaa uuden ajan varaamista saman- tien.		8

Tilakoodit

1 Varaosia tilauksessa,ennakko	Tila 1 "Varaosia tilauksessa, ennakko" käytetään, kun osia ennakoidaan ja ne menevät tilaukseen (CSR, SC, VA, VH)
2 TM ja VO valmiina as.varten	Tila 2 "TM ja VO valmiina as. varten" asetetaan, kun varaosat työlle on ennakoitu ja työvaiheet kirjattu valmiiksi. Jos varaosia ei tarvinnut ennakoida, riittää, että työvaiheet on kirjattu valmiiksi. (CSR, SC, VA, VH)
3 Auto saapunut,odot.alkamista	Tila 3 "Auto saapunut, odot. alkamista" asetetaan, kun asiakas tuo auton, mutta korjaamo aika ei ole vielä alkanut (CSR, SC)
4 Korjaamolla,työnalla/ei viiv	Tila 4 "Korjaamolla,työn alle/ei viiv" asetetaan, jos auto saadaan heti korjaamolle sisään (CSR, TJ)
5 Korjaamolla,odottaa varaosia	Tila 5 "Korjaamolla, odottaa varaosia" asetetaan, jos ajoneuvo on korjaamolla ja sille pitää tilata varaosia. Koodin perusteella varastonhoitajat voivat priorisoida tätä työtä. Lisätietoja varaosatilauksesta välitetään tekstiriveillä työllä (CSR, Työnjohtaja, Varastonhoitaja, VA) Kun osat ovat tulleet, tj päivittää tilakoodin.
6 Korjaamolla, valm. viivästyy	Tila 6 "Korjaamolla, valm. viivästyy" asetetaan, jos työn valmistuminen viivästyy. (Työnjohtaja, Mekaanikko)
7 Valmis, noudettavissa	Tila 7 "Valmis, noudettavissa" asetetaan, kun korjaus on valmis ja ajoneuvo on noudettavissa, mutta asiakkaalle ei ole vielä informoitu valmistumisesta. (Työnjohtaja, Mekaanikko)
8 Valmis, informoitu asiakasta	Tila 8 "Valmis, informoitu asiakasta" asetetaan, kun työ on valmis ja asiakasta on informoitu siitä, että ajoneuvo on noudettavissa. (CSR, työnjohtaja, mekaanikko)
9 Valmis, lähetä SMS as:lle	Tila 9 "Valmis, lähetä SMS as:lle" asetetaan (CSR, Työnjohtaja, mekaanikko)