



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

ASIAKASPALVELUSTA YLIVOIMATEKIJÄ ESIMIESTYÖLLÄ

Case Osuuskauppa PeeÄssä

TEKIJÄ/T: Reetta Makkonen
Sarianne Vallioniemi

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Reetta Makkonen, Sarianne Vallioniemi	
Työn nimi Asiakaspalvelusta ylivoimatekijä esimiestyöllä	
Päiväys 27.5.2013	Sivumäärä/Liitteet 50/3
Ohjaaja(t) Maisa Haatainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakaspalvelu ja sen laatu ovat tänä päivänä yrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja. Jatkuvasti etsitään tapoja erottua kilpailijoista, ja siihen on alettu kiinnittämään erityisen paljon huomiota. Asiakaspalvelun laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, johon vaaditaan tavoitteellista laatu- ja muutosjohtamista sekä henkilöstön sitoutumista.</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksianto on tullut Osuuskauppa PeeÄssän johdolta ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kuinka esimiestyöllä voidaan vaikuttaa positiivisesti asiakaspalveluun.</p> <p>Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, joka on jaettu kahden pääotsikon alle. Alussa käsitellään laadukkaan asiakaspalvelun pääperiaatteita ja toinen osa käsittelee esimiestyötä. Esimiestyön osa-alueista on valittu lähempään tarkasteluun laatu- ja muutosjohtaminen sekä pääkohtia hyvästä esimiestyöstä.</p> <p>Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyö sisältää tutkimuksen, joka toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto on kerätty puolistrukturoidulla kyselylomakkeella 5.2.–15.2.2013 välisenä aikana. Tutkimus koskee kolmen Osuuskauppa PeeÄssän ravintolan esimiestoiminnan toteutumista. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää mahdollisia puutteita esimiestyöstä, joilla on mahdollisesti negatiivinen vaikutus asiakaspalvelun laatuun.</p> <p>Tutkimustuloksia analysoimalla ja teoriaa apuna käyttäen on tarkoitus löytää keinoja, joilla asiakaspalvelusta saadaan ylivoimatekijä. Tuloksien on tarkoitus olla apuna esimiehille ja niitä on myös tarkoitus hyödyntää Osuuskauppa PeeÄssän kaikissa ravintoloissa asiakaspalvelun parantamiseksi.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että asiakaspalvelu on melko hyvällä tasolla, mutta kehitettävää löytyy muun muassa perehdyttämisessä ja motivoinnissa. Tutkimuksen mukaan esimiehellä, varsinkin väliesimiehillä, on ratkaiseva rooli erinomaisen asiakaspalvelun toteutumisessa</p>	
Avainsanat Esimiestyö, muutosjohtaminen, laatujohtaminen, asiakaspalvelu	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author(s) Reetta Makkonen, Sarianne Vallioniemi			
Title of Thesis Development of customer service by management			
Date	27.5.2013	Pages/Appendices	50/3
Supervisor(s) Maisa Haatainen			
Client Organisation /Partners Osuuskauppa PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>Nowadays customer service and high quality service are the two most important competitive weapons. Restaurant managers are constantly spending more time and energy, looking for new ways to stand out from their competitors.</p> <p>The assignments for this thesis come directly from Osuuskauppa PeeÄssä ´s executive manager. The goal of this functional thesis was to find new and effective ways for a manager to effect the customer service in a positive way.</p> <p>This thesis consists of theory part, which is shared to two main headings. The first part of the theory deals with good quality customer service and the second part is about management. The management part includes three different sections: quality management, change management and main points of how to be a good manager.</p> <p>In addition to the theory part this thesis includes a qualitative survey and the material was gathered in winter 2013 from February 5th till February 15th with a half structural questionnaire. Material was gathered from three different Osuuskauppa PeeÄssä restaurants. The aim of the survey was to find some suggestions for improving management which could possibly harm the quality of customer service.</p> <p>Analysing the results of the survey and with the help of theory, some ways should be found that could help to develop customer service more powerfull by management. Results will be assistance for managers and supervisors in every day work in every Osuuskauppa PeeÄssä restaurants, bars and coffee houses developing the customer service.</p> <p>Judging from the results, the standards of customer service is quite good, but there are still some parts which need improvement such as work motivation and orientation of new employees. Considering the improvement suggestions, hopefully restaurants can develop their customer service.</p>			
Keywords Managment, change management, quality management, customer service			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	6
1.2	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	6
1.3	Opinnäytetyön rajaus	7
2	ASIAKASPALVELU	8
2.1	Laadukas asiakaspalvelu.....	9
2.2	Asiakkaan kokema laatu	13
3	ESIMIESTYÖ	15
3.1	Hyvän esimiestyön pääpiirteet	18
3.2	Laatujohtaminen	23
3.3	Muutoksen johtaminen	26
4	TUTKIMUS.....	30
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	30
4.2	Kyselylomake.....	31
5	TULOKSET JA ANALYSOINTI	32
5.1	Työntekijät	32
5.2	Työkokemus	33
5.3	Asiakaspalvelunlaatu ja sen kehittäminen	34
5.4	Oman roolin kokeminen työpaikalla	35
5.5	Esimiesten työskentely tavat.....	36
5.6	Muutos, siitä informointi ja sen johtaminen.....	37
5.7	Kehityskeskustelu ja sen tärkeys	38
5.8	Vuoropäälliköiden toiminta	39
5.9	Avoin kysymys.....	41
5.10	Johtopäätöksiä.....	42
6	POHDINTA.....	44
6.1	Opinnäytetyön luotettavuus; reliabiliteetti ja validiteetti	44
6.2	Loppu yhteenveto	45
	LÄHTEET	47

LIITTEET

LIITE 1. KYSELYLOMAKE

LIITE 2. OHJE KYSELYLOMAKKEEN TÄYTTÖÄ VARTEN

1 JOHDANTO

Hyvä asiakaspalvelu on menestyvän yrityksen edellytys ja kilpailun kiristyessä koko ajan, on sitä kehitettävä jatkuvasti. Tyytymättömät asiakkaat kertovat herkemmin huonoista kokemuksistaan eteenpäin ja näin ollen yritys voi menettää potentiaalisia asiakkaita jo ennen kun he ovat olleet ensimmäisessä kontaktissa asiakkaan kanssa. Ravintoloiden tulee kehittää palvelustaan niin hyvää, että se saa asiakkaat palaamaan heidän luokseen kerta toisensa jälkeen.

Esimies pystyy omalla motivaatiollaan ja panoksellaan johtamaan ja kannustamaan työntekijöitään haluamaansa päämäärään. Esimies on yritystoiminnan ja sen tapojen pohja ja mahdollistaja parempaan toimintaan ja laadukkaampaan asiakaspalveluun.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Osuuskauppa PeeÄssä on osa S-ryhmää ja se toimii Pohjois-Savon alueella, joka on yhdistetty kaksikymmentä vuotta sitten kahdesta suuresta Osuuskaupasta: Ylä-Savon Osuuskauppa ja Kuopion Osuuskauppa. Sen toiminta-ajatus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen kaupan-, matkailu- ja ravitsemis- sekä tieliikennealoilla. Osuuskauppa PeeÄssällä on 80 toimipaikkaa ympäri Pohjois-Savoa 20 kunnan alueella. PeeÄssän menestys pohjautuu kannattavaan liiketoimintaan, ammattitaitoiseen henkilöstöön sekä aktiivisiin ja sitoutuneisiin asiakasomistajiin. PeeÄssän liiketoiminta olikin vuonna 2012 548,5 miljoonaa euroa ja se on yksi maakunnan suurimmista yrityksistä. (S-Kanava.)

PeeÄssällä on tarkat arvot, jotka ovat muodostuneet henkilökunnan ja johdon yhteistyön tuloksena, jotka ohjaavat kaikkea toimintaa ja jotka näkyvät PeeÄssän kaikessa toiminnassa johtamisesta asiakaspalveluun. Näitä arvoja ovat tyytyväiset ja sitoutuneet asiakasomistajat, ammattitaitoinen henkilökunta, vuorovaikutteinen ja avoin yhteistyö kaikkien kesken sekä laadukas ja tehokas toiminta. (S-Kanava.)

1.2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana ovat meidän kiinnostuksemme esimiestyötä kohtaan ja ammatillinen kehittymisemme. Opinnäytetyön aloittamisen aikaan työskentelimme molemmat Osuuskauppa PeeÄssän ravintoloissa ja toimeksiantajana PeeÄssä oli näin ollen luonnollinen vaihtoehto. Tarkempi opinnäytetyön aihe syntyi keskusteltaessa toimeksiantajan kanssa meidän halusta tutkia esimiestyötä sekä PeeÄssän tarpeesta parantaa asiakaspalvelunlaatua ravintoloissaan.

PeeÄssällä on jatkuvana prosessina paremman asiakaspalvelun toteuttaminen ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kehittämiskohteita esimiestyössä palvelunlaadun parantamiseksi. Palvelunlaadun parantamiseksi monesti tarkastellaan, kuinka työntekijöiden tulisi toimia, mutta tässä tutkimuksessa pohditaan esimiehen roolia asiakastytytyväisyyden saavuttamisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille kehittämiskohteita PeeÄssä ravintoloiden esimiestyössä, jotka vaikuttavat positiivisesti asiakaspalveluun. Erinomainen asiakaspalvelu on jokaisen työntekijän vastuulla, mutta tässä opinnäytetyössä halutaan korostaa esimiehen toiminnan tärkeyttä johtaa alaisiaan haluttuun toimintaan. Teimme laadullisen tutkimuksen koskien toimipaikkojen esimiestyötä ja tuloksia apuna käyttäen teimme johtopäätöksiä, kuinka esimiehet toiminnallaan voivat vaikuttaa asiakastytyväisyyden parantamiseen.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa käsitellään asiakaspalvelua ja asiakkaiden kokemaa laatua, sekä millainen on hyvä esimies ja siinä keskittyen laatujohtamiseen ja muutoksen johtamiseen. Esimiestyö on laaja käsite, joka sisältää monia eri osa-alueita. Teoriaosuudessa käydään läpi esimiestyön pääpiirteitä sekä mitä tarvitaan hyvään esimiestyöhön. Tarkempaan tarkasteluun valikoitui muutos- ja laatujohtaminen, koska näillä kahdella johtamisenmuodolla on suora vaikutus asiakaspalvelun laatuun. Yrityksen halutessa parempaa asiakaspalvelua tarvitaan toiminnan muutosta, johon tarvitaan tiettyä johtamismallia. Puhuttaessa laadukkaasta asiakaspalvelusta, tulee esimiehen määritellä haluttu palvelun taso ja toteuttaa sitä laatujohtamisella. Hyvä esimiestyö- osiossa sivutetaan hieman motivaatio- sekä markkinointijohtamista, koska ne kuuluvat läheisesti esimiestyöhön, mutta tarkempaan tarkasteluun ne eivät päätyneet, sillä muutoin teoriaosuudesta olisi tullut liian pitkä ja raskas luettava.

2 ASIAKASPALVELU

Palvelu on pääosin aineetonta. Se on toimintaa, jota kulutetaan samanaikaisesti kuin sitä tuotetaan, eikä sitä suoranaisesti voida omistaa. Asiakas on itse tekijänä palvelutapahtumassa ja palvelukokemus on jokaiselle henkilökohtainen. (Lepola ym. 1998, 13–14.) Aineettomuus tarkoittaa sitä, että se on ennemminkin tuntemus eikä siitä jää aineellista muistoa paitsi mahdollinen kuitti palvelusta. Yritys tarjoaa jotain, mitä asiakas tarvitsee ja palvelua tarvitaan sen toteuttamiseen, kuten hotellihuoneen yöpymiseen, ruokaa nälkään, paikan tavata ihmisiä tai jotain sellaista mitä hän ei itse osaa tai halua tehdä tai johon ei ole muuten tilaisuutta. (Eräsalo 2011, 12.)

Palvelutapahtumaa on vaikeaa tutkia, punnita, mitata tai määrittää ja koska palvelu on asiakkaan yksilöllinen kokemus, siksi palvelun hyvyyden ja huonouden määrittelee asiakas ja ne voivat poiketa toisistaan todella paljon (Rissanen 2006, 17).

Palvelutuotanto koostuu neljästä pääosasta, jotka ovat: palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö ja muut asiakkaat. Palveltava asiakas osallistuu ja vaikuttaa palveluprosessiin. Hän arvioi laatua ja se on arvokasta tietoa yritykselle. Palveltava asiakas on sanansaattaja ja puolestapuhja ja tässä yhteydessä puhutaankin 3/11 säännöstä. Tämä sääntö tarkoittaa sitä, että asiakas kertoo hyvästä palvelusta kolmelle henkilölle, kun taas huonosta palvelusta hän kertoo 11 muulle henkilölle. (Lahtinen & Isoviita 1999, 4.) Palveluympäristöön vaikuttavat yrityksen sijainti, sen aukioloajat ja paikoitusmahdollisuudet. Asiakas arvostaa viihtyisää ja hygieenistä tilaa, joka on selkeä, eikä liian sokkelomainen, ja että yrityksen toimitilat ovat miellyttävän oloiset. Hyvään palveluympäristöön kuuluu myös asianmukaiset kalusteet ja välineet, jotka auttavat henkilökuntaa työssään, mutta lisäävät asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Kontaktihenkilöstön eli asiakaspalveluhenkilöstön tulee olla palveluhaluista ja miellyttävää ja heillä tulee olla korkea ammattitaito ja osaaminen. Palvelun tulee sujua nopeasti ja se tulisi toteuttaa empaattisesti ja miellyttävästi tilannetajua unohtamatta. Muut asiakkaat vaikuttavat palvelutuotantoon, halusipa yritys tai ei, kertomalla kokemuksistaan muille mahdollisille asiakkaille. (Lahtinen & Isoviita 1994, 20.)

Asiakaspalvelussa ovat pääosassa aina asiakkaat. Palvelutyössä tarvitaan mielikuvitusta, luovuutta, joustavuutta ja kykyä selviytyä hankalista tilanteista. (Lepola ym. 1998, 30.) Asiakaspalvelu on henkilökohtaista palvelua, jolloin asiakkaan eteen tehdään kaikki mitä he tarvitsevat. Palvelu ei kuitenkaan ole pelkkää asiakkaiden henkilökohtaista palvelua, vaan se on kaikki heidän hyväksi tehty työ, eli myös myyntityötä, mainontaa, myynnin edistämistä ja suhdetoimintaa. Osa asiakaspalvelusta toteutuu kuitenkin niin, ettei asiakas osallistu palvelussa oleviin näkymättömiin vaiheisiin kuten esimerkiksi mainontaan. Tulosta syntyy kun asiakkaan ja heitä palvelevan kontaktihenkilön välinen vuorovaikutus toimii. (Lahtinen & Isoviita, 1999, 51.)

Asiakaspalvelutyö vaatii monipuolista ammattitaitoa sekä vuorovaikutustaitoja. Palvelualalla työskentelevän tulee tuntea oma alansa, sen kilpailijat, tuotteet ja kohderyhmät. Palvelutilanteessa palveluhenkilön tulee selvittää asiakkaan aineelliset ja aineettomat tarpeet, sekä hänen arvostuksensa. Asiakaspalveluun kuuluu kaupan päättäminen ja maksurutiinit, jälkihoito- ja jälkimarkkinointitoimen-

piteet. (Lepola ym. 1998, 31.) Ammattitaitoiseen asiakaspalveluun kuuluu hyvä tuotetuntemus mutta lisäksi myös tuotteiden ja palveluiden laatumietoisuus sekä niiden ympäristövaikutukset tulee osata ottaa huomioon. Asiakaspalvelijan on oltava joustava, ja hänen tulee olla uudistumis- ja oppimishaluinen, koska asiakkaat ovat koko ajan vaativampia ja haluavat tietää tuotteista, palveluista ja prosesseista enemmän kuin ennen. (Lepola ym. 1998, 198.)

Palvelusta ja asiakastyytyväisyydestä on tullut kaksi johtamisen strategiaa, joihin käytetään enemmän aikaa ja jotka ovat kehityksen kohteena yhä enemmän (Sturdy ym. 2001, 157). Palvelu ja erityisesti hyvä asiakaspalvelu on yritykselle yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista, ja se on myös tehokas tapa erottua kilpailijoista. Yritystä, jolla on muita alan yrityksiä palveluhaluisempi, innostuneempi, koulutetumpi ja taitavampi henkilökunta, vastaan on vaikeampi kilpailla. Kilpailijoiden on vaikea kuroa tätä etumatkaa kiinni, sillä vaikka tavaroita on helppo kopioida, ihmissuhdetaitoja ja palvelukonsepteja ei voi kopioida. (Lahtinen & Isoviita 1999, 51.)

2.1 Laadukas asiakaspalvelu

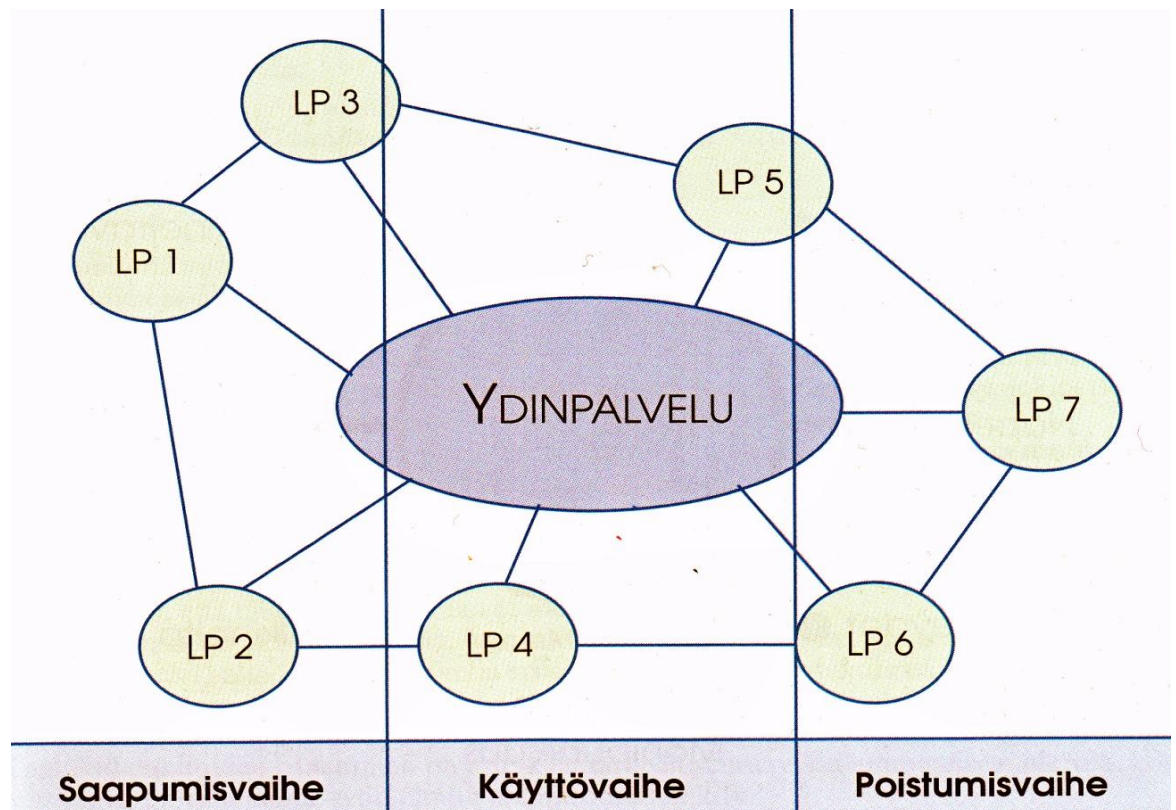
Hyvä palvelu on tavoiteltava arvo. Se tehdään asiakasta varten ja parhaassa tapauksessa juuri asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaan (Rissanen 2005, 17). Laadukas asiakaspalvelu ei ole ainoastaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä, vaan elämysten tuottamista. Asiakkaille tulee tarjota hyvää palvelua ja heitä tulee kohdella ainutlaatuisen tärkeinä henkilöinä, sillä sitä varmemmin he ovat asiakkaita myös tulevaisuudessa ja kertovat hyvästä palvelun laadusta eteenpäin muille potentiaalisille asiakkaille. (Lepola ym. 1998, 29.)

Palvelun laadukkuuteen vaikuttaa kymmenen tekijää, joilla sitä voidaan tehostaa ja parantaa. Pätevä ja ammattitaitoinen asiakaspalvelija osaa tarjota asiakkaalle juuri niitä palveluita ja tuotteita mitä hän tarvitsee ja haluaa. Hyvä asiakaspalvelija osaa tunnistaa asiakkaittensa tarpeet ja ymmärtää heitä. Hän osaa omalla ammattitaidollaan syventää ja varmistaa asiakkaan palveluntarvetta. Yrityksen tulee olla uskottava, jotta asiakas tietää yrityksen toimivan hänen parhaakseen. Palvelun ja sitä tarjoavan yrityksen tulee olla helposti saavutettavissa, sillä kukaan ei esimerkiksi halua jonottaa puhelimesta tuntia. Näiden asioiden toteuduttua asiakas kokee turvallisuutta. Kunnossa oleva turvallisuus on myös osa hyvää palvelua, koska se on yksi ihmisen perustarpeista. Kohteliaisuus ja palvelualltius ovat suuri osa hyvää asiakaspalvelua. Kohteliaisuuteen liittyy asiakaspalvelijan persoona ja käytös, mutta myös hänen pukeutuminen ja ulkoinen olemus viestivät asiakkaalle arvostusta. Asiakaspalvelijan tulee olla altis palvelemaan ja hänen tulisi puhua ja viestiä asiakkailleen lyhyesti, ymmärrettävästi ja avoimesti palvelutilanteessa, sitä ennen ja sen jälkeen. Kielen tulee olla selkeää, ammattisanastoa ei tulisi liiaksi käyttää ja kielen tulisi olla muutenkin sellaista, että asiakkaan on helppo ymmärtää viestin sisältö. Palveluympäristö viestii myös asiakkaalle yrityksen toiminnasta ja ammattitaidosta. Ravintolan tulisi olla siisti, viihtyisä ja tuoksujen tulisi olla houkuttelevia. (Rissanen 2006, 215–216.)

Hyvä ja laadukas palvelu rakentuu neljästä päätekijästä, jotka ovat: palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto ja palvelunlaatu. Palvelukulttuuri käsittelee kaiken mitä asiakas mahdollisesti aistii,

näkee ja kokee palveluympäristössä. Se tarkoittaa palveluilmapiiriä, josta kuvastuu yhteisön arvot. Palvelukulttuuri vaikuttaa kaikkiin palvelujärjestelmän osien toimintaan. Palvelukulttuurin ollessa vahva, yhteisön jäsenet lupautuvat kantamaan vastuuta siitä, että jokaista asiakasta palvellaan mahdollisimman hyvin, ja että jokainen palvelutilanne käsitellään yhtä vakavasti. (Lahtinen & Isoviita, 1999, 54–56.)

Toinen hyvän palvelun osatekijä on palvelupaketti, joka on yrityksen palveluiden muodostamia kokonaisuuksia, jotka vastaavat heidän asiakkaidensa tarpeisiin. Tärkeätä on tietää mitä palvelupaketteja asiakkaat haluavat, koska muuten kauppaa ei synny. Palvelupaketti tulee rakentaa niin, että ennen ydinpalvelun käyttöä, sen käytön aikana ja sen käytön jälkeen, asiakas kokee myönteisiä elämyksiä. Ydinpalvelu tarkoittaa palveluyhteisön päätoimea, jota he käytännössä tekevät, ja palvelupaketit muodostetaan näiden ydinpalveluiden ympärille. Ydinpalvelu ei kiinnosta yleensä asiakasta ennen kuin sen ympärille on suunniteltu palvelupaketti, joka vastaa asiakkaan tarpeita. Monesti ydinpalvelua ei voida edes käyttää ilman muita siihen liittyviä liitännäispalveluita. (Lahtinen & Isoviita 1999, 57.) Kuten kuvassa 1 ilmenee, asiakas käyttää saapumisvaiheessa lisäpalveluita ja vasta käyttövaiheessa yrityksen ydinpalvelua. Poistumisvaiheessa käytetään myös yrityksen lisäpalveluita, joten niitä tulisi olla riittävästi palvelupaketissa.



Kuva 1. Palvelupaketti (Lahtinen & Isoviita 1999, 57)

Asiakkaan ollessa kontaktissa palvelutuotannon pääosien eli palveltavien asiakkaiden, palveluympäristön, kontaktihenkilöstön ja muiden asiakkaiden kanssa, syntyy palvelu (Lahtinen & Isoviita, 1999, 59). Palvelu voidaan jakaa laadun perusteella kahteen osaan: tekninen laatu ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu osoittaa tuotteen laadun, kun taas toiminnallisella laadulla tuodaan esille se, miten asiakas kokee ja saa palvelunsa. Vaikka tuote on teknisesti täydellinen, mutta palvelutapahtuma kontaktihenkilön kanssa jää vajaaksi, ei asiakkaan tyytyväisyyttä voida taata. Tilanne on päinvastainen kun asiakaspalvelija osaa omalla persoonallisella tavalla vastata asiakasta askarruttaviin kysymyksiin oikein, vaikka tuote ei olisikaan teknillisesti täysin hyvä, tilanteesta voi kuitenkin olla lopputuloksena tyytyväinen asiakas. Palvelutilanteessa ei kuitenkaan saa aliarvioida asiakasta ja myydä hänelle tuotetta, joka ei kelpaisi edes itselle. (Eräsalo 2011, 17–18.)

Asiakkaasta välittäminen on yksi suurimmista salaisuuksista, joka hyvän asiakaspalvelijan tulee selvittää, jotta asiakastyytyväisyys olisi taattu. Asiakasta ei saa jättää missään tilanteessa yksin selviämään vaikeuksista, joita yritys voi tahtomattaan heille aiheuttaa. Asiakkailta on osattava pyytää anteeksi, jos se on tarpeen, ja heille tulee myös hyvittää mielipaha, joka on aiheutunut mahdollisesta huonosta kohtelusta. Tämä vahvistaa asiakkaan näkemystä siitä, että yritys välittää ja ottaa heidät tosissaan. Asiakkaat tulevat tällöin asioimaan yritykseen uudestaan ja mahdollisesti tuovat mukanaan uusia asiakkaita, ja näistä voi muodostua yrityksen kanta-asiakkaita. (Lahtinen & Isoviita 1999, 64.)

Vanhan asiakkaan menettäminen aiheuttaa lisää työtä, joka on aikaa vievää ja kallista, siksi asiakassuhteita tulisikin syventää, jotta asiakkuus voitaisiin vakiinnuttaa. Asiakkaiden arvokasta tietoa palvelun kehittämisestä ei tule vähätellä, sillä he jos ketkä tietävät, mikä on asiakkaista hyvin tai mitä he haluaisivat lisää. Tämä lisää myös asiakkaiden arvon tunnetta ja he myös kokevat saavansa erittäin laadukasta palvelua. (Rissanen 2006, 217.)

Asiakaspalvelu toteutuu aina vuorovaikutuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, vaikka se ei tapahtuisikaan aina kasvokkain. Palvelua tapahtuu esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse hoideutuisissa tilauksissa tai jälkimarkkinoinneissa. Nämä kaikki ovat kuitenkin osa asiakaspalvelukokonaisuutta ja vaikuttavat asiakkaiden mielipiteisiin yrityksestä ja sen palveluista. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin kasvokkain tapahtuva palvelu, koska se on ihmissuhdetyötä. Tärkeintä asiakaspalvelutyössä on kontaktihenkilön persoona sekä hänen kykynsä ja halunsa toimia vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelu ei ole vain työtä, jota asiakaspalvelija tekee vain palkan vuoksi, vaan se on ammatti, jota hän arvostaa ja jossa hän haluaa kehittyä. (Eräsalo 2011, 14.)

Hyväksi asiakaspalveluksi käsitetään usein pelkkä kontakti asiakkaan ja palveluhenkilön kanssa. Laadukas asiakaspalvelu sisältää kuitenkin useampia vaiheita, joista jokaisessa autetaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, ja jotka antavat onnistuessaan palvelulle lisäarvoa. Vaiheita on seitsemän: saapumisvaihe, odotusvaihe, tarvetärmennysvaihe, myyntikeskusteluvaihe, palvelun päätös-vaihe, poistumisvaihe ja jälkihoitovaihe. Saapumisvaihe on tärkeä, koska silloin luodaan ensivaikutelma ja sen onnistuessa asiakas ei kiinnitä niin suurta huomiota myöhemmin tapahtuviin pieniin virheisiin tai puutteisiin. Ensivaikutelmaan vaikuttaa palveluympäristö ja sen tunnelma ja viihtyisyys.

Myös muiden asiakkaiden käytöksellä on oma vaikutus asiakkaan ensivaikutelmaan yrityksestä. Tiettyjen asiakastyyppeiden läsnäolo ja käytös saa osan asiakkaista kääntymään jo ovelta, kun myös saman voi tehdä palveluhenkilön epäsiisti olemus ja töykeä ilme. Hyvän ensivaikutelman tekemiseksi riittää usein asiakkaan huomioiminen katsekontaktilla ja hymyllä. Kontaktihenkilön tulisi huomioida saapunut asiakas myös kiireen keskellä, esimerkiksi katsekontaktilla ja nyökkäyksellä, vaikka häntä ei pääse heti palvelemaan. Näin asiakas ainakin tietää, että hänet on huomioitu ja palvelun odottaminen on helpompaa. (Lahtinen & Isoviita 1994, 35–37.)

Odotusvaihe on yritykselle tärkeä, mutta se ei saa kestää liian kauaa. Kuitenkin pieni odottaminen voi luoda asiakkaalle hyvän kuvan paikasta. Esimerkiksi ravintolaan saapuvat asiakkaat saattavat ajatella, että ravintola on todella hyvä ja suosittu, joten sieltä kannattaakin odottaa pöytää hetki. Asiakasta on kuitenkin muistettava palvella myös odotusvaiheessa asiallisesti ja ammattitaidolla. Heille tulisi kertoa kuinka kauan he arviolta joutuvat odottamaan ja suositella heille ravintolapöytää odottaessa esimerkiksi jotkut aperitiivit, jotta aika ei tuntuisi niin pitkältä. Heti kun kontaktihenkilöllä on aikaa ja hän ennättää palvelemaan odottavaa asiakasta tulee hänen kartoittaa hänen tarpeensa, nämä saadaan selville käyttämällä 3K-menetelmää, eli kyselemällä, kuuntelemalla ja katselemalla. (Lahtinen & Isoviita 1994, 38–39.)

Myyntikeskusteluvaiheessa kontaktihenkilön tulee selvittää asiakkaan tarpeet ja sen jälkeen etsiä asiakkaan kanssa yhdessä sopiva ratkaisu asiaan, esimerkiksi sopivan viinin löytäminen aterialle. Asiakasta kuunnellut ja oikeita kysymyksiä esittänyt kontaktihenkilö osaa suositella asiakkaalle juuri oikeat tuotteet, tämä osoittaa myös kontaktihenkilön hyvää ammattitaitoa. Myyntitapahtuman aikana asiakas saattaa esittää vastaväitteitä ja näihin kontaktihenkilön tulee osata vastata ilman että hän alkaa väitellä asiakkaan kanssa tai että hän vain liukenee pois paikalta. Vastaväitteisiin tulee vastata ammattimaisesti ja oikein, jolloin ne ovat hyödyllisiä sekä yritykselle että asiakkaalle. Tämä on siis hyvä tilanne tehdä lisämyyntiä, jos asiakas ruokailun päätteeksi haluaa vielä jälkiruokaa, voidaan sen kanssa myydä hänelle esimerkiksi kahvi ja jokin avec. Lisämyynnin teko ei kuitenkaan saa olla tyrkyttävää, vaan asiakkaalle tulee tulla tunne, että hän todellakin tarvitsee jonkin tietyn lisätuotteen. Palvelun päätösvaihe alkaa, kun asiakas esittää ostosignaaleja, esimerkiksi kysymällä tuotteen lopullista hintaa. Kontaktihenkilön tulee osata huomioida nämä signaalit jolloin hän voi saattaa myyntitapahtuman loppuun. Kontaktihenkilön tulee säilyttää kohtelias ja ammattimainen palveluasenne koko palvelutapahtuman loppuun asti, laskutuksen ja hyvästelyn tulee sujua ongelmitta. Asiakkaan ollessa palvelusta poistumisvaiheessa, on erittäin tärkeää, että hänelle jää hyvä yleiskuva yrityksestä ja että hän poistuu tyytyväisenä. Näin varmistetaan se, että hän palaa uudelleen tuoden mukanaan uusia asiakkaita ja kertoo omasta hyvästä kokemuksesta eteenpäin. (Lahtinen & Isoviita 1994, 47–48.)

Asiakkaan palvelu ei pääty asiakkaan poistumiseen palveluympäristöstä. Jälkihoitovaihe eli jälkimarkkinointi on yhtä tärkeää kuin itse myyntivaihe. Tällä varmistetaan asiakassuhteen jatkuvuus ja kanta-asiakkuussuhdetta syvennetään. Yrityksen on edullisempaa huolehtia jo olemassa olevista asiakkaista, kuin hankkia koko ajan uusia. Jälkimarkkinointi on asiakassuhteiden hoitamista. Asiakkaan lähettämiin palautteisiin, varsinkin negatiivisiin, vastaaminen on tärkeää ja niihin tulisi pyrkiä vas-

taamaan niin, että asiakkaalle jää positiivinen kuva tapahtuman käsittelystä, ja että yritys todella välittää asiakkaistaan. (Rissanen 2006, 94.)

2.2 Asiakkaan kokema laatu

Todellinen palvelun laatu muodostuu asiakkaan näkemyksistä palvelun laadusta ja asiakkaan arvioon palvelusta vaikuttaa koko palveluprosessi. Asiakas muodostaa yleensä aina yrityksestä ja sen palvelusta mielikuvia ja ennako-odotuksia. Ne muodostuvat yrityksen mainonnan, sanallisen tiedon, omien tarpeiden ja aikaisempien kokemusten perusteella. Palvelun lopullinen arvio muodostuu asiakkaan vertaillessa ennakkokäsityksiä saamaansa kokemukseen. (Lepola ym. 1998, 28.) Yrityksen tulisi aina määrittää mitä laatu on, kuinka asiakkaat sen kokevat ja kuinka sitä pystyisi edistämään. Asiakkaiden kuuntelun avulla yritys pystyy nämä asiat määrittelemään, koska laatu on juuri sitä, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. (Grönroos 2001, 100)

Asiakkaiden laatuodotukset vaihtelevat paljon ja palvelun ydinosalta he odottavat vähintään hyväksyttävän laadun tasoista palvelua. Tämän palvelunlaadun tason täytyessä asiakas ei kiinnitä herkästi huomiota liitännäispalveluiden pieniin virheisiin, ja tällöin kokonaiskuva palvelusta on hyvä. (Rissanen 1999, 215.)

Asiakkaan odotuksista puhuttaessa, ne jaetaan usein kolmeen osaan: Ihanneodotukset, ennako-odotukset ja minimiodotukset. Ihanneodotukset muodostuvat asiakkaan oman arvomaailman mukaan ja siitä, mitä hän odottaa yritykseltä tai palvelulta. Ihanneodotuksia voivat olla esimerkiksi halvat hinnat, yrityksen läheinen sijainti, korkealaatuiset tuotteet sekä ystävällinen ja henkilökohtainen palvelu. Ennako-odotukset ovat sama kuin imago eli asiakkaan mielikuva palvelusta. Se on odotustaso, joka asiakkaalla on yrityksestä ja sen palveluista ja ominaisuuksista etukäteen. Minimiodotukset ovat se taso, jossa asiakas on asettanut itselleen vähimmäisvaatimukset, joita hän olettaa saavansa palvelulta. Minimiodotukset ovat kaikille eritasoisia, joissa asiakas asettaa vähimmäistason yrityksen palvelulle. Vertaillessa esimerkiksi hyvätuloista ja menestyvää liikemiestä ja keskiluokkaista työläistä, voi heidän odotusten taso vaihdella paljon. Heidän minimiodotukset ovat erilaisia esimerkiksi matkoilla, oli matkan tarkoituksena sitten turistiloma tai liikematka. Odotukset ovat myös erilaisia riippuen tilanteista ja toimialoista. (Rope & Pöllänen 1994, 35–36.) Mielestämme esimerkiksi liikematkoilla ei välttämättä odoteta palvelulta niin paljoa, kun taas lomamatkalla halutaan palvelun toimivan, jotta loma olisi mahdollisimman onnistunut.

Asiakkaat odottavat usein saavansa hyvää palvelua, mutta hyvin harvoin he ovat valmiita maksamaan siitä suurempaa hintaa. Palvelun laatu tulisi rakentaa asiakkaan odotusten ja palvelukokemusten pohjalle. (Rissanen 1999, 214.) Etukäteisodotuksia ei pitä kuitenkaan asettaa liian korkealle, koska asiakas pettyy kun kokemukset eivät vastaa ennako-odotuksia. Asiakas ei ole kontaktissa yritykseen, josta hänellä on huonot ennako-odotukset ja kielteinen ennakkokäsitys lisää asiakkaan alttiutta huomata pienimmätkin negatiiviset vivahteet palvelussa. Asiakkaan muodostamaa laatumielikuvaa ei voida muuttaa markkinoinnilla, vaan se tulee lähteä yrityksen toiminnasta. Tätä

kautta tulee osoittaa jo olemassa oleville ja potentiaalisille uusille asiakkaille, että yritys on palveleva, ammattitaitoinen ja vastuullinen toiminnassaan. (Lahtinen & Isoviita 1999, 63–64.)

Asiakas muodostaa itselleen palvelusta laatumielikuvan, joka liittyy tunnuseikkoihin (Lahtinen & Isoviita 1999, 61). Asiakas kokee palvelun hyvyyden tai huonouden eri tavalla verrattuna palvelun tarjoavaan asiakaspalvelijaan (Rissanen 2005, 17). Jokainen asiakas kokee palvelutapahtuman omalla tavallaan ja siihen vaikuttavat odotukset sekä aikaisemmat kokemukset, esimerkiksi nopeus on asia, jonka jokainen asiakas kokee eri tavoin (Eräsalo 2011, 13). Kokemukseen vaikuttaa myös se, kuinka omistautuneesti asiakasta palvellaan eli kuinka henkilökohtaiseksi asiakas palvelun kokee. Tämä vaatii asiakaspalvelijalta keskittymistä asiakkaaseen ja tilanteeseen. (Eräsalo 2011, 21.)

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna ihannepalvelu on heille mieluista palvelua, jota asiakas on joskus onnistunut saamaan tietyllä toimialalla. Kaikilla asiakkailla on tietynlainen käsitys alimmasta hyväksyttävästä palvelusta, mutta he voivat olla tyytymättömiä saamaansa palveluun vaikka tämä taso ylittyisikin. (Lahtinen & Isoviita 1999, 62.) Asiakkaiden odotukset suhteutettuna heidän kokemuksiin tuottavat reaktion tyytyväisyys-tyytymättömyys-asteikolla, jotka jaetaan kolmeen perusluokkaan: ali-odotus-, tasapaino- ja yli-odotustilanteisiin. Ali-odotustilanne tarkoittaa asiakkaan kokemaa myönteistä palvelukokemusta kun yli-odotustilanne on tälle vastakohta, jossa asiakkaan kokemus on negatiivinen. Tasapainotilanteessa odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan. (Rope & Pöllänen 1994, 40.)

Laatu on siis silloin hyvä, kun odotettu laatu vastaa koettua laatua. Odotettuun laatuun vaikuttaa suurelta osin yrityksen aiempi menestys, mutta merkittäviä vaikuttajia ovat myös markkinaviestintä ja imago. Odotettuun laatuun vaikuttaa myös vahvasti asiakkaan tarpeet. Koettu palvelun laatu voi olla heikko, jos yritys on antanut ymmärtää, että laatu on parempaa, kuin asiakkaan kokema laatu on. (Grönroos 2001, 105.)

3 ESIMIESTYÖ

Esimiehen tärkeä rooli on toimia alaistensa johtajana, joka päättää siitä mitä tehdään ja kuinka haluttu päämäärä saadaan toteutettua. Esimies ei ole kuitenkaan vain johtaja, se on roolimalli, asema, virka ja status. (Nurmi 2000, 9.) Esimiehen tärkeänä tehtävänä on saavuttaa hyvä liiketaloudellinen tulos eli hallittava alaan liittyvää ammattitietoa ja asiantuntemusta. Samalla hän huolehtii henkilöstönsä työhyvinvoinnista ja motivaatiosta sekä palvelun tasosta eli hallitsee myös ihmissuhdetaitoja, jotka ovat yksi tärkeimmistä alaan liittyvistä valmiuksista. Esimiehen on tunnettava kenttä, jolla hän toimii ja löydettävä sieltä oikeat tulosalueet, jotka ovat tärkeitä yrityksen menestymiselle. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 62.)

Priorisointi ja asioiden katsominen eri näkökulmista auttavat esimiehiä hallitsemaan ajankäyttöään, joka on tärkeä tekijä toimivassa esimiestyössä. Liiketoiminnalliset taidot kuten strateginen ajattelu ja suunnittelu, budjetointi ja seurantatyökalujen käyttö ovat myös tärkeitä asioita, jotka jokaisen esimiehen on osattava. (Ristikangas ym. 2008, 54.) Esimiestyö on sekä henkisesti että fyysisesti vaativaa. Havaintojen mukaan esimiestyön työtahti on hektistä, työpäivien pituudet ovat vaihtelevia ja työt eivät niin sanotusti tekemällä lopu. Työtehtäviin käytetty aika on usein lyhytaikaista, koska uusia työtehtäviä tulee jatkuvasti ja ne häiritsevät keskittymistä vain yhteen työtehtävään. (Nurmi 2000, 10.)

Esimiehen tehtäviin kuuluvat toiminnan suunnittelu ja organistointi, työntekijöiden valinta ja heidän ohjaus sekä tämän kaiken seuranta. Lyhyesti selitettynä suunnittelu tarkoittaa jatkuvaa menneen ja tulevan arviointia. Niiden pohjalta uuden toiminnan suunnittelua niin, että asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja yrityksen tarpeet otetaan huomioon. Organisoidessaan esimies määrittelee alaistensa tehtävät, vastualueet ja henkilöstö valtuudet. Siihen kuuluvat myös muun muassa erilaisten tapahtumien, tehtävien ja päivittäisten rutiinien suunnittelu ja järjestäminen. Rekrytointi on esimiehen vastuulla ja hänen vastuullaan on se, että yrityksessä on tarpeeksi ammattitaitoista ja pätevää työvoimaa. Se, millaisen tiimin esimies rakentaa ympärilleen, vaikuttaa myös siihen, minkälaiseksi yritys muodostuu. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 41–43.)

Ohjaamisella tarkoitetaan välitöntä ja välillistä toimintaa, jolla vaikutetaan henkilöstön käyttäytymiseen yrityksessä. Se, miten esimies käyttäytyy työntekijöitään kohtaan, heijastuu siihen miten työntekijät käyttäytyvät asiakkaita kohtaan. Ohjauksen ja johtamisen on oltava kannustavaa ja kehittelevää ja esimies voi esimerkiksi palkita työntekijöitään hyvistä suorituksista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 47–49.) Mielestämme kohtuullinen palkitseminen hyvistä suorituksista synnyttää tervettä kilpailua työntekijöiden välillä ja näin ollen parantaa henkilöstön työsuorituksia ja yrityksen tuloksia. Joutsenkunnaksen ja Heikuran (1996, 52) mukaan seuranta esimiestyössä tarkoittaa toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että henkilöstö toimii yrityksen liikeidean, ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Seuranta on kohdistettava oikeisiin ja olellisiin asioihin, jotka ovat merkittäviä yrityksen menestyksen kannalta. Tämän vuoksi esimiehen tulee olla mukana käytännön asiakaspalvelussa ja jatkuvasti seurattava henkilöstönsä toimintaa. Vain näin esimies pystyy olemaan ajan tasalla siitä, mitä asiakkaat odottavat ja saavat palvelulta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 52.)

Esimiestyössä esimiehellä on erilaisia rooleja, jotka hänen tulee hallita. Nämä roolit voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: Henkilösuhderoolit, informaatiroolit ja päätöksentekoroolit. Henkilösuhderoolit voidaan jakaa vielä kolmeen erilliseen osaan: keulakuvana, yhdyshenkilönä ja alaisten johtajana. Keulakuvana esimies toimii organisaation edustajana erilaisissa velvollisuusluontoisissa henkilökontakteissa. Yhdyshenkilönä esimies toimii kontaktina yrityksen ulkopuolisiin tahoihin päin. Kolmas henkilösuhderooli eli alaisten johtaminen on yksi esimiehen tärkeimpiä ja eniten aikaa vieviä rooleja. Siihen kuuluu paljon selvästi määriteltyjä tehtäviä, mutta alaisten johtaminen vaatii myös henkilösuhteidenhoitoa. Tämä tarkoittaa alaisille heidän tehtävien jakamista ja vastuun antamista sekä yrityksen tavoitteiden selventämistä, niiden toteutumisen ja tulosten valvonta. Vastuu työntekijöistä kuuluu ehdottomasti esimiehelle ja tämä edellyttää kaikkia vuorovaikutustaitoja, joita esiintyy ihmisuhteissa. Tällaisia ovat muun muassa keskustelu, kuuntelu, innostaminen, motivointi, delegointi, käskeminen sekä vaikuttaminen. Alaisten johtamisen yhtenä tehtävänä on myös yrityksen ja henkilöstön tavoitteiden yhteensovittaminen. (Nurmi 2000, 14–15.)

Esimiehen informaatirooleja on myös kolme. Tiedon hankkijana esimies etsii erilaisissa muodoissa olevia tietoja kokonaiskuvan muodostamiseksi organisaatiosta ympäristössään ja näitä tietoja esimies käyttää apunaan päätöstententossa. Toinen informaatirooli on organisaation sisäinen tietoisuus. Tässä roolissa esimies tiedottaa saamaansa sisäistä ja ulkoista informaatiota henkilöstölleen. Kolmas informaatirooli on organisaation puolestapuhuja. Esimiehen tehtävänä on informoida yrityksestään ulkopuolisille tahoille, koska hänen sanallaan on enemmän painoarvoa, hänen edellytetään tuntevan tiettyjä asioita ja myös hänen asemansa velvoittaa hänet toimimaan informaation lähettäjänä. (Nurmi 2000, 16–19.) Tässä roolissa esimiehen viestintätaidot korostuvat ja ne ovat erittäin keskeisessä asemassa. Monipuolisten viestintätaitojen lisäksi esimiehen tulee kyetä herättämään luottamusta henkilöstössään ja luomaan yhteisiä näkemyksiä ja innostaa tiimiään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 134.)

Johtajilta ja esimiehiltä odotetaan viisasta päätöksentekokykyä, koska organisaation menestys riippuu esimiehen päätöksistä. Yksikin riittävän suuri ja huono päätös voi johtaa paitsi yrityksen huo-noon menestykseen mutta myös esimies voi menettää asemansa. Nurmen (2009, 19) mukaan päätösrooleja on neljä. 1. Yrittäjän rooliin esimiestyössä luetaan ne päätökset uudistuksista ja muutoksista, jotka tulevat esimieheltä itseltään. 2. Häiriöiden käsittelijänä esimiehen on reagoitava ja tehtävä päätöksiä odottamattomien ja koko yritykselle merkittävien häiriöiden ratkaisemiseksi. Näitä ovat esimerkiksi alaisten riidat tai tärkeän asiakkaan menetykset. 3. Resurssien jakajana esimiehen vastuulla on tehdä päätökset työnjaosta, organisaation raaka-aine-, kone- ja välinehankinnoista sekä päätökset yrityksen maineen ylläpitämiseksi. Budjetoinnin suunnittelu ja hyväksyminen ovat myös osa resurssien jakajaroolia. 4. Neuvottelijan rooli on esimiestyössä paljon aikaa vievä rooli. Tässä roolissa esimiehen on tehtävä yrityksen kannalta hyviä päätöksiä eri tahojen kanssa käytävissä neuvotteluissa. Neuvottelijan rooli kytkeytyy esimiestyössä vahvasti esimiehen rooliin keulakuvana, organisaation puolestapuhujana ja resurssien jakajana. (Nurmi 2000, 19.)

Esimiehen on hyvä pohtia, kuinka hän toimii eri rooleissa ja mikä osuus kullakin roolilla on hänen työssään. Näin hän voi arvioida itseään ja omia kehittämistarpeitaan sekä hallita ajankäyttöä paremmin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 61.)

Esimiehellä, niin kuin ihmisellä yleensäkin, on peruskäyttäytymisen muotoja kolme; aggressiivinen, jämää ja alistuva. Aggressiivisesti eli hyökkäävästi käyttäytyvä esimies voi hyvinkin saada tuloksia aikaan komentamalla ja työntekijöiden mielipiteitä kuuntelematta mutta työntekijöiden panos saattaa jäädä hyvin pinnalliseksi. Hyökkäävä toiminta lopettaa työntekijöiltä halun yrittää ja saavuttaa tuloksia ja heissä saattaa herätä halu kostaa ja he alkavat toivoa esimiehen epäonnistumista. Aggressiivisen vastakohta alistuva käyttäytyminen ei myöskään johda oikeanlaiseen työntekijöiden ohjaamiseen. Kaikissa vuorovaikutustilanteissa esimiehen tulisi käyttäytyä jämäkästi. Tämä tarkoittaa rehellistä, rentoa, empaattista ja avointa toimintaa. Jämää esimies ilmaisee selkeästi, mitä työntekijöiltään odottaa ja antaa heille tilaisuuden ilmaista omia näkemyksiään tavoitteista. Tällaiset jämäkät itseensä luottavat esimiehet ja heidän tiiminsä ovat organisaation menestymisen avaintekijöitä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 124–126.)

Ristikankaan ja kumppanien (2008, 23) mukaan esimiestyön kehittäminen nähdään tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi työelämässä. Heidän mukaan esimiestyö on harvoin sitä, mitä sen odotetaan tai halutaan olevan. (Ristikangas ym. 2008, 23.) Jokaisella esimiehellä on oma persoonallinen johtamistyyli. Tätä tyyliä kehittääkseen esimiehen on ymmärrettävä ja tiedostettava asemansa ja valmiutensa esimiestyössä sekä oma elämänsenteensa. Palveluyrityksessä, jossa halutaan parantaa asiakastyytyväisyyttä, johtamistyylin tulisi olla asiakaskeskeinen. Tällöin esimies keskittyy tarkastelemaan oman toimipisteensä toimintaa ja kannattavuutta asiakkaiden tarpeiden, odotusten ja kokemusten kannalta. Esimiehen on tärkeää ymmärtää yhteys asiakastyytyväisyyden ja menestyksen välillä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 68–74.)

Esimiehen tulisi määrittää työnsä, jotta hän voi olla tasalaatuinen johtaja. Esimiestyön määritelmiä on viisi. Ensimmäinen tapa on jakaa työ kahteen osaan: asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Asioiden johtamiseen luetaan tavoitteiden toteutumisen seuranta sekä hallinnolliset päätökset ja työn rutiinit. Ihmisten johtaminen tarkoittaa muun muassa palautteen antamista ja kommunikointia henkilöstön kanssa. Tämä jako on yleisin määritelmä mutta se ei kuitenkaan ole hyödyllisin, sillä käytännössä nämä kaksi tapaa sekoittuvat keskenään, koska ne tarvitsevat toisiaan. Toinen tapa määrittää esimiestyö on määritellä ydinvastuu eli tulokset ja ihmiset. Näiden kahden on oltava tasapainossa, koska jos huolehtii vain tuloksesta, ihmiset kärsivät ja päinvastoin. Ihanteellinen esimies toimii niin, että hän huolehtii ihmisistä ja tuloksista yhtä paljon sekä kehittää toimintaa tarpeen mukaan. Kolmas tapa on määrittää vain esimiestyön ydintehtävät, kuten ihmisten johtaminen. Neljäs määrittelytapa on taas listata kaikki esimiestyöhön liittyvät tehtävät, kuten työntekijöiden auttaminen ja tukeminen. Viides tapa määrittää esimiestyö on purkaa nämä kaikki esimiehen tehtävät omiksi alakohdiksi ja panostettava niihin, jotka täytyy hallita ja ovat organisaatiolle tärkeitä. (Erämetsä 2009, 27–29.)

Esimestyöhän kuuluu ulkoinen markkinointi mutta myös sisäinen markkinointi. Henkilöstöjohtamisen ja työntekijöiden palveluhenkisyiden ja motivoinnin kannalta olisi tärkeää, jotta jokainen esimies sisältäisi sisäiset markkinat johtamisstrategiaansa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että sisäiset markkinat ovat yrityksessä kunnossa. Tämä tarkoittaa sitä, työntekijöillä on kaikki tarvittavat tiedot, taidot ja ymmärrys tuotteista ja palveluista, joita he tarjoavat asiakkaille. Työntekijät siis muodostavat sisäiset markkinat ja ovat ensimmäiset, joiden tulisi hyväksyä tuotteet ja palvelut. Esimiehen on myös varmistettava, että jokaisen osaston välillä toimintatavat ovat toimivat ja yhdenmukaiset. (Grönroos 2009, 444.) Ravintola-alalla esimerkiksi olisi hyvä, että jokainen vuoropäällikkö toimisi pääsääntöisesti samalla tavalla, jotta työntekijät eivät joutuisi sekavaan tilanteeseen, jossa jokainen vuoropäällikkö antaa eri ohjeita.

Esimiehen työ ja rooli ovat kantavia voimia palveluyrityksessä, mutta kuitenkin työntekijöiden osaa ei voida vähätellä. Usein työntekijä nimittäin hallitsee työnsä esimestään paremmin eikä esimies näin ollen voi pomottaa alaisiaan. Tämän takia esimiehet ovat alaisistaan riippuvaisia ja hänen tehtävänä on luoda yritykseen sellaiset olosuhteet, joissa henkilöstön on mieluisaa työskennellä ja saavuttaa yhdessä sovitut tavoitteet. (Järvinen 2011, 28.)

3.1 Hyvän esimestyön pääpiirteet

Hyvä esimies työ ei ole vain johtamista. Siihen kuuluu oikeiden ihmisten löytäminen, heidän koulutamisensa, varmistaminen, että heillä on kaikki työhön tarvittavat työkalut ja työympäristö, joka on suunniteltu asiakaspalvelutyöhön sekä budjetin ja kulujen seuraaminen. (Bell & Zemke 2006, 168.) Esimiehestä tulee johtaja vain vaikuttamalla muihin. Kun esimies saa alaisensa vakuuttuneeksi suunnitelmien ja toimintaohjeiden oikeellisuudesta on tämä tehokkain keino saada heidät toimimaan halutulla tavalla. (Rolf 1991, 49.) Menestyksen takana on esimiehen kyky valita tiimiinsä loistavia ja persoonallisia ammattilaisia. Esimiehen ei tulisi ajatella uuden työntekijän palkkaamista vain avoimen paikan täyttämiseksi vaan nähdä vaivaa löytääkseen päteviä ja alalle haluavia ihmisiä työryhmäänsä. (Bell & Zemke 2006, 15.)

Organisaatiolla, jolla on pitkäaikaisia ja todistetusti ammattilaisia asiakaspalvelutyössä, on myös uskollisia asiakkaita. Siksi on tärkeää, että hyvät työntekijät pystytään pitämään yrityksessä, ja työntekijöiden vaihtuvuus olisi mahdollisimman pieni. Syitä tähän on muun muassa se, että asiakkaat arvostavat luotettavuutta ja jatkuvuutta. (Bell & Zemke 2006, 25.) Suosituin tapa pitää hyvät työntekijät yrityksessä nykyään on palkka tai muut hyvitykset. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä tehokkain tapa, koska muut yrityksen kilpailevat myös hyvistä työntekijöistä ja mahdollisesti tarjoavat parempia hyvityksiä työstä. (Capelli 1994, 32.) Motivaation ylläpitäminen ja lisääminen ovat hyviä keinoja työntekijöiden pysyvyyteen. Kerromme myöhemmin työmotivaatiosta ja motivaatiojohtamisesta.

Saatuun parhaat työntekijät yritykseensä esimiehen tulee huolehtia jokaisen uuden työntekijänsä tasokkaasta perehdytyksestä. Perehdytyksellä tarkoitetaan sitä prosessia, jonka aikana uusi työntekijä tutustutetaan uuteen työhönsä, työympäristöönsä ja työkavereihinsa. Uuden työntekijän on so-

peuduttava uuteen työhönsä mahdollisimman hyvin, jotta hän voi viihtyä työssään ja antamaan täyden panoksen ja osaamisensa työlle. (Rubenowitz 1989, 169.)

Hyvä esimies näkee sekä uusien että vanhojen työntekijöidensä koulutuksen tärkeyden yritykselleen niin tulosten, kuin palvelunlaadun näkökulmasta. Kouluttamalla henkilökuntaansa esimies ei ainoastaan anna heille mahdollisuutta oppia uusia asioita, vaan samalla hän motivoi heitä. Tämä kannustaa hänen tiimiään tekemään sen, mitä he parhaiten osaavat ja mahdollisuuden kehittää itseään ja omaa osaamistaan. (Bell & Zemke Helsinki 2006, 21.) Yrityksen antama koulutus voi myös vahvistaa työntekijöiden kokemusta työstä ja näin ollen pitkäaikaistenkin työntekijöiden kokemuksia pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin ja lisäämään heidän ammatillista kasvuaan (Rubenowitz 1989, 181).

Motivaatiojohtaminen on yksi johtamisen ala ja sillä tarkoitetaan sitä, että esimies saa ihmiset tekemään mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan, koska työntekijät haluavat tehdä sen (Leskelä 2001, 42). Esimiehen tärkeimpiä työkaluja ovat ihmissuhdetaidot ja motivaatiojohtamisessa korostuu esimiehen ihmistuntemus ja siinä kehittyminen. Esimiehen tulee tuntea työntekijänsä ja ne asiat, jotka heitä motivoi, jottei hän motivoi henkilöstöään väärillä keinoilla. (Leskelä 2001, 20.) Esimerkiksi perheellistä työntekijää saattaa motivoida tieto siitä, että hoitaessaan työnsä hyvin ja tehokkaasti, hänelle jää enemmän aikaa viettää perheensä kanssa, kun taas työntekijä, joka haluaa edetä urallaan, motivoituu vastuullisimmista työtehtävistä. Harvard Business- julkaisun (Butler & Waldroop 1994, 181) artikkelin mukaan esimiehen tulisi jatkuvasti kuunnella työntekijöitään siitä, ovatko he tyytyväisiä työhönsä. Aina ei pelkkä vankka ammattitaito riitä työtyytyväisyyteen vaan työn tulisi olla myös mieluista ja saada ihmiset onnelliseksi. Esimiehen täytyy tuntea työntekijöidensä syvimmat tarpeet, toiveet ja mitä he haluavat työltään, jotta hän saa motivoitua heitä ja pitämään heidät yrityksessään. (Butler & Waldroop 1994, 181)

Mielestämme esimiehen on kuunneltava työntekijöidensä uran kehitystoiveita ja suunnitelmia, jotta esimies osaisi tukea ja ohjata työntekijää oikeisiin tehtäviin. Suurissa organisaatioissa, kuten Osuuskauppa PeeÄssä, on mahdollisuuksia toimia esimerkiksi salitarjoilijana, kahvilatyöntekijänä tai baarimikkona. Hyvän esimiehen tulisi pitää työntekijöistään kiinni, mutta valpas esimies osaa erottaa työntekijän vahvuudet ja heikkoudet ja tätä kautta ohjata hänet hänelle sopivampaan työtehtävään.

On todistettu, että motivoituneet työntekijät tekevät työnsä paremmin, laadukkaammin ja he viihtyvät työpaikallaan. Motivoituneina he ymmärtävät, mitä he tekevät ja heillä on tavoitteita, jotka miellyttävät sekä työntekijää itseään että esimiestä. Tärkeä motivoiva tekijä on se, että työntekijä tekee mieluisiaan työtehtäviään ja suoriutuu niistä hyvin. Kollegojen ja esimiehen kannustuksella ja rohkaisulla on suuri merkitys, mutta usein onnistumiset ja sisäinen hyvinvointi ovat tärkeämpiä motivaation lähteitä kuin esimerkiksi esimiehen antamat palkinnot. (Rolf 1991, 43–44.)

Toimipisteissä on erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, mutta ne valitettavan usein keskittyvät vain ulkoisen motivaation lisäämiseen, tällöin tärkein motivaatio tekijä unohdetaan. Motivaation lisäksi tarvitaan hyvää johtamista, uralla kehittymismahdollisuuksia ja hyvää yhteishenkeä henkilöstön välillä.

Rahan merkitys motivaattorina on keskeisessä roolissa silloin kun työ ei tarjoa työntekijälle minkäänlaista sisäistä motivaatiotekijää. Työntekijä ei saisi ajatella myyvänsä aikaansa työnantajalleen rahasta ja täyttää sisäisen motivaation tarpeen jossain muualla jäljelle jäävällä ajalla. (Aaltonen ym. 2005, 49.)

Esimiehen tulisi olla esimerkkinä jokapäiväisessä työssä. Verrattaessa ravintolapäällikön ja vuoropäälliköiden työskentelyä, niiden täytyisi olla toistensa kopiota. Vuoropäälliköt eli väliesimiehet ovat tärkeässä roolissa viedessään ravintolapäällikön toimintamalleja suorittavaa työtä tekeville työntekijöille heidän työhönsä. Esimiesten tulisi luoda ilmapiiri, jossa työntekijät oppivat tarkkailemaan ja tätä kautta oivaltamaan asioita itse. Mitä vähemmän esimies joutuu selittämään työntekijöille, sen parempi. (Aaltonen ym. 2005, 103.) Myös Bellin ja Zemken (2006, 161) mukaan esimies toimii roolimallina yrityksessä ja omalla toiminnallaan ohjaa työntekijöitä toimimaan yrityksen strategian mukaiseen suuntaan. Esimies johtaa siis omalla esimerkillään asiakaspalvelutyötä, eikä hän voi huijata alaisiaan välittämään asiakkaista tai palvelemaan heitä laadukkaasti. (Bell & Zemke 2006, 161.) Esimies ei kuitenkaan aina voi olla paikalla asiakaspalvelutilanteissa, ja näissä tilanteissa hänen täytyy kuunnella työntekijöitään saadakseen tietää asiakkaiden tarpeista ja palautteista (Bell & Zemke 2006, 29).

Hyvä esimies hallitsee viestinnän perustaidot; puhumisen, kirjoittamisen, lukemisen, kuuntelemisen sekä ei-sanallisen viestinnän. Puhuttaessa on tärkeää, että viestin hyödyllisyys tulee vastaanottajalle heti selväksi. Selkeä, hyvin jäsenneily esitys varmistaa viestin perille menon. Esimiehen tulisi myös muistaa ei-sanallisen viestinnän eli ilmeiden, eleiden ja äänensävyn merkitys. Ei-sanallinen viestintä on usein tehokkaampaa kuin puhuminen. Esimerkiksi positiivista palautetta annettaessa ”hyvin toimittu” ei jää työntekijän mieleen positiivisena, jos se on tiukalla äänensävyllä ilmaistu kommentti, ilman katsekontaktia. Kysymyksiä esittäminen on myös tehokas tapa saada viesti perille. Kysymyksillä, varsinkin epäsuorilla kysymyksillä, saadaan myös vastaanottaja aktiiviseksi ja tällä tavoin saadaan häneltä välittömästi tietoa. Kysymyksiä esittämällä viestintätilanne ei ole vain yksipuoleinen, vaan molemmat osallistuvat siihen puhumalla ja käyttävät samalla toista tärkeää viestintätaitoa – kuuntelemista. Usein eleiden ja ilmeiden käyttö, kuten nyökkäys, riittää vakuuttamaan, että kuuntelet puhujaa. Kirjoittaminen ei ole niin suuressa asemassa esimiestyössä kuin puheviestintä, mutta se taito tulee myös hallita. Omana esimerkkinä käytämme esimiehen tehtäviin kuuluvaa sähköpostilla tapahtuvaa kirjeenvaihtoa, esimerkiksi asiakkaan reklamaatioon ja palautteeseen vastaaminen. Tällöin esimiehen on osattava vastata asiakkaalle oikein ja viestin arvo ja tärkeys on osoitettava vastaanottajalle jo alussa, sekä on tärkeää ajatella viestin vastaanottajan asemaa ja eläytyä siihen. Mainitsimme jo aiemmin, kuinka tärkeää esimiehen on kouluttaa henkilökuntaansa ja kehittää omaa ammattiosaamistaan ja tästä pääsemmekin siihen, että esimiesten täytyisi käyttää aikaa lukeakseen esimerkiksi heille suunnattuja ammattilehtiä. Moni esimies käyttää lukemiseen vain vähän aikaa, vaikka aktiivinen lukeminen ja sen tiedon soveltaminen ja eteenpäin jakaminen antavat usein hyviä tuloksia yrityksen kehitystä miettiessä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 136–140.)

Palvelun normalisoinnilla pyritään työntekijöiden toimesta tekemään tyytymätön asiakas tyytyväiseksi. Esimiehen tulisi muistaa se, että kun asiakas on epävarmimmillaan tai tuohduksissaan, asiakas-

palvelijoiden tulee olla osaavimmillaan ja itsevarmimmillaan. Tällaisiin tilanteisiin tulisi varautua etukäteen ja seuraavilla viidellä tavalla esimies tekee normalisoinnista rutiinin työntekijöilleen.

1. Mahdolliset esteet tulee poistaa, kuten turhien lomakkeiden käsittelyminen, jolloin asiakkaan kuuntelemiseen ja ongelman ratkaisemiseen jää enemmän aikaa.
2. Työntekijöitä tulee opettaa reagoimaan. Asiakaspalvelussa pelkkä hymyileminen ei aina riitä, jos työntekijä joutuu tilanteeseen, jossa asiakas on tyytymätön ja raivostunut. Tällöin kuuntelemis- ja empaattisuustaidot ovat tärkeitä.
3. Työntekijöitä tulee rohkaista ja tukea. Kehuminen antaa henkilöstölle rohkeutta ja itseluottamusta kohdata vaativiakin tilanteita.
4. Esimiehen täytyy pitää kehuinen ja arvostelu erillään, sillä mikään ei latista työntekijän työntöä kuin se, että esimies antaa ensin positiivista palautetta mutta heti tämän jälkeen kritisoi jotain työntekijän toiminnassa. Arvostelut jäävät työntekijän mieleen helpommin kuin aluksi saatu positiivinen palaute ja näin hänen itsetuntosta kärsii.
5. Työntekijöitä tulisi tukea julkisesti ja varsinkin silloin kun asiakkaat tulevat valittamaan alaisesta. Asiakkaan kuunteleminen ja tapahtuneen pahoittelu sekä tilanteen ratkaisu niin, että asiakas leppyy, ovat esimiehen vastuulla. Esimies ei saa sortua mustavalkoiseen ajatteluun oikeasta ja väärästä, vaan hänen tulee myös keskustella tapahtuneesta kyseisen alaisensa kanssa rauhallisessa ilmapiirissä. Työntekijälle tulisi jäädä tilanteesta kuitenkin positiivinen kuva, että virheistä opitaan eikä vain moitita ja rangaista. Tämä lisää myös esimieheen kohdistuvaa luottamusta siitä, että hän on tukena myös virheiden sattuessa. (Bell & Zemke 2006, 95, 98–99.)

Grönroos (2001, 168–169) tarjoaa vielä kolme palvelun normalisoinnin keinoa, joilla voidaan vaikuttaa positiivisesti asiakaspalveluun.

1. Työntekijöiden kouluttaminen. Esimiehen on koulutettava henkilöstöään asiakaskeskeisyyteen, jotta heillä on vaadittavat taidot hoitaa ongelmatilanteita ammattitaitoisesti. Työntekijöille tulee selventää, että heidän on reagoitava nopeasti ongelmiin, virheisiin ja tyytymättömiin asiakkaisiin. Heidän tulee myös ymmärtää ja hyväksyä se tosiasia, että heillä on vastuu ryhtyä toimiin pettyneiden asiakkaiden turhautumisen poistamiseksi, virheiden korjaamiseksi ja asiakkaalle mahdollisten tappioiden korvaamiseksi.
2. Työntekijöille tulee selventää heidän valtuudet ja toimintaedellytykset, jolloin he voivat tehdä nopeita päätöksiä siitä, kuinka asiakkaalle korvataan aiheutunut mielipaha ja asiakas saadaan tyytyväiseksi. Työntekijöiden tulee tuntea oman valtuutensa rajat ja tietää milloin tilanne ei ole enää hänen ratkaistavissa vaan se tulisi siirtää ylemmälle taholle.
3. Esimiehen tulee korostaa työntekijälleen sitä, että kun virhe on havaittu ja normalisointi aloitettu, asiakkaalle täytyy aina kertoa mitä on tapahtunut. Näin täytyy toimia myös silloin, jos virhetä ei voida heti korjata tai siihen menee ajateltua enemmän aikaa. Ongelman ratkaistua asiakasta täytyy informoida tilanteesta, ja kuinka yritys mahdollisesti tulee kehittämään toimintaansa, jotta näin ei enää tapahdu. (Grönroos 2001, 168–169.)

Työntekijöiden tulee saada jatkuvasti antaa tarvittavaa johtamis- ja teknillistä tukea työntekijöilleen, jotta heillä olisi itsevarmuutta ja taitoa toimia epämuukavissakin tilanteissa. Tukemiseen liittyvät asiat kuten työntekijöiden rohkaisu esittämään uusia ideoitaan ja toteuttamaan niitä sekä osallistaminen heidän päätöksen tekoon vaikuttavat myös työntekijöiden motivoituneisuuteen ja palveluhenkisyys-teen. (Grönroos, 2009, 457.)

Palautteella on suuri vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen ja esimiehen tulisi antaa sitä mahdollisimman usein. Palautteen antamisen tulisi olla esimiehen tyylistä ja aitoa, eikä kirjoista kopioituja, epäuskottavia lauseita. Palautteen täytyy tukea yrityksen liikeideaa sekä ohjata työryhmän mielenkiintoa ja huomiota toimintaa silmälläpitäen oikeisiin asioihin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 171.) Rakentavaa palautetta antaessa esimiehen tulee selvittää tarkoin työntekijälleen, mistä ja miksi palautetta annetaan. Palautetta ei tule antaa silloin kun esimiehestä tuntuu, että työntekijä tekee työnsä huonosti, koska palvelun laatu on pienestä kiinni. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 175.) Esimies voi saada kielteisen vastareaktion palautetta antaessaan, siksi on tärkeää että palaute on annettu oikein ja se on kohdistettu henkilön havaittavaan, konkreettiseen työsuoritukseen tai käyttäytymiseen (Järvinen 2011, 134).

Esimiehen, joka haluaa parantaa palvelua omassa toimipisteessään, tulisi antaa työntekijöilleen mahdollisuus arvioida omaa suoritustasoaan heidän omasta näkökulmastaan. Yhdessä esimieheltä saadun palautteen, asiakaspalautteen, piiloasioinnin tuloksien ja oman arvioinnin kanssa asiakaspalvelija voi kehittää omaa yksilöllistä suoritustaan. Tämän toteutuessa kaikkien yrityksessä toimivien asiakaspalvelijoiden kanssa, voivat työntekijät yhdessä opetella antamaan ja saamaan oikeanlaista palautetta ja kehittämään ihmissuhdetaitojaan. Työryhmälle tulisi antaa aikaa palautteen antoon, työasioista puhumiseen, vinkkien ja ideoiden jakamiseen, jotta löydettäisiin paras mahdollinen ja yhtenäinen palvelumalli. (Bell & Zemke 2006, 116.)

”Minulla ei koskaan ole ollut niin paljon valtaa kuin delegoidessani sitä”. Tällainen kypsä asenne asettaa esimiehen tilanteeseen, joka pakottaa sekä hänet että hänen alaisensa kehittymään omissa työtehtävissään ja ottamaan vastuuta. On kuitenkin esimiehiä, jotka eivät halua delegoida, koska he pelkäävät asemansa puolesta, ja näin estävät alaistensa edistymistä omalle tasolleen tai sen ohi. (Nurmi 2000, 10.) Monesti työntekijät ovat sitä mieltä, että esimiehen tulee delegoida töitä tehokkaasti. Näin esimiehelle jää enemmän aikaa suunnitteluun ja tärkeisiin johtamistehtäviin ja työntekijät taas saavat tehdä haastavampia ja innostavampia työtehtäviä. Tällä on se etu, että näin työntekijöiden mielenkiintoa pidetään yllä ja delegointi lisää työtyytyäisyyttä, motivaatiota ja tuottavuutta. (Rubenowitz 1989, 27.) Liiallinen työtaakka kuitenkin saattaa vaikuttaa palvelun laatuun. Esimerkiksi asiakaspalvelijalle annetut liialliset paperityöt tai hallinnolliset rutiinit saattavat aiheuttaa sen, että hän ei pysty noudattamaan laatuvaatimuksia eikä näin ollen ehdi palvella asiakkaita niin hyvin kun pitäisi. Työtehtäviä delegoidessa on tärkeää löytää ratkaisu, jossa asiat hoituvat mutta palvelun laatu ei kärsi. (Grönroos 2001, 150.)

Esimiehenä kehittyminen ei ole mahdollista, jos ei tunnista omia tunteitaan tai kykene löytämään itseään ja luovuutta. Itseään ja omaa persoonallisuuttaan on vaikea arvioida, koska ihminen on sokea

omalle käyttäytymiselleen ja ajattelutavalleen. (Leskelä 2001, 19.) Monessa esimiestyötä käsittelevässä lähteessä painoitettiin esimiehen kykyä tuntea itsensä ja omat heikkoudet ja vahvuudet. Tämä pätee myös ihmisenä kasvamiseen niin koulussa, kotona kuin työpaikallakin.

Esimiestyö vaatii hyvää henkistä kestäkykyä ja tunteiden hallintaa. Esimiehetkin ovat vain ihmisiä, mutta asemansa vuoksi heidän on osattava kontrolloimaan itseään ja tunteitaan ja tämä onnistuu sitä paremmin mitä syvällisemmin esimies tuntee itsensä. Erilaisten ihmisten kanssa toimiessaan ja hoitaessaan hankaliakin asioita esimies oppii nöyryyttä, joka on tärkeä taito hyvälle johtajalle. (Ristikangas ym. 2008, 53.) Nöyrän asenteen omaava esimies suhtautuu skeptisesti ja kriittisesti kaikkien, myös itseensä. ”Esimies voi olla hyvin tietävä ja osaava, mutta ilman nöyryyttä hän ei voi olla viisas.” (Järvinen 2011, 155.)

Vastaanottavaisena ja huolehtivana persoonana esimies saa luottamusta työntekijöiltä, jolloin heidän on helpompi kertoa esimiehelle asioista, joista hänen tulee tietää. Tällöin esimies myös osoittaa alaisilleen kantavansa huolta heistä ja yrityksen tulevaisuudesta. (Leskelä 2001, 40.)

Esimiehen tulee tiedostaa oma asenteensa esimiestyöhön, jotta hän voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Jos esimies tuntee olevansa ”puun ja kuoren välissä”, hän on ahdistunut ja myötäilee milloin johtoa, milloin työntekijöitä. Tällaisesta perusasenteesta on vahinkoa koko organisaatiolle, esimies ei viihdy työssään eivätkä työntekijät viihdy esimiehen kanssa. Toki jokainen esimies kokee silloin tällöin tällaista, mutta se ei saisi olla jatkuvaa. Esimies ei saa kokea olevansa sivullinen, joka olettaa asioiden hoituvan johdon ja työntekijöiden välillä. Tällaisen asenteen omaava esimies on passiivinen, arka, turhautunut ja näin asioiden hoito kärsii. Hyvä esimies tiedostaa olevansa tärkeässä roolissa yrityksessä, tiedon välittäjänä johdon, asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. Tällaisen asenteen hallitseva esimies luo työpaikalleen avointa ja hyvää työilmapiiriä ja saa luottamusta työntekijöiltään ja oppii kunnioittamaan itseään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 69–70.)

3.2 Laatujohtaminen

Total Quality Management eli laatujohtaminen, tarkoittaa sitä, että laatu näkyy ja ilmenee yrityksen kaikessa toiminnassa. Se edellyttää yrityksen koko henkilöstön osallistumista laatua koskevan tiedon keräämiseen ja toiminnan kehittämiseen, sekä esimiehiltä asiakasta kuuntelevaa ja henkilöstöä osallistavaa johtamistapaa. Tavoitteena laatujohtamisessa on koko yhteiskunnan ja yrityksen henkilöstön hyöty sekä asiakastyytyväisyyden kasvu. (Hölttä & Savonen 1997, 11.) Asiakkaiden tarpeet ja toiveet määrittelevät laadun, eikä sitä siis voida päättää yksin johdossa (Grönroos 2001, 159).

Laatu käsitetään nykyään yrityksen kehittämiskohteena, jonka tavoitteena on asiakastyytyväisyys, liiketoiminnan kannattavuus ja kilpailukyvyyn säilyttäminen. Ravitsemisliikkeissä laadulla ei tarkoiteta pelkkää ruuan laatua vaan se käsittää kaiken asiakkaan ensimmäisestä kontaktista jälkimarkkinointiin (Silén 1998, 13). Laatua ei voi parantaa vain ottamalla viallisia tuotteita pois, vaan sen on korjaannuttava tuotantoprosessien aikana ja virheet on ehkäistävä jo ennalta. Laatu on siis tuotettava jo tuotantoprosessin aikana ja kaikki ylimääräinen, mikä ei anna tuotteelle lisäarvoa, on turhaa ja karsittava pois. (Silén 1998, 39.)

Laatujohtaminen lähtee liikkeelle ajatuksesta, että kaikki yrityksen toiminta tehdään laadukkaasti. Tämä edellyttää johtamista, jossa henkilöstöä osallistetaan ja asiakasta kuunnellaan, tällöin kaikkien työntekijöiden on osallistuttava organisaation toiminnan kehittämiseen ja keräämään tietoa, joka käsittelee laatua. Laatujohtamisella pyritään kasvattamaan asiakastyytyvää, josta on hyötyä koko yritykselle ja sen henkilöstölle. Laatujohtamisessa käytetään hyväksi esimiestyön ensimmäistä perusmääritelmää, jossa johtaminen jaetaan asia- ja henkilöjohtamiseen ja näiden lisäksi johtamista tuetaan erilaisilla laatu-tekniikoilla. (Hölttä & Savonen 1997, 11.)

Laatuorganisaatiossa toiminta on avointa ja kannustavaa. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat ahkeria, yhteistyöhaluisia ja tunnollisia, eikä heitä tarvitse valvoa vaan sen sijaan antaa heille mahdollisuus toteuttaa ideoitaan. Tällaisessa organisaatiossa työskentely tapahtuu tiimityöskentelyinä, eivätkä työntekijät kilpaile keskenään, vaan ovat kaikki samanarvoisia. Tämä näkyy myös yrityksen tavassa kommunikoida keskenään avoimesti ja tieto kulkee sujuvasti jokaiselle. (Hölttä & Savonen 1997, 83.) Johdon täytyy jakaa informaatiota avoimesti, jotta työntekijät tietävät kuinka toimia esimerkiksi virhetilanteissa ja millaisia päätöksiä he voivat tehdä.

Laatuorganisaatiossa päätökset tehdään siis siellä missä päätöksentekotarve on suurin, siksi esimerkiksi asiakkaita ja heidän tyytyväisyyttä koskevat päätökset tehdään siellä, missä asiakasta palvellaan. Tämä tarkoittaa työntekijöiden toimintavapauksien lisäämistä ja vastuu päätöksistä jää päätöksentekijälle itselleen, eikä sitä tarvitse hyväksyttäväksi ensin johdolla. Tämä kuitenkin vaatii niiltä henkilöiltä, joille päätösvalta on jaettu, ymmärrystä siitä, mitkä ovat päätöksen vaikutukset asiakkaalle ja koko organisaatiolle. (Hölttä & Savonen 1997, 84.) Valtaistaminen on osa aiemmin mainittua sisäistä markkinointia. Valtaistaminen tarkoittaa sitä, että esimiehen antavat työntekijöilleen valtuudet toimia ja tehdä päätöksiä ongelmatilanteissa ja esimiehien tehtävänä on mahdollistaa myös tämä tukemalla alaisiaan päätöksenteossa. (Grönroos, 2009, 467)

Laatu täytyy ottaa suunnitteluun mukaan tietoisesti ja sisällyttää se yrityksen liikeideaan, jossa määritellään yrityksen haluttu laadun taso. Yrityksessä vallitsevan ilmapiirin tulee olla myönteinen ja työntekijöiden tulee sisäistää laatuajattelu myös omassa toiminnassaan, jotta se välittyy asiakkaille asti. (Hölttä & Savonen 1997, 13.)

Organisaatio voi kahdella tavalla turvata palvelujensa laadun tason. Ensimmäinen tapa on määrittää yksityiskohtaisesti jokainen palvelun osa ja asettaa jokaiselle osalle tarkat laadunormit. Tämän jälkeen jokainen palvelun osa ja sen laadunstandardit tulee opettaa jokaiselle asiakaspalvelussa työskentelevälle henkilölle tarkalla työhönopastuksella, ja näiden normien toteutumista täytyy seurata tarkasti. Toinen tapa palvelun laadun turvaamiseksi on asiakaspalvelijoiden erinomainen ammattitaito, itsenäisyys ja palvelun laadun henkilökohtainen ymmärrys. Tässä tulee esille esimiesten kyky huolehtia työntekijöistään, heidän koulutuksestaan ja motivaatiostaan sekä siitä, kuinka he sopivat yritykseen ja sen liikeideaan. Esimiehiltä tämä edellyttää myös jatkuvaa keskustelua tiiminsä kanssa sekä organisaation kriittisten menestystekijöiden todellista ymmärtämistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 29.)

Palvelun laadun johtamiseen sisältyy seitsemän osaa: 1. Asiakaskeskeisten palveluajatuksien kehittäminen, 2. Asiakkaiden odotusten ja toiveiden hallinta, 3. Asiakkaan ja kontaktihenkilön välisen vuorovaikutuksen lopputuloksen hallinta, eli sen minkä asiakkaat kokevat palvelun teknisenä laatu- na, 4. Yrityksen jatkuva ja strategiaan pohjautuva sisäinen markkinointi ovat osa laatu- ja johtamisohjelmaa. Kaikkia työntekijöitä sekä esimiehiä täytyisi pitää palveluntarjoajan ensimmäisinä markkinoina, koska asiakkaan kokema totuuden hetki on tärkein keino saada loistava palvelun laatu. 5. Toimintaympäristön ja sen resurssien hallinta on asia, joka on sisällytettävä jokaiseen laatuohjelmaan koska palveluympäristöllä ja teknisellä perustalla saattaa olla negatiivinen vaikutus asiakkaan ostohetkellä. 6. Yrityksen täytyy hallita tietotekniikka ja investoida siihen ja päivittää laitteet, sovellukset ja ohjelmat niiden kehittyessä, jotta asiakkaat, jotka käyttävät tietotekniikkaa koko ajan enemmän, pystyvät käyttämään järjestelmiä helposti. 7. Viimeisenä osana on asiakkaan osallistumisen hallinta. Tämä tarkoittaa sitä, että vältetään muista asiakkaista johtuvia, palvelun laatuun negatiivisesti vaikuttavia asioita. Tällaisia voi olla esimerkiksi jonot, ikävä ilmapiiri tai yksittäisten asiakkaiden tai asiakassegmenttien yhteensopimattomuus. (Grönroos 2001, 159–161.)

Samankaltaiset yritykset kilpailevat samoista asiakkaista, siksi kilpailuympäristöä täytyy tutkia ja etsiä keinoja, joilla omaa asemaansa markkinoilla vahvistetaan. Tämä vaatii yrityksen tilanteen hahmoittamista ja yhtenä apukeinona analysoinnissa käytetään SWOT-analyysiä. SWOT-analyysin kirjaimet tulevat sanoista Strength eli vahvuus, Weakness eli heikkous, Opportunities eli mahdollisuudet ja Threats eli uhat. Tämän analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen sisäiset toiminnalliset vahvuudet ja heikkoudet sekä markkinoilta tulevat ulkoiset mahdolliset voitot, mahdollisuudet sekä mahdolliset uhat ja menetykset. (Hölttä & Savonen 1997, 53.)

Monet yritykset sortuvat valvomaan sille väärinä ja epäolennaisia asioita, ja ehkä jopa näiden mukaan palkitsemaan työntekijöitään. Monesti tarkka valvontajärjestelmä saa työntekijät toimimaan laadun vastaisesti ja näistä palkitseminen saa työntekijät kiusalliseen asemaan. Parannuskeino tähän on muuttaa tapaa, jolla valvotaan työntekijöiden työsuorituksia ja niiden palkitsemista sekä tapa jolla esimiehet ja johtajat kohtelevat työntekijöitään. Työntekijän kiinnostus laatua koskevaan käyttäytymiseen loppuu silloin kun hän huomaa asiakkaiden tarpeiden nousevan sellaisiksi, jotka ovat oikeutettuja ja mahdollisia toteuttaa mutta yrityksen määrittämät vaatimukset eivät anna työntekijän tehdä näin. (Grönroos 2001, 149.)

Yritys, joka on ajan tasalla seuraa työntekijöidensä ja asiakkaidensa tyytyväisyyttä organisaatio toimintaan. Työntekijät kehittävät omat selviytymisstrategiansa työyhteisön ilmapiirin ollessa huono ja samalla se vie voimavaroja muusta toiminnasta. Henkilöstön huollon laiminlyönnistä kertovat työpaikkakiusaaminen sekä työtehtävien välinpitämätön ja innoton hoito. (Hölttä & Savonen 1997, 79.)

Erinomainen keino tarkastella yrityksen tämänhetkistä tilaa, raporttien tietoja tarkemmin, ovat vuosittain pidettävät kehityskeskustelut esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskusteluissa kerätään tietoa, mutta myös kehitetään vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskusteluiden ideana on käydä läpi toiminnan tuloksia, koulutustarpeita, henkilökohtaisia tavoitteita ja molempien kes-

kustelun osapuolien odotuksia. Näin saadaan myös tärkeää tietoa työhön vaikuttavista tekijöistä, kuten ilmapiiristä, yksilöllisistä taustatekijöistä ja koko yrityksen toimivuudesta. (Höltkä & Savonen 1997, 67.)

Kehityskeskusteluille tulisi varata häiriötön ja molemmille osapuolille sopiva aika. Keskustelut olisi hyvä järjestää puolueettomalla maaperällä, koska niistä keskusteluista, jotka on käyty jossain muualla kuin esimiehen työhuoneessa, on hyviä kokemuksia. Keskusteluissa käytetään apuna lomaketta ja siihen olisi hyvä paneutua etukäteen, jotta keskustelu olisi sujuvaa. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus antaa palautetta puolin ja toisin ja näin ollen jokainen osapuoli pystyy paremmin kehittämään omaa osaamistaan ja kehittymistään omilla työtehtävissään. (Keva 2013).

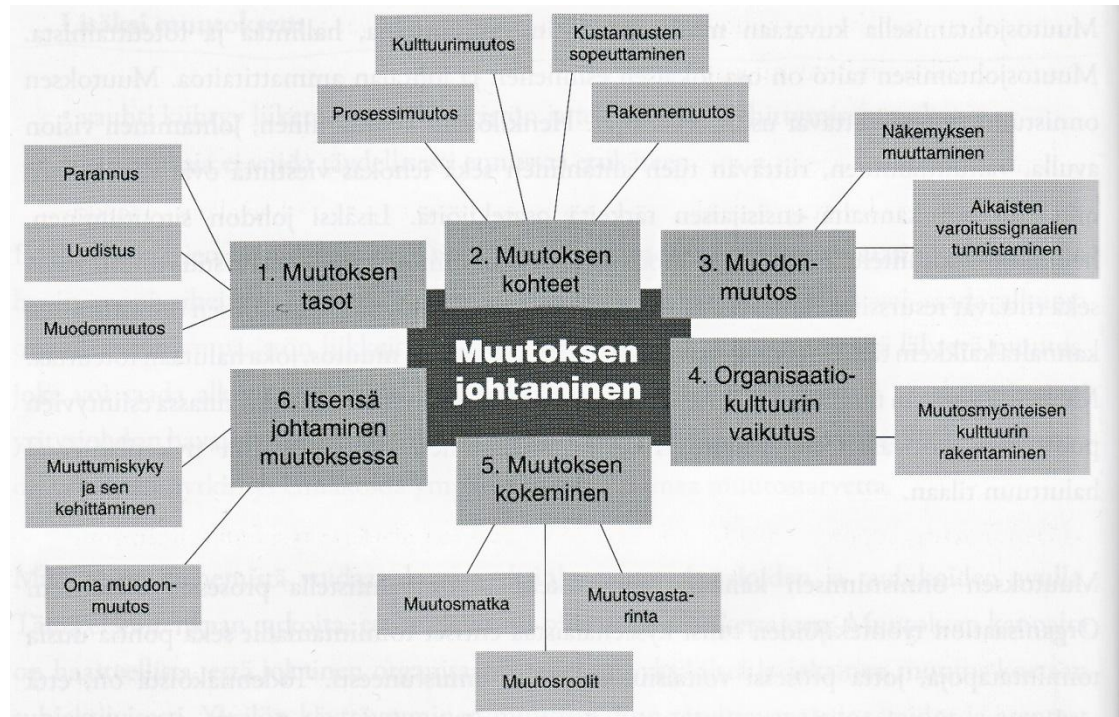
Kehityskeskusteluiden jälkeen esimiehellä on paljon tärkeää tietoa niin henkilöistä kuin yrityksestäkin. Niistä tiedoista esimies selvittää ydinasiat ryhmittelemällä ja yhdistelemällä samankaltaisia kokemuksia, onnistumisia ja epäonnistumisia ja näistä pyritään löytämään ja keräämään sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä, niin että onnistumisia aikaan saaneita tekijöitä yritetään lisätä ja epäonnistumisia lisääviä tekijöitä tulisi poistaa. Jos kehityskeskusteluissa ilmenee paljon ongelma-alueita, ne tulee asettaa tärkeysjärjestykseen siinä järjestyksessä, mistä epäonnistumisia on eniten ja ne korjataan ensimmäisenä. (Höltkä & Savonen 1997, 69.)

3.3 Muutoksen johtaminen

Muutoksesta ei turhaan puhuta nykyään niin paljoa, sillä siitä on muodostunut pysyvä olotila liiketoimintaympäristöissä. Organisaatioiden menestys on riippuvainen siitä, ovatko he kykeneviä muuttamaan toimintaansa muutosten vaatimien tapojen mukaisiksi. Muutos on aikaa vievä prosessi, eikä niinkään yksittäinen tapahtuma. Muutosta voidaan kuitenkin viedä eteenpäin pienten muutosten sarjana tai yhtenä isona radikaalina muutoksena. Muutos on täysin normaali, luonnollinen ja jatkuva reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuneisiin liikkeisiin ja se pitää yrityksen mukana kilpailussa sekä edesauttaa menestyksen jatkumista. Esimies voi johtaa muutosta joko ylhäältä alas, jolloin esimies kertoo kaiken mitä tehdään ja miten, tai hän voi johtaa muutosta yhdessä työntekijöidensä kanssa, jolloin muutosprosessi voi saada myönteisemmän vastaanoton henkilöstön puolesta. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)

Muutoksen johtaminen ei ole vain prosessi, vaan se kuuluu jokaisen esimiehen ammattitaitoon. Muutosjohtamisella tarkoitetaan siis muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat henkilöstön kehittäminen, vision avulla johtaminen, valtuuttaminen, riittävän tuen antaminen sekä tehokas ja selkeä viestintä. Muutosta ei kuitenkaan voida saattaa loppuun ilman johdon sitoutumista ja riittäviä resursseja. Kaikista tärkeintä muutosprosessissa ja muutoksen onnistumisessa on määritellä, mikä on se muutos, joka on yrityksen kannalta kaikista tärkein ja joka halutaan toteuttaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.) Muutosta tarvitaan silloin kun yrityksen toiminnasta puuttuu jokin tekijä, joka auttaa yritystä pääsemään parempiin tuloksiin. Se, että saadaanko muutoksen aiheuttama ongelma poistettua, riippuu monista syistä. Näitä ovat organisaation halu muutokseen, muutosta johtavan esimiehen taidot ja yksittäisten työntekijöi-

den asenteet. Muutosjohtaminen on haasteellista, mutta yhteistyö ja yhdessä oppiminen luovat tässä kehittymiselle hyvät puitteet. (Ejbo, 2007.)



Kuva 2. Muutoksen johtamisen osa-alueet (Kvist & Kilpiä 2006, 18)

Kvist ja Kilpiä jakavat organisaation kokemat muutokset, kirjassaan Muutosaskeleita, kolmeen perusluokkaan muutoksen syvyyden mukaan. Ensimmäinen ja pienin muutos, eli parannus, on yksinkertaisuudessaan toiminnan kehittämistä ilman suuria organisaatiossa tapahtuvia uudelleenjärjestelyjä. Asiakastyytyväisyyttä silmällä pitäen yrityksessä voidaan kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota asiakkaan tarpeisiin ja tuntemuksiin hänen vierailunsa aikana. (Kvist & Kilpiä 2006, 25.)

Toinen muutoksen perusluokka on uudistus eli keskisuuri muutos. Sen tehtävänä on korvata nykyinen tila kokonaan uudella toimintamallilla, eikä vain parantaa olemassa olevaa. Uudistusmallia käytetään muun muassa silloin kun organisaatiota uudistetaan, tarjotaan jotain uusia tuotteita, jotka poikkeavat aikaisemmasta tai koko ydinpalvelu uudistetaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 26.) Uudistusmuutosta johdetaan kuten mitä tahansa muutakin projektia. Työntekijöihin saattaa kuitenkin liittyä uudistuksen edetessä erilaisia haasteita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tarvittavan osaamisen puuttuminen, henkilöstö ei halua muuttaa vanhaa toimintatapaa ja muutoksen tärkeyttä ei ymmärretä tai hyväksytä. Osa työntekijöistä saattaa myös pelätä, ettei uudesta tilanteesta selvitä. He voivat kokea, ettei heille kerrota tarpeeksi tulevista muutoksista ja siksi pelkäävät edessä olevia toimenpiteitä ja tämän vuoksi uuden toimintamallin opetteluun aloittaminen voi olla hidasta ja jäykkää. (Kvist & Kilpiä 2006, 29.)

Organisaation radikaalein ja suurin muutos eli muodonmuutos on merkittävää toiminnan muuttamista yrityksen ajattelutavoissa, kulttuurissa ja käyttäytymisessä. Muodonmuutoksen onnistuminen vaa-

tii organisaation avainhenkilöiden eli esimiesten ja johdon näkemysten täydellistä kääntämistä, jossa tarvitaan niin uutta ja raikasta kuvaa asiakassuhteista kuin itse henkilöistä. (Kvist & Kilpiä 2006, 26.) Muodonmuutoksen tarve tulee ajankohtaiseksi, kun omille markkinoille nousee uusi ja vahva kilpailija, asiakasvirta vähenee merkittävästi tai avainasiakkaat muuttavat radikaalisti omaa käyttäytymistään. Tällaisten muutoksien tapahtuessa omassa toimintaympäristössä organisaatio ei kykene jatkamaan entisellä strategialla, organisaatorakenteella ja toimintamalleillaan, vaan muutoksia on tehtävä. (Kvist & Kilpiä 2006, 31.)

Henkilöstö tulee ottaa uudistuksen suunnittelussa erityisesti huomioon ja heille on kerrottava transiition syyt perusteellisesti. Muutosprosessin etenemisestä on viestittävä henkilöstölle myös jatkuvasti, jotta vältytään uudistuksesta mahdollisesti johtuvasta ahdistuksesta. Uudistusta ei tule toteuttaa hetkessä, vaan se tulee suunnitella huolellisesti mieluiten yhdessä henkilöstön kanssa ja heitä on osallistettava prosessiin. Vastuu muutoksesta on kuitenkin jokaisen toimipisteen esimiehellä, jonka on annettava riittävästi tukea ja aikaa henkilöstölleen, jotta he kerkeävät sopeutua ja opetella uudet toimintatavat. (Kvist & Kilpiä 2006, 29–30.)

Muutos saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa ja kyse ei aina välttämättä ole ihmisistä, joiden on vaikea hyväksyä tai kokea muutosta, vaan se voi liittyä myös toimintaympäristöön tai kulttuuriin. Aloittaessa viemään muutostyötä eteenpäin, tulisi selvittää kuinka ihmiset mahdollisesti siihen suhtautuvat ja kuinka moni kannattaa ja vastustaa. Aina vastustajat eivät ole pahasta, monesti he esittävätkin kriittisiä kysymyksiä ja näin ollen antavat muutosta johtaville ajattelemisen aihetta ja uusia näkökulmia. Vastarinnan selvittämiseksi tulisi myös analysoida, miksi nämä tekijät vastustavat muutosta. Monesti syy on se, ettei työntekijöillä ei ole tarvittavaa tietoa muutoksesta tai tarvittavaa osaamista, eikä niinkään motivaation puute. Ehkäistäkseen vastarintaa muutosta johtavien on varmistettava tarpeellinen kommunikointi yrityksen sisällä ja informointi sekä työntekijöidensä osaamisen tukeminen. (Honkanen 2006, 370)

Muutoksen johtajalta vaaditaan karismaattisuutta, huomion kiinnittämistä yksilöihin ja älyllisten virikkeiden lisäämistä, muutoksen johtamista voidaan siis myös pitää ihmisten johtamisena. Karismaattisuus inspiroi työntekijöitä, kun vahvasti karismaattinen henkilö viestii muutoksen korkeista odotuksista visionsa kautta. Henkilöstä saadaan vastaamaan esimiehen korkeisiin odotuksiin, kun heidän työtä arvostetaan, heitä kohdellaan yksilöinä sekä heille tarjotaan riittävästi haasteita. Esimiehen tarjoamat haasteet ajavat työntekijät käyttämään kaikkia taitojaan ja kehittämään omaa osaamistaan. (Leskelä 2001, 25.) Muuttumiskykyisen esimiehen tulee pitää itseään selviytyjänä, ei muutoksen uhrina ja tämä pätee myös työntekijöihin. Muutoksen alla esimieheltä kysytään suurta stressinsietokykyä, jotta hän ei ahdistu, vaan säilyttäisi realistisen optimistisuuden ja huumorintajun stressin alla. (Kvist & Kilpiä 2006, 146.) Tehokkaat organisaatiot haluavat löytää ongelmia, mieluummin kuin vältellä niitä. Muutoksen tie vaatii ongelmien käsittelyä, koska vain syventymällä niihin voidaan löytää luovia ratkaisuja yrityksen toiminnan parantamiseksi. (Fullan 1994, 49.) Muutosten johtamisessa yritetään tehdä asioita toisten puolesta, joka kuulostaa hyvin järkevältä ja aikaa säästävältä. Muutokset suunnitellaan ja valmistellaan valmiiksi, jotta työntekijät voisivat keskittyä tuottavampaan työhön. Autettavat, tässä tapauksessa ravitsemisliikkeen työntekijät, saattavat ajattella, ettei

heidän uskota selviytyvän heille tarkoitetuista töistä ja ettei heidän työntekoon luoteta. Leskelä painottaa myös viestinnän tärkeyttä muutosprosessissa ja syiden esille tuomisen tärkeyttä, jotta vältetään negatiivisista tunteista, kuten uhkan, tarpeettomuuden tai alistumisen tunteesta. (Leskelä 2001, 24.)

Muutoksen eteenpäin viemisessä on eri vaiheita, joista jokainen on ratkaistava. Tärkeää on saada kaikki nämä vaiheet ihmisten tietoisuuteen, jotta kaikki pystyvät olemaan mukana niissä. Ensimmäinen vaihe on muutostarpeiden tiedostaminen ja herättäminen. Tässä vaiheessa pohditaan miksi muutosta tarvitaan ja mitkä ovat yrityksen kehittämiskohteita. Ensimmäinen vaihe on tärkein muutosta eteenpäin viemisessä, koska ilman sitä muutostyöllä ei ole minkäänlaista pohjaa. Toinen vaihe on luoda visio muutoksesta, mihin suuntaan toimintaa halutaan muuttaa ja mitä välineitä siinä tarvitaan. Kolmantena vaiheena on tilanneanalyysi. Yrityksen on arvioitava sen eri osat ja osaaminen sekä resurssien huomioiminen. Neljännessä vaiheessa suunnitellaan muutos. Tässä on tärkeää ottaa huomioon ketä suunnitteluun tarvitaan ja tiimi muutoksen eteenpäin viemiseksi. Yhdessä esimiehet ja valitut työntekijät valitsevat ne välineet ja keinot muutoksen toteutukseen. Viidentenä vaiheena on muutoksen toteuttaminen. Siihen kuuluvat ihmisten sitouttaminen muutokseen, muutoksesta informointi ja opastus, muutosprosessien hallinta sekä mahdollisen muutosvastarinnan hallinta ja käsittely. Kuudes vaihe on muutoksen toteuttamisen jälkeinen jatkuva kehittäminen, joka sisältää työntekijöiden tukeminen muutoksen jälkeen, oppivan organisaation kehittäminen ja joustavuudesta huolehtiminen. Viimeisenä vaiheena on muutoksen jatkuva arviointi, joka jatkuu pitkään muutoksen jälkeen. Tärkeää on keskustella muutoksesta, ottaa vastaan palautetta ja oppia. (Honkanen 2006, 367–368)

Muutosprosessissa esimiehen oma motivaatio muutosta kohtaan ja esimerkillinen toiminta ovat avaintekijöitä, sillä esimiehen johtama yritys kykenee muuttumaan vain sen verran mitä hän itse on valmis muuttamaan. Esimiehen tulee ottaa tietoisesti enemmän riskejä ja opetella ongelmaratkaisukykyä aktiivisesti. Muutosprosessissa ei vain muuteta toimintamalleja, vaan se on myös oppimisympäristö, jolloin esimiehen tulisi käsitellä työntekijöitensä kanssa tapahtuvat epäonnistumiset oppimismahdollisuuksina. Muutoksen aikana tulee kuitenkin muistaa myös kilpailijoiden olemassa olo, eikä heitä saa missään vaiheessa aliarvoida. Esimiehen tulee pystyä rakentamaan itsensä ja työntekijöitensä välillä vankka luottamus, mutta myös työntekijöiden keskenäinen luottamus on tärkeää. Luottamusta voidaan syventää keskustelemalla avoimesti henkilökunnan heikkouksista, vahvuuksista ja henkilöhistorioista. (Kvist & Kilpiä 2006, 171.)

4 TUTKIMUS

Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää kuinka esimiestyö tällä hetkellä vaikuttaa toimipaikkojen työyhteisöön ja sitä kautta asiakaspalvelun laatuun. Asiakaspalvelun olessa yksi suurimmista kilpailukeinoista, on tarkoituksemme tällä tutkimuksella etsiä mahdollisia heikkouksia esimiestyön ja asiakaspalvelun välillä sekä löytää ratkaisuja kehityskohteisiin. Aineistoa keräsimme laatimallamme kyselylomakkeella, jotka toimitimme kolmeen eri Osuuskauppa PeeÄssän toimipaikkaan. Ajatuksena oli valita tutkimuksen kohteeksi kolme erilaista ravintolaa Kuopion keskustasta ja sen vuoksi nämä kolme valikoituivat mukaan. Jokaisella ravintolalla on hieman erilainen asiakassegmentti ja liikeidealltaan ne ovat myös hyvin erilaisia.

Tutkimuksen kaikkiin kysymyksiin koskien ravintolapäällikön toimintaa vastasivat kaikki työntekijät ja vuoropäälliköt. Vuoropäälliköitä koskeviin kysymyksiin vastasivat ainoastaan työntekijät. Ravintolapäälliköt jätettiin pois, koska tutkimuksessa tutkittiin pääsääntöisesti heidän toimintaa. Työntekijät valittiin vastaajiksi sen vuoksi, koska ajattelimme heidän antavan rehellisemmän kuvan ravintolapäällikön toiminnasta kuin esimies itse.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksemme on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa aineistolähtöistä analyysiä, jossa teoriaa rakennetaan empiirisellä tutkimuksella saatujen aineistojen pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa koetetaan tuoda esille perustietoja jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. (Eskola & Suoranta 1998, 19.) Laadullisen tutkimuksen aineisto ei aina ole totuudenmukainen, koska analyysi tehdään siitä aineistosta joka tutkimuksella on saatu kerättyä. Tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan tukea teorialla, mutta analyysi pohjautuu suurimmaksi osaksi kerättyyn aineistoon. Analysointi vaiheessa aineistoa pyritään ymmärtämään teorian avulla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei sekoita omia asenteitaan, uskomuksiaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen, vaan hän yrittää ymmärtää tutkimuksen näkökulmia ja ilmaisuja objektiivisesti. (Virsta, 2013.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tuottamaan ymmärrettävää tietoa ja tavoitteena on, että asiat ymmärretään ihmisten, kuluttajien ja asiakkaiden näkökulmasta (Inspirans, 2013). Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksien soveltuvuutta ja käyttöarvoa voi jokainen arvioida itse. Tätä kutsutaan niin sanotusti luonnolliseksi yleistettävyydeksi. (Oulun yliopisto, 2013.)

Laadullisessa tutkimuksessa usein otanta on pieni ja tuloksia analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Tarkoituksena ei ole saada määrällisesti suurta aineistoa, vaan tärkeämpää on aineiston laatu, eli kuinka tutkimukseen on vastattu. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Aineistoa analysoimalla pyrimme selkeyttämään sen sisältöä ja luomaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Analysoimalla tietoa olemme pyrkineet tiivistämään sitä ilman, että sen sisältämää tärkeä informaatiota kadotetaan. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Tässä opinnäytetyössä menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä, koska otanta tässä tutkimuksessa oli pieni ja tarkoituksena oli saada tarkkaa ja ymmärrettävää tietoa toimipaikkojen esimiestyöstä ja sen vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun.

4.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeemme oli puolistrukturoitu eli se sisälsi ennalta tarkasti määriteltyjä ja kaikille samoja kysymyksiä, mutta mukana oli myös avoimia kysymyksiä (Virsta, 2013). Toimitimme kyselylomakkeet toimipaikkoihin 5.2.2013 ja heillä oli vastausaikaa kymmenen päivää. Haimme kyselylomakkeet pois 15.2.2013. Kyselylomakkeet täyttivät ravintoloiden salin työntekijät. Ravintolapäälliköt eivät vastanneet kyselyyn, koska kysely koski heidän toimintaansa. Näin ajattelimme saavamme rehellisiä ja totuudenmukaisia vastauksia. Kyselylomakkeen loogisuus, selkeys ja toimivuus testattiin lähipiirissämme ennen kyselyn laittamista eteenpäin toimipisteisiin.

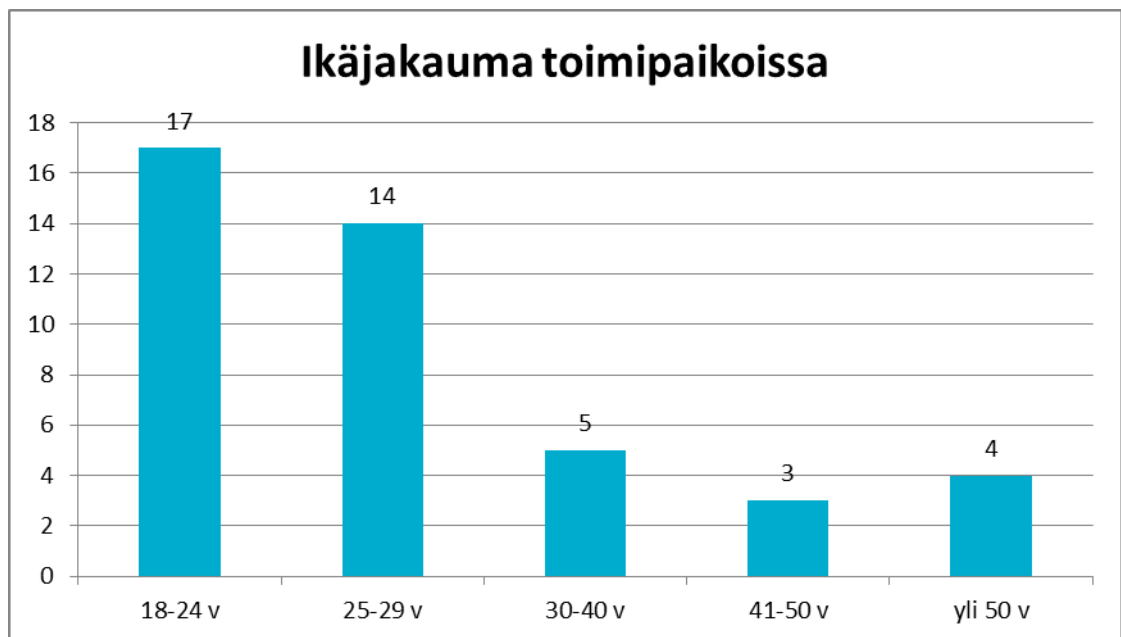
Kyselylomakkeen alussa esitimme peruskysymyksiä kuten ikä, työkokemus ja asema toimipaikassa. Peruskysymysten jälkeen kysymyksiä oli 27, joista 1-4 kartoittivat työntekijöiden yleiskäsitystä asiakaspalvelusta ja omasta asemasta toimipaikassa. Kysymykset 5-20 käsitteli toimipaikan ravintolapäällikön toimintaa ja loput kysymykset 21-27 käsitteli vuoropäälliköiden toimintaa. Kysymys numero 20 oli avoin kysymys, johon pyysimme vastaajia kirjoittamaan omia mielipiteitä ja ideoita joita esimiehen tulisi tehdä, jotta asiakaspalvelusta saataisiin erinomaista. Kysymyksiin olimme asettaneet neljä eri vaihtoehtoa, jotka olivat 1=huono, 2=melko huono, 3=melko hyvä ja 4=hyvä.

Toimitimme yhteensä 78 kyselylomaketta eli jokaiseen toimipisteeseen 26 kappaletta. Takaisin saimme yhteensä 42 kappaletta. Toimipaikasta yksi saimme 14 vastausta, jolloin vastausprosentiksi tuli 53,8 %. Toimipaikasta kaksi saimme vain 10 kappaletta täytettyjä kyselylomakkeita, ja vastausprosentti jäikin 38,5 %. Toimipaikassa kolme oltiin aktiivisimpia ja sieltä saatiinkin eniten vastauksia eli 18 vastausta, ja jonka vastausprosentti oli 69,2 %. Kyselyn kokonaisprosentti oli näon ollen 58,3 %. Kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia, koska tarkkoja salin henkilökunta määriä emme saaneet.

5 TULOKSET JA ANALYSOINTI

Vähäisen aineistomäärän vuoksi tulokset on purettu manuaalisesti. Tulokset on analysoitu kokonaisuutena, eikä yksittäisiä toimipaikkoja ole nostettu anonyymiteetin vuoksi esille. Tärkeämpänä on nähty kokonaisuuden hahmottaminen Osuuskauppa PeeÄssän ravintoloissa, jokainen toimipaikka voi peilata tuloksia omaan toimipisteeseen ja sen kautta miettiä omia kehittämiskohteitaan. Tutkimuksen apuna on käytetty tukevana aineistona Osuuskauppa PeeÄssän omia asiakastytyväisyystutkimuksia vuodelta 2012. Toimipaikka-analyyysien lopussa on pohdittu, mitä esimiehen tulisi tehdä paremmin, jotta hänen toiminnallaan saataisiin asiakaspalvelusta parempaa ja ne kohdat, jotka asiakastytyväisyystutkimuksessa kaipasivat kehittämistä, saataisiin erinomaiselle tasolle. Aluksi esitellämme kuitenkin tutkimukseen vastanneiden iän, työkokemuksen ja asema tämän hetkessä toimipaikassa. Sen jälkeen kysely on purettu kolmen ja neljän kysymyksen pattereina. Kyselyssä ei ole kysytty vastaneiden sukupuolta, koska sillä ei nähdä olevan merkitystä tutkimuksen tuloksiin. Kysymyspattereiden jälkeen on purettu tutkimuksen avoin kysymys, jossa on jo pohdittu vähän ideoita esimiesten toimintaan tulevaisuudessa. Lopussa on johtopäätökset-osio jossa esimiehille annetaan toimintaohje-ideoita jatkoon.

5.1 Työntekijät



Kuvio 1. Ikäjakauma toimipaikoissa

Tarkasteltaessa toimipaikkojen työntekijöiden ikäjakaumaa toimipaikoissa kuviosta 1 nähdään, että suurin osa työntekijöistä koostuu nuorista, 18–24- vuotiaista työntekijöistä, joista tutkimuksen mukaan suurin osa tekee vain satunnaisia vuoroja opiskeluidensa ohella, painottuen viikonloppuihin. Pochtiessamme nuorempien opiskelijoiden työmotivaatiota haluamattakin ajattelee, että riittääkö kaikkien motivaatio pitämään yllä hyvää ja laadukasta asiakaspalvelua kun koulutehtävät painavat päälle. Toisille töihin pääsy toki voi olla pakokeino ja hengähdystauko koulutöistä. Esimiehen rooli yl-

läpitämään laadukasta asiakaspalvelua korostuu jo tässä vaiheessa. Kannustamalla työntekijöitä ja jakamalla iloista mieltä työyhteisö voi hyvin.

5.2 Työkokemus

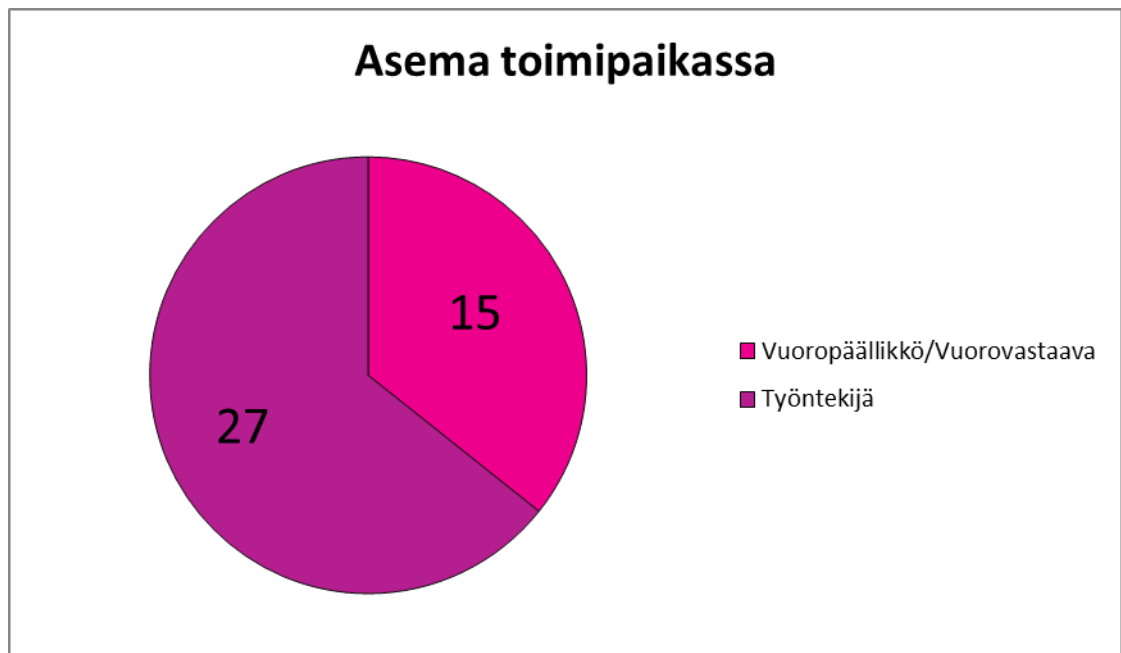


Kuvio 2. Työkokemus nykyisessä toimipisteessä

Kuviosta 2 nähdään työntekijöiden työkokemus nykyisessä toimipisteessä, ja että toimipaikoissa on paljon vasta vähän aikaa työskennelleitä työntekijöitä, jolloin perehdytyksessä kerrotut asiat tulisi olla tuoreessa muistissa ja palvelumallin tulisi olla selvänä jokaiselle. Alalle valmistuu myös koko ajan uusia innokkaita ja idearikkaita ravintola-alan ammattilaisia, joilla asiakaspalvelu ja sen kehittäminen on tuoreinta. He tuovat mukanaan työpaikoille uusia ideoita ja toimintamalleja, joilla asiakaspalvelusta voidaan saada vielä parempaa ja asiakaslähtoisempää. Näin ollen heiltä kannattaa myös välillä kysyä mielipidettä ja parannusehdotuksia. Usein myös uutena työntekijänä taloon tuleva huomaa epäkohdat helpommin, kuin monta vuotta samassa paikassa työskennellyt, joten tämänkin vuoksi uusia työntekijöitä kannattaa haastatella uudistamisen kannalta. Useampia vuosia toimipaikassa työskennelleitä työntekijöitä, joilla valitettavan usein tavat ovat jääneet samoille raiteille, mitä ne ovat olleet viisi vuotta sitten, muutosvastarinta on vahva. Tällöin uudet toimintamallit ja – tavat kyseenalaistetaan voimakkaammin. Omat vanhat tavat nähdään ainoana oikeina ja uusille ideoille annetaan valitettavan vähän tilaa. Näissä tilanteissa esimiehen rooli ja johtamistavat saavat lisää haastetta, jolloin ensinnäkin heidän oma asenteensa ja esimerkkinsä asiakaspalvelussa korostuu äärimmäisen suureksi.

Esimiesten vastuulle jää se, että kaikki, sekä uudet että vanhat työntekijät panostavat uusiin toimintamalleihin ja antavat omaa persoonaansa, kekseliäisyyttänsä ja luovuuttaan jokaisessa työvuorossa, jotta asiakkaiden odotukset ylitettäisiin ja he saataisiin palaamaan uudelleen. Onko siis taattua, että he voisivat tarjota asiakkaille sellaista asiakaspalvelua, jolla he yltyvät sille tasolle jota asiakkaat

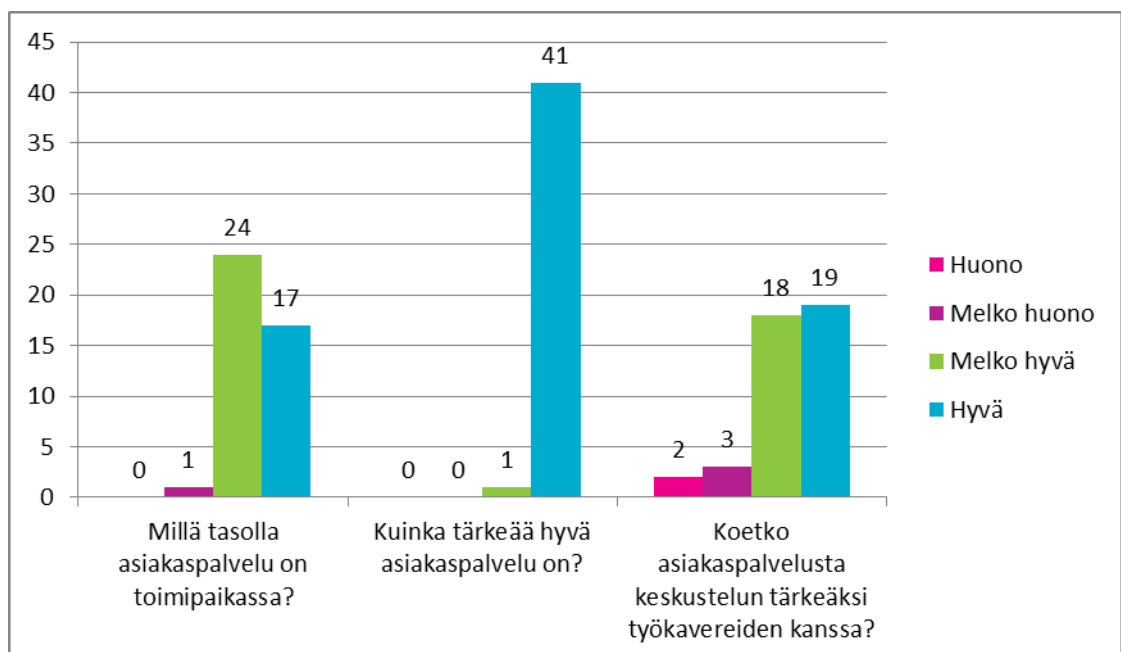
odottavat, ja mielummin myös sen yli. Muutos on aina hankalaa mitä kauemmin yhdessä ja samassa toimipaikassa on tehty töitä samoilla kaavoilla.



Kuvio 3. Asema toimipaikassa

Tutkimukseen saatiin yhteensä 42 vastausta. Kuviosta 3 on nähtävissä toimipaikkojen jakauma työntekijöiden ja vuoropäälliköiden välillä.

5.3 Asiakaspalvelunlaatu ja sen kehittäminen

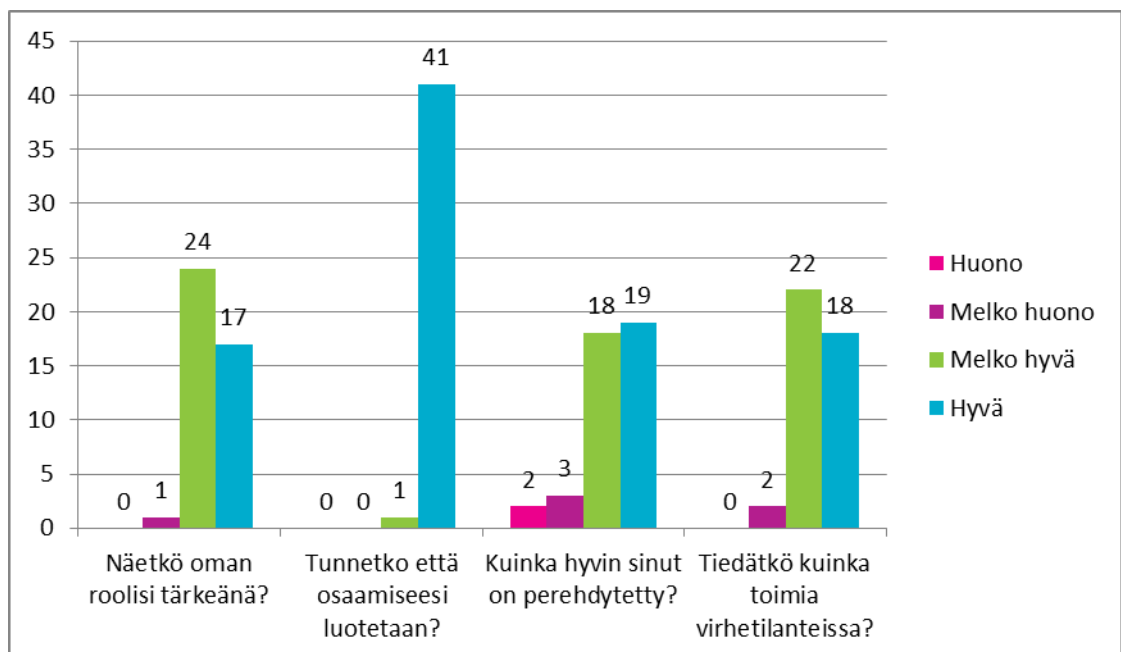


Kuvio 4. Asiakaspalvelun tärkeys toimipaikoissa työntekijöiden näkökulmasta katsottuna

Kuvion 4 mukaan kaikkien toimipaikkojen kesken asiakaspalvelun nähdään hyvin tärkeänä, mikä on todella hieno asia. Tämän takia luulisi myös, että asiakaspalvelusta keskustelu ja sen kehittämisen

ideointi olisi toimipaikkojen henkilökunnalle tärkeää ja he haluaisivat panostaa myös siihen koko ajan enemmän. Asiakaspalvelutilanteista keskustelu voi antaa myös itselle uusia toimintamalli-ideoita, omaa huonoa kokemusta pääsee purkamaan kollegoilleen, jolloin asian voikin nähdä aivan toisessa valossa tai hyvistä hetkistä ja mieltä lämmittävästä positiivisesta asiakaskohtaamisesta pääsee kertomaan muille. Vuonna 2012 tehdyn asiakastytyytyväisyystutkimuksen mukaan, asiakkaat ovat arvioineet kyselyyn osallistuneet toimipaikat asteikolla 1-5. Näiden kyseisten toimipaikkojen arvosanojen keskiarvo oli 3,64, joka vastaa melkein samaa tulosta, jonka työntekijät ovat itse antaneet oman toimipaikkansa asiakaspalvelun tasolle. Tämä ainakin osoittaa sen, ettei toimipaikoissa ole sitä ongelmaa, että niissä nähtäisiin asiat täysin erillä tavalla kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Asiakastytytyväisyyden nostaminen esimerkiksi yli 4,0 ei ole mahdottomuus, ja se voitaisiin hoitaa pienillä parannuksilla.

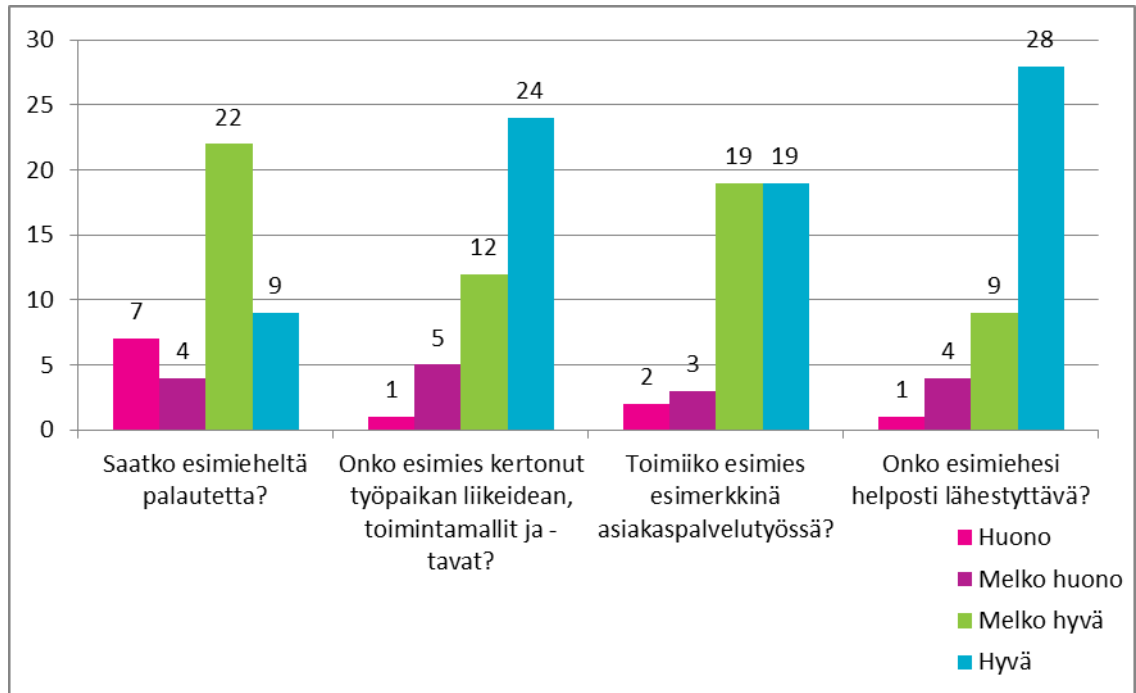
5.4 Oman roolin kokeminen työpaikalla



Kuvio 5. Oman roolin kokeminen ja osaaminen

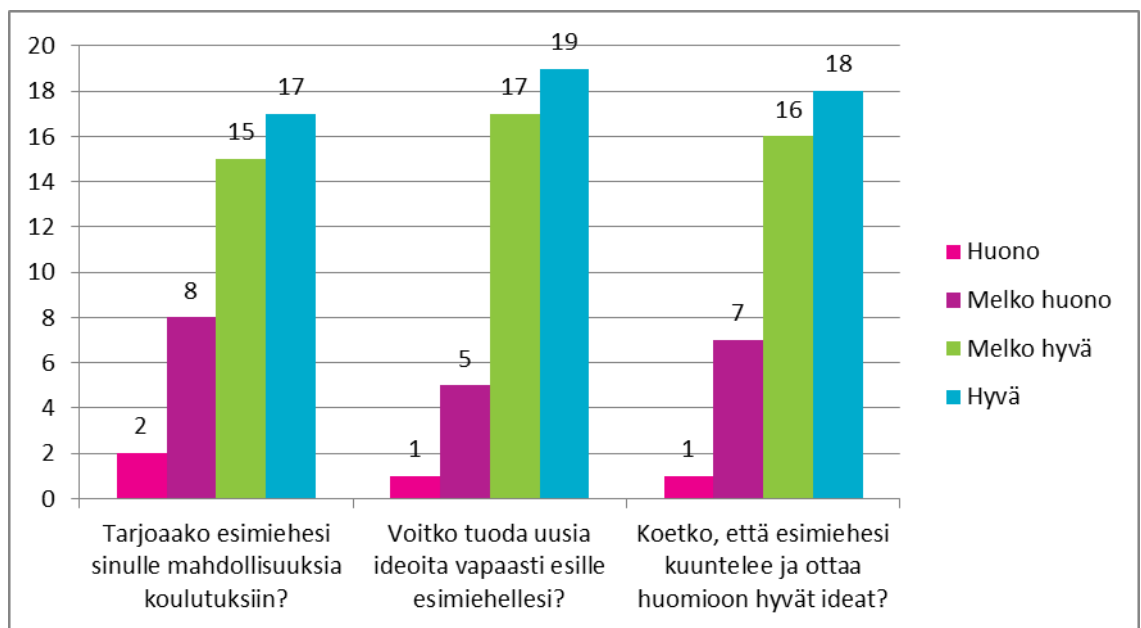
Kuviosta 5 näemme, että toimipaikoissa työntekijät kokevat että heidän osaamiseensa luotetaan, mutta oma rooli nähdään suurimmaksi osaksi melko tärkeänä hyvin tärkeän sijaan. Tässä kohdassa esimiehen ja vuorovastaavien tulisikin osata kannustaa työntekijöitä ja kiittää työntekijöitä tehdystä työstä. Ilman yhtäkään työntekijää illat eivät sujuisi samalla tavalla ja asiakastytytyväisyys kärsisi, joten jokaisen työpanos on yhtäläillä arvokas. Hyvä ja perusteellinen perehdyttäminen on avain toimivaan työyhteisöön, ja siksi tuloksissa hieman huolestuttaakin se, että suurin osa vastauksista koskien perehdyttämistä on alle hyvän. Kysyttäessä työntekijöiden tietoisuutta siitä, kuinka virhetilanteissa tulisi toimia, on ilo huomata, että suurin osa tietää kuinka toimitaan, joten asiakaspalvelutilanteissa voidaan jollakin tavalla hyvittää esimerkiksi asiakkaan mielipahaa ennen kuin hän ehtii poistua ravintolasta. Asiakashyvityksistä olisi tärkeä olla kaikilla selkeät ohjeistukset ja kaikilla tulisi olla lupa tehdä niitä, jotta asiakas ei koskaan saisi mahdollisuutta lähteä tyytymättömänä pois ravintolasta, vain sen vuoksi, että vuoropäällikköä ei satuta löytämään juuri siihen kiireiseen hetkeen.

5.5 Esimiesten työskentely tavat



Kuvio 6. Esimiehen toimintatavat

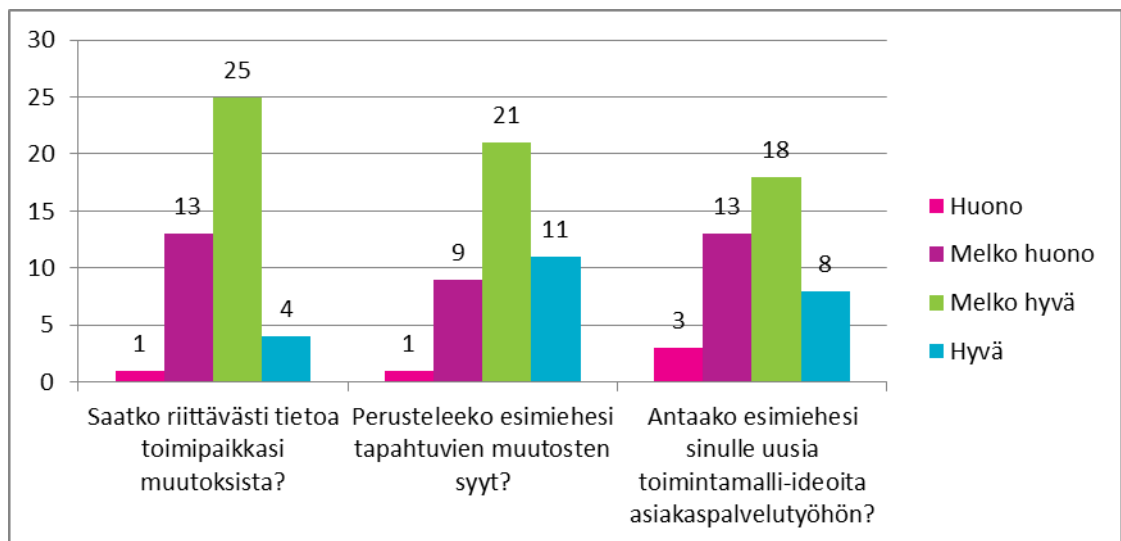
Rakentavan palautteen anto on yksi toimintaa kehittävää ja eteenpäin vievää tapaa, jota jokaisen esimiehen ja työyhteisön jäsenen tulisi harjoittaa. Kuviossa 6 on harmillista huomata se, että kyselyyn osallistuneista työntekijöistä noin kolmasosa saa mielestään huonosti tai melko huonosti palautetta, suurin osa saa mielestään kuitenkin melko hyvin palautetta esimieheltään. Avoimissa kysymyksissä tuli esille erittäin usein se, että työntekijät haluaisivat esimiehen olevan enemmän esimerkkinä joka-päiväisessä asiakaspalvelussa, jota kyselyn tulokset myös tukevat. Esimiehen ollessa helposti lähestyttävä, voisivat työntekijät myös itse kokeilla aktivoida esimiestään antamaan palautetta spontaanisti työvuorojen jälkeen.



Kuvio 7. Esimiehen kuuntelemisen taito

Työntekijöiden työmotivaatiota on tärkeä pitää yllä, ja siksi onkin tärkeää että esimies antaa mahdollisuuden työntekijöilleen kouluttautua. Kuvioista 7 on huomattavissa se, että kyselyyn vastanneet ovat pääsääntöisesti olleet tyytyväisiä esimiehen tarjoamiin koulutusmahdollisuuksiin. Osa kuitenkin on kokenut, että esimies tarjoaa huonosti tai melko huonosti koulutusmahdollisuuksia. Tämä voi tarkoittaa sitä, että tarjolla olevat koulutusmahdollisuudet eivät helpota joidenkin työntekijöiden tiedonjanoa, vaan he haluaisivat enemmän ja syvällisempiä koulutuksia. Esimiehen olisi tärkeä keskustella työntekijöidensä kanssa siitä, minkälaisista koulutusmahdollisuuksista he olisivat kiinnostuneita. Näin jokainen saisi mahdollisuuden lisäkoulutukseen, joka lisäisi hänen ammattitaitoaan. Esimiehen ollessa helposti lähestyttävä työntekijät kokevat, että hänelle on helppo tuoda uusia ideoita esille ja esimies kuuntelee ja ottaa hyvät ideat huomioon. Uusien ideoiden käsittelyn voisi myös tehdä koko työyhteisön voimin jolloin jokaiselta henkilökunnan jäseneltä otettaisiin jonkinlainen mielipide asiaan. Tämä itsessään kasvattaa työyhteisön yhtenäisyyttä, luottamusta ja turvallista oloa, koska oma mielipide saadaan tuoda vapaasti esille.

5.6 Muutos, siitä informointi ja sen johtaminen

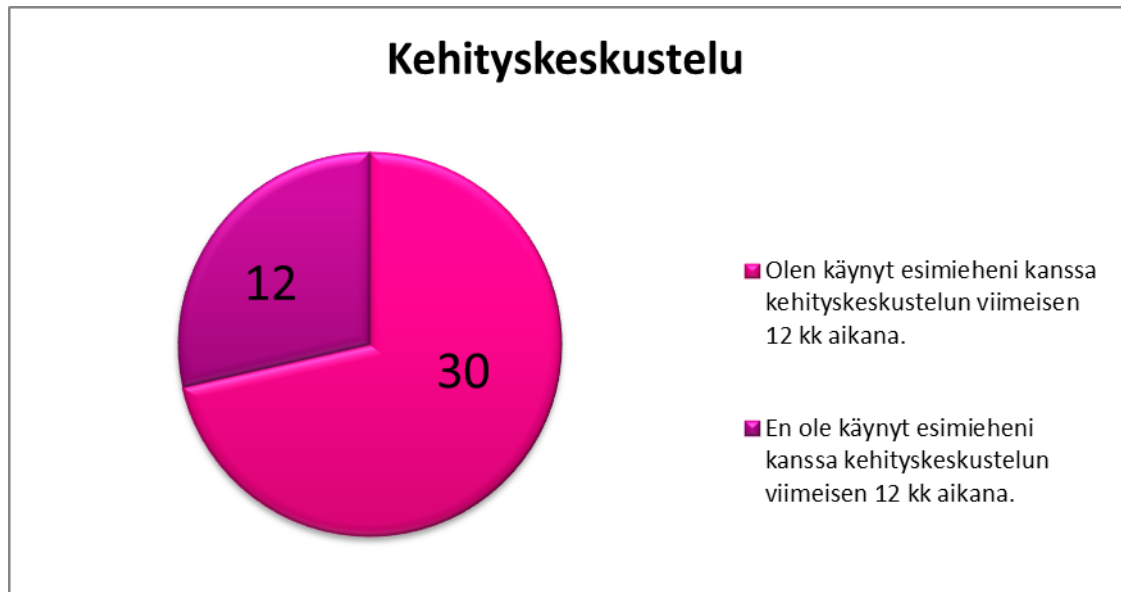


Kuvio 8. Muutoksen johtaminen

Aiemmin on jo monta kertaa mainittu muutoksen tärkeys ja toisaalta myös sen vaikeus, ja ilmeisesti sen vuoksi muutoksen johtamista koskevissa kysymyksissä tuloksissa alkoi tulla enemmän vaihtelua vastausten kesken. Kuvioista 8 on huomattavissa ensinnäkin se, että toimipaikkoja koskevista muutoksista näytetään vastausten mukaan informoitavan vain neljän mielestä hyvin kaikkiaan 42 vastaajasta. Jokaisen työntekijän työn helppouden ja erityisesti myynnin lisäämisen kannalta on tärkeää tiedottaa ainakin uusien tuotteiden saapumisesta ja millaisia ne ovat. Myös, jos toimipisteeseen hankitaan uusia laitteita, on tärkeä ohjeistaa jokainen työntekijä käyttämään niitä oikein, jotta välttyään vahingoilta, jotka saattavat tulla kalliiksi. Yksi suurimpia virheitä muutoksen johtamisessa on jättää kertomatta syyt muutokseen ja perustelut miksi näin tullaan tekemään. Jokainen tietää sen ilman suuria tieteellisiä tutkimuksia, että toimintaan ja tekemiseen halutaan tietää aina syy miksi se tehdään, muuten kaikki työ voi tuntua turhalta ja eri tavat ajan haaskaukselta. Perustelemattomuuden taustalla voi olla myös inhimillinen ajatusmaailma, jossa esimies on itselleen tehnyt asian niin selväksi, että olettaa kaikkien muiden myös ymmärtävän sen. Kyselyyn osallistuneiden toimipaikkojen

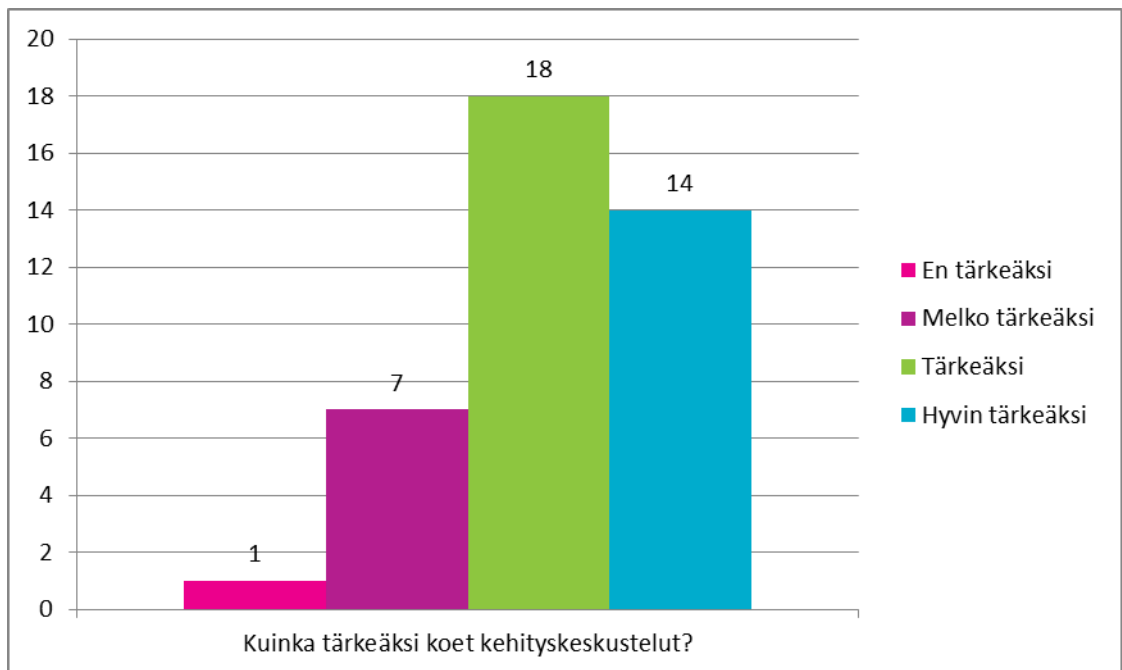
esimiesten yksi parannuskohde löytyy selvästi tästä kysymyspatterista. Esimiesten tulisi antaa itse enemmän esimerkkejä ja toimintamalli-ideoita työntekijöilleen, joista he saisivat poimia itselleen parhaimmat ja luontevimmimmat tavat. Avoimissa kysymyksissä tuli myös esille, että työntekijöitä tulisi olla enemmän, jotta työntekijät voisivat paremmin keskittyä asiakkaiden palveluun. Yhtenä hyvänä ideana toimintaideoiden esille tuontiin olisi kunnollinen ja tarkoin laadittu perehdyttämiskansio, josta jokainen työntekijä voi aika ajoin virkistää oman toimipaikkansa toimintaidea.

5.7 Kehityskeskustelu ja sen tärkeys



Kuvio 9. Kehityskeskustelu

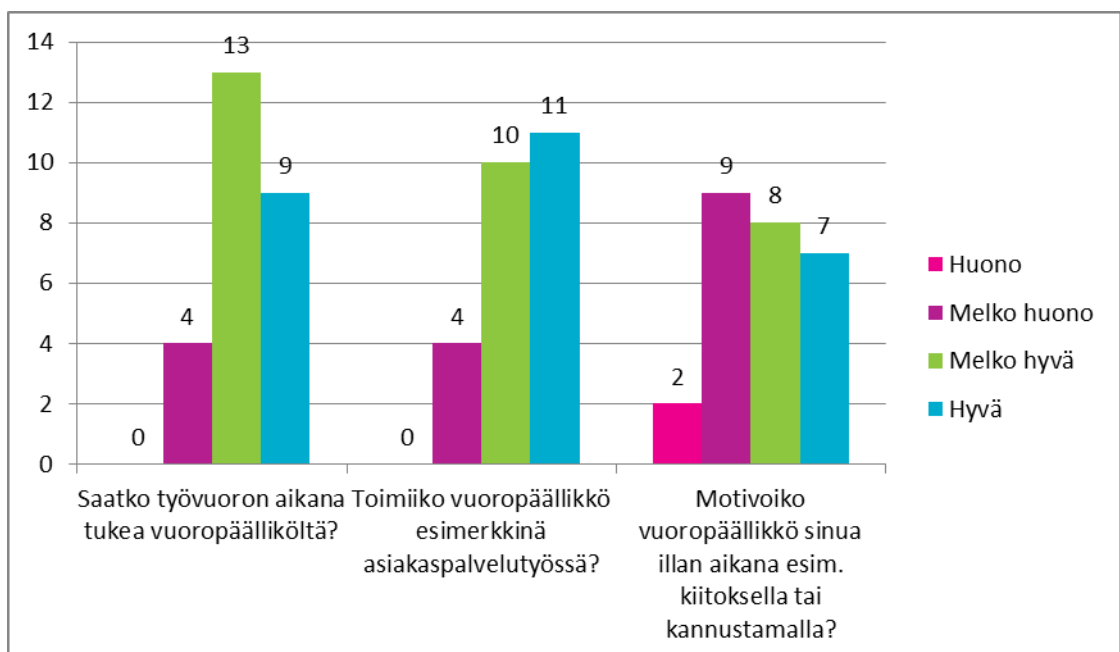
Kyselyssä halusimme kartoittaa hieman kuinka tärkeänä työntekijät pitävät ravintolapäällikön kanssa kahden kesken pidettäviä kehityskeskusteluja, ja kuinka monen kanssa ne on käyty viimeisen 12 kk aikana. Kuviossa 9 on kuvattu kehityskeskusteluiden käyneet työntekijät ja ne, jotka eivät sitä ole käyneet. Kuviossa on nähtävissä, että suurin osa pitää kehityskeskustelua tärkeänä tai hyvin tärkeänä. Muutamia vastauksia saatiin kuitenkin myös työntekijöiltä, joiden mielestä kehityskeskustelut ovat joko melko tärkeitä ja jopa yksi oli sitä mieltä että se ei ole ollenkaan tärkeä. Tämä on hieman huolestuttavaa, sillä juuri tämä on se hetki kun työntekijälle on varattu tietty aika jolloin hän saa rauhassa keskustella ravintolapäällikön kanssa kaikesta häntä askarruttavasta, hänen tulevaisuuden haaveistaan ja mahdollisista muutoksista joita tulevaisuus saattaa tuoda. Joten näkemysemme on, että esimiehen tulisi tehdä kehityskeskusteluista sellainen hetki, johon työntekijät haluavat ehdottomasti tulla ja joihin he valmistautuisivat aina perusteellisesti.



Kuvio 10. Kehityskeskustelun tärkeys

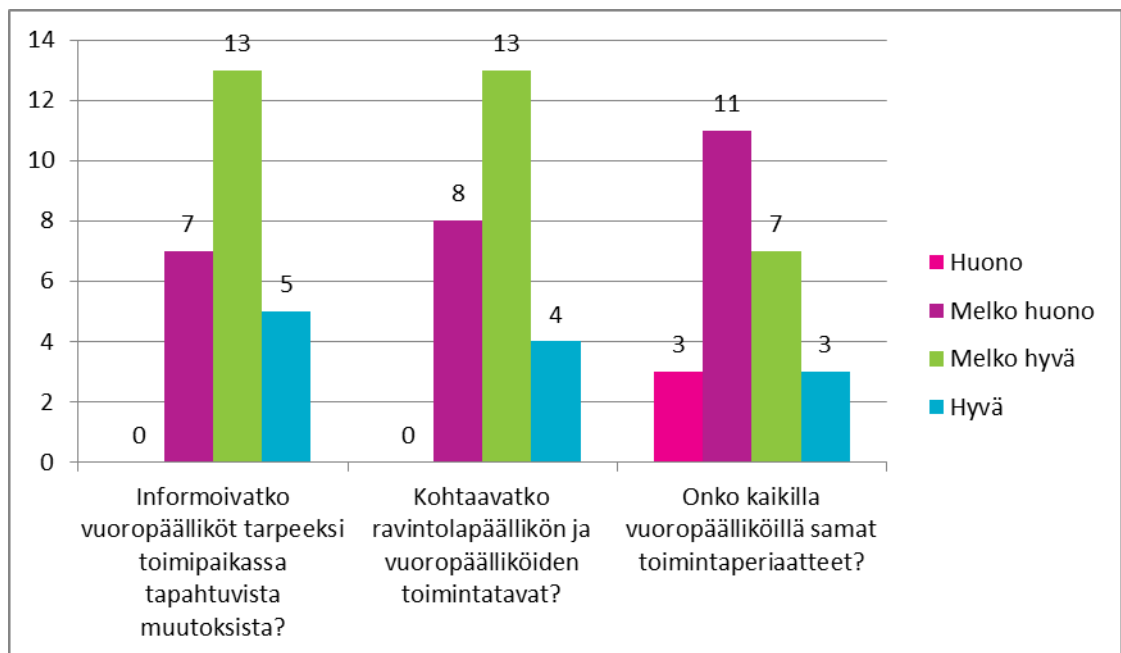
Kuviossa 10 näemme, että työntekijät pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä. Esimiehen tulisi käydä kehityskeskustelut jokaisen kanssa ja kuunnella heidän ideoitaan toiminnan parantamiseksi, mutta myös kysellä ja kuunnella työntekijöidensä kuulumisia, suunnitelmia ja toiveita. Näin esimiehestä tulee helpommin lähestyttävä ja kommunikoinnista tulee helpompaa ja luonnollisempaa. Esimiehen huomioidessa työntekijöidensä hyvinvointia ja työolosuhteita, heijastuu se positiivisesti työntekijöiden asenteeseen ja työmotivaatioon asiakaspalvelutyössä.

5.8 Vuoropäälliköiden toiminta



Kuvio 11. Vuoropäälliköiden toiminta

Kyselyssä eroteltiin vielä lopuksi vuoropäälliköiden toiminta ravintolapäällikön toiminnasta. Tällä erottelulla haluttiin kartoittaa mahdollisia parannuskohteita väliesimiesten toiminnassa, koska he ovat kuitenkin suurimman osan ajasta työntekijöiden kanssa tekemisissä. Kuviossa 11 on nähtävillä se, että vuoropäälliköt tukevat työntekijöitä ja ovat esimerkkinä vuoron ajan asiakaspalvelutyössä. Parannettavaa on kuitenkin huomattavasti motivoinnissa, esimerkiksi kiitoksen sanominen vuoron päätteeksi ei satuta ketään. Usein päivät saattavat tuntua pitkiltä ja kiire ajaa välillä kaikkien hermot pinteeseen, joten tällöin vuoropäälliköiden tulisi osata lukea työntekijöitä ja käyttää pelisilmää hyväksi ja kannustaa henkilökuntaa jaksamaan vuoro loppuun. Yhteishengen kohottaminen, iloinen asenne ja hymy auttavat jokaista jaksamaan.



Kuvio 12. Vuoropäälliköiden toiminnan yhtenäisyys

Suurimmat vaihtelut tuli viimeisissä kolmessa kysymyksessä, jossa tiedusteltiin toimintatapojen yhtenäisyyttä. Kuviossa 12 huomataan kuinka lapsuudesta tuttu rikkiäinen puhelin- efekti voi tapahtua myös työyhteisössä. Vuoropäälliköiden on erittäin tärkeä jakaa työntekijöille kaikki se informaatio mitä he saavat ravintolapäälliköltä, koska se sitten uusii tuotteita tai jotain tulevaa massatapahtumaa. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen on myös toiminnan kannalta todella tärkeää ja suotavaa, koska kuten vastauksista on huomattavissa kaikkien vuoropäälliköiden toimintaperiaatteet kohtaavat suurimmaksi osaksi melko huonosti tai huonosti. Ravintolapäällikön ja vuoropäälliköidenkin toimintojen välissä on havaittavissa vastauksien perusteella pieni kuilu. Nämä kaksi asiaa tulisi hoitaa kuntoon aivan ensimmäisenä, ennen kuin muutosta voidaan lähteä viemään eteenpäin ja saavuttaa asiakaspalvelu joka on ylivoimatekijä.

5.9 Avoin kysymys

Tutkimuksessa oli yksi avoin kysymys, jossa kysyttiin mitä työntekijöiden mielestä esimiehen tulisi tehdä, jotta asiakaspalvelu olisi erinomaista. Tuloksia analysoitaessa esille nousi jokaisesta toimipaikasta samoja asioita. Vastauksista yleisimpänä esiin nousi se, että työntekijät haluavat esimiehen olevan enemmän mukana asiakaspalvelutilanteissa, toimia esimerkkinä, tukea alaisiaan eikä piiloutua toimistoon paperitöiden keskelle. Toki ravintolapäällikön, sekä aika ajoin myös vuoropäälliköiden, toimenkuvaan kuuluu taustatöiden tekeminen, mutta niistä tulisi järjestää aikaa niin, että töille ravintolasalin puolella jäisi aikaa. Esimerkillinen toiminta edellyttää toimipaikan liikeidean ja toimintamallien tietämystä. Ravintolapäällikön tulee myös tietää johtamansa ravintolan asiakassegmentti, jotta hän osaa suunnitella tulevaa ja varautua tiettyihin massatapahtumiin. Tämänkin vuoksi on ensiluokkaisena tärkeää, että ravintolapäällikkö olisi läsnä palvelutilanteissa myös iltaisin ja viikonloppuisin. Tuloksissa tuli myös esille, että työntekijät haluavat esimiehen olevan tavoitettavissa, joka viestii myös siitä, että esimiehen halutaan olevan enemmän työntekijöiden kanssa.

Työntekijöiden vastauksista nousi esille myös selkeiden ohjeiden ja sääntöjen tarve ja halu, sekä esimiehen vastuu puitteiden luomisessa, joissa on helppo toimia ja tehdä töitä. Näihin työntekijät toivovat esimiehen välitöntä puuttumista, jos jokin asia tai tapa ei toimi tai se tehdään väärin. Oikeanlaiset työskentelytilat luo työntekijöille turvallisen työilmapiirin ja asioihin puuttuminen luo heille tunteen siitä, että he ovat tärkeitä, heitä arvostetaan ja heistä halutaan pitää huolta. Grönroosin (2009, 444) mukaan turvallisen ja viihtyisän työilmapiirin kuuluu esimiehen tehtäviin ja sisäisen markkinoinnin hoitoon (Grönroos 2009, 444). Työntekijät toivoisivat myös enemmän kollegoja ympärilleen, jolloin heidän mielestä asiakaspalvelu parantuisi.

Työntekijät haluavat myös, että esimies kouluttaa heitä, antaa uusia toimintamalli-ideoita, innostaa uusilla ideoilla ja on avarakatseinen. Perehdyttäminen nousi myös esille työntekijöiden vastauksista, joka on todella tärkeää. Näin vältytään turhilta vahingoilta, joita voisi työntekijöille sattua heikon perehdyttämisen vuoksi, eikä asiakaspalvelutilanteissa pääse tapahtumaan mitään korvaamatonta. Työntekijät ilmeisesti kokevat, että heille ei kerrota kaikkea oleellista, koska he toivovat parempaa tiedotusta työpaikallaan. Esimiehen tehtävänä on varmistaa työntekijöidensä hyvä perehdytys. Hyvä perehdytys luo toimivan ja ammattitaitoisen työympäristön (Rubenowitz 1989, 169).

Yhdessä vastauslomakkeessa oli yksi poikkeava vastaus, jossa hyvä asiakaspalvelu ei lähde esimiehestä, vaan se on työntekijästä itsestään kiinni. Tämä toki pitää paikkansa, sillä jos työntekijällä ei ole mitään halua palvella asiakkaita mitenkään erityisesti ja hän tekee työtä vaan rahasta, on kenenkään esimiehen vaikea muuttaa hänen asennettaan. Ainoa keino tällöin on ehkä keskustella asiakaspalvelijan siirtymisestä toisenlaisiin työtehtäviin.

5.10 Johtopäätöksiä

Suurimmaksi osaksi kaikki näyttää olevan hyvällä tasolla tutkimukseemme osallistuvien ravintoloiden palvelussa niin meidän tutkimuksen kuin Osuuskauppa PeeÄssän oman asiakastytyväisyystutkimuksenkin nojalla. Kuitenkin jotain on tehtävä, jotta asiakaspalvelusta saataisiin vielä tuloksellisempaa ja siitä saataisiin ylivoimatekijä.

Palautteen anto kaipaa kehitystä ravintolapäällikön ja vuorovastaavien osalta vielä runsaasti. Positiivisen palautteen antaminen on tärkeää, koska se motivoi työntekijöitä saavuttamaan parempia tuloksia. Ravintolapäällikön tulisi antaa myös rakentavaa palautetta positiivisen palautteen rinnalla ja miettiä toimintatapoja yhdessä työntekijän kanssa kuinka palvelusta ja toiminnasta saadaan parempaa ja tehokkaampaa ja kuinka virhetilanteita voidaan ehkäistä. Työvuorossaan myös vuorovastavilla on velvollisuus motivoida työntekijöitä sekä korjata mahdollisia virheitä rakentavasti palautetta antaen. Työyhteisöstä tulisi tehdä avoin ja positiivinen, jotta palautteen anto olisi luonteva, kehittävä ja positiivinen tapa, eikä sitä nähtäisi toisen alas polkemisena. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 171.) Palautetta tulisi antaa joka päivä, niin esimiesten työntekijöilleen, kuin työntekijöiden toisilleen ja esimiehelleen. Pelkkä kiitos työpäivän päätteeksi piristää jo kummasti mieltä ja jättää hyvän mielen päivästä.

Perusteellinen ja tehokas perehdyttäminen on jokaisen toimipaikan perus edellytys yhtenäiseen ja toimivaan palveluun, ja siksi siihen tuleekin panostaa (Rubenowitz 1989, 169). Tutkimuksessa perehdyttäminen nostettiin vastauksissa esille esimiehen yhtenä keinona saada asiakaspalvelusta parempaa. Perehdytyksen parantamiseksi esimiehen olisi pidettävä huoli, että toimipaikasta löytyy ajan tasalla oleva perehdytyskansio, josta löytyy kaikki toimipaikkaa koskevat toimintaperiaatteet, ja yksi henkilö, joka on vastuussa uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Yhden vastuu henkilön kautta perehdyttämisen yhteydessä kerrotaan kaikille samat asiat ja samanlaiset tavat toimia, jolloin tuloksena on tasalaatuinen kokonaisuus palvelun, tuotteiden ja työnteon kannalta. Vastuuta jakamalla esimies kykenee luomaan tehokkaan toimintaympäristön, mutta jokaiselle vastuuhenkilölle on tehtävä selväksi hänen vastuualueensa ja yhteiset pelisäännöt. Yhteisillä pelisäännöillä ja toimintamalleilla työnteko on jokaiselle helppoa ja turhilta epäselvyyksiltä vältytään.

Tutkimuksen mukaan toimipaikoissa toimitaan hyvin, mutta jotta asiakastytyväisyystutkimuksissa saataisiin entistä parempia tuloksia, esimiehen tulisi johtaa tiimiään selkeästi ja johdonmukaisesti kohti uutta toimintamallia. Vanhoja tapoja on vaikea lähteä muuttamaan ja siksi esimiehen tulee olla auttamassa, ohjaamassa ja tukemassa työntekijöitään kohti uutta säännöllisesti ja jatkettava sitä niin kauan kuin tilanne sitä vaatii. Uudet tavat tulee tehdä kaikille selväksi, eikä vanhoja tapoja tule sallia, jos ne sotivat uusien toimintamallien kanssa. Muutoksesta tulee kertoa kaikille avoimesti ja esimiehen tulee tehdä erityisesti kaikille vuorovastaville muutoksen syyt ja tavoitteet selviksi, jotta he voivat jakaa tietoaan ja toteuttaa uusia tapoja käytännössä yhdessä työntekijöiden kanssa. Uusista säännöistä ja käytännöistä on myös hyvä laatia alkuun muistilista tai kirjoittaa toimipaikan perehdytyskansio uusiksi, jotta epäselvät asiat voidaan tarkistaa eikä jokainen lähde tekemään asioi-

taan omalla tavallaan. Esimiehen tärkein rooli muutoksen aikana on ohjata, neuvoa ja palauttaa toiminta takaisin oikeille raiteille, jos poikkeavia tapoja huomataan. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Asiakaspalvelu saattaa olla toimivaa ilman esimiehen puuttumista toimintaan, mutta esimiehen tuki on tärkeää. Tutkimuksen mukaan johdonmukainen toiminnan johtaminen, yhteisten pelisääntöjen ja positiivisen työilmapiirin ylläpitäminen sekä työntekijöiden tukeminen auttavat yritystä saavuttamaan erinomaisen palvelun laadun.

Yksi merkittävimmistä kehittämiskohteista on vuoropäälliköiden toiminta ja rooli. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vuoropäälliköiden keskinäiset toimintatavat eroavat toisistaan, eikä ravintolapäällikön ideamaailma tai toimintatapa välttämättä välity työntekijöille vuoropäälliköiden kautta. Tämä olisi saatava toimivaksi, jotta palvelu olisi tasalaatuista ja työntekijät välttyisivät tilanteilta, joissa jokainen päällikkö on antanut erilaisia ohjeita. Tämä myös nopeuttaa asiakaspalvelua ja näin tuloksena on tyytyväisiä asiakkaita.

6 POHDINTA

6.1 Opinnäytetyön luotettavuus; reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön teoriaosuus on suhteellisen laaja ja teoriaa löytyikin paljon. Lähteet ovat vuodesta 1989 aina vuoteen 2013 saakka. Pääsääntöisesti lähteet ovat 2000 luvulta, joten tieto on tuoretta. Teoriaa olisimme tietysti voineet kerätä vielä useammasta lähteestä, mutta saimme mielestämme kerättyä tarpeellisen määrään teoriapohjaa valikoiduista lähteistä. Lähteemme ovat alan arvostettujen ja tunnettujen tekijöiden luomia, kuten Christian Grönroos, joten tämä antaa myös lisää luotettavuutta.

Tutkimuksen yleiset kriteerit toimivuuden kannalta ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa saatujen tulosten luotettavuutta, pysyvyyttä ja tarkkuutta. Reliabiliteettiä saattavat heikentää mm. liian pieni otoskoko tai liian suuri vastaamattomien määrä, mahdollinen epäselvä kysymyslomakkeen muotoilu tai huono ajoitus. (Rope & Pöllänen 1994, 83.) Tässä tutkimuksessa luotettavuus on merkittävässä asemassa. Sitä kuitenkin heikentää hieman odotettua vähäisempi vastaajien määrä. Kaiken kaikkiaan vastausprosentti oli 58,3 %, eikä näin ollen anna täydellistä kuvaa yrityksen esimiestoiminnasta. Tutkimuksemme ajoitus oli kuitenkin hyvä, koska helmikuu ei ole ravintoloille kiireisintä aikaa, kuten ennen joulua pikkujoulukausi tai kesän turistikaudet saattaisivat olla. Melko vähäiseen vastaajamäärään saattaa vaikuttaa tutkimuksen olemassa olon huono informaatio tai mielenkiinnon puute vastata tämänlaiseen tutkimukseen. Esimerkiksi osa-aikaiset opiskelijat eivät välttämättä näe tulevaisuuttaan kyseisessä ravintolassa, eivätkä näin ollen ole kiinnostuneita sen toiminnan parantamisesta.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksessa tulee mitata juuri sitä, mitä sillä halutaan selvittää. Tarkat tavoitteet auttavat tutkijaa selvittämään oikeita asioita tutkimuksen kannalta ja tällöin tutkimuksesta tulee validi, koska siitä puuttuvat virheet. Validius tulee varmistaa jo tutkimusvaiheessa hyvällä suunnittelulla ja tähän liittyy esimerkiksi lomakkeen selkeys ja asettelu. (Heikkilä 1999, 28.) Tutkimuksemme kyselylomake oli hieman pitkä, mutta siinä kysyttiin tutkimuksemme kannalta oikeita asioita. Tutkimukseen tulleiden vastausten avulla ja teoriaa apuna käyttäen, pystyimme selvittämään mahdollisia kehittämiskohteita ravintoloiden esimiestoiminnassa. Lomakkeiden mukana laitoimme selkeät ohjeet lomakkeen täyttöön, mutta silti vastauksista oli huomattavissa se, ettei kyselyyn vastaamista täysin ymmärretty. Ohjeiden mukaan vain työntekijät vastasivat viimeisenä olleisiin vuoropäälliköitä koskeviin kysymyksiin, mutta silti muutama työntekijä jätti vastaamatta näihin kysymyksiin, joihin heidän olisi pitänyt vastata. Tarvittavat tiedot saimme kuitenkin selville kysymyslomakkeella ja saimme mitattua niitä asioita, joita halusimmekin. Halusimme tutkimuksella saada selvyyttä toimipaikkojen esimiestoiminnasta, ja erityisesti siitä ovatko esimiehet motivoivia, kykenevätkö he johtamaan muutosta sekä millaisena asiakaspalvelu nähdään ja koetaan. Nämä olivat työmme kannalta tärkeimpiä kysymyksiä, joilla haimme vastauksia ja etsimme kehityskohteita toimipaikkojen esimiestyöhön.

6.2 Loppuyhteenveto

Opinnäytetyömme tutkimusalue on laaja ja sitä voi tutkia monesta eri näkökulmasta. Näkisimme, että tälle opinnäytetyölle ja sen tuloksille olisi mahdollista tehdä jatkotutkimus, joka käsittelee kehityksen seuraamista, eli onko tutkimuksessa esiintulleille kehittämiskohteille löydetty uusia toimivia ja korjaavia toimintatapoja. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä vuoropäälliköiden toimintaan, koska tutkimustuloksissamme tuli ilmi vuoropäälliköiden vaikutus työyhteisöön ja sitä kautta asiakaspalvelun laatuun. Jos muutosta ei ole tapahtunut voitaisiin tutkia syitä miksi näin ei ole tapahtunut ja mitkä ovat suurimmat syyt siihen. Tutkimuksen kohteeksi tulisi valita suurempi otanta, jolloin vastauksia saataisiin mahdollisesti enemmän, ja tutkimus olisi sen myötä luotettavampi.

Opinnäytetyön aloitus sujui ongelmitta, koska aihe ja toimeksiantaja löytyivät helposti ja nopeasti. Prosessi lähti sujumaan hyvin ja olimme molemmat todella innostuneita ja motivoituneita. Aihe kiinnosti meitä molempia ja halusimme oppia siitä enemmän. Aihe oli myös toimeksiantajan toive, ja siitä olisi mahdollisesti hyötyä myös tulevaisuudessa. Teoriapohjaa löytyi helposti ja sitä löytyi paljon. Ongelmia kuitenkin syntyi, koska teoriapohjamme on hyvin laaja ja sen rajaaminen tuntui hankalalta. Ohjaava opettajamme antoi kuitenkin hyviä neuvoja ja auttoi meitä löytämään punaisen langan. Teoriaa kirjoittaessa suurimmat vaikeudet oli saada asiasisältö vastaamaan työmme otsikkoa ja pysymään tiiviinä sekä rajattuna.

Tutkimus oli mielenkiintoinen tehdä, mutta vaikeuksia tuotti kyselylomakkeen tiiviinä pitäminen ja tärkeimpien asioiden kysyminen. Teoriaosuuden ollessa laaja, hankaluuksia aiheutti kyselylomakkeen laatiminen, jotta se sisältäisi tutkimuksemme kannalta tärkeimmät kysymykset, jotka vastaisivat opinnäytetyömme teoriaa. Onnistuimme kuitenkin pitämään mukana tärkeimmät kysymykset, ja saimme kyselylomakkeesta siistin ja helppolukuisen. Saimme tuloksista huomata, kuinka hyvin esimiestyöskentely toimii kyseessä olevissa ravintoloissa ja sen hyvän asian, että kehitettävää ei ole paljoa. Tämä vaikutti tutkimuksen analysointiosioon yhdessä vähäisen vastaajamäärän kanssa niin, että analysointi oli nopea ja helppo tehdä.

Omasta mielestämme opinnäytetyöprosessi sujui ilman suurempia ongelmia, pieniä hetkittäisiä motivaation puutteita lukuun ottamatta. Opimme paljon näin laajan tutkimuksen tekemisestä. Esimerkiksi molemmille tämä oli ensimmäinen virallinen tutkimus kyselylomakkeineen, jonka itse olemme tehneet. Opinnäytetyön tekeminen yhdessä oli meille toimiva ratkaisu, sillä toisen tuki ja motivointi olivat tärkeitä prosessin kannalta.

Opinnäytettyöprosessin aikana teimme myös molemmat viimeistä syventävää harjoittelua. Opinnäytetyöstä saimme paljon ideoita ja ajattelun aihetta omaan harjoitteluun ja työkaluja rakentamaan kuvaa siitä millaisia esimiehiä haluaisimme tulevaisuudessa olla. Saimme myös huomata kuinka vaativaa mutta myös antoisaa esimiestyö voi olla, ja että sillä on oikeasti vaikutusta koko organisaation toimintaan. Kaikki toiminta lähtee esimiehen kyvystä huolehtia yrityksestä, työntekijöistä sekä heidän osaamisestaan ja ammattitaidosta. Ymmärsimme myös sen, kuinka tärkeää esimiehen on omata taito käsitellä henkilökuntaansa ja sen, kuinka tärkeää esimiehen on olla mukana jokapäiväi-

sessä toiminnassa. Tämä antaa henkilökunnalle luottoa esimiehen omistautuneisuudesta ja siitä, että hän välittää henkilökunnastaan ja haluaa yrityksen toimivan jokaisella osa-alueella, myös henkilökunnan hyvinvoinnin huomioon ottaen. Tutkimuksen luotettavuus heikkeni melko vähäisen vastajamäärän vuoksi, mutta siitä on silti nähtävissä mihin kaikkiin asioihin esimies omalla toiminnallaan vaikuttaa, ja yksi tärkeimmistä on henkilöstön osaaminen ja motivointi, ja tätä kautta parempi ja laadukkaampi asiakaspalvelu.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005

Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Bell, C. & Zemke, R. 2006

Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.

Butler, T., Capelli, P. & Waldroop, J. 1994

Harvard Business Review on finding and keeping the best people. USA: Harvard Business School Publishing Corporation

Christerson, R. 1992

Johtajan ideakirja, A & A Leadership Books. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Erämetsä, T. 2009

Teoriasta todeksi, Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Eräsalo, U. 2011

Palveluna ammatti. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999

Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Fullan, M. 1994

Muutosvoimat, Kouluudistuksen perusteiden pohdintaa. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Grönroos, C. 2001

Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2009

Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Heikkilä, T. 1999

Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Honkanen, H. 2006

Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996

Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2011

Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006

Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994

Asiakaspalvelu. Kokkola: Avaintulos Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita A. 1999

Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1998

Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY- Kirjapainoyksikkö.

Leskelä, J. 2001

Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Nurmi, R. 2000

Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Mermerus Oy.

Rissanen, T. 2006

Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Rissanen, T. 2005

Hyvä palvelu – Mitä se on? Kuinka se saavutetaan?

Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen E. 2008

Asiantuntijasta esimies- innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.

Rope, T. & Pöllänen J. 1994

Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY

Rubenowitz, S. 1989

Organisaatiopsykologia. Espoo: Weilin+Göös

Silén, T. 1998

Laatujohtaminen -menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.

Sturdy, A., Grugulis, I. & Willmott, H. 2001

Customer service: Empowerment and entrapment. Hampshire: Palgrave.

Sähköiset lähteet

Ejbo, 2007

Verkkodokumentti: *Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle* Takala, T. 2007. [Viitattu 1.2.2013].

Saatavilla: http://ejbo.jyu.fi/articles/0601_3.html

S-Kanava, 2013

Verkkodokumentti. [Viitattu 7.3.2013].

Saatavilla: www.s-kanava.fi/web/s/peeassa

Keva, 2012

Verkkodokumentti: *Kehityskeskusteluopas kuntajohtajalle ja kunnan poliittiselle johdolle. 2012.* [Viitattu 28.1.2013].

Saatavilla: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx

Virsta, 2013

Verkkodokumentti: *Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.*

[Viitattu 7.3.2013]. Saatavilla: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Inspirans, 2009

Verkkodokumentti: *Mitä laadullinen tutkimus on?* [Viitattu 7.3.2013]. Saatavilla:

<http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus>

Oulun yliopisto, 2013

Verkkodokumentti: *Laadullisen aineiston analyysi.* [Viitattu 7.3.2013]. Saatavilla:

http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/AT_Laadullisen_aineiston_analyysi_170407.pdf.

LIITTEET

LIITE 1

KYSELYLOMAKE**PERUSTIEDOT**

Ikä 1) 18–24 v. 2) 25–29 v. 3) 30–40 v. 4) 41–50 v. 5) yli 51 v.

Oletko täysiaikainen työntekijä? 1) Kyllä 2) Ei, miksi et? (Oletko esim. opiskelija?) _____

Työkokemus Osuuskauppa PeeÄssä? 1) 0-2 v. 2) 2-5 v.
3) 5-10 v. 4) yli 10 v.

Työkokemus nykyisessä toimipisteessä? 1) 0-2 v. 2) 2-5 v.
3) 5-10 v. 4) yli 10 v.

Mikä on asemasi toimipaikassasi? 1) Vuoropäällikkö/vuorovastaava
2) Työntekijä

ESIMIESTYÖTÄ JA ASIAKASPALVELUA KOSKEVAT KYSYMYKSET

Seuraaviin kysymyksiin pyydämme sinua ympyröimään lähimpänä olevan vaihtoehdon.

1=huono, 2=melko huono, 3=melko hyvä, 4=hyvä

Ravintolapäällikköä koskevat kysymykset (kaikki vastaavat):

1. Millä tasolla näet asiakaspalvelun olevan

työpaikallasi?	1	2	3	4
2. Kuinka tärkeänä näet hyvän asiakaspalvelun?	1	2	3	4
3. Kuinka tärkeänä näet oman roolisi työpaikallasi?	1	2	3	4
4. Tunnetko, että osaamiseesi luotetaan työpaikallasi?	1	2	3	4
5. Kuinka hyvin sinut on perehdytetty työhösi?	1	2	3	4
6. Tunnetko työpaikkasi toimintamallit ja -tavat?	1	2	3	4
7. Tiedätkö kuinka sinun tulee toimia virhetilanteissa?	1	2	3	4
8. Saatko palautetta esimieheltäsi työstäsi?	1	2	3	4
9. Onko esimiehesi helposti lähestyttävissä?	1	2	3	4
10. Onko esimiehesi kertonut sinulle työpaikkasi liikeideasta?	1	2	3	4

11. Toimiiko esimiehesi esimerkkinä asiakaspalvelutyössä?	1	2	3	4
12. Saatko riittävästi tietoa toimipaikkasi muutoksista?	1	2	3	4
13. Perusteleeko esimiehesi tapahtuvien muutosten syyt?	1	2	3	4
14. Tarjoaako esimiehesi sinulle mahdollisuuksia koulutuksiin?	1	2	3	4
15. Antaako esimiehesi sinulle uusia toimintamalli-ideoita asiakaspalvelutyöhön?	1	2	3	4
16. Voitko tuoda uusia ideoita vapaasti esille esimiehellesi?	1	2	3	4
17. Koetko, että esimiehesi kuuntelee ja ottaa huomioon hyvät ideat?	1	2	3	4
18. Oletko käynyt esimiehesi kanssa kehityskeskustelun viimeisen 12 kuukauden aikana?	1) Kyllä	2) Ei		
19. Kuinka tärkeäksi koet kehityskeskustelut?	1	2	3	4
20. Kokisitko tärkeäksi keskustella työkavereittesi kanssa asiakaspalvelusta ja sen kehittämisestä?	1	2	3	4
21. Mitä esimiehen mielestäsi tulisi tehdä, jotta asiakaspalvelu olisi erinomaista?				

Vuoropäälliköitä koskevat kysymykset (vain työntekijät vastaavat):

22. Saatko työvuoron aikana tukea vuoropäälliköltä?	1	2	3	4
23. Toimiiko vuoropäällikkö esimerkkinä asiakaspalvelutyössä?	1	2	3	4
24. Motivoiko vuoropäällikkö sinua illan aikana esimerkiksi kiitoksella tai kannustamalla?	1	2	3	4
25. Informoivatko vuoropäälliköt tarpeeksi toimipaikassa tapahtuvista muutoksista(uudet tuotteet yms.)?	1	2	3	4
26. Kohtaavatko ravintolapäällikön ja vuoropäälliköiden toimintatavat (esim. arvot, päätökset)?	1	2	3	4
27. Onko kaikilla vuoropäälliköillä samat toimintaperiaatteet?	1	2	3	4

Kiitos vastauksistasi! ☺

LIITE 2

OHJE KYSELYLOMAKKEEN TÄYTTÖÄ VARTEN

Hyvä Vastaaja.

Olemme kaksi restonomiopiskelijää Savonia-ammattikorkeakoulusta, ja teemme opinnäytetyötä esimiestyöstä ja sen vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun. Pyydämme Teitä vastaamaan kysymyksiin rehellisesti, jotta saisimme mahdollisimman totuudenmukaiset tulokset. Tuloksilla voidaan kehittää toimintaa Osuuskauppa PeeÄssän toimipisteissä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille tahoille meitä ja toimeksiantajaa lukuun ottamatta.

Kysymykset 1-20 koskevat toimipaikan ravintolapäällikköä, ja näihin kysymyksiin vastaavat sekä vuoropäälliköt että työntekijät. Kysymykset 21–26 koskevat toimipaikan vuoropäälliköitä ja näihin kysymyksiin vastaavat vain työntekijät.

Ravintolapäälliköt eivät vastaa tähän kyselyyn.

Vastattuasi kyselyyn, palauta lomake suljetussa kirjekuoressa tähän kuoreen.

Pyydämme Teitä vastaamaan perjantaihin 15. helmikuuta mennessä.

Yhteistyöstä kiittäen,

Reetta Makkonen ja Sarianne Vallioniemi, Savonia-ammattikorkeakoulu

Kiitos! 😊