

Maaria Broas

PALVELUMESTARIN ROOLI ALKO OY: SSA

PALVELUMESTARIN ROOLI ALKO OY: SSA

Maaria Broas

Opinnäytetyö

Kevät 2021

Liiketalous

Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Myynti ja markkinointi

Tekijä: Maaria Broas
Opinnäytetyön nimi: Palvelumestarin rooli Alko Oy:ssä
Työn ohjaaja: Terhi Vesterinen
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021 Sivumäärä: 39 + 1

Tämä työ käsittelee palvelumestarin roolia Alkon myymälöissä, sekä miten palvelumestarit ovat itse kokeneet työnsä. Työn toimeksiantajana toimii Alko Oy.

Palvelumestarin rooli otettiin käyttöön Alkoissa ympäri Suomen vuonna 2017. Kyseiseen tehtävään valittava henkilö toimii tehtävässään kahden vuoden kauden ajan. Palvelumestari työskentelee yhdessä tiimin ja palvelupäällikön kanssa ja hänen tehtävänä on varmistaa maailmanluokan palvelun toteutuminen myymälässä. Hänen avullaan myymälässä kuunnellaan asiakkaiden palautteita ja toiveita, huolehditaan esillepanojen ja myymäläilmeen kunnossapidosta ja varmistetaan, että tiimi puhaltaa yhteen hiileen ja tämä näkyy asiakkaille. (Alkon vuosikertomus 2019, viitattu 20.1.2021)

Työn runkona toimii Webprolin avulla luotu kyselytutkimus, joka toteutettiin jakamalla kyselylomake Alkon palvelumestareiden Yammer-ryhmässä. Kyselylomake käsitti yksitoista kohtaa, joiden avulla selvitettiin muun muassa tiimin motivointia, omaa ajankäyttöä ja palvelumestarin yhteistyön avoimuutta esimiehensä kanssa. Kyselyyn vastasi yhteensä 39 henkilöä. Tuloksia käsiteltävät luvut on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Työn teoria koostuu johtamisen historiasta ja kiteytyy valmentavaan johtamistapaan, joka on palvelumestareille sopiva johtamistyyli. Työssä sivutaan myös työhyvinvointia ja asiakaspalvelun laatua, sillä hyvä henkilöstökokemus saa aikaan maailmanluokan palvelun.

Työn tavoitteena oli selvittää miten palvelumestarit itse kokevat roolinsa ja tuottaako tiimin motivointi heille haasteita. Lopputuloksena on tiivis ja selkeä kokonaisuus, jonka avulla Alko saa paremman kuvan palvelumestareiden roolista myymäläarjessa. Jatkotutkimukseksi sopisi kaikille mestareille, palvelu- ja valikoimamestareille osoitettu kysely, jonka avulla saataisiin laajempi kuva roolien tuomista haasteista ja kehityskohteista.

Työn loppuun on koottu valmentavan johtamistavan oppeja noudattava lista oppaaksi palvelumestareille tiimin motivointiin.

Asiasanat:

Henkilöstökokemus, asiakaskokemus, motivointi, tiimityöskentely, valmentava johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business Administration, Sales & Marketing

Authors: Maaria Broas

Title of thesis: The role of Customer Service Expert in Alko Oy

Supervisor: Terhi Vesterinen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: 39 + 1

In 2017, Alko Oy introduced a new role in its stores in all over Finland, called Customer Service Expert. The role of the Customer Service Expert is to lead the team by example, to improve the quality of customer service, motivate the team and also to oversee the stores displays and overall atmosphere.

This thesis is based on a survey which was I created by using Webropol. The survey was published in the Customer Service Experts Yammer-channel and 39 persons answered. The survey included questions about team motivation, time management and collaboration between the Customer Service Expert and the Store Manager.

This thesis consists a brief introduction to Alko Oy and its history. The theory will start at the history of management and move up to coaching and how will that perhaps be a good management style to the Customer Service Expert. I will also explain the role of the Customer Service Expert and the survey will show how they consider their roles. Team motivation and wellbeing at work are also subjects that I will address in this thesis.

Hopefully this thesis will be beneficial to Alko and they can use it to improve the roles of the Experts. In the last chapters I have conducted a coaching tip list to the Experts to use in their work.

For further studies I would propose a survey that would be addressed to all the Customer Service Experts and Shop Assortment Experts.

Keywords: Customer Service, Coaching, Motivation, Teamwork, The history of Management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUS.....	9
	2.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	9
	2.2 Tutkimusongelma.....	9
3	ALKO OY.....	11
	3.1 Alkon tehtävä.....	11
	3.2 Alkon historia.....	11
4	JOHTAMISEN HISTORIAA.....	12
	4.1 Weber.....	13
	4.2 Taylor.....	13
	4.3 Fayol.....	14
	4.4 Ihmissuhdekoulukunta.....	14
	4.5 Valmentava johtaminen.....	14
	4.6 Motivaatio.....	16
5	ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN.....	18
	5.1 Palvelumestarin toimenkuva.....	18
	5.2 Maailmanluokan palvelu.....	18
	5.3 Työhyvinvointi asiakaspalvelun edistäjänä.....	18
	5.4 Asiakaspalvelun haasteet.....	19
	5.5 Asiakkaiden sitouttaminen.....	20
	5.6 Asiakkaan ostokäytös.....	21
	5.7 Asiakaskunta.....	21
6	TULOKSET.....	23
	6.1 Kyselylomake.....	23
	6.2 Vastaukset.....	23
	6.2.2 Motivointi tarkastelun kohteena.....	23
	6.3 Avoin palaute motivoinnin haasteista.....	24
	6.4 Palvelumestarin ajankäyttö.....	24
7	OPAS PALVELUMESTAREILLE.....	25
	7.1 Innosta esimerkillä.....	25
	7.2. Valmentavan johtamisen teesit palvelumestarille.....	26
8	POHDINTA.....	28

LÄHTEET.....	30
LIITTEET	32

1 JOHDANTO

Aloitin työskentelyni Alkolla vuonna 2017 ja näin ollen myös opinnäytetyön tekeminen heille tuntui luontevalta. Alkolla on tunnetusti loistava maine asiakaspalvelun saralla ja halusinkin opinnäytetyössäni tutkia erityisesti tätä. Vuonna 2017 Alko otti käyttöönsä myymälöissään uudet tittelit, valikoimamestarin ja palvelumestarin, joihin valittu toimii tehtävässään aina kaksi vuotta kerrallaan.

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää, miten palvelumestarit itse kokevat roolinsa ja mitä haasteita he kohtaavat myymälän arjessa. Opinnäytetyöni teoria lähtee johtamisen historiasta liikkeelle ja nitoutuu lopulta valmentavaan esimiestyöhön ja tiimijohtamiseen. Valmentava johtaminen on vielä melko uusi käsite. Sen juurien ajatellaan olevan urheilumaailmassa, jossa valmentaja valmentaa urheilijaa kohti parempaa lopputulosta. Miten tämä sitten eroaa työelämästä? Eikö organisaatioissakin ole tarkoitus päästä koko ajan parempiin lopputuloksiin tai kuten Alkolla, kohti maailmanluokan palvelua? Valmentavan johtamistavan onnistumisen siemen on aidossa dialogissa ja luottamuksessa toimijoiden välillä.

Tiimijohtaminen sen sijaan on ollut jo pidempään käsitteenä tuttu. "Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat hyvin riippuvaisia toisistaan pyrkimyksessään saavuttaa yhteinen tavoite tai saada joku tehtävä suoritetuksi." (Vuori 2002, viitattu 10.12.2020). Tiimin syntymisessäkin on omat haasteensa ja kuka tahansa joukko, joka työskentelee yhdessä, ei välttämättä ole vielä hioutunut tiimiksi.

Opinnäytetyöni pohjana toimii kyselylomake, joka jaettiin Alkon palvelumestareiden Yammer-ryhmässä. Kysely oli auki puolentoista viikon ajan ja vastauksia kertyi 39 kappaletta. Kyselylomakkeessa oli 11 kysymystä ja sen avulla oli tarkoitus selvittää miten palvelumestarit kokevat työnsä itse. Saavatko he siihen tarpeeksi aikaa, onko vuorovaikutus avointa ja saako tiimin helposti mukaan, olivat mielestäni kyselyn tärkeimpiä kohtia. Nämä kysymykset muodostavat myös työni apukysymykset. Luvut 6.2, 6.2.2, 6.3 ja 6.4 käsittelevät tuloksia ja ovat salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Seuraavassa kappaleessa esittelen tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusongelman. Tämän jälkeen käsittelen Alkon toimenkuvaa ja historiaa, johtamisen historiaa ja avaan valmentavan johtamisen teoriaa. Lisäksi sivuan työssä Alkon asiakaskuntaa, sillä palvelumestarin roolin syvin olemus on saada aikaan lisäarvoa asiakkaille. Hyvä henkilöstökokemus on se mikä näyttäytyy asiakkaille

hyvänä palveluna. Työn loppupuolella avaan tutkimustuloksia ja teen niistä johtopäätökset, mitä Alko voi hyödyntää halutessaan, kehittäessään palvelumestarin roolia tulevaisuudessa.

2 TUTKIMUS

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on hyvin käytännönläheinen. Halusin opinnäytetyössäni tutkia, miten palvelumestarit kokevat oman arkensa. Olen oman työni ohessa avustanut palvelumestareita, sekä sijaistanutkin yhtä heistä. Koen, että tiimin motivoinnissa on ollut haasteita ja haluan tämän työn avulla tuoda helpotusta tilanteeseen tarjoamalla tietoa Alkolle, sekä tuottamalla oppaan palvelumestareille hyödynnettäväksi työssään.

Erityisesti tiimin välinen yhteistyö, palvelumestarin ja palvelupäällikön yhteistyö ja tiimin motivointi olivat tarkastelun kohteena. Lisäksi halusin selvittää, oliko ajankäytön organisoinnissa haasteita, koska mestarityötä tehdään normaalin myymälätyön ohella. Kyselylomake lähetettiin Pohjois-Suomen alueella toimiville palvelumestareille. Valitsin kyselyn toteutustavaksi kvantitatiivisen kyselyn, jonka loin Webropolilla. (Liite 1.)

Opinnäytetyön lähtökohtana on yleensä jokin tutkimusongelma, johon haetaan vastausta. Tutkimus voidaan toteuttaa joko määrällisellä eli kvantitatiivisella tai laadullisella eli kvalitatiivisella tavalla. Kvantitatiivinen tutkimus antaa lukuja, joiden avulla saadaan tietää esimerkiksi kuinka suuri osa joukosta, kokee jotain. Sen sijaan kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin millainen ja miten. Siinä mielipiteillä ja tuntemuksilla on roolinsa. Valitsin työni tutkimustavaksi kvantitatiivisen tutkimuksen, koska kyselylomakkeen avulla saa suoraan prosenttilukuja, jotka kertovat kuinka suuri osa joukosta kokee asian niin ja näin. Kvantitatiivinen tutkimus on omiaan, kun halutaan tutkia vastaajajoukon yhteisiä tuntemuksia.

2.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tutkimusongelman muotoutumisessa meni kauan ja se muuttui myös työn edetessä. Suorittamani tutkimus kuitenkin selkeytti suuntaa ja lopulta tutkimusongelmaksi muodostui miten palvelumestarit kokevat roolinsa Alkon sisällä. Tutkimuksen yksitoista kohtaa selvittävätkin juuri palvelumestarin roolin tärkeimpiä kohtia, tiimimotivointia ja ajankäyttöä. Teoriapohjaksi valikoitui valmentava johtaminen, sillä koen sen olevan palvelumestarille paras

johtamistapa. Palvelumestari kun ei toimi tiimiesimiehenä, vaan yhtenä tiimin jäsenenä, mutta hänen vastuullaan on tiimin vieminen kohti parempaa asiakaspalvelua. Valmentava johtamistapa on omiaan henkilölle, jonka tehtävä on innostaa tiimi kohti yhteistä päämäärää. Tähän liittyy olennaisesti motivointi, jota tässä työssä tullaan myös avaamaan. Coaching is unlocking a person's potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them, kuten Sir John Whitmore on todennut. (Britton, 2019, viitattu 10.12.2020).

Tutkimusongelman apukysymyksenä toimivat tiimin motivointi, oma ajankäyttö ja esimiehen ja palvelumestarin välinen vuorovaikutus. Työn tuloksena syntyi selvitys, jota Alko voi hyödyntää, sekä pienimuotoinen opas palvelumestareille. Oppaan tavoitteena on antaa palvelumestarille valmentavan johtamistavan avainkohdat, joita hyödyntämällä hän voi saada tiimensä innostettua.

Työn ulkopuolelle jää palvelumestarin rooli myönteisen asiakaskokemuksen synnyttäjänä, sillä halusin työssäni keskittyä vain palvelumestareiden omiin kokemuksiin ja tuoda heidän äänensä kuuluviin. Lisäksi jätin tiimijohtamisen kokonaan pois, sillä se on enemmän esimiesrooliin kuuluva työ.

3 ALKO OY

3.1 Alkon tehtävä

Alko Oy on Suomen valtio-omisteinen monopoliyritys. Alkolla on yksinoikeus myydä yli 5,5 tilavuusprosenttia sisältäviä alkoholituotteita, pois lukien tilaviinit ja pienpanimoiden oluet. Alkon toimintaa ohjaa alkoholilaki ja se kuuluu sosiaali- ja terveysministeriön valvontaan.

3.2 Alkon historia

Kieltolain kumoamisen jälkeen Alko avasi ensimmäisen myymälänsä viides huhtikuuta 1932. 1944 viinakortti tuli pakolliseksi ja se piti esittää myyjälle alkoholijuomia ostaessa. Tuotteet sijaitsivat tiskin takana, josta myyjät ne toivat asiakkaalle. 1940 loppupuolella pullo asetettiin hyllyihin, jotta asiakkaat ne näkisivät, mutta ne sijaitsivat silti vielä tiskin takana. Tiskimyymälät jäivät historiaan vuonna 1998, poikkeuksena 2017 avattu Töölöntorin Alko, jossa vielä sijaitsee tiski. Viinakortin käyttö poistui vuonna 1971. (Alko Oy, viitattu 20.1.2021)

2020 vuonna Alko on moderni, laadukas ja palveleva erikoismyymälä. Poliitikassa keskustellaan jatkuvasti alkoholin myynnin vapauttamisesta ja siirtämisestä ruokakauppaan. Alkon menestyksen kulmakivenä onkin sen asiantunteva asiakaspalvelu.

4 JOHTAMISEN HISTORIAA

Kun teollistuminen 1800-luvulla kaupungeissa alkoi ja ihmiset siirtyivät maalta kaupunkiin, ei organisaatiokulttuuriin vielä kiinnitetty huomiota. Vasta 1900-luvulla alettiin tarkastella lähemmin organisaatioiden toimintaa. Aluksi keskityttiin kuitenkin vain myymään tuotetta ja työntekijät jätettiin taka-alalle. Organisaatiokulttuuri käsitteenä ei siis ole ollut vielä esillä kovin pitkään. Pentti Sydänmaalakka on tuonut Suomessa myös esille käsitteen älykäs organisaatio, joka nostaa ihmiset organisaation keskeiseksi voimavaraksi. (Sydänmaalakka, 2013, 5).

”Osaamisen ja innovaatioiden yhteiskunnassa tärkeiden organisaatioiden voimavara on ihmisissä. Siksi johtamisen tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen (leadership) asioiden johtamisen (management) sijaan.” (Puusa, Reijonen & Juuti 2013, 218).

Organisaatioiden johtaminen onkin kehittynyt harppauksittain. 1900-luvulla vallalla olleita johtamismalleja kutsuttiin klassisen koulukunnan teorioiksi. Näitä ovat Max Weberin byrokratian ihannemalli, Frederick Taylorin tieteellinen liikkeenjohto ja Henry Fayolin hallinnollisen koulukunnan malli. Nämä historialliset johtamismallit todistavatkin millaista johtaminen ennen oli ja miten niistä sitten on päädytty esimerkiksi valmentavaan johtamistapaan?

4.1 Weber

Weberin byrokratian mallissa yrityksen ajateltiin olevan kone, jossa rationaalisuus ja ennustettavuus olivat tärkeintä. Byrokratia oli helppo malli, sillä se oli organisaatiomuoto, joka oli ollut jo pitkään käytössä muun muassa kirkolla ja armeijalla. (Puusa ym. 2013, 3.)

Byrokratian mallissa työhön valittiin ansioituneet tekijät, eivätkä esimerkiksi sukulaisuussuhteet saaneet painoarvoa. Byrokraattisessa mallissa myös työtehtävät yksinkertaistettiin ja pilkottiin osiin. Johdon tehtävänä oli valvoa, että annetut työtehtävät hoidettiin. Asiakkaaseen ei kiinnitetty vielä lainkaan huomiota. Tuotteet, joita tuotettiin, myivät itse itsensä.

4.2 Taylor

Taylorin tieteelliseksi liikkeenjohdoksi kutsuttua mallia käytettiin 1900-luvun alkupuolella. Taylorin mukaan työtä voitiin tutkia tieteellisesti. "Työtä voisi tätä kautta tehostaa ja lopulta voitaisiin "kehittää yksi, paras tapa tehdä työ, ja tämä paras tapa voitiin opettaa henkilöstölle." (Puusa ym. 2013, 5.)

Taylorin tavoitteena oli saada jokainen työntekijä yhtä hyväksi kuin alan ammattitaitoisin työntekijä. Tässä tosin on huomioitava se, että tuohon aikaan vain harva oli edes lukutaitoinen. Taylorin malli johti käytännössä työvaiheiden yksinkertaistamiseen, mutta hyvääkin siitä seurasi, kuten työntekijän valinnan tieteellistyminen, urakkapalkkaus ja uudenlainen johtamis- ja organisointitapa. Taylorin mallia kutsutaan kansanomaisesti keppi- ja porkkanajärjestelmäksi.

4.3 Fayol

Fayolia pidetään hallinnollisen koulukunnan isänä. Hän olikin yritysjohtaja ja lähestyi asiaa organisaation sisäisen rakenteen kautta. ”Fayolin mielestä organisaation toiminnot voitiin jakaa kuuteen ryhmään seuraavasti: tekniset, kaupalliset, taloudelliset, turvallisuuteen liittyvät, kirjanpidolliset ja hallinnolliset.” Hänen mielestään johtajalla oli myös vastuu ja valta hallita alaisiaan tiukalla kurilla. Fayolin ajatusmaailman mukaan organisointi ja esimiehet olivat isossa roolissa organisaation menestyksen kannalta. (Puusa ym. 2013, 6.)

4.4 Ihmissuhdekoulukunta

Elton Mayon suoritti vuosina 1924–1932 Hawthornen tehtailla tutkimukset, joiden avulla hän halusi selvittää miten työolosuhteiden muuttaminen vaikutti työntekoon. Tutkimuksista kävi ilmi, että vaikka työolojen muuttaminen parempaan, nosti tehokkuutta, niin suurin rooli oli työntöön mielekkyydellä. Koeryhmän työntekijöistä töitä oli hauska tehdä, sillä siellä eivät esimiehet valvoneet jokaista asiaa pilkuntarkasti. Myös koehenkilöistä huolehtiminen sai heidät tuntemaan olonsa tärkeäksi ja ylpeäksi työstään, mitä kutsuttiin Hawthorne-efektiksi.

Mielestäni tässä päästäänkin myös asiakaspalvelun ytimeen. Työpaikan hyvä henki ja työntekijöiden ilo tehdä töitä näkyy ulospäin asiakkaille. Alkossa työskentelee hyvin erilaisia ihmisiä eri taustoista ja yksi palvelumestarin haasteista onkin saada tiimensä puhaltamaan yhteen hiileen.

4.5 Valmentava johtaminen

Johtamistyyli ja -tavat ovat kulkeneet pitkän matkan aina Weberin byrokraattisesta johtamistavasta kohti esimerkiksi nykypäivän managing by walking around johtamistapaa. Auktoriteettivetoinen käskyjen jako on ollut melkein aina esimiestoiminnan perustana, varsinkin silloin kun organisaatiot olivat vahvasti hierarkkisia. Nykyään mennään kuitenkin kohti verkostomaista organisaatiota ja valmentavaa johtamistapaa. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen, 2005, 301.)

Puhuttaessa johtamisesta voidaan erottaa kolme tyyliä, joita ovat: asioiden johtaminen (management), ihmisten johtaminen (leadership) ja ihmisten valmentaminen (coaching). Valmentava johtamistapa on omiaan, jos halutaan sparrata ja innostaa tiimiä, sillä vaikka ihmisten johtaminen on käsitteenä tärkeä johtajuusmalli, niin sen ero valmentavaan tyyliin on siinä, että valmentavassa tyyliässä tiimi osallistutetaan mukaan päätöksiin ja heitä ei käsketä vaan heidän kanssaan käydään avointa dialogia. Hyvä johtaja huolehtii siitä, että hänen tiiminsä kehittyy yhteisönä ja jokainen löytää itsestään parhaan potentiaalinsa. (Aaltonen ym. 2005, 302.)

Valmentava johtaminen on oppimis- ja vuorovaikutusprosessi. (Aaltonen ym, 2005, 305.) Valmentavasta johtamisesta puhuttaessa täytyy myös muistaa ryhmän rooli. ”Yhteen hiileen puhaltava ryhmä on valmentajan unelma, johon kannattaa panostaa.” (Aaltonen ym. 2005, 314)

Nykyään voi toki sanoa, että johtamistapoja on yhtä monta kuin johtajia. Se mikä sopii toiselle, ei välttämättä istu toiselle ollenkaan. Esimeriksi olisi vaikea kuvitella päiväkodin johtajalle management by perkeletyylistä johtajuutta. Kun puhutaan valmentavasta johtamistavasta, niin se sijoittuu kuitenkin leadershipin alle.

”Valmennuksessa monologin tulee muuttua dialogiksi” kuten Alpo Suhonen aikoinaan totesi. (Westerlund, Tuppurainen, 2019, 117). Valmentavan johtamisen tehtävänä on vaikuttaa ensin ajatusmaailmaan ja sitä kautta käyttäytymiseen. Sen erityispiirteitä ovat avoimuus ja esimiehen tuki työntekijälle. Sen ei ole tarkoitus olla ylhäältä alaspäin saneltua käskyttämistä, vaan vuoropuhelua. Tässä johtamistyyliässä lattia annetaan työntekijöille, sillä he tietävät ja tuntevat työnsä parhaiten. Ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon, saadaan aikaan aidosti avoin dialogi, jonka avulla myös esimies oppii uutta.

Koska palvelumestari on yksi tiimin jäsenistä, voi hänellä olla vaikeuksia toimia esimerkkinä muille. Palvelumestarin tehtävä on kuitenkin motivoida tiimin jäsenet kohti entistä parempaa asiakaspalvelua ja tehtävä on haastava. Asiakaspalvelun lähtökohdat ovat kuitenkin kaikilla työntekijöillä selvillä ja näin ollen siinä ei keksitäkään pyörää uudelleen, vaan yritetään saada jokainen tiimin jäsen kantamaan kortensa kekoon ja oikeasti huomioimaan asiakkaat.

Valmentava johtamistyyli onkin omiaan palvelumestarille, sillä hänen tehtävänä on innostaa tiimiä esimerkillään ja saada heidät yhdessä tekemään parempaa asiakaspalvelua. Tämä tapahtuu delegoimalla vastuuta, ottamalla heidät osaksi päätöksentekoa ja aidosti keskustelemalla.

4.5.2 Valmentavan johtajan ominaisuudet

”Valmentavien johtajien missio on tehdä maailma paremmaksi.” (Aaltonen ym, 2005, 328.)

Valmentava johtaja luottaa tiimiinsä. Hän tietää ja tuntee heidän osaamisensa ja osaa hyödyntää sitä. Hän kuuntelee ja kommunikoi. Mitkä sitten ovat valmentavalle johtajalle hyviä ominaisuuksia? Alan kirjallisuudessa nostetaan aina hieman eri ominaisuuksia esille, mutta seuraavat voisi kiteyttää hyvän johtajan ominaisuuksiksi.

1. Delegointikyky
2. Rehellisyys
3. Hyvät kommunikaatiotaidot
4. Sitoutuneisuus
5. Itsevarmuus
7. Luovuus
8. Kyky inspiroida

(Koulutus Oy, 2020, viitattu 11.12.2020).

Kuten aiemmin on todettu, niin valmentavalle johtajalle näistä tärkeimmät ovat mielestäni: delegointikyky, kommunikointitaidot ja kyky inspiroida.

4.6 Motivaatio

Palveluliiketoiminnan perustana on pyrkiä tuottamaan asiakkaiden odotukset ylittäviä palveluja. Kuten Alkon palvelulupaus maailmanluokan palvelua, palvelulla halutaan saada aikaan vau-elämys. Vaikka Alkolla on monopoliasema Suomessa, on vaihtoehtoja alkoholituotteiden hankintaan myös muita. Palvelumestarin pitääkin motivoida tiiminsä jatkuvasti kehittämään itseään ja tuottamaan näin wau-elämyksiä. Mutta mitä motivaatio on?

“Motivaatio syntyy yksilön valitsemista henkilökohtaisista päämääristä, niiden saavuttamiseen tarvittavasta emotionaalisesta sitoutuneisuudesta, tavoitteita kohti vievästä toiminnasta ja saatavasta palautteesta.” (Wiskari, 2009,143.)

Koska asiakaspalvelun perusteet ovat ihan jokaisella tiedossa, on vaikea saada tiimiä motivoitua, asenteiden muuttuminen vie aikaa, mutta palvelumestarin tulee johtaa omalla esimerkillään. Lisäksi hyviä keinoja motivoimiseen on asettaa pieniä, helposti saavutettavia tavoitteita ja palkita niiden tavoitteiden toteutuminen. Hyvä palvelumestari johtaa siis esimerkillään. Hän on innostava, motivoitunut ja saa energiaa asiakaskohtaamisista. Hän omaa myös auktoriteetin, jota muut myyjät kunnioittavat.

5 ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN

5.1 Palvelumestarin toimenkuva

Palvelumestarin rooli otettiin käyttöön ympäri Suomen Alkojen vuonna 2017. Tällöin haettiin asiakaspalvelusta kiinnostuneita työntekijöitä, joiden vastuulla olisi innostaa tiimiään yhdessä palvelupäällikön kanssa kehittämään maailmanluokan asiakaspalvelua. Tämä tarkoittaa siis sitä, että normaalin myymälätyön lisäksi palvelumestarille kirjataan työvuorolistaan aikoja, milloin hän tekee mestarityötä. Tähän kuuluu esimerkiksi Alkon asiakaskyselyiden seuraaminen ja siitä tiimille raportointi, asiakaspalautteisiin vastaaminen ja palvelusuunnitelmien tekeminen. Lisäksi palvelumestarin vastuulla on huolehtia myymälän visuaalisesta ilmeestä esillepanojen suunnittelun kautta.

5.2 Maailmanluokan palvelu

Asiakaspalvelun johtamisen tarkoitus on kääntää huomio itse asiakkaaseen mikä mahdollistaa jokaisen yrityksen toiminnan. Hektisessä ja muuttuvassa taloustilanteessa on joskus vaikea ennustaa tulevaa kehitystä, mutta asiakaspanostus ei mene koskaan hukkaan. Alkon palvelulupaus maailmanluokan palvelua pyrkii keskittymään juuri tähän. Jokaiselle asiakkaalle tarjotaan parasta palvelua hänen haluamallaan tavalla. Toiset arvostavat ripeää ostotapahtumaa, toiset taas haluavat jäädä vaihtamaan kuulumisia pitkäksikin aikaa tutun myyjän kanssa. Alkon työntekijät käyvät läpi useita koulutuksia vuodessa, joiden avulla varmistetaan ammattitaito ja kyky kohdata erilaiset asiakkaat.

5.3 Työhyvinvointi asiakaspalvelun edistäjänä

Asiakaspalvelun laadun kanssa korreloi suoraan työhyvinvointi. Mikäli työntekijöillä on töissä hyvä olla, se näkyy myös asiakkaille. Näin ollen työhyvinvointiin panostaminen on yksi yrityksen

tärkeimmistä keinoista parantaa asiakaspalvelua. Tähän vaikuttavat konkreettisesti esimerkiksi palkkataso, työvuorosuunnittelu ja rekrytointi.

Alko luopuikin kokemuserusteista palkkaussuunnittelusta ja siirtyi taitoperustaiseen malliin. Alkon palkkausjärjestelmä rakentuu kuudesta eri portaasta ja osaamiskeskustelujen kautta jokainen myyjä sijoitetaan osaamisensa perusteella tietylle tasolle. Tämä taas toimii motivaattorina erityisesti aloittaville myyjille, sillä ei vaaditakaan pitkää uraa, vaan omalla työpanostuksella voi nousta ylemmäs. Työvuorosuunnittelu nousi myös palvelumestareiden vastauksissa esille, sillä myymälöissä oli paljon eroja mestariajankäytössä. On tärkeää, että palvelumestarit saavat riittävästi aikaa työhönsä.

Rekrytinnin merkitys taas on korvaamattomassa roolissa, sillä vain osaava henkilöstö voi tuottaa hyviä asiakaskokemuksia. Yksi tähän asiaan auttava tekijä onkin juuri sisäinen rekrytointi, kuten myyjän siirtyminen palvelumestariksi. Kyseiset paikat ovat vain sisäisessä haussa ja niihin valitaan kokenut myyjä. Sisäinen rekrytointi on myös omiaan motivoimaan henkilöstöä.

“Sisäisellä rekrytinnilla voidaan osoittaa arvostusta omalle henkilöstölle: henkilöstö voi luottaa siihen, että osaaminen ja kehittymishalukkuus huomioidaan ja palkitaan.” (Aarnikoivu, 2013, 57.)

Yrityksen ainoa ja pysyvä kilpailuetu on osaava ja motivoitunut henkilöstö, kuten Pentti Sydänmaalakka toteaa teoksessaan Älykäs organisaatio. Yritysten ajatellaan olevan älykkäitä organisaatioita, jotka pystyvät koko ajan kehittymään ja oppimaan. Tämän mahdollistaa juuri henkilöstö. Näin ollen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin motivoida oma tiiminsä. (Sydänmaanlakka, 2013, 5)

5.4 Asiakaspalvelun haasteet

Vanha markkinoinnin sanonta asiakas kertoo hyvästä kokemuksestaan yhdelle ja huonosta kymmenelle. “Hyvä maine on suhteellisen hidas rakentaa, mutta nopeasti menetettävissä.” (Aarnikoivu, 2013, 35.)

Tämä lause kiteyttää asiakaspalvelun suurimman kompastuskiven. Vaikka yrityksellä olisi kaikki kunnossa. On rekrytoitu osaavat ja innostuneet henkilöt, tilat ovat toimivat ja tuote hyvä, voi väärinkäsityksiä silti syntyä ja asiakas pettyä. Koska palvelu on aineeton, se kulutetaan samanaikaisesti kuin tuotetaan ja asiakas itse osallistuu palvelutapahtumaan voi periaatteessa mikä vaan mennä vikaan.

Kirjassa Retail kerrotaankin, että 68 % asiakkaista lopettaa kaupassa käynnin huonon asiakaspalvelun johdosta. Koska Alkolla on monopoliasema Suomessa, tulee tähän erityisesti kiinnittää huomiota. Maailmanluokan asiakaspalvelun teesien täytyy täytyä. (Retail, 2008, 53.)

5.5 Asiakkaiden sitouttaminen

Yksi asiakaspalvelun laatuun konkreettisesti vaikuttava tekijä on asiakkaiden kuunteleminen. Alkolla tämä tapahtuu asiakaspalautteita keräämällä, olemalla vahvasti läsnä asiakkaiden arjessa ja sitouttamalla asiakkaita muun muassa Neuvonantajien roolissa Alkoon.

Ennen Covid-19-epidemian puhkeamista oli Suomen Alkoissa käytössä kassoilla asiakastytyväisyyskyselynäyttö. Siinä vaihtelevalla kyselyllä kerättiin tietoa muun muassa asiakkaiden tyytyväisyydestä valikoimaan, palveluun ja yleisilmeiseen. Lisäksi Alkolla on joka vuosi pariin otteeseen kampanjat nimeltä, Miten onnistuimme? Kyseisen kampanjan tehtävänä on houkutella asiakkaita antamaan palautetta verkossa.

Nykyään Alko on myös hyvin vahvasti esillä mediassa juuri vastuullisuuden saralla. Alko tukee useita kotimaisia hyväntekeväisyysjärjestöjä ja osallistuu muun muassa Joulupuu-keräyksiin. Erityisesti Alkon ikäkampanjat ovat olleet sosiaalisessa mediassa kehuttuja.

Vuonna 2019 Alko otti käyttöönsä myös Neuvonantajat-konseptin. Siinä asiakkaat saavat ilmoittaa halukkuutensa toimia neuvonantajina, kun esimerkiksi suunnitellaan uutta myymälää. Tällainen sitouttaminen tuo lisäarvoa maailmanluokan palvelulle. Vuonna 2020 Alko myös otti käyttöönsä myymälöissään asiakastoive-hyllynpuhujan. Näin asiakkailla on mahdollisuus toivoa jotain tuotetta

valikoimaan ja mahdollisuuksien mukaan se toteutetaan. (Alkon vuosikertomus 2019, viitattu 20.2.2021)

5.6 Asiakkaan ostokäytös

B2C eli business to customer asiakkuus eroaa merkittävästi perinteisestä B2B asiakkuudesta. ”B2B-asiakkaan ostoprosessi on yleensä pitkä ja muodollinen, päätöksentekoon kuuluu useita henkilöitä ja ostomäärät ovat suuria. Kuluttaja taas saattaa tehdä nopeitakin impulssiostoja sen suuremmin prosessoitua päätöksentekoaan ja ostaa pieniä määriä yhdellä ostokerralla.” (Puusa ym, 2013, 145.)

Kuluttajakäytös on yksi eniten tutkituista aloista markkinoinnin saralla. Se on myös hyvin dynaaminen ala, sillä kuluttajan käytökseen vaikuttavat niin ulkoiset tekijät kuten esimerkiksi nyt keväällä 2020 jyllännyt COVID-19-epidemia kuin myös sisäiset tekijät, kuten kuluttajan oma persoona.

Organisaation on hyvä tunnistaa oma asiakaskuntansa jo segmentoinnin ja asemoinnin kannalta, mutta myös kohdistukseen heille oikeanlaista markkinointia. Alkolla on monopoliasema Suomessa ja näin ollen sen asiakaskuntana toimii koko Suomen väestö, sekä esimerkiksi tunturikohteissa turistit ja norjalaiset.

5.7 Asiakaskunta

Alkon asiakastyypin heterogeenisuus johtuukin juuri siitä, että Alkon asiakaskuntana on koko Suomi. Tämä tekeekin asiakaspalvelusta haastavan, sillä se mikä toimii toiselle, saattaa ärsyttää toista suuresti. Näin ollen asiakaspalvelun laatu onkin mielestäni yksi yrityksen tärkeimmistä kulmakivistä. Tuote, markkinointi, segmentointi ynnä muu voi olla yrityksellä kunnossa, mutta ilman asiantuntevaa asiakaspalvelua ei kukaan osta tuotetta. Alkolla oma persoona saa näkyä ja

palvelumestarinkin on hyvä tuoda esille tiimensä monipuolisuutta ja pohtia juuri heille sopivia keinoja asiakaspalvelun edistämiseen.

6 TULOKSET

Loin kyselyn Webprolilla ja se mahdollisti tuloksien hyvin helpon keräämisen, sekä tuloksin. Sopivien kysymysten hahmotelussa meni oma aikansa ja ne muuttuivatkin pariin otteeseen. Kysely palvelumestareille oli mielenkiintoinen ja haastava toteuttaa. Vastauksia kertyi loppupeleissä hyvin, vaikka olinkin aluksi pelännyt niiden vähyyttä. Tutkimukseen vastattiin nimettömänä ja tämä mahdollisti avoimen palautteenannon, jota tulikin hyvin. Kysely oli siis mielestäni hyvin onnistunut ja koin sen hyödyllisenä.

6.1 Kyselylomake

Kyselylomake (Liite 1.) jaettiin Alkon palvelumestareiden Yammer-ryhmässä 18.11.2020 ja siinä vastausaikaa oli 28.11.2020 asti. Yhteensä 39 palvelumestaria vastasi kyselyyn.

Lomakkeessa oli yhteensä yksitoista kysymystä. Kysymykset käsittelivät muun muassa tiimin motivointia ja innostamista, palvelumestarin ajankäyttöä, vuorovaikutusta palvelumestarin ja esimiehen välillä, sekä siinä sai vapaasti kertoa, mitä muuttaisi palvelumestarin työssä. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat kysymyksittäin, mutta olivat yleisesti ottaen täysin samaa mieltä, melkein samaa mieltä, en osaa sanoa, melkein eri mieltä tai täysin eri mieltä. Osaan kysymyksistä oli vastausvaihtoehtona vain kyllä tai ei.

6.2 Vastaukset

6.2.2 Motivointi tarkastelun kohteena

6.3 Avoin palaute motivoinnin haasteista

6.4 Palvelumestarin ajankäyttö

7 OPAS PALVELUMESTAREILLE

7.1 Innosta esimerkillä

Työssäni olen tuonut esiin Alkon historian ja johtamisen historian. Miten ennen ei kiinnitetty huomiota henkilöstöön, mutta nykyään on ymmärretty, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Miten Alkon laaja ja erilainen asiakaskunta tuo omat haasteensa palveluun ja miten toisaalta Alkon laaja ja erilainen henkilöstö tuo haasteensa tiimityöskentelyyn. Palvelumestarin harteilla lepää asiakaspalvelun jatkuva kehittäminen ja paineet ovat kovat, sillä Alkolla on loistava maine asiakaspalvelussa.

Palvelumestarin tulee olla innostava, rehellinen, avoin, hyvä kommunikoimaan, delegoimaan, hoitaa niin mestarityöt kuin myymälätyöt. Innostaa ja sparrata muita. Lista on melkein pä loputon.

”Arvostus on oleellinen osa kaikkea sellaista vuorovaikutusta, joka edistää ihmisten henkistä hyvinvointia.” (Furman, Pinjola & Rubanovic, 2014. 18.)

Perinteiset jaksamisen keinot ovat toki kaikille tuttuja, riittävä lepo, uni, mielekkäät harrastukset ja terveellinen ruokavalio. Työelämässä voidaan nostaa esille esimerkiksi palautteenanto, arvostus ja oma osaaminen. On tärkeää, että palvelumestarit saavat arvostusta työpanoksestaan, riittävästi aikaa toteutukseen ja palautetta niin palvelupäälliköltä kuin muilta tiimin jäseniltä.

Kun palvelupäällikkö kokee oman osaamisensa riittäväksi, voi hän saada onnistumisen tunteita ja hänen itsevarmuutensa kasvaa. Tämä itsevarmuus näkyy tiimille tietynlaisena auktoriteettina. Palvelumestarin itsevarmuuden tulee siis olla hyvällä lähtötasolla ja tähän esimiehen tuella ja yhtiötasolta tulevalla perehdytyksellä on iso rooli.

Kun uusi palvelumestari aloittaa työssään, tulee hänelle taata riittävä perehdytys. Jaana Karppanen on omassa opinnäytetyössään ”Myymälöiden vastaavaroilien uudistuminen myymäläryhmän mestarirooleiksi – Perehdytyksen arviointi ja kehittäminen” tutkinut juuri mestarien saamaa perehdytystä ja tuonut sielläkin esiin, että perehdytys on pääpiirteissään toiminut hyvin, mutta ”Palvelumestareista enemmistö koki tarvitsevansa lisäkoulutusta palveluasenteen kehittämisestä omassa myymäläryhmässään.” (Karppanen 2018, viitattu 11.12.2020).

Ajankäytön organisoinnin kanssa koettiin myös haasteita, mutta jokainen oli saanut lisää aikaa keskustelemalla palvelupäällikön kanssa. Näin ollen avoin kommunikointi on avain onneen.

7.2. Valmentavan johtamisen teesit palvelumestarille

Tiimin motivointi valmentavaa johtamistapaa on siis todettu hyödylliseksi lähtökohdaksi palvelumestarille. Seuraavaksi esitän vinkkilistan palvelumestareille, millä keinoin he voivat yrittää saada tiimiään innostumaan lisää. Nämä samat asiat on jo esitetty aiemmin, kun pohdin valmentavan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia.

1. Delegointikyky

Palvelumestarin ei tarvitse tehdä kaikkea yksin. Mitä enemmän delegoi töitään, sen paremmin saa koko tiimin sitoutettua yhteiseen projektiin. Jaa rohkeasti esillepanoja tiimin jäsenien kesken, ota heidät mukaan suunnittelemaan palvelutempauksia, kierrätä palloa tiimin sisällä, niin, että jokainen voi osallistua omien vahvuksiensa mukaan tiimityöhön.

2. Rehellisyys

Kerro rehellisesti mikä tilanne on. Kerro palvelutempauksien taustat, kerro ajankäytöstäsi. Mitä enemmän avaat roolia muille, sitä enemmän he oppivat ymmärtämään työtä mitä teet.

3. Hyvät kommunikaatiotaidot

Rakenna kommunikointitaitojasi jatkuvasti. Mieti tiiminne palautteenantokulttuuria ja miten sitä voisi kehittää. Älä tyydy vain jakamaan tietoa Yammerissa, vaan mahdollisuuksien mukaan tee se kasvatusten. Näin et káske ja ohjeista, vaan jaat tietoa.

4. Sitoutuneisuus

Sitoutuneisuus työhön. Tee työtä mistä nautit ja millä on tarkoitus. Mikáli ohjeistukset tulevat ylhäältä ja tuntuvat tiimillesi epäsopivilta, niin kerro se palvelupäällikölle ja ratkaiskaa asia yhdessä.

5. Itsevarmuus

Ole ylpeä siitä mitä teet. Alkon asiakaspalvelu arvostetaan äärettömän korkealle ja sinä etunenässä olet tekemässä sitä. Maailmanluokan palvelu syntyy sinun ansiostasi.

6. Luovuus

Älä pelkää olla luova ja ajatella ”boksin ulkopuolelta”. Mikä toimi toiselle tiimille, ei välttämättä toimi teille. Ota mukaan tiimien jäsenten vahvuudet ja kehitä juuri teille sopivia toimintamalleja.

7. Kyky inspiroida

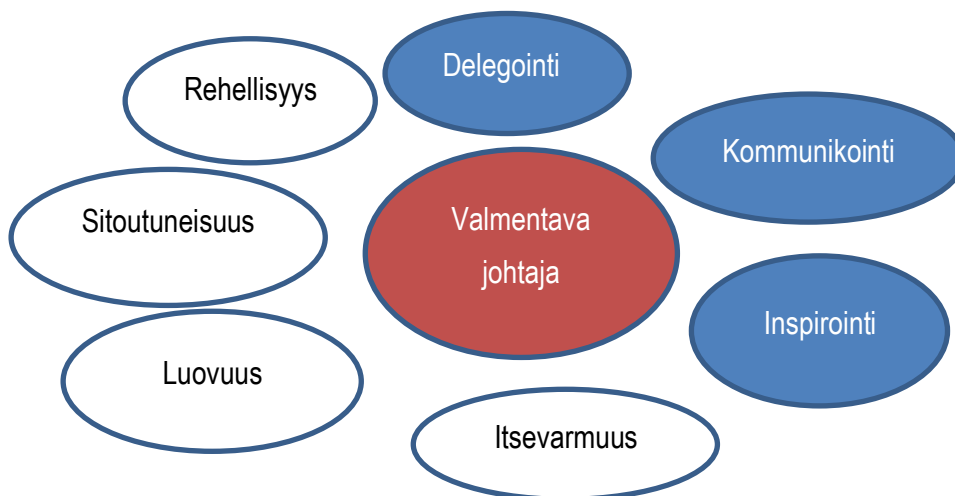
Hyvä johtaja on karismaattinen. Hän inspiroi muita tekemään parhaansa, sillä hän näyttää esimerkillään. Ole siis rohkeasti oma persoonasi ja tuo ilosi näkyviin. Se tarttuu muihin.

8 POHDINTA

Olen itse työskennellyt Alkolle kohta neljän vuoden ajan myyjänä. Työssäni erityisesti asiakaspalvelu on lähellä sydäntäni. Innostun ja ilostun asiakaskohtaamista. Olen myös sitä mieltä, että ilman sitoutunutta, motivoitunutta ja innostunutta henkilöstöä, ei voi olla hyvää asiakaspalvelua. Hyvä henkilöstökokemus ruokkii hyvää asiakaskokemusta.

Kun sijaistin tiimimme palvelumestaria, huomasin heti, kuinka vaikeaa oli saada tiimi mukaan yhteiseen tekemiseen ja halusinkin opinnäytetyössäni tutkia tätä. Sain Alkon puolelta vinkkiä palvelumestarin työn tutkimisesta ja näin ollen loin kyselylomakkeen, joka selvitti palvelumestarin roolia ja sitä, miten hän saa tiimistään parhaat puolet esiin. Tutkimustulokset olivat yllättäviä, vaikka olin itse todistanut saman asian työssäni. En ollut ajatellut tiimin motivoinnin olevan oikeasti suurimmalle osalle palvelumestareita ongelmana.

Valitsin työni teoriaksi valmentavan johtamistavan, sillä näin sen olevan palvelumestarille oikea työkalu. Palvelumestari kun joutuu toimimaan tiimin esimiehenä, olematta esimies. Tutkimustulokset huomioon ottaen tämä on siis ehdottomasti palvelumestarille oikea johtamistapa. Valmentavan johtamistavan kirjallisuus osoittautui kuitenkin melko toistoksi, sillä ydinajatus on kaikissa sama. Näin ollen työssäni sen käsittely jäi melko vähiin. Halusin myös nostaa asiakaspalvelun teoriaa hieman esille, sillä palvelumestarin työ näkyy suoraan asiakkaille ja asiakkaita vartenhan sitä palvelua luodaan. Kuviossa 7 on vielä tuotu esiin valmentavan johtajan tärkeimmät ominaisuudet.



KUVIO 7. Valmentavan johtajan ominaisuudet

Työni tavoitteena on tuoda Alkolle esiin, miten palvelumestarit oikeasti kokevat työnsä ja mitä haasteita he siinä kohtaavat. Miten Alko työnantajana voisi tukea heitä ja miten roolia voisi vielä parantaa. Loin tutkimustuloksista yhteenvedon ja tämän yhteenvedon pohjalta työkalupakin palvelumestareille. Työkalupakissa on hyödynnetty suoraan valmentavan esimiestyön oppeja, sillä kuten sanotaan, tiimi on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki.

Työskentely tämän opinnäytetyön parissa oli haastavaa. Aikataulun kanssa oli haasteita ja myös työn luonne muuttui kirjoittamisen edetessä. Koen kuitenkin, että työ onnistui hyvin. Halusin tuoda palvelumestareiden äänen esiin ja tutkimuskysymykset mahdollistivat tämän. Lisäksi sain avoimien kysymysten kautta hyvin hyödyllistä tietoa palvelumestareiden roolista. Opinnäytetyön pääkysymys oli miten palvelumestarit ovat kokeneet roolinsa erityisesti tiimin motivoinnin ja oman ajankäytön suhteen ja tutkimustulokset avaavat tämän. Työni tarkoitus oli tuoda Alkolle tietoa tästä ja koostaa tietopaketti valmentavan johtamisen hyödyistä. Näen tämän onnistuneen hyvin.

Jatkotutkimukseksi ehdottaisin samanlaisen kyselyn toteuttamista valikoimamestareille ja tämän tutkimuksen kautta yritys voisi tehdä johtopäätöksiä mestareiden kokemuksista. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin jatkuvasti se, kuinka yksin palvelumestarit kokevat olevansa. Näin ollen esimerkiksi tiimityöskentelyharjoitukset ja valmentavan johtamistavan ottaminen osaksi alkolaista kulttuuria voisi tuoda helpotusta tilanteeseen.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen K. 2005. Syty ja sytytä: valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki. Talentum

Aarnikoivu, H. Keskity olennaiseen esimies. 2013. Helsinki. Talentum

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki. Johtajatiimi

Korkiakoski, Kari. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. 2019. Helsinki. Alma Talent

Retail, Kaupan työt ja toiminta. 2013. 3–4. Painos.2013. Edita Publishing Oy

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki. Talentum

Sydänmaanlakka, P. 2012 Älykäs Organisaatio. Helsinki. Talentum

Westerlund, E, Tuppurainen, M. 2019. Elämän peliä. Helsinki. Fitra

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki, Esimiestyö Palveluympäristössä. Helsinki. Talentum

Digitaaliset lähteet

Alko Oy. 2020. Alkon asiakastyypit. Viitattu 12.12.2020,
https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-OnlineShop-Site/-/Alko-OnlineShop/fi_FI/Tavarantoimittajille/Tuotehaut/2020/ostosuunnitelmat/Alkon%20asiakastyypit%202020.pdf

Alko Oy. 2020. 5–4–3–2–1–0 Alkon historia. Viitattu 20.12.2020,
<https://www.alko.fi/alko-oy/yritys/5-4-3-2-1-0>

Alkon vuosikertomus 2019. Viitattu 20.1.2021,

https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-Site/OnlineShop/Alko-OnlineShop/fi_FI/pdf_t/Muut%20pdf_t/Alko_VSK_TP_2019_24032020_VALMIS.pdf

Britton, A. 2019. What is Coaching? Viitattu 10.12.2020,

<https://coachingpacific.com/what-is-coaching/>

Koulutus. 2020. Hyvän johtajan 8 ominaisuutta. Viitattu 11.12.2020,

<https://www.koulutus.fi/artikkelit/hyvan-johtajan-ominaisuudet-18254>

Vuori, M. 2002. Asiantuntijaorganisaation osaamistiimin perustaminen-periaatteet ja prosessit.

Viitattu 10.12.2020,

<https://www.mattivuori.net/kehittaminen/tiimitys/index.htm>

Karppanen, J. Myymälöiden vastaavaroilien uudistuminen myymäläryhmien mestarirooleiksi-
perehdytyksen arviointi ja kehittäminen. Viitattu 11.12.2020,

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061213661>

LIITTEET

Liite 1

Webpropon kysely

Palvelumestarin työ

1. Koetko tiimin mukaan saannin muun muassa palvelutempauksiin helppona?

Kyllä

En

En osaa sanoa

2. Kun aloitit palvelumestarina, otettiin sinut hyvin vastaan tiimissäsi?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

3. Innostuuko tiimisi kokeilemaan uusia asioita?

Täysin eri mieltä

Hieman eri mieltä

En osaa sanoa

Melkein samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

4. Koetko saaneesi tarpeeksi aikaa mestarityöhön?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

5. Kerro lisää ajankäytöstäsi.

6. Onko vuorovaikutus sinun ja esimiehesi välillä avointa?

Täysin eri mieltä

Hieman eri mieltä

En osaa sanoa

Melkein samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

7. Koetko tiimillesi sopivien palvelutempauksien ideoinnin vaikeana?

Täysin eri mieltä

Hieman eri mieltä

En osaa sanoa

Melkein samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

8. Innostuuko tiimisi palvelutempauksista?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

9. Koetko tiimin edistäneen yhdessä asiakaspalvelun laatua mestarikaudellasi?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

10. Kerro vapaasti mitä muuttaisit palvelumestarin työssä?

11. Hakisitko uudelleen palvelumestariksi?

Kyllä

En