

Raija Karppinen

**SEKAVUUDESTA SELKEÄÄN PALVELUUN
CASE PRISMA KAJAANIN KESÄPIHA**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Liiketalouden koulutusohjelma



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Raija Karppinen	
Työn nimi Sekavuudesta selkeään palveluun case Prisma Kajaanin kesäpiha	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Leena Piirainen, Mervi Väisänen
	Toimeksiantaja Prisma Kajaani
Aika Kevät 2008	Sivumäärä ja liitteet 32+14
<p>Tutkimuksen toimeksiantajana oli Osuuskauppa Maakunnan Prisma-yksikön vapaa-ajanostoon kuuluva kesäpihamyymälä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten asiakaspalvelun onnistuminen voidaan varmistaa Osuuskauppa Maakunnan Prismän kesäpihamyymälässä. Lähtökohdaksi valittiin työntekijän näkökulma onnistuneeseen asiakaspalveluun. Työn tarkoituksena oli konkretisoida mahdolliset epäkohdat, jotka voivat johtaa asiakaspalvelutapahtuman epäonnistumisen kesäpihamyymälässä. Aikaisempia tutkimuksia ei ole Kajaanin Prismän kesäpihamyymälässä tehty.</p> <p>Työ toteutettiin tekemällä etnografinen tutkimus. Tutkimuksen alkuvaiheessa opinnäytetyön tekijä, joka työskenteli sesonkityöntekijänä kesäpiha myymälässä, kirjasi esiin tulleita omia kokemuksiaan ja havaintojaan päiväkirjamuotoon päivittäin kesäpihakauden 2007 aikana. Ko. henkilö on ollut sesonkityöntekijänä kesäpihamyymälässä töissä useana vuonna aiemminkin. Kauden 2007 aikana kerättyä havaintomateriaalia käytettiin empirian tarkastelussa lähtökohtatietona.</p> <p>Vertailtaessa teoriaa ja etnografisen tutkimusmenetelmän mukaisesti kerättyä havaintomateriaalia, löytyi konkreettisia kehittämismahdollisuuksia sesonkityöntekijän työtehtävien helpottamiseksi. Kehittämisehdotuksena sesonkityöntekijän ammattitaidon parantamiseksi voidaan mainita esimerkiksi se, että työnantajan olisi kartoitettava ja perehdytettävä hyvissä ajoin tulevat sesonkityöntekijät. Kartoitus olisi hyvä tehdä esimerkiksi kaksi kuukautta ennen kesäpihamyymälän avausta. Toisena kehittämiskohteena voidaan pitää viestinnällistä tukea ja sen lisäämistä, jolloin sesonkityöntekijä pystyisi paremmin vastaamaan asiakkaiden odotuksiin palvelusta. Ammattitaitoisten sesonkityöntekijöiden avulla yrityksen on hyvä pystyä pitämään saavutetut kanta-asiakkaat, alueella vallitsevan kovan kilpailutilanteen hallitsemiseksi.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	asiakaspalvelu, perehdyttäminen, johtaminen, projekti
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Social Sciences, Business and Administration	Degree Programme Business Administration
Author(s) Raija Karppinen	
Title From Confusion to Clear Service-Case Prisma Kajaani Outdoor Garden market	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Leena Piirainen, Mervi Väisänen
	Commissioned by Prisma Kajaani
Date Spring 2008	Total Number of Pages and Appendices 32+14
<p>The client of this study was the outdoor garden market of the leisure department of Osuuskauppa Maakunta Prisma. The purpose of the thesis was to discover how the success of the customer service can be secured at this market. The premise was succesful customer service from an employee`s point of view. The purpose was also to reify the possible shortcomings which can lead to failure in customer service. There have not been any previous research at the market.</p> <p>The thesis was executed as an ethnographic research. In the beginning of the study, the employee who worked as a season employee at the market recorded her own experiences and observations daily in a diary during the garden market season in 2007. The person has worked also earlier in the covered garden market. The material gathered during the season 2007 was used as a permise for the empirial analysis.</p> <p>When comparing the theory and the data gathered, many tangible development possibilities were discovered to facilitate a season employee`s work. One excample of that is that the employer should choose and familiarize the needed employees. The choosing should be done for excample two months before opening the garden market. Another development target is the support and increase of communication to make it easier for the season employees to respond better to customer service expectancy. With the help of professional season employees, the corporation can keep the regular customers to control competition in the area.</p>	
Language of Thesis finnish	
Keywords	customer service, familiarizing, leadering, project
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PALVELUJOHTAMINEN	2
2.1	Asiakaspalvelija ammattilaisena	4
2.2	Laatu asiakaspalvelussa	6
2.3	Viestintä	8
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	11
3.1	Motivointi	13
3.2	Perehdyttäminen	15
4	PROJEKTI	18
4.1	Projektin suunnittelu	18
4.2	Projektin toiminta	19
5	PRISMAN KESÄPIHAN TOIMINTA	23
5.1	Kesäpihatoiminnan lähtötilanne	24
5.2	Kehittämistarpeiden tunnistamisella toimivaan kesäpihamyymälään	26
6	POHDINTA	31
	LÄHTEET	33
	Osuuskauppa Maakunnan toiminta-ajatus:	1
	Päiväkirja kesäpihasta	1
	POHDITTAVAKSI KESÄPIHAN VALMISTELUUN	1

LIITTEET

1 JOHDANTO

S-ryhmän muodostavat 22 alueosuuskauppaa, 14 paikallisosuuskauppaa sekä SOK-yhtymä. Osuuskauppa Maakunta on yksi alueosuuskaupoista. Osuuskauppa Maakunnan toimialueelle valmistui kauppapaikka Prisma vuonna 1994. Prisman sisätiloissa alkoi kesäpihatuotteiden tarjoaminen asiakkaille vuonna 1995. Kesäpihatuotteet siirtyivät pikkuhiljaa erikseen ja erillään myytäviksi tuotteiksi. Nykyisin kesäpihamyymälä sijaitsee vanhassa veturitallissa Prisman ylätasanteella paikoitusalueella.

Tämän opinnäytetyön aineena on Kajaanin Prisman kesäpihan palvelujohtaminen etnografisesti tarkasteltuna. Aiheen valintaan vaikutti kirjoittajan omakohtainen kokemus kesäpihamyymälän asiakaspalvelutilanteissa ja niissä esiin tulleet ongelmatilanteet. Kajaanin Prisma -kesäpihamyymälä lyhennetään tässä opinnäytetyössä jatkossa kesäpiha.

Kesäpihalla on monta eri osa-aluetta, joita voisi tutkia, mutta tutkimus rajataan vain asiakaspalveluun ja laadittavaan hyvään ohjeistussuunnitelmaan. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan ohjeistussuunnitelman onnistumista henkilökunnan kannalta ja siitä miten perehdyttäminen tulee vaikuttamaan ammattitaitoon palveluasiakasta onnistuneesti.

Tekijän työkokemus Osuuskauppa Maakunnan palveluksessa on 10 vuotta, joista 4 vuotta vuosittain kesäpihalla. Osuuskauppa Maakunnalla on omat perehdyttämisohjeensa jokaiseen osastoonsa. Kuitenkaan sesonkityöntekijän perehdyttämisen ohjeistusta ei Osuuskauppa Maakunnalla ole käytössä.

Työntekijä ja sesonkityöntekijä tarvitsevat tietoa koko työyhteisön tavoitteista, tuotteista ja palveluista. Esimiehen tehtävä on perehdyttää työntekijä, jolloin selkenee työntekijän osuus työyhteisön kokonaisuudessa. Hyvällä perehdyttämisellä sekä ohjeistuksella varmistetaan, että työntekijä oppii työnsä ja tehtävänsä. Työntekijä osaa työskentelytavat uudessa työympäristössä. Näin uusi työntekijä on motivoitunut uuteen tehtävään. Motivointi vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin, viihtyvyyteen ja yhteistyöhön. Perehdyttäminen ja ohjeistus ovat tärkeitä, positiivisen ja rakentavan työilmapiirin aikaansaamisen kannalta. Onnistunut perehdytys ja ohjeistus lisäävät uuden työntekijän työyhteisön työttyytyväisyyttä.

2 PALVELUJOHTAMINEN

Palvelujohtaminen käsittää palveluun erikoistuneen yrityksen, laaja-alaista liiketoimintasuunnitelman hallintaa ja asiakasnäkökulman sisäistämistä. Palvelujohtamiseen kuuluu monia eri osa-alueita. Markkinoinnin vaikutukset liiketoimintaan, asiakashallinnan ja palvelunprosessin, sekä myyntityön toteuttamiseen ja johtamiseen ovat palvelujohtamisen avainsanat. Opinnäytetyössä perehdytään yrityksen asiakaspalvelun onnistumiseen ja sisäisen viestinnän avulla saatuun tukeen henkilökunnan kannalta. (Järvinen 2000, 18 - 26.)

Palveluliiketoiminnan johtaminen on vaikeampaa verrattaessa esimerkiksi tavaratuotantoon perustuvan liiketoiminnan johtamiseen. Palvelu itsessään on aineetonta sekä samalla hetkellä kuluva. Tavaratuotannossa on aina konkreettinen tuote kyseessä. Palvelua ei voi varastoida seuraavaa käyttöä varten, vaan aina tulee uusi ensikerta palvelutapahtumassa. Tavaratuotantojohtamisessa tuotteita voidaan varastoida. (Rissanen 2005, 155.)

Johtamisella on kolme tasoa. Strateginen taso on niin sanottu aloitustaso. Strategisella johtamisen tasolla määritellään liiketoiminnan tavoitteet, teknologia- tai teoriavalinnat sekä yhteistyöverkoston valinnat. Teknologia- ja teoriavalintatasolla johtaminen käsittää arvojen määrittelyn, avainhenkilöiden valinnat ja suunnittelun sekä budjetoinnin. Operatiivisella tasolla johtaminen on hankkeen päivittäistä seuranta, verkostoitumista toisten palvelutuottajien kanssa ja heidän kanssaan tehtyä yhteistyötä. (Rissanen 2005, 157.)

Arvot luovat johtamiselle hyvän viitekehyksen. Arvot toimivat myös johtamisen taustatekijänä. Menestyvässä yrityksessä on kyettävä tunnistamaan jokaiseen tehtäväkokonaisuuteen liittyvät arvot. Juuri ne arvot, jotka yritykselle itselleen on määriteltä. Yksinkertaisesti voidaan kysyä: Onko yrityksen asiakaspalvelijalle nopeus vai ammattitaito tärkeämpää, vai onko yrityksen asiakaspalvelijalle oikea arvo jotakin muuta? (Rissanen 2005, 162 - 186.)

Rissanen (2005, 115 - 117) mukaan yritysorganisaatiollakin on oma suuri ja vaikuttava hitautensa. Yrityksen sisällä oleva byrokratiapainotteinen hallintokulttuuri estää palveluiden kehityksen sekä asiakkaiden kuuntelemisen. Rissanen mukaan asiakkuuden hallinnassa on nähtävissä 4 kehitysvaihetta:

- ensimmäinen kehitysvaihe käsittää byrokraattisen sekä hierarkkisen hallinnon:
 - * johtajien valta ja vallan rakenteet ovat toiminnan ydin
 - * valta on tärkeämpää kuin tulos
 - * nimitysvallalla ja vallan tuloksilla punnitaan menestys
 - * johtajien työn tulokset sekä johtajien omat saavutukset on turvattu toimilla

- toisessa kehitysvaiheessa asiakaskeskeisyys on perustana asiakkuudelle:
 - * asiakaskeskeisyys on toimintaa ohjaava
 - * asiakaskeskeisyys tarkoittaa erikoistumista johonkin palvelun tuottamiseen
 - * asiakaskeskeisyydessä paneudutaan asiakkaiden odotusten tutkimiseen joka antaa viitteitä siitä, miten toimintaa kannattaa kehittää

- kolmannessa kehitysvaiheessa rakennetaan asiakkuus, asiakasuskollisuuden varaan:
 - * asiakasuskollisuus on toimintoja ohjaava tekijä
 - * asiakasuskollisuuden tavoitteena on löytää kohderyhmät oikein
 - * asiakasuskollisuudesta uskotaan olevan kilpailuetua
 - * asiakasuskollisuudessa paneudutaan asiakkaiden käyttäytymisen tutkimiseen ja tutkimustuloksen hyödyntämiseen

- neljännessä kehitysvaiheessa rakennetaan menestys asiakassuhteen varaan:
 - * toimintaa ohjaavia tekijöitä ovat asiakassuhteen arvot
 - * ydintavoite toiminnoissa tulee yksittäisten asiakkaiden tasolta
 - * avainsanoja ovat luottamus, vuorovaikutus sekä yhteistyö
 - * asiakkaan kanssa tapahtuva yhteistyö ja yhteistyön tukeminen kehityksessä ovat tutkimustoiminnan kohteena

Palvelun räätälöinnillä ja erilaistamisella yritys voi saavuttaa asiakkaiden luottamuksen. Palvelulla pystytään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Yritykselle palvelun räätälöinti ja erilaista-

minen antaa hyvän kannattavuuden ja kilpailuedun. Kannattavassa yrityksessä työssäolo antaa työntekijöille hyvän motivointikeinon myös itsensä koulutukseen ja kehittämiseen. (Rissanen 2005, 116.)

On huomattava, että myös itsepalveluliikkeessä kaivataan osaavia ammattilaisia. Hyvä palvelu edellyttää työntekijöiltä ja yritykseltä palveluiden sekä tuotteiden jatkuvaa että hallittua kehittämistä. Tämä antaa niin työntekijälle kuin työnantajallekin erilaisen lähtökohdan palvelun parantamiseksi.

Enää ei riitä, että yksi työntekijä tietää yhden tiedon ja toinen työntekijä toisen tiedon, vaan kaikkien työntekijöiden täytyy tietää jollakin tavoin kaikesta. (Rissanen 2005, 96.)

2.1 Asiakaspalvelija ammattilaisena

Millainen on hyvä asiakaspalvelija? Lundbergin (2002, 9 - 27) mukaan asiakaspalvelijan hyviä ominaisuuksia on esiintyminen vaikeissakin tilanteissa vapautuneesti ja rennosti. Asiakaspalvelija puhuu asiakkaalle ymmärrettävää kieltä, ei ammattisanastoa. Asiakaspalvelija hallitsee asiansa ja osaa vakuuttaa asiakkaan. Asiakaspalvelijan täytyy uskaltaa tehdä virheitä sekä asiakaspalvelijan tulee osata joustaa muuttuvissa hetkellisissä tilanteissa asiakkaan eduksi. Hyvä asiakaspalvelija on myönteinen, rehellinen ja avoin sekä kertoo ikävätkin asiat reippaasti. Asiakaspalvelija ei pärjää ammattilaisena, jos hänen ainoa lähtökohtansa työpaikalla on ”olla tekemisissä ihmisten kanssa”.

Asiantuntijan myyntitaito koostuu aidosta asiakaslähtöisyydestä, alan ja tuotteiden asiantuntijuudesta, tuloksellisesta toiminnasta sekä hyvistä vuorovaikutustaidoista. Asiakaspalvelija tekee asioita tietoisella ja tiedostamattomalla tasolla. Ennen kuin asiakaspalvelija on saanut sanotuksi sanaakaan, on asiakas tehnyt asiakaspalvelijasta oman mielikuvan. Mielikuvaan vaikuttavat asiakaspalvelijan ruumiinkieli, ilmeet, eleet, liikkuminen ja puhetyyli. Asiakaspalvelija tekee asioita tahattomasti ja tahallisesti. Asiakaspalvelijalle on tärkeää valmistautua asiakaspalvelutapahtumaan aidosti. Hyvä asiakaspalvelija tietää tuotteiden heikkoudet ja vahvuudet ja hyvä asiakaspalvelija osaa kertoa ne myös asiakkaalle.

Asiakaspalvelija on edustamiensa tuotteiden asiantuntija. Jos kohdalle tulee kysymys, johon asiakaspalvelijalla ei ole vastausta tiedossa, on asiakaspalvelijan oman ammattitaidon mukaisesti selvittää vastaus asiakkaalle. Vastauksen selvittäminen on samalla lupaus asiakkaalle, että häntä kuunnellaan ja hänet otetaan vakavasti.

Asiakaspalvelijan ominaisuuksia voidaan yleistää seuraavasti:

- työntekijän halu toimia asiakaspalvelijana, jolloin tähän liittyy usko omiin kykyihin, innostuneisuus ja tarmokkuus asiakaspalvelussa
- työntekijän luotettavuus asiakaspalvelussa, joka merkitsee asiakaspalvelijan vastuullisuutta, rehellisyyttä, tunnollisuutta, maltillisuutta, täsmällisyyttä, järjestelykykyä, yhteistyökykyä, kuuntelutaitoa ja siisteyttä
- työntekijän tietotaitoon perustuva osaaminen voidaan asiakaspalvelutilanteessa jakaa, palvelun hallintaan, asiantuntemukseen, asiakkaiden erilaisuuden ymmärtämiseen, uskottavuuteen ja sopeutuvaisuuteen
- työntekijän inhimillisyys asiakaspalvelussa luokitellaan myönteiseksi, empaattiseksi, ystävälliseksi, kohteliaaksi, vilpittömäksi, tahdikkaaksi, avoimeksi, huomaavaiseksi, sympaattiseksi ja luonnolliseksi
- työntekijän aloitteellisuus asiakaspalvelijan ominaisuudessa tarkoittaa omatoimista, joustavaa, huomiokykyistä ja anteeksipyyntönsä omaavaa asiakaspalvelijaa
- myös muita työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia edistäviä taitoja asiakaspalvelijalla on sujuvakielisuus, hyvä fyysinen kunto ja henkinen tasapaino.

Luetellut ominaisuudet ovat asiakaspalvelussa pääominaisuuksia, jotka helpottavat asiakaspalvelutilanteissa toimivaa työntekijää. Edellä mainittuja ominaisuuksia kehittämällä päästään hyviin asiakaspalvelutilanteisiin. (Hämäläinen 1999, 31 – 32.)

Ammattimainen asiakaspalvelu ja pätevyys eivät kuitenkaan estä ongelmien syntyä. Pätevyyttä ammattimaisena asiakaspalvelijana voi lisätä opettelemalla asiakkaiden käyttäytymismalleja. Ammattitaitoa kehittämällä ja ymmärtämällä asiakaspalvelussa olevia oikeita suoritustapoja voi asiakaspalvelija vähentää asiakaspalvelussa tulevia ongelmatilanteita. Perehtyminen edustamiinsa tuotteisiin ja palveluihin hyvissä ajoin vähentää myös ongelmatilanteita asiakaspalvelussa. (Hämäläinen 1999, 127 - 128.)

Asiakas määrittää itse kuinka paljon hän haluaa ylimääräistä ”nippelitietoa” ongelmaansa. Jos asiakas ei ole sitoutunut asiaansa eikä hänellä ole mielenkiintoa syventyä asiaansa ongelma-kohtiin, haluaa hän kuulla lyhyen, perustellun, selkeän ja ymmärrettävän vastauksen ongelmaansa. Jos asiakaspalvelija antaa ”tyhjentävän selostuksen” ongelmaan joka asiakkaalla on, voi asiakaspalvelija karkottaa asiakkaan kilpakumppanille. Asiakaspalvelijan on muistettava asiakasta palvellessaan käyttää ymmärrettävää ja selkeää kieltä. (Pesonen 2002, 87.)

Asiakaspalvelutaito on parhaimmillaan silloin, kun asiakaspalvelija omaa kyvyn kuunnella asiakasta. Asiakaspalvelutaitoa on opetella kysymään ongelmasta, jonka vuoksi asiakas on saapunut asiakaspalvelijan luo. Asiakaspalvelutaito on myös kykyä pystyä yhteistyöhön asiakkaan kanssa, joustamista, sopeutumista, paineen kestämistä, järjestelykykyä, kiittämistä, anteeksipyyntöä ja kykyä lähestyä asiakkaita. Asiantuntijalla ja asiantuntijuudella tarkoitetaan myyjän taitoja, tehtävätietämystä, ongelmanratkaisutaitoa, tilanneherkkyyttä, joustavuutta ja stressinsietokykyä. (Hämäläinen 1999, 155 - 157.)

Palvelutapahtuma, joka on niin huomaamatonta, luonnollista ja helppoa, ettei asiakas aina huomaa, että kyseessä on luonnollinen palvelutapahtuma. Asiakkaat odottavat palvelua, mutta luonnollinen palvelu on parhaimmillaan silloin, kun se ylittää asiakkaiden odotukset. Luonnollinen palvelu edellyttää kokonaisvaltaista olemusta asiakaspalvelijalta: miellyttävyyttä, luonnollista kohteliaisuutta, persoonallisuutta, tunnistettavuutta, vapautuneisuutta, uskottavuutta ja kiinnostuneisuutta palvella asiakasta. Ilman myyntiä ei yhteiskunta ole toimiva. Luonnollisen palvelun yksi tärkeä ja arvokas osa on myynti, josta alkaa palvelu. (Hämäläinen 1999, 99 - 100.)

Mitä vähemmän asiakas on perehtynyt asiaansa ja miten vähän asiakas tuntee asiaansa entuudestaan, on asiakaspalvelijan ammattitaito tärkein vaikuttamisen keino. Asiakaspalvelija osaa kysyä kiinnostusta herättävällä, täsmällisellä, selkeällä, hyvin jäsennellyllä ja taitavasti havainnollistetulla kysymyksillä asiakkaan asiasta. Tärkeinä asioina ovat asiakaspalvelijan myönteinen, sujuva ja luottamusta synnyttävä esiintymistyyli.

2.2 Laatu asiakaspalvelussa

Asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutus on keskeistä palvelun laatua arvioitaessa, mutta siihen vaikuttavat myös monen muut asiat. Asiakkaiden on sopeuduttava yrityksen toimintatapoihin ja tekniikkaan. Asiakkaiden on osattava käyttää joissakin määrin itsenäisesti tekniikkaa kuten automaatteja. Asiakkaiden on otettava huomioon myös toiset asiakkaat. Jos asiakas pitää jotakin tai joitakin edellä mainittuja vuorovaikutuksen osia vaikeana, epämiellyttävänä tai monimutkaisena, palvelun laatu kärsii. Asiakkaan ennakkokäsitystä palvelun laadusta kutsutaan odotetuksi laaduksi. Asiakkaalla itsellään on omat käsityksensä siitä milloin palvelun taso on riittävä. Riittävän ja parhaimman palvelun ääripäät eli rajat määrittävät asiakkaan hyväksyttävän palvelun tason. Halutun palvelun ja riittävän palvelun väliin jäävää osaa kutsutaan toleranssivyöhykkeeksi. Myös toleranssivyöhykkeellä on yläraja sekä alaraja. Jos asiakas saa mielestään liian hyvää palvelua voi palvelutapahtumasta tulla negatiivinen kokemus asiakkaalle. Optimaalinen palvelutaso määräytyy siten asiakkaan henkilökohtaisen toleranssivyöhykkeen mukaan.

Asiakkaiden odotuksiin palvelun laadusta vaikuttavat monet tekijät, joita ovat esimerkiksi:

- asiakkaiden tarpeet
- palvelun hinta
- aikaisemmat kokemukset palvelusta
- kilpailevan yrityksen palvelut
- markkinointiviestinnässä annetut lupaukset
- lähipiirin suositukset tai varoitukset

Koettuun laatuun asiakaspalvelutilanteessa vaikuttaa erityisesti se, miten asiakas ja palvelun tarjoaja käyttäytyvät palvelutilanteessa.

Laatu voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Teknisessä laadussa voidaan miettiä, mitä asiakkaalle jää, kun palvelutilanne on ohi. Toiminnallisessa laadussa asiakkaan omat kokemukset palvelutapahtumassa nousevat avainkysymykseksi. Pohtimisen arvoista on millaista palvelua asiakas sai tai kuinka asiakas koki palvelutilanteen. Oliko asiakaspalvelija ammattitaitoinen vai jäikö palvelutapahtumaan osaamisaukkoja. (Pesonen 2002, 45 – 51.)

Palvelun laadun pohjalta asiakas muodostaa omat käsityksensä liiketoiminnan kilpailukyvyystä. Tekijät, jotka vaikuttavat palvelun laatuun, ovat Rissasen (2005, 257) mukaan seuraavat:

- henkilöstön ammattitaito sekä pätevyys
- luotettavuus ja virheettömyys palvelun kulussa
- palvelun aikana henkilöstön antama uskottavuus toimia asiakkaan edun mukaisesti
- henkilöstön saavutettavuus liiketoiminta paikalla
- asiakkaan tuntema turvallisuus palvelutapahtumassa
- henkilökunnan kunnioitus, arvostus ja kohteliaisuus asiakasta kohtaan
- ennen palvelutilannetta, palvelutilanteessa ja palvelutilanteen jälkeen tapahtuvat sanattomat ja sanalliset viestit ovat selkeitä ja avoimia
- asiakkaille annettava informaatio on selkeää ja ymmärrettävää
- henkilökunnan ammattitaito antaa asiakkaalle lisäarvon tunnetta
- liikepaikan palveluympäristö on toimiva, siisti ja selkeä

Palvelun laadun kehittäminen on suoraan verrannollinen asiakkaan kokemaan lisäarvon tunteeseen liiketoiminnassa. Jokainen asiakaspalvelussa työskentelevä henkilö toteuttaa niin sanotun Maslowin tarvehierarkian mukaan itseään. Henkilön tarpeita voidaan kutsua sosiaalisuuden tarpeeksi, itsensä toteuttamisen tarpeeksi, kehon tarpeeksi, arvostuksen tarpeeksi ja turvallisuuden tarpeeksi.

Asiakaspalvelu on asiakkaan kuuntelemista ja kysymyksien esittämistä eikä valmiiden ja pitkien selontekojen esityksiä. Asiakkaat arvostavat ryhdikkyyttä, tasapainoista ja varmaa esiintymistä. Aito asiakaslähtöisyys tarkoittaa vastuuta asiakkaasta, kiinnostusta asiakkaan ongelmaan ja valmiutta vastata asiakkaan tarpeisiin. Aitoon asiakaslähtöisyyteen kuuluu myös kuuntelutaito. Alan ja tuotteiden asiantuntijuus edellyttää tuntemusta oman alansa markkina- ja kilpailutilanteesta. Asiantuntijuuteen vaikuttaa asiakaskohderyhmien tunteminen niin omien kuin myös kilpailijoiden tuotteiden tunteminen. Asiantuntija osaa myös myydä lisäarvoa. (Hämäläinen 1999, 20.)

2.3 Viestintä

Latinankielinen sana ”communis”, on kantasana kommunikaatiolle. Sana tarkoittaa yhteistä. Kommunikoinnin tarkoituksena on vaikuttaa toiseen osapuoleen. Kommunikointia kutsutaan suostuttelevaksi eli persuasiiviseksi viestinnäksi. (Pesonen 2002, 67 - 72.) Åbergin (2000, 225) mukaan, viestintä on voimavara työyhteisössä. Viestintää on suunniteltava, johdettava ja valvottava.

Kommunikointia voidaan sanoa kaksisuuntaiseksi viestinnäksi. Vastaan otettuja viestejä seuraa välittömästi reagointi, joko positiivinen tai negatiivinen. Asiakaspalvelussa on tärkeää osata antaa oikeanlainen kuva viestinnän avulla asiakkaalle. Asiakkaat muodostavat mielipiteensä asiakaspalvelijasta sekä asiakaspalvelijan ammattitaidosta vuorovaikutustilanteissa. Asiakkaiden takaisin lähettämät viestit antavat asiakaspalvelijalle välittömästi palautteen onnistuneesta tai epäonnistuneesta kommunikoinnista.

Organisaation sisällä olevan rakenteen vuoksi voi löytyä kommunikaatiota haittaavia ja häiritseviä piirteitä. Sen vuoksi tulisi organisaation luoda tehokas järjestelmä, joka kannustaa tehokkaaseen kommunikointiin niin työntekijän kuin työnantajan välillä. Hyvä kommunikointi edesauttaa työntekijää onnistuneeseen suorituskäytännön.

Viestinnän näkökulmasta tuella tarkoitetaan keinoja, joilla työntekijä saa selviytymistään lisääviä voimavaroja. Viestinnän avulla saavutettu tuki vaikuttaa työntekijän itsehallinnan sekä selviytymisen tunteeseen työtilanteessa. Työntekijä tuntee viestinnän tuen onnistuneeksi kun hän tietää, että tukea on saatavilla, olipa sitä realistisesti tai ei. Onnistuneen viestinnän antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavat tilannetekijät ja vuorovaikutussuhteet. Työntekijän positiivinen tunne siitä, että hän saa osakseen huolenpitoa ja arvostusta työpaikalla, vaikuttavat hyväksytyksi tulemisen tunteeseen. Vastaavasti negatiivinen tunne, odotukset ja heikko minäkuva työntekijällä voivat estää viestinnällisen tuen vastaanottamisen. (Valo 2000, 111 - 114.)

Viestinnällisen tuen tarjoajalle on tärkeää, ettei siitä aiheudu suurta vaivaa tai hankaluutta, vaan tuen antaminen on vaivatonta. Viestinnällinen tuki toimii panssarina tilanteissa, joissa työntekijä kokee suurta stressiä. Saadulla tuella on positiivisia vaikutuksia työntekijän onnistumisen tunteeseen. Sosiaaliset suhteet ja tuki yhdessä luovat kiinnikkeitä. Kiinnikkeet sitovat

työntekijän osaksi työryhmää ja vastaavat työntekijän sitoutumisen tarpeisiin. Työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta työryhmäänsä. (Valo 2000, 116)

Lähin esimies on avainasemassa sisäisessä viestinnässä. Työntekijän on ”kuunneltava” esimiestään työasioissa. Esimieheltä saatu viesti antaa työntekijälle mielekkäämmän pohjan työnteolle. Viestin saatuaan työntekijä tietää mikä hänen panoksensa on työyhteisön kokonaisuutta ajatellen. Esimies pystyy silloin suhteuttamaan oman työryhmänsä työt laajempaan kokonaisuuteen. (Åberg 2000, 214.)

Viestinnällistä tukea voidaan antaa esimerkiksi tiedon jakamisella, ongelmanratkaisutaitojen parantamisella ja palautteen antamisella. Keskeisiä ongelmia työelämän stressitekijöistä ovat työn määrä, vaativuustaso sekä kiire. Työntekijän voimavarojen yli- tai aliarvioiminen lisäävät työntekijän stressiä. Joskus työpaikan sisäiset ristiriidat tai henkinen väkivalta vaikuttavat tuen vastaanottamiseen ja epäonnistumiseen. Jopa kilpailu työntekijöiden välillä vaikuttaa viestinnän tasapuoliseen vastaanottamiseen virheettömästi. (Valo 2000, 117.)

Stressin ja viestinnällisen tuen välisessä yhteydessä on muistettava se, että viestinnällinen sekä tiedollinen tuki kohdistuu juuri ongelmiin ja tekijöihin, jotka aiheuttavat stressiä. Pelkkä informaatio lisää selviytymisen tunnetta ongelmatilanteessa. Emotionaalinen tuki vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen ja samalla tuki myös vahvistaa halukkuutta pysyä työyhteisön jäsenenä. Tuella on myös todettu olevan vaikutuksia työntekijän sitoutumisesta organisaation tavoitteisiin. Kun myös tukea saadaan työtovereilta, on tuki koettu tehokkaaksi. Esimiehiltä saatu tuki on tehokas, työhön liittyvien stressitekijöiden minimoimiseksi.

Työyhteisön tavoitteiden saavuttaminen viestinnän avulla voidaan luetella seuraavasti:

- onnistunut viestintä lievittää työntekijän stressitekijöitä
- onnistunut viestintä parantaa työn laatua ja jälkeä
- onnistuneella viestinnällä parannetaan työnmielekkyyttä
- onnistuneella viestinnällä työntekijää tuetaan päätöksien teoissa

Tuen edellytykset syntyvät, kun osataan tunnistaa tuen tarpeellisuus. Työn tuottamia stressitekijöitä tulisi arvioida työyhteisössä kausittain, jolloin voitaisiin löytää juuri ne ongelmakoh-

dat, jotka kuormittavat kyseistä työyhteisöä toistuvasti. (Valo 2000, 118 - 125.)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Johtamisella tarkoitetaan toisiin ihmisiin vaikuttamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oikeiden henkilöiden löytäminen ja valinta erilaisiin tehtäviin on esimiehen vastuulla. Yhä enemmän asiakaspalvelutilanteissa olevien henkilöiden valmiuksia arvostetaan. Työntekijöiden arvostusta työnantajan puolelta voidaan työtehtävissä tarkastella millä tapaa työntekijät osaavat käsitellä jokaista asiakasta yksilöllisesti ja taitavasti. Oikealla asenteella ja riittäväillä perusvalmiuksilla varustettu henkilö on usein erittäin sopiva asiakaspalvelijaksi. Asiakaspalvelijan ammattitaito vaatii alan erikoistietojen ja – taitojen tiivistä opiskelua.

Alaisiaan valitessaan esimies ratkaisevasti vaikuttaa siihen, millaiseksi hänen yksikkönsä muodostuu. Esimiehen tulee ohjata valittujaan alaisiaan. Alaisten ohjaamisella tarkoitetaan välillistä ja välitöntä toimintaa. Näillä toiminnoilla vaikutetaan alaisten käyttäytymiseen organisaatiossa. Esimiehen ohjauksen ja johtamisen on oltava kannustavaa ja kehittävää. Käytännön ohjauksessa on esimiehen muistettava oman esimerkkinsä vaikutus. Esimiehen käyttäytyminen alaisiaan kohtaan vaikuttaa suoraan alaisten käyttäytymismalliin asiakkaita kohtaan. Jos esimies arvostaa alaisiaan, tarttuu sama asenne alaisiin eli alaiset arvostavat asiakkaita ja tämä näkyy asiakaspalvelussa positiivisena asiana. (Anttonen 2003, 101 - 106.)

Esimiehellä on palveluyrityksessä erilaisia rooleja. Roolit ovat samat riippumatta esimiehen tai johtajan asemasta organisaatiossa. Lähtökohdaksi esimiesten ja johtajien roolien tarkastelulle on esimiehen asema yrityksessä. Jokainen esimies on vastuussa tietystä osasta organisaatiossa. Tämän vastuun myötä on esimiehelle luovutettu virallista toimivaltaa eli asemaa. Joutsenkunnaksen (1990, 41 – 48) mukaan esimiehen rooleja voi olla monenlaisia.

Olemalla *keulakuvan roolissa* esimies edustaa vastuualuettansa, yritystä ja yksikköänsä muille ihmisille. Esimiehen oman henkilökohtaisen asenteen ja esimerkin näyttäminen alaisille, kuuluu myös keulakuvana olemisen.

Esimiehenä esimies luo ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä. Siihen kuuluvat välitön alaisten ohjaaminen: esimerkiksi työhön otto, tehtävien anto, rankaiseminen tai palkitseminen. Välillinen ohjaaminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Se on esimerkiksi työmotivaation edellytysten aikaan saamisen luominen, organisaation rakenteiden suunnittelu ja yhteistoimintatapojen suunnit-

telu.

Yhdysmiehenä esimies toimii tiedonkulun linkkinä yrityksessä. Linkki tarkoittaa tiedonkulkua, jotka eivät kosketa esimies- tai alaissuhdetta, vaan niiden ulkopuolella olevia asioita esimerkiksi toisten esimiehen, ammattitovereiden tai yrityksen ulkopuolella olevien henkilöiden välillä.

Tietokeskuksena toimimalla esimies esimerkiksi suodattaa erilaisia tietoja johdolta alaisille.

Esimies *välittää tietoja* alaisilleen. Toiminnallisen ja operatiivisen tiedon välittäminen voidaan luokitella esimiehen tehtäviin alaisille esimerkiksi tukipalvelun, hintojen ja lomakkeiden täyttöohjeiden välittäminen työntekijälle. Kyseessä on kaikki se tieto mikä on toiminnan kannalta tärkeää työntekijälle. Samalla yleistiedon ja tukitiedon välittäminen alaisille, esimerkiksi tietoja asiakkaista, tuotteista tai tulevaisuuden suunnitelmista.

Esimies toimii *päätöksentekijänä*, jolloin päätöksien aikaansaattaminen tapahtuu ajallaan tai heti. Päätöksien tekeminen oikeiden ihmisten toimesta tarkoittaa kulloistakin päätöstä koskevien tahojen kuulemistä. Esimiehen on otettava alaiset mukaan päätösten tekoon mahdollisuuksien mukaan. Alaiset sitoutuvat paremmin tehtyyn päätökseen, kun he tuntevat olevansa mukana päätöksenteoissa.

Aloitteentekijänä esimies reagoi aktiivisesti ja nopeasti erilaisiin muutosvaatimuksiin. Aloitteentekijän roolissa esimies pääsee toteuttamaan parhaiten yrittäjyyttään. Esimiehen on huolehdittava, ettei alaisten työsarka muutu liian rutineiksi, jolloin on vaarana alaisten mielenkiinnon ja otteen herpaantuminen työtehtävissä. Rutiniiniksi muuttunut työ näkyy asiakkaille hyvin herkästi. Aloitteentekijänä esimiehen tulee henkilöstön vireyden ylläpitämiseksi toteuttaa suunnitelmallisesti muutoksia vastuualueessansa, esimerkiksi henkilöstön työnjaossa ja palveluissa.

Häiriöiden käsittely on esimiehelle palveluyrityksessä jokapäiväistä toimintaa, esimerkiksi asiakkaiden valituksien käsittely ja alaisten keskinäisten ristiriitojen käsittely. Myös alainen, joka ei ole toiminut esimiehen odotusten mukaisesti, vaatii omat ratkaisukeinonsa.

Voimavarojen jakajana on esimiehen pidettävä mielessä yksikkönsä voimavarat (resurssit) esi-

merkiksi koneet ja laitteet, raha ja aika sekä alaiset.

Neuvottelijana esimies osallistuu epävirallisiin ja virallisiin neuvotteluihin. Neuvottelijan roolissa esimiehellä on täydelliset valtuudet oman toimivaltansa puitteissa. Esimiehen on tuotava korostetusti esille myönteisiä mielikuvia sekä elämyksiä joita pyritään tarjoamaan esimerkiksi asiakkaille.

Laatujohtamista pidetään tehokkaana suorituskyvyn työkaluna. Laatujohtamisen mukaan tärkeintä on kokonaislaatu, joka merkitsee sisäistä ja ulkoista asiakastyytyväisyyttä. Tällöin kaikkien työntekijöiden tulisi osallistua koko ajan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Ryhmän jäsenet tuovat muille työntekijöille täydentäviä taitoja ja kokemuksia. (Grönfors 1996, 58 - 62.)

Esimieheltä itseltään vaaditaan innostusta ja uskallusta jatkuvaan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. Samalla esimies täyttää palveluyrityksen esimiehelle asettamat vaatimukset (Joutsenkunnas 1990, 34 - 38).

3.1 Motivointi

Motiivit ovat toimintaa ohjaava voima. Motiivit saavat ihmisen suuntaamaan energiaansa kohti uusia päämääriä tai jo voimassa olevia tavoitteita. Motiivit ovat niitä, jotka saavat motivaation käynnistymään. Motiivit ilmenevät haluna, tarpeena, yllykkeenä tai vaikuttimena tehdä jotakin. Motiivi voi syntyä nopeasti tiettyjen ärsykkeiden vaikutuksesta ja motiivi voi olla tekemisen välitön syy. Motivaatio vaikuttaa ihmisen kaikkeen tietoiseen toimintaan ja suurimpaan osaan eli ihmisen tiedostamattomaan käyttäytymiseen.

Motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Henkilö, joka opiskelee ainoastaan saadakseen palkinnon oppimisestaan, on ulkoisesti motivoitunut. Henkilö, joka innostuu tehtävästä ilman ulkoisen palkkion tavoittelua, on sisäisesti motivoitunut. Koska toive ulkoisesta palkinnosta, ei ole sisäisesti motivoituneen henkilön työskentelyn taustalla, on hän yleensä vähemmän luovutusherkkä ja sinnikkäämpi kuin ulkoisesti motivoitunut oppija. Sisäinen motivaatio on siis oppimisen kannalta suotuisampaa kuin ulkoinen motivaatio. Tavoitteet, joita henkilöt toiminnalleen asettavat, ennustavat merkittäväällä tavalla oppimispro-

sessin luonnetta sekä lopputuloksia.

Suoritustavoitteet taas viittaavat henkilön pyrkimyksiin saada palkkio oppimisen kautta tai osoittaa paremmuuttaan suhteessa toisiin henkilöihin. Henkilöiden on helpompi motivoitua oppimisen kannalta hyvällä tavalla, mikäli heillä on mahdollisuus työskennellä itseään kiinnostavien ja riittävän haastavien tehtävien parissa.

Työyhteisö, työn tyydyttävyys ja työhön kohdistetut odotukset määrittelevät sen miten työntekijä kokee työmotivaationsa. Kun työntekijä kokee tekemänsä työn arvostetuksi, on hän silloin kokenut työpanoksensa haasteelliseksi ja tarpeelliseksi. Jos työntekijä ei saa esimieheltään palautetta tekemästään työstään, voi työntekijä alitajuisesti tuntea, ettei työntekijä ole onnistunut työtehtävissään. Palautteen puuttuessa työntekijä tulee varmemmaksi siitä, ettei ole saanut mitään aikaiseksi tai hänen työllään ei ole ollut mitään merkitystä. Palautteen saamatta jääminen esimieheltä ruokkii ihmisen ajatusmaailmaa negatiivisesti, jonka johdosta työn jälki alkaa kärsiä. Työntekijälle välittyy viesti, ettei työntekijän tekemää työtä tai työtehtävää arvosteta. (Salmimies 1991, 121 - 125.)

Motivointikeinot ovat toimineet monen organisaation kehitysohjelman perustana, esimerkiksi työn rikastuttamisen, osallistuvan johtamisen sekä elämisenlaatuohjelmana. Työntekijöitä voidaan motivoida esimerkiksi palkitsemalla heitä ennalta määrättyin keinoin. Onnistunut motivointi kommunikoimalla esimiehen ja työntekijän välillä, voi luoda luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin. Jos työntekijä saadaan osallistumaan avoimemmin keskusteluihin sitouttaa esimies työntekijän paremmin työpaikalleen. Työympäristöllä on suuri vaikutus työmotivaatioon. Hyvä työympäristö auttaa parempaan suorituskyykyyn. Motivointivaltti esimiehelle on organisaation kasvu ja menestys kilpailumarkkinoilla. Menestyneessä yrityksessä on työntekijän mielekkäämpi työskennellä. Menestynyt yritys vaatii työntekijän luottamuksen. Kouluttamalla työntekijöitä esimies valmentaa ja varustaa työntekijät tiedoilla ja taidoilla, joita tarvitaan uusien haasteiden kohtaamiseen.

Työntekijät tarvitsevat henkilökohtaisia saavutuksia. Itsenäinen ongelmanratkaisu tai riskinotto palvelutilanteessa, antavat työntekijälle haasteita. Lisävastuun saaminen ja korkeat tavoitteet motivoivat työntekijää saavuttamaan työnantajan luottamuksen. Saatuaan itsenäisiä työtehtäviä sekä oman työn hallintaan liittyviä vapauksia, jotka tarkoittavat mahdollisimman rajallisen määrän sääntöjä ja rajoituksia työtapoihin, motivoi työntekijää parempiin suorituk-

siin työpaikalla. Antamalla työntekijöille rajallisesti valtaa, työntekijä voi hallita työympäristöään ja asiakkaitaan, samalla työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöönsä. Työntekijät tarvitsevat ryhmään kuuluvuutta, eli arvostetaan toveruutta ja ystävyyttä. Työtehtävien tulee olla kiinnostusta herättäviä, jolloin työntekijälle tulee oikeaa motivoivaa asennetta tehdä työtehtäviänsä.

Henkilöstö on motivoitunutta ja kilpailukykyisempiä palveluammattissaan:

- kun työntekijät tuntevat hyväksynnän työyhteisössä
- työntekijät saavat kohtuullisen korvauksen työpanoksestaan
- työntekijät saavat mahdollisuuden toteuttaa itseään riittävästi palvelutilanteessa
- työntekijät saavat asiakkailta arvostusta tekemistään onnistuneista palvelutapahtumista asiakkaille
- työntekijät saavat tehdä työtään turvallisessa työympäristössä.

(Hämäläinen 1999, 95 - 98.)

Yleisesti ottaen, työntekijöillä on nykyisin enemmän vaatimuksia ja tietoa. Työnantajat hyötyvät siitä, että he ottavat huomioon työntekijöidensä tarpeet. Muussa tapauksessa työnantajat menettävät työvoimaa. Koulutus on yksi avainasemassa oleva asia, rikastuttamisen keino, työntekijöiden pysymiseen työpaikalla. Työnantajan järjestämä koulutus on vahva motivointityökalu työntekijälle, koska se nostaa työntekijän odotuksia työtehtävissään ja rohkaisee työntekijää asettamaan itselleen korkeampia tavoitteita ja haasteita. (Grönfors 1996, 98 - 99.)

3.2 Perehdyttäminen

Työhön perehdyttäminen on tärkeää sekä työntekijälle että työnantajalle. On yrityksen etu, että se saa osaavan, innostuneen ja motivoituneen työntekijän. Töiden tulee sujua joustavasti tehokkaasti sekä tuottavasti. Tähän vaikuttaa osaltaan hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen.

Perehdyttämisestä ja työnopastuksesta hyötyvät työntekijät, esimies sekä itse yritys. Työnteki-

jän epävarmuus ja sen tuoma jännitys vähenee, jolloin myös sopeutuminen helpottuu. Työntekijälle työ on heti alusta alkaen helpompaa, kun hän oppii tekemään työn oikein. Työntekijän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille työtehtävissä. Työntekijän vastuuntunto ja mielenkiinto työtehtäviä kohtaan kasvavat. Työntekijän ammattitaito kehittyy, samoin työssä oppiminen helpottuu ja nopeutuu, jolloin annetut tavoitteet ja työtehtävät saavutetaan nopeammin.

Esimiehelle työongelmien ratkaiseminen helpottuu ja hyvälle yhteistyölle sekä yhteistyöhengelle muodostuu vankka perusta. Hyvällä perehdyttämisellä ja työnopastuksella vapautetaan esimiehen aikaa muihin tehtäviin.

Työpaikalla palvelun tulos ja laatu paranevat onnistuneen perehdytyksen ja työnopastuksen ansiosta. Työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteinen asenne. Virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien minimoiminen työpaikalla on työnopastuksen ansiota. Hävikin syntyminen, työntekijöiden poissaolot ja vaihtuvuus työpaikalla vähenevät. Työvälineiden ja kaluston huolto paranee ja helpottuu oikeiden työtapojen ansiosta, jolloin työtarvikkeiden käyttö järkevoityy. Perehdyttäminen ja työnopastus tekevät yrityksen yrityskuvan vahvaksi työntekijän kannalta.

Työhön perehdyttämisellä ja opastuksella on tarkoitus valmentaa henkilöstö tehtäväänsä sekä tutustuttaa hänet työympäristöön sekä työoloihin. Samalla perehdyttämisen tarkoitus on työntekijän tutustuttaminen oman työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaan. (Lepistö 2004, 56 - 58.)

Työntekijälle työpaikkaan ja työympäristöön perehtyminen on helpompaa kuin työhön perehdyttäminen. Työhön perehdyttämisen keinoja ovat lähimmän esimiehen tuki, työnopastajan tuki, kouluttajan antama koulutus sekä kirjallinen ja muu tukiaineisto, jotka liittyvät uuteen työtehtävään. (Åberg 2000, 207.)

Työntekijät, jotka ovat hyvin tunnepohjaisesti sitoutuneet työtehtäviinsä, ovat erityisen alttiita voimavarojen kulumiselle. Työntekijät, jotka yrittävät vastata heille annettuihin kaikkiin niihin odotuksiin ovat riskiryhmässä työuupumukseen. Uupumuksen syy on persoonallisuudessa. Työntekijän korkea moraali ja kohtuuttomat vaatimukset omaan itseensä ja työpanokseensa edesauttavat työntekijän työuupumukseen. Edistäminen työntekijän omien voimava-

rojen kohtuullistamiseksi on suurelta osin työntekijän yksilöllisten ratkaisukeinojen hakemista ja toteuttamista. (Rauramo 2004, 14.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, yrityksen liikeidean ja sen toiminta-ajatuksen. Perehdyttämisen tärkeä osa on myös se, että perehdytettävä oppii tuntemaan yrityksen asiakkaat ja millaisia palveluja ja tuotteita yritys tarjoaa asiakkailleen.

On tärkeää perehdyttää työntekijä uuteen tehtävään, vaikka työntekijä olisikin ”vanha työntekijä” yrityksessä ja työntekijä toimisi tutussa työryhmässä. Onnistuneella perehdyttämisellä varmistetaan, että työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja kokee olevansa arvostettu työyhteisön jäsen. Samalla työntekijä sitoutuu työhönsä ja työpaikkansa tavoitteisiin. Työntekijällä itsellään on myös vastuu perehdyttämisestä. Työntekijän tulee olla motivoitunut, innostunut ja aktiivinen sekä oma-aloitteinen ottamaan selvää työpaikkansa tavoitteista ja työtehtävistä.

Puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet johtavat ylimääräisiin reklamaatioihin. Reklamaatiot aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia vaarallisempia voivat olla asiakkaan menetyksen aiheuttamat kustannukset ja yrityksen vahingoittunut maine. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Hyvin hoidettu työntekijän perehdyttäminen vie aikaa. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet tiedot sitä nopeammin työntekijä pystyy työskentelemään ilman muiden apua. Perehdyttäminen siis hyödyttää myös työtovereita. (Työturvallisuuskeskus 1992, 7.)

4 PROJEKTI

Vanha sanonta, ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, kertoo hyvin projektin onnistumisesta. Hyvin tehdyn alkutyön ansiosta lisäyksiä, korjauksia tai muutoksia tarvitsee tehdä vähemmän. Kun palvelun laatua halutaan kehittää, parhain ratkaisu työtapana on projekti. Projektissa on aina selkeä päämäärä, seuranta, budjetointi ja raportointi. Samalla projektia voidaan kuvailla yksinkertaiseksi ja tilapäiseksi tavaksi organisoida. Se ohittaa hierarkkisen laatikko-kaavion jäykät rakenteet. Palvelun laadun parantaminen ja kehittäminen on suoraan verrannollinen asiakkaan kokemaan lisäarvon tunteeseen. (Anttonen 2003, 101)

Projektitiimiä voidaan kuvata seuraavasti;

”Tiimi on pienehkö ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteisiin toimintatapoihin ja joilla on toisiaan täydentäviä erilaisia taitoja, joita he tehokkaasti hyödyntävät määritellyn palvelutyön suorittamiseksi. Tiimi tuntee olevansa kollektiivisessa yhteisvastuussa palvelutehtävän tulosten saavuttamisesta ja sen sisällön ja työtapojen edelleen kehittämistä”. (Rissanen 2005, 119.)

Projektia johdettaessa on johtamisessa kyse ihmisten johtamisesta. Hyvin johdetussa projektissa menee vähemmän aikaa turhauttavaan ja turhaan työhön kuin huonosti johdetussa projektissa. Samalla hyvin johdetussa projektissa jää aikaa säästöön koska ei tarvitse korjailla omia sekä toisten tekemiä virheitä.

Nykyaikainen ammattitaito ei tarkoita enää sitä, että työntekijä osaa valmiiksi jo kaiken. Todellisen ammattitaidon osoittaminen työntekijässä on työntekijän riittävien valmiuksien ja pohjatietojen hyödyntäminen työtehtävissä. Työntekijä voi omaksua lisää tietoa yhdistelemällä jo aiemmin oppimaansa. Tämän vuoksi on tärkeää työntekijälle, että työntekijä on valmis kouluttautumaan uusien asioiden oppimiseksi.

4.1 Projektin suunnittelu

Kun projektia hahmotellaan ja aletaan suunnitella, täytyy olla valmiiksi määriteltynä haluttu lopputulos. (Anttonen 2003, 33 - 118.) Suunnitelmavaiheessa määritellään kuka tai ketkä henkilöt tekevät mitäkin tehtäväkokonaisuutta, miten tehtäväkokonaisuus tehdään ja milloin tehtäväkokonaisuus on oltava valmis. Suunnitteluvaiheessa on hyvä valita ja kohdentaa tulevat mahdolliset riskitekijät. Projektin päämäärä kun on määritelty, täytyy päämäärä pilkkoa osiin, joista tehtäväkokonaisuudet alkavat. Tehtäväkokonaisuuksien valmistumiseen on hyvä määritellä aikataulut. Aikatauluja pitää tarkistaa ajoittain. Projektin valvojan on hyvä tehdä seuranta, millä tavoin tehtäväkokonaisuudet valmistuvat.

Projektiin valittujen työntekijöiden kannalta on tärkeää, että samassa projektissa tulee työskentelemän työvuosiltaan vanhat ja uudet työntekijät. Henkilöiden, jotka tulevat työskentelevät samassa projektiryhmässä on hyvä tuntee toisensa. Muulloin suuri riski työnteon kannalta on henkilöiden kemioiden yhteentörmäys. Projektiryhmään valittujen henkilöiden kemiaat vaikuttavat projektiryhmän tekemän projektin onnistumiseen.

Yrityksen johdon tulee omalla käyttäytymisellään osoittaa kiinnostusta työntekijöidensä kehittymistä kohtaan. Käyttäytymismallina voidaan luetella esimerkiksi millainen aloitteellisuus, toimintatapa ja suhtautuminen työhön ovat toivottuja ja millaiset eivät. Yrityksen työyhteisön ja työntekijöiden kehittämisessä ja kouluttamisessa ei ole kyse joistakin merkityksettömistä ja pehmeistä asioista. Kyse on yrityksen menestymisestä ympäristössä jossa on kilpailijoita. (Järvinen 2000, 18 – 19.)

Työpaikat ostavat entistä enemmän asiantuntijapalveluja ulkopuolisilta henkilöiltä toimintansa kehittämiseen. Yrityksen johdon on otettava kantaa siihen, millainen merkitys työntekijöillä on yrityksen toiminnassa. Johtoryhmän rakentaessa henkilöstöstrategiaa ja – suunnitelmaa liiketoiminnasta ja sen tavoitteista on johtoryhmän tarkasteltava millaisia ominaisuuksia ja osaamista vaaditaan henkilöstöltä. Onnistuakseen henkilöstön kehittämisessä yrityksessä on tehtävä hyvin perusteellisia uudistuksia. Yrityksen kehittämisasiat ovat pitkäjänteisyyttä vaativia ja erittäin vaikeita. Sen vuoksi kehittämisasiat ohitetaan helposti tai siirretään jonkun toisen ratkaistavaksi. (Järvinen 2000, 20 - 25.)

4.2 Projektin toiminta

Esimiehen tehtävä on huolehtia johtamastaan työyhteisöstä siten, että kaikki projektiryhmän jäsenet haluavat toimia aktiivisesti ja ponnistella yhteisen tehtävän puolesta. (Järvinen 2000, 71.) Työntekijän itsensä kehittäminen ja kouluttaminen ovat vahvuustekijä projektiryhmässä. Projektiryhmässä oppii silloin samalla vähän jokainen työntekijä. Tärkeää on, että projektiryhmän jäsenet ovat sitoutuneita yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sekä työskentelevät määrätietoisesti päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jatkuvaan oppimiseen sitoutuneet työntekijät ovat avoinna uudelle informaatiolle. Sitoutuneina työntekijät pyrkivät ajoissa ennakkoimaan sekä välttämään osaamisaukkoja. Sitoutuneet työntekijät uhraavat aikaa, energiaa sekä rahaa, saadakseen ajoissa koulutusta uusista työhön liittyvistä tietotaidoista sekä täydentääkseen ja parantaakseen työsuoritustaan. Sitoutuminen viittaa työntekijän oppimisessa tarkoituksellisuutta, suunnittelua ja itseohjautuvuutta. Oppiminen voi tapahtua kirjallisuutta lukemalla, koulutuksella tai roolimallia seuraamalla, opetusvideota katsomalla, harjoittelemalla uusia taitoja ja toimintatapoja tai käyttämällä hyödyksi kokemuksiin perustuvaa tietoa. (Ruohotie 2000, 9.)

Työntekijöiden koulutuksen tarkoituksena on tietojen ja taitojen kehittäminen, tarvittavan tiedon hankinta ja suorituskyvyn parantaminen. Työntekijöiden kouluttaminen antaa yritykselle mahdollisuuden tehokkaampaan henkisten voimavarojen käyttöön. Työntekijälle koulutus antaa mahdollisuuden kehittyä tiedollisesti, taidollisesti ja asenteellisesti työtehtäviä varten. Työntekijöiden koulutus tulee perustua todettuun tarpeeseen. Koulutuksella on oltava myös selkeät tavoitteet. Ensiksi on punnittava yrityksen resurssit ja tulevat voimavarat. Koulutus voi koskea vain osaa projektiryhmän jäsentä. Projektiryhmän suoritustaso muodostuu yksilöiden suoritustason onnistumisesta. Jokaisen työntekijän ammattiosaaminen on tärkeää. Koulutuksen tarpeellisuutta kuvastaa myös se, miten monta tehtävänimikettä on projektiryhmän sisällä ja miten tehtävänimikkeet vastaavat päivän tarpeita ja työtehtäviä. (Järvinen 1996, 74 - 76.)

Työntekijän itsensä kehittämisen tavoitteena pidetään oma-aloitteellisuutta ja vastuunottoa omasta kehityksestä ammattitaitoisemmaksi. Työntekijän oma halu pitää itseänsä ”ajan tasalla olevana asiakaspalvelijana” ja markkinakelpoisena. Koulutuksen vastuu onnistumisena on siirretty työntekijöille. Kehittämistoimintojen vastuu koulutuksen avulla on kuitenkin edel-

leen työnantajalla. Palkitsemis- ja kehittämisjärjestelmä on tehtävä siten, että järjestelmä tukee työntekijöiden oma-aloitteista kehittämistarvetta. Työntekijöiden kouluttamisen ja kehittämisen on oltava jatkuvaa toimintaa. Työntekijöiden kehittämiseen on investoitava. Vain järjestelmällisellä kehittämistyöllä voidaan menestyä kiristyvässä kilpailussa. (Järvinen 1996, 101 - 108.)

Mitkä toiminnot sitten vaikuttavat negatiivisesti projektiryhmän toimivuuteen? Rissasen (2005, 127) mukaan kehnon työskentelyn tunnuspiirteitä ovat projekteissa seuraavat:

- työpaikan ilmapiiri on ahdistavaa ja puhuminen sallittua ainoastaan hierarkian mukaisessa arvojärjestyksessä
- henkilökunnalla ei ole selvää käsitystä ja kuvaa projektin tavoitteista, resursseista eikä aikataulusta
- projektiin osallistujat eivät tiedä, mitä käsitellään tai miksi ylipäätään kokoonnutaan
- työntekijöitä informoidaan ainoastaan vain pienillä tai tiedotusluoteisilla asioilla
- työntekijöille pelisääntöjä ei ole selkeästi sovittu, vaan löytyy vaihtelevia käytäntöjä
- työntekijän uuden asian tai näkökulman ehdotus vaetaan hiljaiseksi ja uusia asioita ei toteuteta

Yrityksessä toimiva projektiryhmä toimii sitoutumisen, vastuun sekä ammattitaitojen varassa. Projektiryhmän on alussa tärkeää sopia keskeiset toimintatavat sekä työtavat. Kuitenkin alussa luodut tavat muovautuvat uudelleen projektiryhmän kehittyessä. Johdon on annettava projektiryhmän työlle selkeä tuki ja tavoitteet. Yrityksen on huolehdittava koulutuksesta ja palkitsemisesta. Ulkopuolisten apujen käyttö on suotavaa. (Rissanen 2005, 123 - 131.)

Organisaation tehtävänä on tukea ja resursoida henkilöstöä oppimaan, auttamaan heitä parantamaan työsuoritustaan ja varautumaan tulevaisuuden suoritusvaatimuksiin. Teknologiaa hyödyntämällä organisaatiot ja henkilöt tunnistavat ne osaamisalueet, joita tulee kehittää. Esimiesten ja organisaatioiden on opittava toimimaan kehittäjinä. Yhteistyö henkilöstön sekä työnantajan välillä edellyttää luottamusta ja sitoutuneisuutta. Samalla organisaation on tuettava kehittyvää projektiryhmää. (Ruohotie 2000, 10 - 32.)

Vaikka liiketoiminnassa toteutetaan monia kehityshankkeita, jäävät niiden tulokset joko

osaksi tai kokonaan hyödyntämättä. Kehityshankkeiden tuloksia ei siirretä toisille henkilöille, vaan tiedot jäävät yhden tai muutaman henkilön varaan. On myös mahdollista, ettei kehityshankkeen läpikäynyt henkilö koe saavansa siitä itselleen mitään lisäarvoa. Siksi kehittämisprojektin tuloksien kannalta olisi tärkeää huolehtia tuloksien siirtymisestä projektiryhmään.

Kun kehityshankkeen tuotosta siirretään projektin henkilöstön ja työyhteisön asettajan, ohjausryhmän ja verkoston hyödyksi, tukee kehityshankkeen tulos koko toimialaa. Kun työyhteisön ilmapiiri on vilpitön avoin sekä uusiin käytäntöihin ja taitoihin halukas siirtyvät projektiryhmän tulokset sujuvasti asiakkaiden lisäarvoksi. (Rissanen 2005, 258 - 262.)

Työntekijät itse sitoutuvat jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Kehittyminen on välttämätöntä suorituskyvyn ylläpitämiseksi onnistuneessa projektiryhmässä. Kehittyminen antaa myös työnantajalle vahvuudet tehokkaisiin työntekijöihin. Työnantajan tulee kannustaa työntekijöitä heidän taitojensa ja osaamisensa kehittämiseen. (Ruohotie 2000, 34.)

5 PRISMAN KESÄPIHAN TOIMINTA

Prisma Kajaanin yhteydessä toimii vuosittain kausiluonteisesti kesäpihamyymälä. Kesäpihamyymälä sijaitsee nykyisin vanhassa veturitallissa, Prisman ylätasanteella olevan paikoitusalueen oikeassa kulmassa. Kesäpihamyymälän tuotteita ovat mullat, lannoitteet, puutarhanhoitovälineet, siemenet, kukat, pensaat, puut, puutarhakalusteet, puutarhakalusteiden pehmusteet, pihakoristeet ja pihakalusteet. Kesäpiha on avoinna keväisin toukokuusta kesäkuun puoleenväliin eli puolitoista kuukautta. Kesäpihan aukioloajat ovat maanantaista perjantaihin 9.00 - 20.00, lauantaisin 9.00 - 17.00 sekä sunnuntaisin 12.00 - 20.00.

Prisma Kajaanin vapaa-ajan osastolta on valittu kaksi työntekijää kesäpihamyymälään. Prisma Kajaanin kassa-osastolta tulevat kassasesonkityöntekijät. Kassasesonkityöntekijöitä on valittu kaksi tai kolme kesäpihakaussittain. Työnantajan valitsemia ulkopuolisia puutarha-alansesonkityöntekijöitä on kesäpihakaussittain joko yksi tai kaksi henkilöä. Mukana kesäpihamyymälässä on myös kesätyöntekijät ja koululaisharjoittelijat, heitä on kerrallaan kaksi henkilöä työjaksoissaan.

Sesonkityöntekijät kassa-osastolta vastaavat vain kassatyöskentelystä. Kuitenkin kassasesonkityöntekijöille on annettu ymmärtää että kassasesonkityöntekijät tekevät myös muita työtehtäviä kassatyöskentelyn lisäksi. Yksi työtehtävä on puhelimeen vastaaminen. Asiakkaat soittavat Prisman sisälle infoon kesäpiha-asioissa, jolloin infossa työssä olevat henkilöt ohjaavat puhelut kesäpihalle. Joskus asiakkaat soittavat myös itse kesäpihalle ja haluavat palvelua puhelimitse. Myymälän pitäminen edustavassa kunnossa on kassasesonkityöntekijän tehtävänä. Toiselle työntekijälle tulee informoida huomatu puutteet myytävissä tuotteissa ja tavaroissa välittömästi. Kassasesonkityöntekijän tulee täydentää hyllyjä ja järjestellä myymälässä olevia tuotteita, jos tulee rauhallisia hetkiä kassatyöskentelyn lomassa. Tavaralähetysten tai kukkalähetysten saapuessa kesäpihalle muuttuu lähetysten purkaminen seuraavaksi tärkeimmäksi työtehtäväksi kassatyöskentelyn jälkeen. Asiakkaiden auttaminen heidän puutarha ongelmissaan kuuluvat kassasesonkityöntekijän tehtäviin. Kun toinen työntekijä on esimerkiksi tauolla ja toisella puutarha-alan sesonkityöntekijällä on jo toinen asiakas jota hän palvelee tulevat silloin asiakkaat kassalle apua kysymään. Joskus asiakkailla on raskaita tavaroita ostettavana, jolloin asiakkaat tarvitsevat kantoapua kassasesonkityöntekijältä tavaroilleen asiakkaan auton luokse. Asiakkaat tarvitsevat tietoa teknisten koneiden käyttömahdollisuuksista ja käyttöoh-

jeista esimerkiksi ruohonleikkureista, joten teknisten tietojen antaminen tai teknisten tietojen ohjeiden löytyminen kuuluvat myös kassasesonkityöntekijän työtehtäviin. Kukkien kasteleminen auringon paahteelta on kassasesonkityöntekijän tehtävä, jos aikaa jää muiden työtehtävien jälkeen, eikä ketään muita työntekijöitä ole vapaana.

Kesäpiha toimii itsepalveluperiaatteella, eli asiakkaiden on itse löydettävä etsimänsä tavarat ja tuotteet. Asiakkaiden on tuotava ostoksensa kassalle ja vietävä sitten itse autoon.

Perehdytys suunnitelman puuttuminen kassasesonkityöntekijän kohdalla aiheuttaa ongelmatilanteita kesäpihalla. Sesonkityöntekijän perehdyttämisohjeistusta ei Osuuskauppa Maakunnalla ole käytössä. Opinnäytetyön aloitusvaiheessa ei S-ryhmällä ollut yhdenmukaista sesonkityöntekijän perehdytysohjeistusta. Prisman muilla osastoilla, kesäpihaa lukuun ottamatta perehdyttäminen on toimintasuunnitelman mukaisesti laadittu ja käytössä. Onnistunut perehdytys suunnitelma Kajaani Prisma kesäpihaan antaisi siellä toimiville työntekijöille vahvuudet onnistua työtehtävässään asiakaspalvelussa. Onnistunut perehdytys antaisi työntekijälle tunteen, että hän on vahva lenkki työpaikallaan. Perehdytys suunnitelma tulee kuitenkin päivittää vuosittain hintojen ja tuotteiden osalta, sillä esimerkiksi koulutusten ja kurssien alkamisaikojen aikataulut voivat vaihdella.

5.1 Kesäpihatoiminnan lähtötilanne

Kesäpihamyymälän avoinna olo on vakiintunut jokavuotiseksi toiminnaksi Kajaanin Prismassa. Kesäpihaa voidaan kutsua Prisman sisäiseksi projekti.

Kesäpihamyymälän toiminta aloitetaan kuukautta aikaisemmin siistimällä vanhan veturitallin tilat, jossa kesäpihamyymälä toimii. Kesäpihamyymälän siistimiseen valitut työntekijät tulevat Prisma Kajaanin eri osastoilta. Kun kesäpihamyymälä on siistitty, laittavat siistijänä toimineet henkilöt puutarhakalusteet, pehmusteet, työvälineet, pihakoristeet ja pihakalusteet myyntipaikoilleen.

Kesäpihamyymälärakennuksen ulkopuolelle siistijät laittavat valmiiksi lannoitteet, mullat, siemenet, kukat, pensaat ja puut omiin ryhmiinsä. Kesäpiharakennuksen ulkopuolella olevia

tuotteita joitakin tulee viikoittain lisää, joten tuotteiden paikat on alustavasti määritelty.

Siistimistyöntekijöistä vain muutama henkilö tulee työskentelemään kesäpihamyymälässä, kesäpihamyymälän aukioloaikana. Tulevat myyntituotteet on laitettu valmiiksi siistimistyössä olevien työntekijöiden avulla. Kun kesäpihatoiminta avataan asiakkaille, tulevat kassasesonkityöntekijät kesäpihamyymälään ja siistimistyössä olleet työntekijät siirtyvät takaisin omiin työtehtäviinsä Prisma Kajaanin osastoille.

Kassasesonkityöntekijöiden saavuttua kesäpihamyymälään, myytävät tuotteet on laitettu valmiiksi myyntipaikoilleen niiltä osin kuin tuotteita on saapunut kesäpihamyymälään. Tämä aiheuttaa sen, että kassasesonkityöntekijöiden ensimmäiset työpäivät menevät tuotteiden ja tuoteperheiden etsimiseen ja tutustumiseen. Asiakkaille jaettavassa Prisman kesäpihakuvas-tossa on tuotteita, joita ei tule myyntiin Kajaanin kesäpihamyymälään. Kassasesonkityönteki-jän tulee tietää mitkä tuotteet ovat ja tulevat Kajaanin kesäpihamyymälään myyntiin. Kas-sasesonkityöntekijän tulee myös nopeasti löytää hinta tuotteelle, jonka asiakas haluaa ostaa. Kesäpihamyymälässä on käytössä hinnasto, jossa ovat mukana kaikki Suomen Prisma kesä-pihamyymäläketjun myynnissä olevat tuotteet. Hinnastossa on siten mukana myös hintoja tuotteista, joita ei ole Prisma Kajaanin kesäpihalla myytävänä.

Kesäpihan työntekijän työnkuvaan kuuluu ja asiakkaat odottavat, että myyjä tietää kasveista ja niiden käyttäytymisestä maaperään. Työvälineiden käyttäminen ja opastus asiakkaille on työntekijän jokapäiväistä tehtävää. Asiakkaat haluavat tietää millaisia eroja työvälineillä on. Työkoneiden eroavuudet toisistaan ovat kysymyksiä, joihin asiakkaat haluavat vastauksia. Kalusteiden huolto-ohjeet sekä laatuksymykset aiheuttavat ongelmia työpäivän aikana. Tie-tämättömyys monissa kesäpihaa koskevissa asioissa aiheuttaa työntekijöissä ja asiakkaissa ärtymystä.

Nykyisin työnantaja kouluttaa Jollaksen tarjoamalla koulutuksella yhtä tai kahta samaa vapaa-ajan osastolta valittua työntekijää vuosittain, kassasesonkityöntekijät eivät saa minkäänlaista kesäpihakoulutusta. Tulevat kassasesonkityöntekijät eivät tiedä pääsystä kesäpihamyymälään kuin vasta silloin kun on määritelty tulevat kesäpihatyövuorot. Kassasesonkityöntekijät näke-vät työvuorolistoistansa tulevat kesäpihatyövuorot. Silloin jo liian myöhäistä aloittaa koulut-tautuminen kesäpihatietouteen itsenäisesti. Näin ollen työntekijän puutteelliset tiedot ja tai-dot jättävät Osuuskauppa Maakunnan palvelulupauksen asiakkailleen vajaaksi. (Liite 1.)

5.2 Kehittämistarpeiden tunnistamisella toimivaan kesäpihamyymälään

Omat havainnot ja kirjaukset kesäpihan toimintaan liittyvistä ongelmista, olivat työn lähtökohtana. Opinnäytetyön toteutustavaksi valittiin etnografinen lähestymistapa, jonka tarkoituksena on selvittää muutosehdotuksia kesäpihamyymälätoiminnan aloitukseen kassasesonkityöntekijän kannalta. Etnografisessa tutkimuksessa esitetään tietyn ryhmän toimintamallia sekä ryhmän käsityksiä että tulkintoja ympäristöstä. (Vuorinen. 2005.) Ryhmää, jota halutaan tarkastella, tutkitaan sisältä päin. Paljastetaan tutkittavan ryhmän todelliset lähtöolettamukset, joiden varaan ryhmän kommunikaatio ja viestintä perustuu. Aineiston keruu tapahtui havainnoinnin avulla, joka toteutettiin niin että, kassasesonkityöntekijä kirjasi omia ajatuksiaan ja havaintojaan päiväkirjamuotoon kesäkaudella 2007. (Liite 2.)

Vertailupohjaa toisiin Prismojen kesäpihoihin ei tehty, koska jokaisella Prismalla on omat tapansa toimia kesäpihakauden suunnitteluvaiheessa ja työntekijöiden valintatilanteissa. Kajaanin Prisman kesäpihalle ei ole tehty aikaisemmin vastaavaa tutkintaa. Opinnäytetyössä esimiehelle esille tulleita parantamisehdotuksia olisi hyvä hyödyntää ja ottaa huomioon seuraavia kesäpihakausia suunniteltaessa. Opinnäytteessä esitelty päiväkirjaliite ei tule julkisesti luettavaksi.

Päiväkirjan muistiinpanoista nousi esiin seuraavia ongelmakohtia: myytävien tuotteiden ja tavaroiden sijainti, hintakansion tekeminen jätetty keskeneräiseksi, puutarha-alan tietämättömyys työntekijässä, työtoimintatapojen ohjeistus on ”hiljaista tietoa”, työntekijöiden käyttämien työvälineiden opastus puutteellinen, erikoistuotteiden tietämys, henkilökunnan määrä ja ammattitaito sekä muut kesäpihaa koskevat tärkeät tiedot jättävät kassasesonkityöntekijän ammattitaidon vajaaksi.

Kesäpihan suunnitteluvaiheessa on ratkaistava monta erilaista kysymystä. Kesäpihalle tulevien erilaisten toimintojen yhteensovittaminen ja ratkaiseminen on haastavaa. Siksi on hyvä käydä läpi seuraavia ajatuksia.

1. Millaisia keinoja esimiehellä on käytettävissä työntekijän ja työntekijöiden valinnassa?

Esimiehellä on erilaisia keinoja työntekijöidensä tietojen ja taitojen arvioin-

tiin. Yrityksen toisilta esimiehiltä tai työntekijöiltä kysyminen, jotka ovat kesäpihatoimintaan tulossa, johdattaa esimiehen oikeiden työntekijöiden valintaan. Työntekijöiden omien koulutusten ja koulutushalukkuuden esilletuominen, esimerkiksi kehityskeskusteluissa, antaa esimiehelle tietoa työntekijän ammattitaidosta ja motivaatiosta koulutukseen.

Kun esimiehelle tulee ilmi työntekijän halukkuudesta lisäkoulutukseen, vahvistaa lisäkoulutushalukkuus niin yrityksen voimavarojen vahvistumista kuin imagoa. Esimiehen on pyrittävä valitsemaan juuri ne työntekijät, jotka tulevat työskentelemään kesäpihalla koko kesäpihakauden.

2. Miten esimies voi helpottaa kesäpihalle tulevan työntekijän työtaitoja ja työtehtäviä?

Työnantajan on muistettava, että vaikka kesäpiha on itsepalvelumyymälä, tarvitsevat asiakkaat henkilökohtaista palvelua. Työntekijöiden on pystyttävä tekemään monia eri toimintoja eli heidän on oltava moni osaaja. Pelkästään yhtä tointa, esimerkiksi kassana oloa, ei työntekijä voi toteuttaa. Asiakkaat vaativat henkilökohtaista palvelua. Työnantajan täytyy pyrkiä järjestämään työntekijälle koulutusta, työntekijän ammattiosaamistarpeiden mukaan.

Hyvissä ajoin valitut työntekijät voidaan pohja kouluttaa kesäpihamyymälään ammattitaitoisiksi asiakaspalvelijoiksi. Työntekijöiden kartoitusten avulla on helpompaa budjetoida kesäpihakokonaisuus. Jos kyseessä on yrityksen eri osastoista koottava henkilöstö, kartoitus on hyvä tehdä hyvissä ajoin. Esimiehen vastuulla on työtä helpottavien ennakkomateriaalien jako. Näitä ovat esimerkiksi Biolanin ja Kekkilän painetut materiaalit, HB-betonin esitteet ja kesäpihakuvastot, jotka asiakkaat tulevat saamaan postin kautta koteihinsa. Kun kyseessä on projektiluontoinen tehtävä työtä helpottavat materiaalit on hyvä jakaa jo työntekijöiden valintatilanteessa. Työntekijät voivat itsenäisesti aloittaa opiskelun materiaalien avulla ennen työtehtävien aloitusta. Joskus esimiehen on tehtävä päätös tarvitaanko koulutusta suuremmallekin ryhmälle vai riittääkö sesonkityöntekijän itsenäinen opiskelu ja koulutus.

Valittujen työntekijöiden ammattitietotaito tarkistetaan ja tarvittaessa koulutetaan ja päivitetään. Työntekijät voivat itsekin, työnantajan suostumuksella, kouluttautua Kajaanissa olevilla kursseilla. Näitä olisi esimerkiksi kansalaisopistojen piirissä olevat kurssit, 4H -kurssit, ulkopuolisen yrittäjän järjestämät kurssit tai Kajaanin Seppälän koulun tarjoamat kurssit.

Työnantaja voi tarjota koulutusta S-ryhmän kouluttajan, Jollas Instituutin kautta. Jollas Instituutti tarjoaa koulutusta keväisin kesäpihamyymälän toimintaa varten. Jollas Instituutin toiminnan tarkoituksena on osaamista kehittämällä edistää S-ryhmän kilpailukykyä. Koulutus ja kouluttautuminen sitouttaisivat niin työntekijän kuin työnantajan tähän kesäpihaprojektiin.

Työntekijöitä varten olevat infokansiot kesäpihamyymälässä on hyvä päivittää. Infokansioista asiakkaat lukevat ja etsivät myös tietoja kesäpihamyymälässä olevista kasveista omatoimisesti. Hintakansion tekeminen ennen kesäpihamyymälän avausta helpottaa sesonkityöntekijän tärkeintä työtehtävää kesäpihamyymälässä. Hintakansiosta on poistettava ne tuotehinnat, joita ei tule Kajaanin kesäpihamyymälään myytäväksi.

Valitut työntekijät jo kesäpihamyymälän siistimisvaiheessa oppivat tietämään tulevien tuotteiden paikat ja määrät. Samalla sesonkityöntekijät oppivat kesäpihamyymälässä olevien puutarhakalusteiden, pihakalusteiden ja puutarhatyövälineiden käyttötavat ja toimintamallit sekä ohjeistukset työryhmänä. Lisäksi sesonkityöntekijät oppivat käyttämään kesäpihamyymälässä olevia henkilöstölle tarkoitettuja laitteita ja työkaluja ennen kesäpihamyymälän avausta.

3. Millä tavoin esimies voi kesäpihan toiminnan aikana motivoida työntekijöitä?

Esimiehen tulisi informoida työntekijöitä tulevista muutoksista niin pian kuin se on vain mahdollista. Tulevia muutoksia kesäpihamyymälässä ovat esimerkiksi tuote-esittelijät, kampanjat, tulevat koululaisharjoittelija ja suuret tavaraerät. Esimiehen tulisi kertoa kaikille työntekijöille saadut asiakaspalautteet, joita koskevat niin negatiiviset kuin positiiviset asiakaspalautteet. Asiakaspalautteet

lautteiden avulla kaikki työntekijät voisivat kehittää omaa toimintaansa paremmaksi asiakaspalvelijaksi. Kun työntekijä onnistuu työtehtävissään, tulisi hänen saada siitä aina palautetta.

4. Mitä hyötyä työntekijöille on pitää kesäpihakauden loputtua, yhteinen kokoontuminen esimiehen ja kesäpihalla olleiden henkilöiden kesken?

Kaikki kesäpihalla olleet työntekijät osallistuisivat loppusiivoukseen yhdessä. Siivouksella tarkoitetaan kesäpihamyymälässä kesäpihakauden loputtua myymättä jääneiden tuotteiden järjestelemistä, siistimistä ja paikoilleen laittamista talvikauden ajaksi. Koska kesäpiha on budjetoitua, toimintaa olisi hyvä antaa työntekijöille tietoa saavutettiinko annettu tulos. Kesäpihan tuloksien antaminen tapahtuisi sen jälkeen kunnes kesäpihaa koskevat raportit ovat valmistuneet.

Palaverissa olisi hyvä keskustella avoimesti kaikkien siellä työssä olleiden kanssa millä tavoin onnistuttiin ryhmänä kesäpihalla. Tuliko kesäpihalla eteen jotain ongelmatilanteita joita olisi voinut välttää paremmalla valmistautumisella. Samalla voisi työntekijät kertoa omista kokemuksistaan kesäpihasta. Oliko työntekijät saaneet hyödyntää koulutusten avulla oppimaansa tietoa kesäpihalla. Tunsivatko he tarvitsevansa esimerkiksi enemmän tietoa jostakin asiasta tai tehtävästä. Löytyikö seuraavaa kesäpihakautta suunniteltaessa vielä parantamisen varaa ja missä asioissa. Palautetta kesäpihan toimimisesta annettaisiin niin esimiehelle kuin työntekijöillekin. (Liite 3.)

Yritys, jolla on ammattitaitoiset työntekijät, saa vahvan aseman kilpailumarkkinoilla. Yrityksen menestys pohjautuu ammattitaitoisiin työntekijöihin. Esimiehelle, joka työskentelee vahvassa ja imagoiltaan voimakkaassa yrityksessä on parhaat mahdollisuudet onnistumisiin. Esimiehelle jää enemmän aikaa omien työtehtävien tekemiseen, sillä reklamaatioiden niin tuotteiden kuin asiakaspalautteiden osalta pienenee. Asiakkaiden antamat negatiiviset palautteet vähenevät ammattitaitoisten työntekijöiden ansiosta.

Työntekijöille perehdyttäminen työpisteeseen ja työtehtäviin antaa vahvan ja hyvän pohjan

tuleviin asiakaspalvelutilanteisiin. Esimiehen täytyisi seurata ruuhkahuippuja kesäpihamyymälässä. Tarvittaessa varahenkilöstön nopea saatavuus on taattava kesäpihalle siellä toimivien työntekijöiden avuksi. Kesäpihalla saadaan siten täyttymään yritykselle laaditut ja antamat arvot.

Osuuskauppa Maakunnan toiminta-ajatus asiakasomistajille tulee täyttymään ammattitaitoisen ja osaavan henkilökunnan avulla.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä esimiehelle apuväline, erityisesti kassasesonki-työntekijöiden ammattitaidon parantamiseksi.

Vahvan imagon omaavalta yritykseltä asiakkaat odottavat ammattitaitoista henkilökuntaa heitä palvelemaan. Ammattitaitoinen henkilökunta edesauttaa pysyvien asiakassuhteiden säilyttämisen yrityksellä. Pysyvät asiakassuhteet antavat yritykselle siten etulyöntiaseman paikkakunnalla vallitsevan kilpailutilanteen hallinnassa. Yrityksessä esimiehen on pyrittävä valitsemaan ammattitaitoiset työntekijät. Valinnalla tarkoitetaan oikeiden henkilöiden löytämistä hyvässä ajoin erilaisiin työtehtäväkokonaisuuksiin. Kun valinta koostuu yrityksen sisäisiltä osastoilta, on tärkeää yritykselle, että mukana on myös aiemmin kesäpihalla olleita henkilöitä. Esimiehen valittua henkilöt työtehtäviin, on esimiehen tehtävänä perehdyttää ja kouluttaa sekä edesauttaa valittujen työntekijöiden itsenäistä opiskelua työtehtävien hallinnassa. Näin uusi työntekijä on motivoitunut uuteen työtehtävään. Työntekijöiden onnistunut motivointi vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin, viihtyvyyteen ja yhteistyöhön. Koulutuksen tarkoitus on valmentaa tulevat työntekijät ammattitaitoisiksi työntekijöiksi hyvään imagon omaavaan yritykseen.

Opinnäytetyötä tehdessä ei aina huomaa kuinka nopeasti kuukaudet kuluvat. Järjestelmällisesti tehty aikajaksotus tehtäväkokonaisuuksien tekemiseen olisi hyvä ollut tehdä. Joskaan yllättävien muutoksien vuoksi ei aina osaa varautua tuleviin riskitekijöihin, jolloin opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tehdyt aikataulut eivät pidä.

Tässä opinnäytetyössä oli pohjana etnografinen tarkastelumalli. Havainnot tehtiin päiväkirjamuotoon kesäkauden 2007 aikana. Päiväkirjassa ei käyty kaikkia päiviä läpi tarkasti. On vain kirjattu muistiin päivittäin havaittuja erilaisia tilanteita kesäpihalla. Tarkempi kaaviopohja havainnointien tekoon olisi antanut vielä selvemmän kuvan niistä ongelmatilanteista mitä kesäpihalla on tullut eteen. Päivittäin olisi ollut hyvä vielä tarkemmin eritellä ja kohdentaa toistuvat epäonnistumiset sekä onnistumiset.

Koska kesäpiha on oma yksikkönsä, joka toimii vain rajoitetun ajan vuosittain, tulisi siten kesäpihaa ajatella projektiluoteisesti. Kaikkien kesäpihalla työssä olleiden henkilöiden tulisi

tietää mitkä ovat kesäpihan tavoitteet. Koska nyt kesäpihalle tulee työntekijöitä Prisman eri osastoilta tulisi kaikilla työntekijöillä olla valmiudet toimia osaavina työntekijöinä kesäpihalla. Kesäpihan työntekijöille tulisi tehdä kesäpihakauden alussa yhteiset toimintatavat. Samalla voisi kehittää työntekijöiden keskinäistä viestintää kesäpihalla, koska työntekijät tekevät eri vuoroja päivittäin eivätkä he siten ole aina tietoisia tulevista muutoksista, joita esimies on ilmoittanut tulevaksi.

Jos nyt alkaisin tehdä opinnäytetyötäni kesäpihasta, olisi jo suunnitteluvaiheessa otettava huomioon myös muiden kesäpihalla työssä olleiden työntekijöiden havaintoja päivittäisistä tapahtumista. Kun alkaisin tehdä yhteenvetoa kesäpihan toiminnan parantamisesta, pitäisin kesäpihalla työssä olleille työntekijöille ryhmähaastattelun eli millä tavoin muut työntekijät ovat havainnoineet kesäpihan toimintaa. Silloin olisi havainnointeja huomattavasti enemmän mikä vahvistaisi mahdolliset parannusta vaativat tekijät.

LÄHTEET

- Anttonen, Kyösti. 2003. Tehosta projektityötä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Grönfors, T. 1996. Suorituskyvyn johtaminen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu. Kohtelee asiakastasi kuin itseäsi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Joutsenkunnas, T. 1990. Esimiestyö palveluyrityksessä. Helsinki: Painokaari Oy.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.
- Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty! Asiakaspalvelun ABC. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kjelin & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pesonen, H-L. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rauramo, P. 2004. Työ hyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja – hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 2000. Juva: Bookwell Oy.
- Salmimies, P. 1991. Esimiehen arkipsykologiaa. 1988. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. 1992. Perehdyttämisen kehittäminen. Mikkeli. Länsi-Savo Oy.

Valo, M. 2000. Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisut.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

INTERNET –lähteet

Vuorinen, 2005 <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-Vuorinen.pdf> (Luettu 13.10.2007)

OSUUSKAUPPA MAAKUNNAN TOIMINTA-AJATUS:

”Maakunnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja kainuulaisille asiakasomistajilleen.”

Maakunnallisuus

- kehittää ja ylläpitää kaupan peruspalveluita Kainuussa
- kantaa vastuunsa Kainuun kehittämisestä
- hallitsee Kainuulaisen yhteispelin
- luottaa tulevaisuuteen
- edistää paikallisten tuotteiden ja palvelujen kauppaa

Kehittäminen

- kantaa vastuun menestyksestään itse
- käyttää tuloksen kauppapaikkojen ja toimintojen kehittämiseen asiakasomistajien hyväksi
- huomioi asiakkaiden mielipiteet
- panostaa henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin

Luotettavuus

- pitää lupauksensa
- on luotettava yhteistyökumppani
- on luotettava työnantaja
- on yhteiskuntakuuliainen
- noudattaa hyviä kauppiastapoja
- tuntee vastuunsa ympäristöstä

Nämä kolme asiaa Maakunnallisuus, kehittäminen ja luotettavuus ovat ne arvot jotka määrittelevät suuntalinjat Osuuskauppa Maakunnan päätöksentekoon että toimintaan.

PÄIVÄKIRJA KESÄPIHASTA

Salainen sisältö

POHDITTAVAKSI KESÄPIHAN VALMISTELUUN

Kesäpihan suunnittelu

- Kesäpihalle tulevien henkilöiden valinta osastoilta
- koulutustarpeen kartotus

Kesäpihan aloitus

- valitut henkilöt koko kesäpihakeuden mukana toiminnassa
- valituille työntekijöille materiaalien jako hyvässä ajoin
- infokansioiden päivitys ja täydennys
- hintakansiot kuntoon

Kesäpihatoiminnan aika

- työntekijöitä informoiva tulevista muutoksista
 - * koululaisjärjestelijät
 - * tuote-esittelijät
 - * kampanjat
 - * suuret tavaraerät

Kesäpihan lopetus

- siivouksessa työntekijät mukana
- loppupalaveri työntekijöille
 - * missä onnistuttiin
 - * missä vielä parannettavaa
 - * työntekijöiden palaute
 - * esimiehen palaute