

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN HAASTEET VA- KUUTUSYHTIÖN ASIAKASPALVELUSSA

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2008
Ohjaaja: Kari Lohivesi

Eeva Salovaara

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	SALOVAARA, EEVA
Tutkielman nimi:	Osaamisen kehittämisen haasteet vakuutusyhtiön asiakaspalvelussa
Pro gradu -tutkielma:	104 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2008
Avainsanat:	osaamisen johtaminen, osaaminen, osaamisen kehittäminen, oppiminen

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaamisen johtaminen pitää sisällään sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien. Osaamisen kehittäminen on muun muassa käytännön tasolla tapahtuvaa kehittämistarpeiden arviointia, käytettävien kehittämismenetelmien suunnittelua ja kehittämisen tuloksellisuuden arviointia.

Tutkimus käsittelee asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittämistä vahinkovakuutusyhtiön asiakaspalvelussa. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida tutkimuksen kohdeorganisaation, Vahinkovakuutus Oy:n, osaamisen kehittämistä puhelinpalveluyksikössä. Tutkimuksessa selvitettiin asiakaspalvelijoiden ja heidän esimiestensä mielipiteitä osaamisen kehittämisen hyödyllisyydestä ja toimivuudesta asiakaspalvelijan työn kannalta. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään kehitysehdotuksia osaamisen kehittämisen käytännön toteuttamiseen. Tutkimuksen pääongelma oli: ”Miten osaamisen kehittämistä ja kehittämiskäytäntöjä voidaan muuttaa niin, että ne tukevat paremmin asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittymistä ja kehittämistyölle organisaatiossa asetettuja tavoitteita?”. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui osaamisen johtamista, osaamista ja osaamisen kehittämistä käsittelevästä kirjallisuudesta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Kohdeorganisaation kehittämistiimin haastatteluilla kerättiin taustatiedot osaamisen kehittämisestä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui yrityksen toimihenkilöiden sekä heidän esimiestensä teemahaastatteluita, joita oli yhteensä 17. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että osaamisen kehittämisen kehityskohteet kohdeorganisaatiossa liittyvät tiedon ja osaamisen jakamiseen, koulutuksen järjestämiseen ja esimiestyöhön. Tutkimuksen johtopäätökset muodostuivat empiiristen tulosten analysoinnin kautta ja vertaamalla tuloksia teoriaan.

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Aihealueen esittely ja merkitys	1
1.2	Tutkimuksen tausta Vahinkovakuutus Oy:ssä	2
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	3
1.4	Tutkimuksen rajaukset.....	4
1.5	Keskeiset käsitteet.....	5
1.6	Tutkimusmetodologia.....	6
1.6.1	Laadullinen tutkimus	6
1.6.2	Hermeneuttinen tutkimusote	6
1.6.2	Case-tutkimuksen ominaispiirteitä	7
1.7	Tutkimusraportin rakenne.....	7
1.8	Tutkimuksen kulku.....	8
2.	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	10
2.1	Empiiriseen aineistoon liittyvät tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.....	10
2.2	Osaamisen johtaminen.....	11
2.3	Osaamisen monitahoisuus	12
2.4	Osaamisen kehittäminen.....	15
2.4.1	Osaamisen kehittämisen määrittelyä	15
2.4.2	Kehittämistarve, tarpeen tunnistaminen ja kehittämisen suunnittelu	18
2.4.3	Osaamisen kehittämisen menetelmiä.....	21
2.4.4	Kehittämisen tuloksellisuuden arviointi ja arvioinnin ongelmia.....	24
2.5	Oppiminen osaamisen kehittymisen taustalla.....	26
2.5.1	Oppimisen edellytykset.....	26
2.5.2	Oppiminen vuorovaikutuksessa toisten kanssa	27
2.5.3	Motivaation merkitys oppimisessa ja työssä suoriutumisessa	29
2.6	Työssä suoriutuminen.....	31
2.7	Osaamisen johtaminen esimiestyössä	32
2.7.1	Esimiestyön haasteet osaamisen kehittämisessä	32
2.7.2	Esimies palautteen antajana	35
2.8	Tiedon välittymisen haasteet yksilön osaamisen kehittymisen näkökulmasta	37
2.9	Teoreettinen yhteenveto ja viitekehysten muodostaminen.....	39
3.	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JALKAUTTAMINEN PUHELINPALVELUUN KEHITTÄMISTIIMIN NÄKÖKULMASTA	41
3.1	Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja kehittämistiimin rooli kehittämistyössä	41
3.2	Asiakaspalvelijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen ja kehittämismenetelmät	42
3.3	Asiakaspalvelijoiden henkilökohtainen kehittyminen ja kehittämismenetelmät.....	44
3.4	Osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä.....	45
3.5	Palaute ja kannustaminen yksilön kehittymisen tukena	47
4.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	48
4.1	Palvelupäälliköiden haastattelut (6 kpl)	48
4.1.1	Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja tarkoitus organisaatiossa.....	48
4.1.2	Asiakaspalvelijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen ja kehittämismenetelmät ...	50
4.1.3	Asiakaspalvelijoiden henkilökohtainen kehittyminen ja kehittämismenetelmät	54
4.1.4	Osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä	56
4.1.5	Palaute ja kannustaminen yksilön kehittymisen tukena	58
4.1.6	Työyhteisön ja organisaation tuki yksilön osaamisen kehittämisessä.....	60

4.1.7 Osaamisen kehittämisen haasteet esimiestyössä	61
4.2 Asiakaspalvelijoiden haastattelut (11 kpl).....	63
4.2.1 Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja tarkoitus organisaatiossa.....	63
4.2.2 Asiakaspalvelijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen ja kehittämismenetelmät ...	66
4.2.3 Asiakaspalvelijoiden henkilökohtainen kehittyminen ja kehittämismenetelmät	70
4.2.4 Osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä	72
4.2.5 Palaute ja kannustaminen yksilön kehittymisen tukena	75
4.2.6 Työyhteisön ja organisaation tuki yksilön osaamisen kehittämisessä.....	77
4.2.7 Osaamisen kehittämisen haasteet esimiestyössä	79
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	81
5.1 Johtopäätökset empiirisen tutkimuksen tuloksista	81
5.1.1. Miten osaamisen kehittäminen ja kehittämisen tarkoitus ymmärretään yhtiössä	81
5.1.2 Asiakaspalvelijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen ja kehittämismenetelmät ...	83
5.1.3 Asiakaspalvelijoiden henkilökohtainen kehittyminen ja kehittämismenetelmät	86
5.1.4 Osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä	87
5.1.5 Palaute ja kannustaminen yksilön kehittymisen tukena	88
5.1.6 Työyhteisön tuki yksilön osaamisen kehittämisessä	90
5.1.7 Osaamisen kehittämisen haasteet esimiestyössä	91
5.2 Kehitysehdotukset	92
5.2.1 Tiedon ja osaamisen jakaminen	92
5.2.2 Koulutukset	93
5.2.3 Esimiestyö	94
5.2.4 Tiivistelmä kehitysehdotuksista	95
6. YHTEENVETO	96
6.1 Tutkimuksen yhteenveto.....	96
6.2 Tutkimuksen arviointia.....	98
6.3 Ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi	99
LÄHTEET	100
LIITTEET	105

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Tutkimuksen kohdeilmion taustalla vaikuttavat olennaiset keskustelut.....	10
Kuvio 2 Henkilökohtaisen osaamisen käsitteellinen malli	15
Kuvio 3 Osaamisen kehittäminen johtamisen eri tasoilla.....	16
Kuvio 4 Osaamisen kehittämisen osa-alueiden tarkastelua havainnollistava malli	17
Kuvio 5 Osaamisen johtamisen ulottuvuudet.....	34
Kuvio 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	40
Kuvio 7 Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja kehittämiskeinot tavoitteiden saavuttamiseksi	96

1. JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Henkilöstön kehittämisen käsitettä alettiin Virkkusen ja Miettisen (1981) mukaan käyttää 1970-luvulla (Varila 1991, 8). Organisaatioon liittyvää osaamista ja oppimista käsittelevän keskusteluaallon voidaan Viitalan mukaan katsoa alkaneen 1980-luvun alussa. Siitä lähtien laaja ja monipuolinen keskustelu aiheesta on haarautunut muun muassa organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydinosaamisen, osaamisen johtamisen ja strategisen osaamisen teemoihin. Sengen (1990) mukaan keskeinen ongelma organisaatioissa on, miten inhimillinen osaaminen saadaan valjastettua edistämään organisaatioiden kilpailukykyä. Toinen keskeinen ongelma on, miten innostaa ja auttaa ihmisiä oppimaan tarpeeksi nopeasti, tehokkaasti ja oikeansuuntaisesti. Vastaukset liittyvät paljolti johtamiseen organisaation kaikilla tasoilla. (Viitala 2005, 9)

Viitalan (2005, 19) mukaan osaamiseen liittyvä liiketaloustieteen keskustelu on valtaosaltaan kosketellut organisaatiotasoa ja liikkunut useimmiten strategisen tason näkökulmissa. Se on ollut ennen kaikkea knowledge management -keskustelua ja jättänyt ihmisten johtamisen näkökulman¹ usein vain pinnallisen tarkastelun varaan. Tarkastelun painopiste on ollut organisaatiotason tarkastelussa ryhmä- ja yksilötason jäädessä vähälle huomiolle.

Tämä tutkimus käsittelee osaamisen kehittämistä vahinkovakuutusyhtiön puhelinpalvelussa. Käytän tutkimusraportissa kohdeyrityksestä nimeä Vahinkovakuutus Oy, jotta yrityksen oikea nimi pysyy salaisena. Vahinkovakuutus Oy on yksi suomen johtavista vahinkovakuuttajista. Aiheesta on kirjoitettu paljon, mutta tutkimus on vielä varsin hajanaista. Kohdeyritykselle aihealueen tutkiminen on tärkeää siksi, että osaamisen johtaminen on otettu nykyisessä mittakaavassa käyttöön muutama vuosi sitten, eikä aihetta ole vielä tutkittu yrityksessä lainkaan. On kiinnostavaa selvittää työntekijöiden omia näkemyksiä osaamisen johtamisesta yrityksessä sekä osaamisen kehittämisen vaikutuksista heidän kehittymiseensä. Aihealueen tutkiminen on tärkeää myös, jotta osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämisen käytäntöjä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla tulevaisuu-

¹ leadership

dessa ja kehittää oikeaan suuntaan. Tutkimuksen empiirisessä osassa vertaan toisiinsa kohdeyrityksen kehittämistiimin, työntekijöiden ja heidän esimiestensä näkemyksiä osaamisen kehittämisen käytännöistä.

”Työtyytyväisyyden keskeinen elementti on se, kuinka ihmiset kokevat voivansa kehittyä”, toteaa tilastokeskuksen työolojen tutkimusyksiköstä vastaava Anna-Maija Lehto (kts. Kauppalehti 28.4.2008, 4). Työhyvinvointi ja työtyytyväisyyden paraneminen on myös kohdeorganisaatiossa yksi syy, miksi osaamisen kehittämistä toteutetaan.

1.2 Tutkimuksen tausta Vahinkovakuutus Oy:ssä

Vahinkovakuutus Oy:ssä tehtiin ydinosamisalueiden määrittäminen ja pilotti osaamisen johtamisen mallista asiakaspalvelukonttoreissa keväällä 2002, mutta koko yrityksessä osaamisen johtaminen on nykyisessä laajuudessaan otettu käyttöön vuonna 2004. Osaamisen johtamisen yhteydessä organisaatiossa puhutaan osaamisen johtamisen mallista, jolla tarkoitetaan osaamisen johtamiseen liittyviä toimintatapoja ja toimintatapoja tukevaa järjestelmää. Osaamisen johtamisen projektin tavoitteena on ollut tuottaa liiketoiminnalle toimintatapa ja väline henkilöstötavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen johtamisen tarkoitus organisaatiossa on tukea yrityksen henkilöstöpolitiikan toteutumista ja strategista kulusuhteen alentamistavoitetta tehostamalla henkilöstösuunnittelua, resurssien suuntaamista sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Yhtiön tukema ja järjestämä osaamisen kehittäminen painottuu yhtiön ydinosamisalueisiin liittyviin tietoihin ja taitoihin. Henkilöstöyksikön määrittelyn mukaan tavoitteena on tukea yhtiön kilpailukykyä ja henkilöiden omaa "työmarkkina-arvoa" ydinosamisia kehittämällä. Eri asiat painottuvat eri vastuualueilla ja ydinosamisalueiden sisältö vaihtelee. Yrityksen ydinosamisalueet on johdettu visiosta, missiosta, strategiasta ja tavoitteista. Ydinosamisalueet jakautuvat avainosaamisiin, joille määritellään tavoitetasot toimittain ja joiden kehittymistä arvioidaan ja seurataan. Konsernitason avainosaamiset ovat tämän tutkimuksen tekohekellä olleet yhteiset kaikille liiketoiminta-alueille ja toiminnoille. Vahinkovakuutus Oy:ssä ydinosamisen perusalueet ovat johtaminen, vakuutus- ja sijoitusosaaminen, yhteistyö, liiketoimintaprosessit ja liiketoiminnan ymmärtäminen, tehtäväkohtaiset osaamiset, ammattiosaaminen, myynti ja asiakkuuden hallinta sekä tietojärjestelmät.

Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle Vahinkovakuutus Oy:n strategiasta, joka johdetaan alaspäin eri yksiköiden strategioiksi ja tavoitteiksi sekä kehityssuunnitelmiksi. Osastojen kehityssuunnitelmat viedään edelleen yksilötasolle henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Osaamisen johtamisen mallin käyttöönoton yhteydessä henkilöstöyksikkö määritteli osaamisen johtamisen hyödyt eri osapuolille loppuvuodesta 2004. Osaamisen kehittämisen on tarkoitus tuottaa henkilöstöyksikölle päätöksentekoa tukevaa tietoa liittyen muun muassa koulutuksen suunnitteluun, vähentää ulkopuolisten rekrytointien tarvetta ja niihin liittyviä riskejä tehostamalla sisäisten työmarkkinoiden toimivuutta sekä edesauttaa prosessien virtaviivaistumista ja tehostumista lyhentämällä läpimenoaikoja ja vähentämällä rutiinitöitä. Esimiehiä ajatellen osaamisen johtamisella tavoitellaan työyhteisön työtyytyväisyyden parantamista, resurssien parempaa kohdistamista ja osaamisen kehittämistä tavoitetilan pohjalta. Yksittäisen henkilön näkökulmasta osaamisen johtamisella tavoiteltavat hyödyt ovat työtyytyväisyyden paraneminen, osaamisen kehittyminen ja työtehtävien vaihtomahdollisuuksien paraneminen sisäisen työmarkkina-arvon noustessa.

Teoriassa osaamisen kehittämissuunnitelmat ovat pitkällä. Asioita on mietitty paljon henkilöstöyksikössä ja organisaatiota pidetään monien muiden suomalaisten yritysten keskuudessa osaamisen johtamisen edelläkävijänä. Tärkeintä kuitenkin on loppujen lopuksi se, miten työntekijät itse kokevat nämä asiat, miten kehittäminen näkyy käytännössä ja päästäänkö osaamisen kehittämällä sille asetettuihin tavoitteisiin. Näihin kysymyksiin keskityn tässä tutkimuksessa.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida Vahinkovakuutus Oy:n osaamisen kehittämistä puhelinpalveluyksikössä. Selvitän tutkimuksessa asiakaspalvelijoiden ja heidän esimiestensä mielipiteitä osaamisen kehittämisen hyödyllisyydestä ja toimivuudesta asiakaspalvelijan työn kannalta. Empiirisen aineiston ja teoreettisen viitekehyksen avulla pyrin löytämään kehitysehdotuksia osaamisen kehittämisen käytännön toteuttamiseen kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen pääongelma

- Miten osaamisen kehittämistä ja kehittämiskäytäntöjä voidaan muuttaa niin, että ne tukevat paremmin asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittymistä ja kehittämistyölle organisaatiossa asetettuja tavoitteita?

Tutkimuksen alaongelmat

- Mitkä ovat osaamisen kehittämismenetelmät ja niiden hyödyllisyys asiakaspalvelijoiden kehittymisen kannalta?
- Miten palvelupäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden ajatukset osaamisen kehittämisen käytännön toimivuudesta vastaavat toisiaan ja kehittämistiimin osaamisen kehittämiseksi asettamia tavoitteita?
- Miten työyhteisö, organisaatio ja esimiehet tukevat asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittymistä?

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Rajaan tutkimukseni käsittelemään Vahinkovakuutus Oy:n puhelinpalveluyksikön yksityisasiakkaiden puhelinpalvelua. Keskityn henkilönäkökulmaan ja osaamisen kehittymiseen. Osaamisen kehittyminen voidaan jakaa ammatillisen osaamisen kehittymiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Osaamisen kehittymistä tutkin sekä ammatillisen osaamisen kehittymisen että henkilökohtaisen työssä kehittymisen näkökulmista.

Osaamisen muodostumista ja kehittymistä tai oppivaa organisaatiota tämä tutkimus ei käsittele, joten rajaan tutkimuksen ulkopuolelle myös organisaation tiedonmuodostusta ja oppimista sekä tietämyksen hallintaa käsittelevät aihepiirit. Tarkoituksena ei ole ymmärtää organisaation osaamisen kehittymistä tai muodostaa viitekehystä tästä prosessista. Keskityn aiheeseen yksilön eli asiakaspalvelijan näkökulmasta ja huomioiden osaamisen kehittämisessä tiimin, esimiesten ja osaston roolit kehittämisessä, koska organisaatiot oppivat vain oppivien ja kehittyvien yksilöiden kautta. Käsittelem tutkimuksessa myös tiedon kulkua, mutta kuitenkin vain yksilön osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Rajaan tutkimuksen ulkopuolelle myös mentoroinnin käsittelemisen osana osaamisen kehittämistä, koska mentorointi koskettaa vain muutamaa puhelinpalvelun asiakaspalvelijaa. Mentorointia käytetään Vahinkovakuutus Oy:ssä ja myös puhelinpalvelussa yhtenä kehittämisen välineenä. Yksi osaamisen kehittämisen työkaluista yrityksessä on lisäksi valmennus, johon osallistuva opastetaan muun muassa äänenkäyttöön ja erilaisten asiakkaiden kohtaamiseen liittyvissä asioissa. Valmennukseen eivät osallistu kaikki asiakaspalvelijat, vaan sinne haetaan erikseen. Yhden kevät- tai syys-

kauden kestävään valmennukseen osallistuu vain muutamia asiakaspalvelijoita ja palvelupäälliköitä kerrallaan. Koska valmennukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumismahdollisuutta ei ole kaikilla asiakaspalvelijoilla ainakaan samanaikaisesti, rajaan myös tämän valmennuksen tutkimuksen ulkopuolelle.

1.5 Keskeiset käsitteet

Osaaminen

Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Yksilötasolla termiä käytetään kuvaamaan tietoa, teknisiä taitoja ja suorituksen hallintataitoja. Organisaation tasolla osaamista ovat myös sen prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2004, 256)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen sisältää sekä olemassa olevan osaamisen tehokkaan hyödyntämisen organisaation päämäärien hyväksi että osaamisen kehittämisen ja uudistamisen. Viitalan (2005, 37)

Henkilöstön kehittäminen

Kjellbergin (1989) mukaan henkilöstön kehittäminen voidaan ymmärtää yhteisnimitykseksi niille tietoisesti suunnitelluille prosesseille, jotka johtavat henkilöstön pätevyyden kehittymiseen. (Varila 1991, 8)

Ydinosaaminen

Ydinosaaminen muodostaa yrityksen kilpailukyvyyn ytimen. Se on organisaation syvällistä osaamista, jota muiden organisaatioiden on vaikea kopioida, koska se perustuu organisaation henkilöstön yksilölliseen osaamiseen sekä organisaation ainutlaatuisiin vuorovaikutussuhteisiin, kulttuuriin ja toimintatapoihin; ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, jolla yritys pystyy kilpailemaan menestyksekkäästi. Ydinosaaminen on organisaatiotason käsite, joka viittaa kumuloituneeseen osaamiseen, jota hyödyntämällä organisaatio kykenee tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. (Sydänmaanlakka 2004, 146)

Oppiminen

Oppiminen on tiedon, ymmärryksen, taitojen ja arvostuksien yhdistämisen monimutkainen prosessi, jonka avulla voidaan mukautua ympäristön asettamiin vaatimuksiin. (Cole 2002, 310)

1.6 Tutkimusmetodologia

1.6.1 Laadullinen tutkimus

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivisen tutkimus, jonka yksi tyypillisistä piirteistä on se, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Lisäksi kvalitatiiviselle tutkimusotteelle on tyypillistä käyttää laadullisia metodeja aineiston hankinnassa eli suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja on muun muassa teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155) Laadulliselle tutkimukselle on lisäksi tyypillistä käyttää useita empiirisiä aineistoja. Laadullisessa tutkimuksessa aineistona voi olla esimerkiksi havaintoaineisto ja haastatteluaineisto. (Denzin ja Lincoln, 1994) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä yksityiskohtainen, intensiivinen tieto valitusta kohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole tuottaa laajasti yleistettävissä olevaa tietoa. Laajoja yleispäteviä johtopäätöksiä ei voida tehdä, vaan tulokset ovat päteviä lähinnä suhteessa tutkimuksessa tehtyihin muun muassa aineistoon ja näkökulmaan ja menetelmiin liittyviin valintoihin. (Eskola & Suoranta 1998, 18)

1.6.2 Hermeneuttinen tutkimusote

Tutkielman teoreettisessa osuudessa käytän aihepiiriä kartoittavaa tutkimusotetta eli pyrin selvittämään aihepiirin ulottuvuuksia. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja tutkimusote on hermeneuttinen eli pyrin tutkielmassa ymmärtämään inhimillistä käyttäytymistä tiettyä asiaa tarkastellessa ja tietyssä kontekstissa. (Hirsjärvi ym. 2004, 168) Tutkielman empiirinen osuus noudattaa kuvailevaa, deskriptiivistä tutkimusotetta eli pyrin kuvailemaan sitä, miten teoriaosuudessa löydetyt

tekijät esiintyvät käytännön toiminnassa. Tavoitteenani on ymmärtää kohteena olevaa organisaatiota ja yksilöiden toimintaa teoriaosuudessa muodostetun viitekehyksen perusteella.

1.6.2 Case-tutkimuksen ominaispiirteitä

Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään useilla eri metodeilla ja sen tavoitteena on ilmiön kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2004, 125) Aaltio-Marjosolan mukaan (ks. Vallas 2004, 13) case-tutkimuksessa tutkimuskohteen ainutlaatuisuus, uniikki luonne on osa tutkimusasetelmaa; tutkimuksessa ei etsitä yleisiä säännönmukaisuuksia, vaan pyritään ymmärtämään syvällisesti tapausta tai tapauksia omassa ainutkertaisessa ympäristössään. Lähestymistapa on holistinen, kokonaisuudesta lähtevä sekä induktiivinen, yleisestä yksityiseen etenevä. Tapaustutkimuksen toimintamallia voidaan pitää myös idiografisena, mikä tarkoittaa sitä, että sille on ominaista selittää ja ymmärtää yksittäisiä tapauksia omassa ainutkertaisessa kontekstissaan.

1.7 Tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkimusraportti sisältää kuusi päälukua. Raportin ensimmäisessä, johdantoluvussa kuvaan tutkimuksen taustan sekä tutkimusasetelman, esittelen tutkimuksessa käytettyä metodologiaa ja tutkimuksen kulkua. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimuksen teoreettisen taustan, jonka tarkoituksena on löytää tutkittavan ilmiön luonteelle ja sisällön ymmärtämiselle keskeisiä aineksia. Toisen luvun lopuksi esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Kolmannessa luvussa kuvailen osaamisen kehittämistä Vahinkovakuutus Oy:n puhelinalvelussa. Taustatiedot kolmanteen lukuun olen kerännyt puhelinalvelussa toimivan kehittämistiimin haastattelujen avulla. Luku kolme mahdollistaa empiriaosuuden haastatteluaineiston vertaamisen kehittämistiimiltä saamiini vastauksiin osaamisen kehittämisen tavoitteista ja käytännön hyödyistä. Luvussa neljä siirrytään empiirisen tutkimuksen tuloksiin, jotka ovat syntyneet asiakaspalvelijoiden ja heidän esimiestensä haastatteluaineiston pohjalta. Viidennessä johtopäätökset -luvussa teen johtopäätökset empiria-aineiston perusteella ja vertailen haastattelujen keskeisimpiä tuloksia keskenään. Luvussa viisi annan myös kehitysehdotukset osaamisen kehittämiseen puhelinalveluyksikössä. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen tulokset yhdistyvät lopulta kuudennessa yhteenveto -luvussa. Viimeisen luvun päättää tutkimuksen arviointi ja ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi.

1.8 Tutkimuksen kulku

Olen työskennellyt tutkimuksen Vahinkovakuutus Oy:ssä 15.3.2001-16.8.2006 välisen ajan asiakaspalvelijan tehtävissä. Kokemukseni ja havaintoni tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta ovat osaltaan ohjanneet tutkimusaiheen valinnassa ja haastattelukysymysten laadinnassa. Empiirinen aineisto koostuu haastatteluaineistosta ja omista havainnoistani. Keräsin haastatteluaineiston Vahinkovakuutus Oy:n puhelinpalvelussa, joka toimii hajautetusti kolmessa kaupungissa. Suurin osa työntekijöistä työskentelee kuitenkin Tampereen toimipisteessä. Kaikki haastatellut henkilöt työskentelevät yrityksen yksityisasiakkaiden puhelinpalvelussa, jonka toimialueena on vahinko-kuuttaminen.

Haastattelin tutkimuksessa kaikkia kehittämistiimin jäseniä eli neljää henkilöä taustatiedon vahvistamiseksi. Lisäksi haastattelin kaikkia yksityisasiakkaiden puhelinpalvelun palvelu- eli tiimipäälliköitä, joita oli kuusi sekä yhtätoista asiakaspalvelijaa. Asiakaspalvelijoita puhelinpalvelun yksityisasiakkaiden palvelukeskuksissa työskenteli tutkimuksen tekoaikana yhteensä noin 85 kuudessa tiimissä. Viidestä tiimistä haastattelin kahta asiakaspalvelijaa ja yhdestä pienestä osa-aikaisten työntekijöiden tiimistä haastattelin vain yhtä asiakaspalvelijaa. Lopputuloksena on se, että haastattelin jokaisen tiimipäällikön alaisia. Jokaisesta tiimistä, lukuun ottamatta osa-aikaisten tiimiä, valitsin haastateltaviksi yhden asiakaspalvelijan, joka on osallistunut vapaaehtoiseen Keskity asiakkaaseen -valmennukseen ja yhden, joka ei ole osallistunut kyseiseen valmennukseen. Haastateltavien asiakaspalvelijoiden joukko on täten valikoitu otos. Keskity asiakkaaseen -valmennukseen osallistuminen kertoo työntekijän omasta aktiivisuudesta ja kehittymishalusta. Tämän vuoksi valitsin haastateltuihin sekä valmennukseen osallistuneita että osallistumattomia.

Aineiston analyysissä yksilöin haastateltavat kirjainkoodeilla. En kuvaa haastateltavien joukkoa tarkemmin, koska heidän henkilöllisyydellään tai muilla tiedoillaan ei ole tämän tutkimuksen kannalta merkitystä. Kaikki haastatellut henkilöt ovat naisia. Tutkimuksen toteutushetkellä puhelinpalvelussa työskenteli vain kaksi miestä.

Toteutin haastattelut teemahaastatteluina, puolistrukturoiduin kysymyksin. Haastatteluissa käytetyt kysymykset ovat liitteissä 1 ja 2. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2004, 197-198). Teemahaastattelu on menetelmä, joka sallii tutkimuskohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja va-

paan reagoinnin. Vapaamuotoiset, mahdollisimman syvälliset keskustelut paljastavat toivon mukaan asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoilla.

Teemahaastattelussa ei käytetä tarkkaa sanamuotoa tai tietyssä järjestyksessä eteneviä kysymyksiä, mutta ne eivät myöskään ole näiltä osin täysin vapaita. Haastattelija voi siis vaihdella myös kysymysten esitystapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48) Tekemissäni haastatteluissa kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, mutta haastatteluissa ei käytetty valmiita vastausvaihtoehtoja ja kysymysten järjestys vaihteli tilanteen mukaan. Kaikki haastateltavat henkilöt saivat etukäteen tutustua alustaviin haastattelukysymyksiin. Haastattelut kestivät noin 1,5 – 2 tuntia ja ne nauhoitettiin, minkä jälkeen litteroin haastattelut. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 202 sivua.

Sidoin haastattelujen määrän kylläntymispisteeseen. Yhdentoista asiakaspalvelijan teemahaastattelun perusteella näytti siltä, että aineistoa on riittävästi, koska uudet haastattelut eivät enää tuoneet tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Haastattelut alkoivat toistaa itseään tiettyjen aihepiirien osalta, mitä pidemmälle haastatteluissa edettiin. Haastateltava toivat esiin paljon samoja asioita, mutta heillä oli kuitenkin myös omia henkilökohtaisia, toisistaan poikkeavia mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Haastattelujen perusteella voidaan siis erottaa selkeät kehittämistä vaativat alueet osaamisen kehittämisessä, koska näistä lähes kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä. Tavoittelin mahdollisimman rikkaan kuvan saamista kohdeilmioistä, minkä vuoksi olenkin esitellyt haastattelututkimuksen tuloksia laajasti tutkimusraportissa.

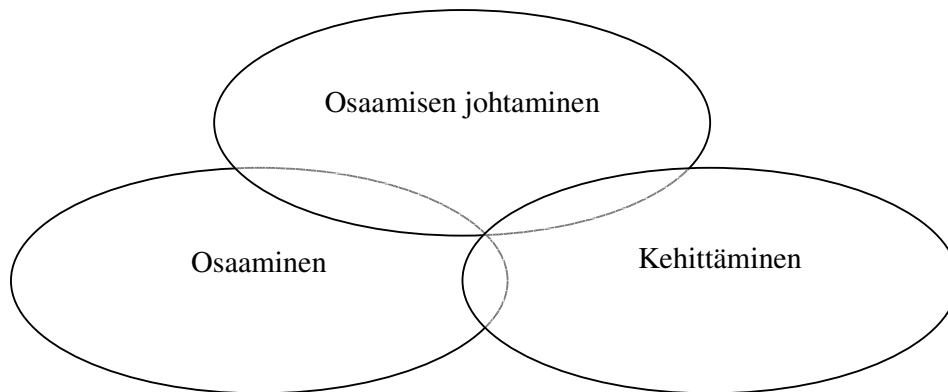
Lähdin tutkimusprosessissa liikkeelle empiirisistä havainnoista, tulkitsin havaintomateriaalia ja nostin aineistosta analyysin avulla esiin merkittäviksi katsottavia teemoja. Yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä on teemoittelu. Teemoittelussa tekstimassasta on pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet (Eskola & Suoranta 1998, 176-). Hirsjärvin ja Hurme (2001, 173) tarkoittavat teemoittelulla sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Aineiston analyysissä on induktiivisen päättelyn piirteitä, koska etsin valikoidun joukon näkemyksistä sellaisia aineksia, joiden varassa voi päätellä jotain tutkittavasti ilmiöstä. Teoreettisesta viitekehiksestä pyritään erottamaan teema-alueet, joiden alle haastatteluaineisto jaotellaan. Tutkimuksen empiirisessä osassa tuon esiin myös määrällisiä lukuja siitä, kuinka moni asiakaspalvelija on haastatteluvastauksissaan ollut tiettyä mieltä kysyttävästä asiasta.

2. TUTKIMUKSEN TOUREETTINEN TAUSTA

2.1 Empiiriseen aineistoon liittyvät tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Empiriaan liittyviä teoreettisia lähtökohtia tässä tutkimuksessa ovat osaamisen johtaminen, osaaminen, osaamisen kehittäminen ja kehittämistyöhön liittyen osaamisen kehittämismenetelmät sekä kehittämisen tuloksellisuuden arviointi ja yksilön oppiminen osaamisen kehittymisen perustana. Lisäksi aihepiiriin liittyy vahvasti työssä suoriutuminen sekä suoriutumiseen ja kehittymiseen vaikuttavat tekijät kuten osaamisen ja tiedon jakaminen organisaatiossa, yksilön kehittymismotivaatio ja esimiestyö.

Tutkimuksen taustalla vaikuttavat olennaisimmat keskustelut liittyvät osaamisen johtamiseen, osaamiseen ja kehittämiseen (kuvio 1).



Kuvio 1 Tutkimuksen kohdeilmion taustalla vaikuttavat olennaiset keskustelut

Osaamisen johtamista voidaan pitää kattokäsitteenä, jonka alle osaamisen ja sen kehittäminen sijoituvat. Teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa lähdetään liikkeelle osaamisen johtamisesta ja etenevät siitä käytännönläheisempiin asioihin, kuten osaamisen kehittämismenetelmiin, oppimiseen ja työsuorituksen tukemiseen. Osaamisen johtamisella voidaan tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla osaamisen kehittämistä tuetaan organisaatiossa. Osaamisen johtamiseen sisältyvät niin yrityksen strategiset näkökohdat, visio kuin esimerkiksi esimiesten johtamistaidot jalkauttaa strategia organisaatioon. Tehokkaasti osaamisen johtamisen avulla myös tiedon hallinnan näkökulmat otetaan

huomioon organisaatiossa niin että ne tukevat jokaisen yksilön osaamisen kehittymistä. Osaamisen kehittämistä tarkastelen prosessinomaisesti eri vaiheista koostuvana. Näitä ovat osaamisen suunnittelu, erilaisten osaamisen kehittämisen ja kehitystä tukevien menetelmien tarkastelu, sekä osaamisen kehittämisen arviointi.

Tutkimuksen teoreettisen taustan tavoite on löytää osaamisen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä ja muodostaa niiden pohjalta tätä kehittämisprosessia kuvaava teoreettinen viitekehys. Viitalan (2005, 14) mukaan runsaan 10 vuoden aikana aihepiiriä koskevaa keskustelua on käyty sekä teoreettisessa että normatiivisessa kirjallisuudessa myös Suomessa. Kirjallisuudessa käytetty käsitteistö on kuitenkin moninainen ja osin selkiintymätön. Useissa aihealuetta koskevissa tutkimuksissa on keskitytty lähinnä esimiesnäkökulmaan. Omassa tutkimuksessani haluan tuoda esiin myös työntekijän näkökulman.

2.2 Osaamisen johtaminen

Keskustelu osaamisen johtamisesta käsittelee pääosin organisaation kokonaisuutta ja liikkuu abstraktilla tasolla. Osaamisen johtamisen tarkastelu painottuu liikkeenjohdon strategisen tason näkökulmaan ja kohdeilmionä on jokin organisaation osaamisen kehittymiseen liittyvä asia. Osaamisen ja oppimisen yksilöpsykologinen näkökulma jätetään osaamisen johtamisen keskustelussa useimmiten ulkopuolelle tai se ohitetaan pinnallisoin maininnoin. (Viitala 2005, 15)

Sydänmaanlakan mukaan (Sydänmaanlakka 2004) osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtien määritellään organisaation ydiosaaminen ja muu tarvittava osaaminen, jota sitten kehitetään systemaattisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 19) Osaamisen johtaminen on osa yrityksen strategian toteuttamista. Mitä enemmän yrityksessä on osaamista, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, sitä joustavampi yritys on markkina- tai kilpailutilanteen muuttuessa. Tällöin voidaan puhua resurssiperustaisesta strategisesta etenemisestä, jossa suunnittelun painopiste on kyvykkyyksien hyödyntämisessä. Hofer ja Schendel (1978) olivat ensimmäisten joukossa tuomassa esiin yrityksen kyvykkyyttä strategian kriittisenä komponenttina, mikä tarkoittaa sitä, että yritys ei tule menestymään helposti kopioitavien osaamisten varassa van ydinkyvykkyyksien kantamana. (Viitala 2005, 67-71).

Valtiovarainministeriön Osaaminen johtaminen -hankkeen työryhmän mukaan (Valtiovarainministeriö 2001, 8) osaamisen johtamisessa selvitetään pelkistetyksi, mitä osaamista tarvitaan yrityksen tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään. Siinä on kyse myös organisaation sosiaalisen pääoman johtamisesta eli tietoja, taitoja ja niiden soveltamista edistävien arvojen, normien, organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomisesta. Lisäksi kehittymiselle on luotava edellytykset fyysisen pääoman avulla eli muun muassa järjestämällä työprosessit ja työolosuhteet oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi.

Osaamisen johtaminen lähtee käytännössä siitä, että selkiytetään visio, strategia ja tavoitteet, minkä jälkeen määritellään ydinosaamiset, jotka sekä tuovat lisäarvoa asiakkaille että merkittävä kilpailuetua organisaatiolle. Ydinosaamisia tarkastellaan ylhäältä alaspäin eri organisaatiotasolla. Tämän jälkeen käännetään tarkasteluprosessi suunta alhaalta ylöspäin ja katsotaan, mitä osaamista löytyy yksilötasolla ja miten se kumuloituu tiimi-, osasto- ja organisaatiotasolla. On huomattava, että yleensä tarvitaan useita erisuuntaisia tarkasteluprosesseja, jotta ydinosaamiset selkiytyisivät kunnolla. (Sydänmaanlakka 2004, 158-159)

Kirjavaisen (1999) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteina on pidetty organisaation infrastruktuurin, järjestelmien, toimintamallien, mittareiden ja koko kulttuurin kehittämistä sellaisiksi, että ne tukevat osaamisen kumuloitumista, jakamista ja koordinoitua vision suunnassa. Muun muassa Nonakan ja Takeuchin (1995) ja Sengen (1990) mukaan osaamisen johtaminen nähdään laajimmillaan kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka sisältää kaikki liikkeenjohdon ulottuvuudet ja jossa oppimisen näkökulma on keskeisessä asemassa. (Viitala 2005, 15–16) Yhteenvedon voidaan todeta, että osaamisen johtaminen pitää siis sisällään sekä strategiatason suunnittelun että käytännön tason kehittämismenetelmät yksilöiden osaamisen kehittämiseksi.

2.3 Osaamisen monitahoisuus

Juuti (2005, 42-43) esittelee Alvessonin luoman osaamisen määritelmän. Informaatio on Alvessonin mukaan kontekstiinsa asetettua dataa. Osaamiseen liittyy informaation lisäksi tieto siitä, kuinka asioita tehdään, miksi asiat liittyvät toisiinsa ja millainen ymmärrys asioiden taustoista ja kokonaisuudesta on. Alvessonin määritelmä on yleisesti hyväksytty, ja se löytyy useista osaamisen johtamista käsittelevistä teoksista. Juutin (2005, 16-17) mukaan toinen yleistynyt tapa käsitellä osaamista

on Nonakan ja Takeuchin (1995) nelikentän muotoon rakennettu käsitejärjestelmä, jossa informaatio on osaamisen välttämätön osa ja jossa osaaminen liittyy uskomuksiin ja sitoutumiseen.

Poutiaisen ja Vanhalan (1999, 10) kompetenssimääritelmä sisältää tietorungon, joka edistää tietyn erikoistehtävän suorittamista, erityisosaamisen, jolla spesifi tehtävä voidaan suorittaa, sekä asenteet ja arvot, joita tietyn tehtävän menestyksekkäs suorittaminen edellyttää. Lisäksi määritelmään kuuluvat yksilön piirteet, jotka ovat oleellisia tietyssä tehtävässä suoriutumisen kannalta, sekä yksilön motiivit, tahdon ja haluamisen, jotka vaikuttavat tietyn päämäärän valitsemiseen ja innostavat toimintaan päämäärän saavuttamiseksi. Muita elementtejä ovat yksilön käsitys omasta itsestään suhteessa ympäristön arvoihin sekä sosiaaliset roolit eli se minkälainen käyttäytyminen on hyväksyttävää ja minkälaisella käyttäytymisellä yksilö voi sopeutua erilaisiin normeihin, joiden toteutuminen edistää tehtävässä suoriutumista.

Ranki (1999, 27-28) ja Kauhanen (2000, 140) määrittelevät osaamisen siihen liittyvien osatekijöiden avulla, jotka ovat tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus ja arvot. Ranki lisää Kauhasen määritelmään vielä uskomukset ja sosiaalisen verkoston. Rangin (Ranki 1999, 27-28) mukaan työssä menestyminen edellyttää, että kaikki yllä mainitut osa-alueet ovat hallinnassa. Tiedollisella ja taidollisella osaamisella tarkoitetaan esimerkiksi tuotetietämystä ja tietämystä siitä, millä menetelmällä jokin asia tehdään. Kokemuksen perusteella osataan arvioida tilannetta ja opitaan myös omista virheistä. Sosiaaliset verkostot kehittävät kykyä hankkia tietoa ja mahdollistavat tiedon siirtymisen. Uskomukset ja arvot auttavat ymmärtämään, mikä kokonaisuudessa on tärkeää, esimerkiksi näkemys siitä, mikä asiakkaan näkökulmasta on tärkeää ja mikä ei.

Kyvykkyys on osa osaamista. Se voidaan jakaa operatiiviseen ja strategiseen kyvykkyYTEEN. Operatiivista kyvykkyyttä tarvitaan jokapäiväisessä työssä, jotta työtä voidaan tehdä tehokkaasti. Strateginen kyvykkyys on kykyä oppia nopeasti työn vaatimuksia myös tulevaisuudessa. Yksilön osaaminen muodostuu näistä molemmista. (Ojala 2002, 36-37) Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 42-45) mukaan kyvykkyydellä tarkoitetaan tapaa hyödyntää osaamista jossakin tietyssä tehtävässä onnistumiseksi. Johto ei voi keksiä ydinkyvykkyksiä tyhjästä, vaan ne on tunnistettava olemassa olevasta osaamis pohjasta. Toisaalta niitä on käytettävä myös strategioiden suunnittelun lähteenä. Osaaminen nähdään pikemminkin vain välineenä, jonka avulla strategiaa toteutetaan.

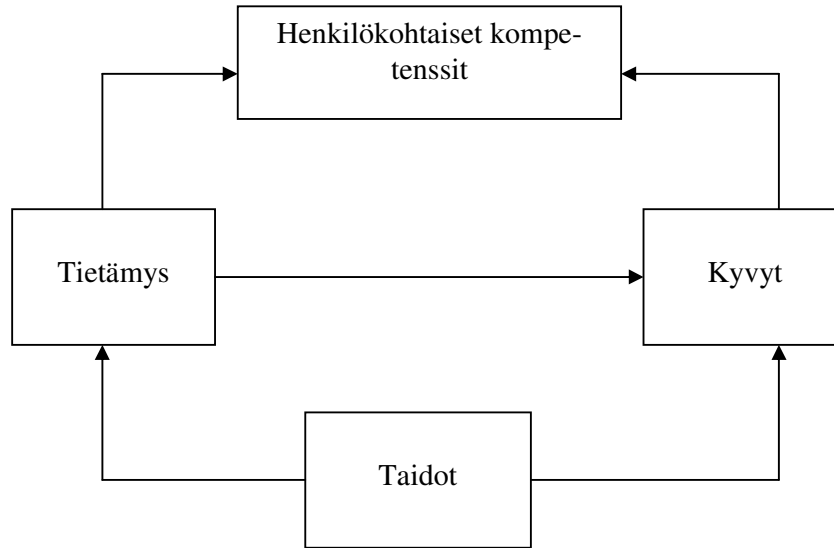
Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2000, 72) mukaan osaaminen syntyy informaation, teorian tiedon ja käytäntötiedon muuntuessa kokemuksen ja vuorovaikutuksen kautta hiljaiseksi tiedoksi. Davenpor-

tin ja Prusakin (1998, 5-6) näkemyksen mukaan osaaminen rakentuu kokemuksesta, arvoista, kontekstuaalisesta informaatiosta ja asiantuntijanäkemyksestä, joiden avulla voidaan tulkita uusia kokemuksia ja informaatiota. Osaaminen on varastoituneena toimintatapoihin, rutiineihin ja dokumentteihin. Osaamista on hyvin vaikea määritellä sanoin ja ymmärtää loogisin termein. Osaamista syntyy sekä yksilöissä sisäisesti että yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Niitamon (2003, 153-155) mielestä persoonallisuus muodostaa kaikelle osaamiselle sitä liikkeelle sysäävän ja ohjaavan ytimen. Persoonallisuus ohjaa muita osaamisen elementtejä eli tietoa, taitoa ja kykyä. Persoonallisuus vaikuttaa siihen, mihin yksilö tietojaan, taitojaan ja kykyjään suuntaa ja mihin hän niitä käyttää. Persoonallisuuden toimintaa ohjaavan vaikutuksen merkitystä on perusteltu muun muassa sillä, että puhtaan, teknisen tehokkuuden lisäksi arvokkaana työmenestyskriteerinä pidetään nykyään vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa toimintaa. Persoonallisuuden merkitys on myös kasvanut, kun työelämän muutokset ovat synnyttäneet ongelmia, joihin perinteinen tietoon, taitoon tai kykyyn perustuva viitekehys ei tänä päivänä pysty vastaamaan. Tällaisia ongelmia ja teemoja ovat olleet muun muassa elämänhallintaan, henkistä selviytymistä ja työuupumusta koskevat ilmiöt.

Niitamo (2003, 151) jakaa yksilön osaaminen kahteen luokkaan: tekniseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Teknisten kompetenssien vaihtelualue on suuri, ja se riippuu toimialan ja työtehtävän luonteesta. Henkilökohtainen osaaminen tarkoittaa toimialasta, organisaatiosta ja usein tehtävätasosta riippumattomia osaamisen alueita. Ne koskevat lähinnä ongelmanratkaisutoimintaa, vuorovaikutusta ja johtamista. Teknisiin kompetensseihin verrattuna henkilökohtaiset kompetenssit ovat laaja-alaisempia ja joustavampia, ja ne voidaan määritellä vastaamaan kunkin organisaation tarpeita.

Nordhaug (1994, 550-551) on määritellyt yksilön kompetenssin tietojen, taitojen ja kykyjen yhdistelmäksi (kuvio 2), jonka avulla voidaan palvella organisaation tarkoitusta. Tietämyksen hän katsoo koostuvan jonkin aiheen tai alan erityisestä tiedosta. Taidoilla hän viittaa pystyvyyteen suoritua työtehtävästä. Kyvyt sisältävät puolestaan lahjakkuuden soveltaa tietoja ja taitoja käytännön työssä. Nordhaug ei liitä kompetenssimääritelmäänsä työntekijän työhön asennoitumista, sitoutumista tai motivaatiota. Hänen mukaansa ne ovat tärkeässä yhteydessä työkäyttäytymiseen, mutta ne ovat etupäässä väliin tulevia muuttujia, jotka vaikuttavat osaltaan osaamisen ja työkäyttäytymisen suhteeseen.



Kuvio 2 Henkilökohtaisen osaamisen käsitteellinen malli (Nordhaug 1994, 550)

2.4 Osaamisen kehittäminen

2.4.1 Osaamisen kehittämisen määrittelyä

Perinteisesti kehittämistä on tarkasteltu HRM:n² alueella Human Resource Development -käsitteen eli henkilöstön kehittämisen avulla. Henkilöstön kehittäminen on ajankohtainen käsite vielä nykyäänkin, vaikka viime vuosikymmenen aikana käsitteen sisältö ja määrittely ovat uusien painotusten ansiosta muuttuneet. (Moilanen 2003, 21) Leen (2001, 327-341) mukaan henkilöstön kehittäminen on määritelty usealla eri tavalla samalla tavoin kuin sen yläkäsite eli henkilöstövoimavarojen johtaminen. HRD on Leen (2001, 327-341) mukaan hyvin dynaaminen, sekava ja vaikeasti määriteltävissä oleva käsite. Tässä syystä henkilöstön kehittämisenkään sisällöistä ja määrittelyistä ei ole olemassa yhtä selkeää käsitystä, vaan hieman toisistaan poikkeavia, asian eri puolia painottavia näkemyksiä.

Organisaation kehittämisen tavoitteena on yleensä parantaa organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia sekä työyhteisön ja sen jäsenten osaamista ja ammattitaitoa. (Kauhanen 2000, 28) Ruohotien (1996, 103-104) mukaan kehittämisellä pyritään lisää-

² Human Resource Management

mään yksilöiden toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Työelämässä tapahtuvia muutoksia ei yleensä ratkaista vain yhdellä toimenpiteellä, vaan muutoksen synnyttäminen edellyttää erilaisista toimenpiteistä ja strategioista koostuvan kehittämisohjelman toteuttamista. Kehittäminen on oltava pitkäjänteistä ja määrätietoista ponnistelua kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaamisen kehittämisen tarve ja käytettävät menetelmät vaihtelevat organisaation iän ja ulkoisten muospaineiden mukaan. Organisaation kehittämisen tavoitteena on yleensä parantaa organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia sekä työyhteisön ja sen jäsenten osaamista ja ammattitaitoa. (Kauhanen 2000, 28)

Osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella myös johtamisen eri tasoilla, kuten Ranki tekee kuviossa 3. (Ranki 1999, 17)

Ohjautuminen strategiasta		→	→	→	→
Strateginen taso		Liikkeenjohdollinen taso		Operatiivinen taso	
<u>Osaaminen</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa? • Organisaation ydinosaamisen turvaaminen ja kehittäminen • Organisaation oppimiskyvyn edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintoketjujen ja prosessien kyvykkyyden varmistaminen • Johtamisjärjestelmien (esim. palkitseminen) kehittäminen 		<ul style="list-style-type: none"> • Työryhmien ja yksilöiden kehittämistarpeiden selvittäminen 	
<u>Rekrytointi</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrytointipolitiikka 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrytointiprosessi (oikeiden henkilöiden valinta) 		<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien riittävyys 	
<u>Organisointi</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatorakenteen kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusketjujen ja -prosessien sekä toimintojen organisointi 		<ul style="list-style-type: none"> • Työnjako, työtehtävät • Yhteistoiminnan varmistaminen 	

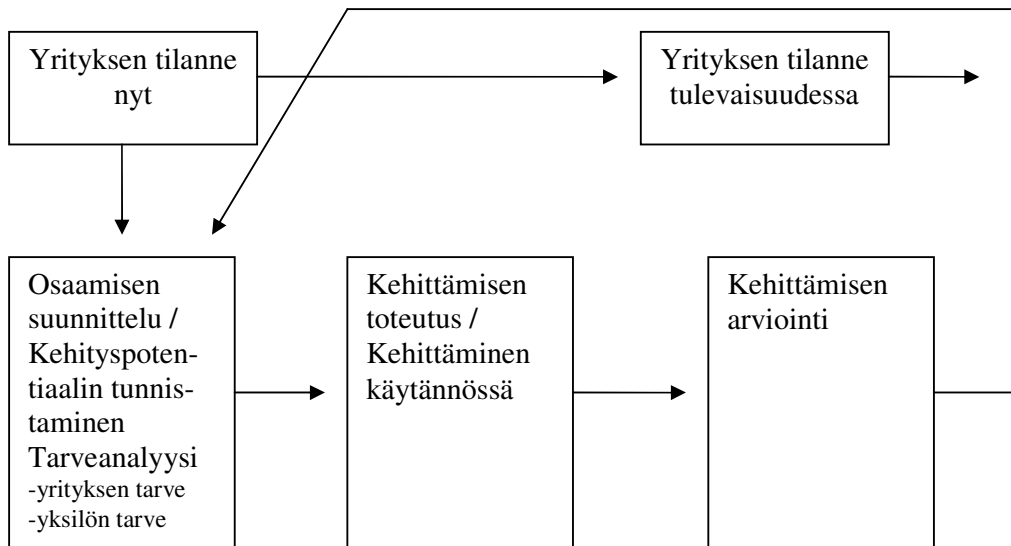
Kuvio 3 Osaamisen kehittäminen johtamisen eri tasoilla

Ståhlen ja Grönroosin (1999, 96-99) mukaan organisaatiolla on oltava tiettyjä perusvälineitä, joilla se voi hallita jatkuvaa kehitystä. Visio, arvot ja strategia on selkeästi ja yksinkertaisesti viestittävä

henkilöstölle. Henkilöstöllä on oltava tietoa muiden yksilöiden osaamisesta ja tavoitteista. Toimintaa on analysoitava jatkuvasti erilaisten mittarien avulla, ja kehityksestä on keskusteltava säännöllisesti. Lisäksi palavereita on pidettävä riittävästi. Niitä voidaan eritellä tiettyjen tarkoitusten mukaan, kuten informaatiopalaverit ja kehittämissalaverit.

Henkilöstön kehittämisen keskeisiä ulottuvuuksia ovat kehittämisen välitön kohde eli se, mitä pyritään kehittämään, sekä kehittämisen tulosalue eli se, missä kehittämisvaikutusten tulisi näkyä. Kehittämisen kohteena voi olla yksilön tietotaito tai tahtotila, joka on ratkaiseva tietotaidon käyttämiselle ja soveltamiselle. Henkilöstön kehittämisen pääasiallisina tulosalueina voidaan pitää työtehtävien suorittamisen tehostumista, organisaation oppimista sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista. (Varila 1991, 9-10)

Hätösen (1998) kehittämisen työvaihemalleja mukailleen osaamisen kehittämisen osa-alueita havainnollistaa malli (kuvio 4).



Kuvio 4 Osaamisen kehittämisen osa-alueiden tarkastelua havainnollistava malli (vrt. Hätönen 1998, 27)

2.4.2 Kehittämistarve, tarpeen tunnistaminen ja kehittämisen suunnittelu

Ranki (1999, 36) tarkastelee osaamisen kehittämisen vaiheita osaamisen tunnistamisesta osaamisen arviointiin suhteessa nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin ja lopulta oppimisen suuntaamiseen ja nopeuttamiseen eli toimenpiteisiin osaamisen kehittämiseksi. Otalan (2002, 51) mukaan osaamisen kehittämistarve pohjautuu usein yrityksen strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin. Yritys pyrkii toteuttamaan strategiaansa muokkaamalla organisaatiota ja kehittämällä henkilöstöä vastaamaan strategiavaatimuksiin.

Pirneksen (2003, 15) mukaan kokonaisvaltaisen kehittämisen suunnittelun lisäksi on tärkeää myös tunnistaa yrityksen kehityspotentiaalit yksilöt sekä arvioida, miten heidän osaamistaan voidaan läheteä kehittämään organisaation osaamistarpeiden suuntaan. Kehityspotentiaalinn tunnistamisessa voidaan käyttää apuna henkilöarviointia. Martinmäki (1995, 35) esittää henkilöarvioinnin organisatoriseen tarpeeseen perustuvana tiedonkeruuta henkilöiden osaamisesta ja valmiuksista sekä niiden käytettävyydestä. Potentiaaliarvioinnissa tarkastellaan, miten olemassa olevat henkilöstövoimavarat vastaavat toimintasuunnitelmien asettamia vaatimuksia. Tällöin organisaation tila ja tulevaisuus määrittävät ne avaintekijät, joita vasten voimavaroja tarkastellaan. Henkilöstön kehittämisen sisällöt johdetaan nykytilan ja tavoitetilan eroista. Nordhaug (1994, 28) viittaa tähän nykytilan ja tavoitetilan eroon kompetenssiaukko-käsitteellä. Pirnes (2003, 210) huomauttaa lisäksi, että kehittämistyön tulee olla aina tulevaisuusorientoitunutta. Tämä vuoksi työn vaatimusten, joiden pohjalta kehittämissuunnitelmia tehdään, tulee myös olla tulevaisuuteen suuntautuneita.

Rangin (1999, 11) mielestä osaamisen arviointi on yksinkertaista sen pelkistämistä, mitä yksilö, ryhmä tai organisaatio pystyy tekemään. Nykyisen ja tarvittavan osaamisen erotus on osaamistarvetta. Rangin (1999, 53) mukaan organisaation osaamisen arvioinnissa on pystyttävä määrittelemään, mikä organisaation toiminnassa osoittaa sen pystyvän tuottamaan asiakkaille lisäarvoa. On määriteltävä, minkälainen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa ja miten asiakkaat kokevat osaamisen. Siten voidaan päästä tarkastelemaan osaamistarvetta, näkemystä nykyisestä osaamisesta ja mitä osaamista on hankittava ja kehitettävä sekä millä strategialla visioon päästään. Viitala (2005, 143) toteaa, että työssä ja ammattitaidossa kehittymisen kannalta kaikkein tärkein arviointi on tekijän ja osaajan oma kyky ja halu arvioida omaa suoriutumistaan sekä pyrkimys kehittyä sen pohjalta. Mikään ulkopuolinen arviointi ei voi korvata puuttuvaa itsearviointia ja itsestä lähtevää kehittämispyrkimystä.

Itsensä kehittäminen tulee nähdä tietoisesti pyrkimykseksi saavuttaa luonnollisen työssä oppimisen avulla paras mahdollinen tulos. Itsensä kehittämisellä korostetaan, että jokainen on vastuussa omasta oppimisestaan ja voi suunnitella omaa kehittymistään. Itsensä kehittämiseen kuuluu olennaisena osana omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä omien oppimistyylien tunnistaminen. Tunnistamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia kyselyitä sekä muilta saatua palautetta omasta suoriutumisesta. Oppija voi myös laatia itse itselleen kehitystavoitteita sekä suunnitelmia niiden saavuttamiseksi. Menetelmän etuna on sen tehokkuus, koska siinä työskennellään tietoisesti itse asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Torrington, Hall & Taylor 2001, 433) Yksilön osaamistavoitteet voivat liittyä sekä omaan työhön että henkilökohtaisiin kehittymistarpeisiin. Yksilön osaaminen vaikuttaa oman työn hallinnan lisäksi myös tulevaisuuden mahdollisuuksiin työmarkkinoilla. Osaamistaan kehittääkseen yksilön tulee organisaation tuella itse ottaa vastuuta niin osaamistarpeidensa tunnistamisesta kuin työn sisällön ja toimintatapojen kehittämisestäkin. (Henttonen 2002, 19)

Kaikki osaamisen johtamisen perustehtävät perustuvat osaamisen mallintamiseen. Malleilla tarkoitetaan listauksia ja kuvauksia erilaisista osaamisista. Osaamisen syvyyden tai tason arvioimiseksi käytetään joko yleisluontoisia asteikkoja tai eri osaamistasoihin liittyviä käyttäytymisindikaattorien kuvauksia. Osaamisluokitusten määrittelyssä on olennaista, että kriteerit määritellään käytännön toiminnan tasolla. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 108) Pirneksen (2003, 207-208) mukaan hyvän kehittämiskäytännön taustalla ovat yrityksen liiketoiminnan sekä sen toteuttamiseksi tarvittavien erilaisten työtehtävien vaatimukset. Työtehtävien vaatimukset ilmenevät siis erilaisina tavoitteina sekä osaamis- ja tulosodotuksina. Kehittämisprosessiin olennaisesti liittyviä kysymyksiä yksilötasolla ovat muun muassa se, mitkä työn asettamat tulos-, suoritus- ja pätevyysvaatimukset nyt ja tulevaisuudessa ovat, mikä on yksilön nykyinen suoritustaso ja pätevyys, miten kehittyminen saadaan aikaan ja miten kehittymistä voidaan tukea.

Hätösen mukaan (1998, 29-30) osaamisen suunnittelussa on huomioitava kolmenlaiset tarpeet: osaamistarpeet, koulutustarpeet sekä kehitystarpeet. Nämä käsitteet voidaan nähdä eri näkökulmina samaan asiaan. Osaamistarve on kooste yrityksessä työskentelevien henkilöiden osaamisesta. Yrityksen näkökulmasta osaamistarve on se tekijä, joka yleensä laukaisee kehittämisen tarpeen. Osaamistarpeen ja koulutustarpeen eroa voidaan kuvata siten, että koulutustarpeita ratkaistaan koulutuksen avulla, mutta osaamistarve voidaan ratkaista myös muita keinoja kuin koulutusta hyödyntäen. Kehitystarpeeseen liittyvät käsitteet kehittymistarve ja kehittämistarve. Kehittymistarve on yksilöstä lähtevä tarve parantaa omaa osaamistaan. Kehittämistarve puolestaan on yksilön ulkoapäin, muun

muassa yritysjohdon näkökulmasta, arvioitu käsitys siitä, mitä yksilön tulisi osata. Molempiin voi sisältyä sekä ammatilliseen osaamiseen että persoonallisuuden kehittämiseen liittyviä tarpeita.

Kehitystarpeet tulevat yrityksissä esiin päivittäisessä työskentelyssä ja keskusteluissa. Kehitystarve määritellään useimmissa yrityksissä kahden kriteerin perusteella, jotka ovat henkilöstön halu ja motivaatio kehittyä tehtävässään ja yrityksen tarve saada uutta osaamista. Yritykset käyttävät tarpeiden arvioinnissa tulos- ja kehityskeskustelujen sekä koulutustiedostojen rekisteröinnin ohella myös muun muassa seuraavia tapoja: laatujärjestelmään kuuluvat raportoinnit, ammattitutkinnot ja näyttökokeet, työyhteisön ilmapiirikartoitukset (mielipideselvitykset), kyselytutkimukset, kielitestit, pe-testit sekä muut testit. Perusteellisen tarveanalyysin tekemistä pidetään vaikeana. (Hätönen 1998, 20) Hätösen (1998, 31) mukaan henkilöstön kehittämisen kivijalka kuitenkin on juuri tarveanalyysi. Sen tarkoituksena on varmistaa ”oikeille ihmisille oikeita asioita oikeaan aikaan”. Tarveanalyysissä kiinnitetään huomio työn tekemisen kannalta keskeisiin tehtäviin ja niissä vaadittaviin valmiuksiin. Lisäksi tarpeiden selvittämisessä on hyvä saada esille, miten kiinnostuneita ja sitoutuneita työntekijät ovat itsensä kehittämiseen ja millaisia kehitystoimenpide-ehdotuksia henkilöstöllä itsellään on.

Virkkusen, Toikan ja Engeströmin (1998) mukaan kehittyvälle organisaatiolle ja yritykselle on ominaista toiminnan tavoitteiden, keinojen ja toimintaedellytysten jatkuva uudelleen määrittely, joka edellyttää uudenlaista yhteyttä ja vuoropuhelua kehittämisen suunnittelun ja käytännön välille. Käytännön toiminnan edustajat on otettava entistä tiiviimmin mukaan suunnitteluun, tavoitteiden, menetelmien ja käytännön ratkaisujen hahmottamiseen ja määrittelyyn. Toisaalta suunnittelu jatkuu varsinaisen suunnitteluvaiheen jälkeen osana organisaation päivittäistä toimintaa, jatkuvana parantamisena. Suunnittelun tehtävä ei ole niinkään tuottaa valmiita organisatorisia ja teknisiä ratkaisuja kuin auttaa työorganisaatiota kehittämään käytäntöjä, välineitä ja menetelmiä, joiden avulla se voi itse jatkuvasti parantaa ja tarpeen mukaan perusteellisemminkin muuttaa toimintaansa. (Järvinen ym. 2000, 212–213)

Yksi kehittyvän organisaation kannalta keskeinen rajapintaongelma liittyy juuri strategisen, koko yritystä ja yritystoimintaa koskevan, pitkän aikavälin kehittämisen suhteeseen operatiiviseen, paikalliseen ja lyhyen aikavälin kehittämiseen. Operatiivisella tasolla tapahtuva jatkuva parantaminen pyrkii koko henkilöstön aktiiviseen osallistumiseen sekä henkilöstöressurssien, toimintakäytäntöjen ja fyysisten työskentelyedellytysten kehittämiseen. Jatkuva parantaminen on paikallista, pääosin lattiatasolla tapahtuvaa kehitystyötä, eikä se sen vuoksi tyypillisesti yllä vakiintuneiden toimintakäytäntöjen kyseenalaistamiseen. Tämän rajapintaongelman ratkaisemiseksi strategiset yritystoi-

mintaan liittyvät kysymykset tulisi saada kytkeytymään entistä tiiviimmin operatiivisella tasolla tapahtuvaan kehitystyöhön. Olennaista on, että eri osastoilla tapahtuvat toimenpiteet muodostavat kiinteän osan yhteistä kehittämistä, josta koko organisaatio on tietoinen. (Järvinen ym. 2000, 213–214)

2.4.3 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Osaamisen kehittämistä käsittelevässä kirjallisuudessa mainitaan tärkeinä kehitysmenetelminä muun muassa koulutus, työkierto, työtehtävien laajentaminen, toimintaoppiminen³, mentorointi, valmennus sekä itsensä kehittäminen. (Ranki 1999, 100) Erilaisista henkilöstön kehittämisen menetelmistä voidaan tehdä monenlaisia luokituksia ja kuvauksia. On tärkeää muistaa, että henkilöstön kehittämisessä kannattaa käyttää kehittämistarpeen mukaan mahdollisimman monipuolisia menetelmiä. Kehittäminen tulee niveltää luontevaksi osaksi yrityksen perustehtävää ja kehittymisen tulee tukea työssä oppimista. (Hätönen 1998, 57)

Tässä luvussa tarkastelen työyhteisössä käytettäviä osaamisen kehittämisen menetelmiä, joita pidän keskeisimpinä tässä tutkimuksessa. Niitä ovat työssä oppiminen, kehityskeskustelut ja henkilöstökoulutukset.

Vaikka oppiminen mielletään yleensä koulutuksen myötä tapahtuvana, työelämässä tärkeää on korostaa myös työssä tapahtuvaa oppimista. Työssä voi oppia työnkierrolla, opettelemalla tiimin erilaisia töitä tai omassa tehtävässä kehittymällä. Oppiminen pitää organisoida siten, että oppimiskokemuksia levitetään organisaatiossa ja varmistetaan näin osaamisen siirtyminen muualle organisaatioon. (Ojala 2002, 244-246)

Työelämässä keskeisimpiä oppimisen muotoja ovat toisilta ja työssä oppiminen. Työssä oppimista voidaan tukea erilaisilla työjärjestelyillä, kuten sijaisuuksilla, työnkierrolla, työn laajentamisella ja tiimien tai työparien rakentamisella sekä perehtymällä toisen osaston tehtäviin. Työssä oppiminen on enemmän mahdollisuus kuin varsinaisesti osaamisen kehittämiskeino. Työssä oppimisen tavoitteet voivat liittyä tiedollisiin ja taidollisiin osa-alueisiin tai muun muassa yksilöiden sitoutumisen lisäämiseen. Yksilölliseen kehityssuunnitelmaan voidaan asettaa tavoitteet siitä, mitä yksilön tulee tietyn ajan kuluttua osata. Tueksi yksilölle voidaan nimetä valmentaja, mentori tai tukihenkilö. Toi-

³ eng. action learning

silta oppiminen edellyttää vuorovaikutusta, kokemusten, kysymysten ja mielipiteiden vaihtoa. Viralliset palaverit eivät aina ole parhaimpia foorumeita vapautuneeseen keskusteluun. Toisilta oppimisessa ei ole kyse vain toisten työskentelyn tarkkailemisesta vaan toimivien toimintamallien etsimisestä ja levittämisestä. Kokemuksesta oppiminen on usein sitä, että pyritään toistamaan hyväksi havaittuja toimintamalleja omassa toiminnassa ja vältetään epätydyttävän lopputuloksen tuoneita tapoja. Yrityksessä kannustetaan työssä oppimiseen, jos onnistumisia käydään yhdessä läpi ja niistä annetaan palautetta. Hyvien toimintamallien käyttöä vahvistetaan tekemällä niistä toimintaohjeita. (Ranki 1999, 92-94)

Toinen tärkeä osaamisen kehittämismenetelmä on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelua voidaan soveltaa kehityspotentiaalin esiin nostamiseen, osaamisen arviointiin ja kehityssuunnitelmien laatimiseen. Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä keinoista, joilla yrityksen strategiaa, normeja ja kulttuuria viedään käytäntöön. Kehityskeskusteluja johtamisen välineenä kuvaa säännöllisyys, työ- ja tavoitekeskeisyys, suunnitelmallisuus ja dokumentointi. (Järvinen 2001, 45; Townley 1989, 103) Kehityskeskustelu on yhteysnimitys keskusteluille, jotka sisältävät neljä vaihetta. Nämä ovat tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu, henkilöarviointi ja kehittämisen suunnittelu. Tavoitekeskustelussa sovitaan tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta. Tuloskeskustelussa tarkastellaan aikaansaatuja tuloksia ja todetaan kehittymistarpeita. Henkilöarviointiosassa tarkastellaan henkilön suorituksia, pätevyyttä ja osaamista suhteessa nykyisten ja tulevien tehtävien vaatimuksiin. Kehittämissiosassa todetaan henkilön kehittymistarpeet ja sovitaan kehittämissuunnitelmasta. (Pirnes 2003, 213)

Hannulan (2006, 19) mukaan kehityskeskustelut koetaan usein raskaiksi ja turhiksi. Sen vuoksi niitä ei aina hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla tai niitä käytetään väärin. Esimiehen olisi välttämätöntä tietää, miten henkilö viihtyy työssään tai miten motivoitunut hän on. Kerran vuodessa käydyt kehityskeskustelut tapahtuvat liian harvoin. Esimiehen pitäisi voida syventyä yksilötasolla työntekijän tilanteeseen ja miettiä yhdessä hänen kanssaan, miten henkilön toimenkuvaa tai olosuhteita kehittämällä tilannetta voisi parantaa yksilön ja organisaation kannalta. Kaksi kertaa vuodessa käytävät kehityskeskustelut, jotka painottuvat muuhun kuin tulokseen ja palkkaan, osoittavat konkreettisesti henkilöstölle, että johto on aidosti kiinnostunut työntekijän kehittymisestä. Keskusteluiden lisäksi tarvitaan toki kehittämissuunnitelma ja sen seuraaminen.

Kolmas tärkeä osaamisen kehittämismenetelmä on koulutukset. Henkilöstökoulutukset auttavat ihmisiä oppimaan tekemään nykyisen työnsä paremmin ja tehokkaammin. Tällaiset operatiiviset valmiudet, joita parannetaan koulutuksilla, ovat yleensä hyödynnettävissä vain samassa työssä ja

heikosti siirrettävissä johonkin toiseen tehtävään. Lisäkoulutuksella yksilö voi hankkia strategisia valmiuksia, joiden avulla hän joko oppii nykyisessä tehtävässä tulevaisuudessa tarvittavia taitoja tai voi siirtyä kokonaan uuteen ammattiin. (Ojala 2002, 36) Myös Cabrera ja Cabrera (2005, 726-728) tuovat esiin koulutuksen merkityksen tiedon jakamisen tehostamisessa. Kouluttautumalla yksilön itsepsyvyyden tunne yleensä lisääntyy ja itseluottamus jakaa tietoa muille kasvaa.

Koulutus yksinään ei automaattisesti tuota tulosta osaamisen kehittämisessä, vaan myös työympäristöllä on keskeinen rooli. Käyttäytymistason muutokset riippuvat organisaation ilmapiiristä ja oppimista tukevasta kulttuurista. Oppimista tukevassa organisaatiossa sen jäsenet ovat yhtä mieltä siitä, että jatkuva oppiminen on tärkeä ja arkipäiväinen asia. Osaamisesta ja suorituksesta palkitaan siten, että se kannustaa ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen. Työyhteisö tukee osaamisen kehittämistä jokaisen ollessa kuitenkin itse vastuussa omien taitojensa päivittämisestä. (Ruohotie 1996, 109-110)

Organisaatio joutuu jokaisen kehitettävän henkilön ja jokaisen kehitystarpeen kohdalla puntarimaan tarkoin, onko tarpeiden kannalta järkevämpää kehittää yksilöä organisaation sisällä vai lähettää hänet ulkopuolisiin kehitysohjelmiin tai koulutuksiin. Heinonen ja Järvinen (1997, 154) ovat listanneet joitakin molempien menetelmien etuja sekä epäkohtia. Sisäisen kehittämisen etuna voidaan pitää muun muassa sitä, että kehittämisen sisältö voidaan suunnitella ja mitoittaa organisaatiokohtaisesti sen nimenomaiset lähtökohdat ja tarpeet huomioiden. Sisäisen kehittämisen tapauksessa opitut asiat voidaan lisäksi liittää tarkoituksenmukaisesti käytäntöön yrityksessä ja yrityksen omat asiantuntijat voivat olla suunnittelemassa sekä toteuttamassa kehitystoimenpiteitä. Lisäksi työn ohella tapahtuva kehittäminen voidaan suunnitella tarkoituksenmukaisesti yritysten omista lähtökohdista käsin. Organisaation sisäisen kehittämisen yksi kielteinen piirre on se, että ulkopuolista asiantuntijaa voidaan pitää luotettavampana kuin jo entuudestaan tuttua sisäistä kehittäjää.

Ulkopuolisen kehittämistoiminnan yhtenä etuna voidaan pitää sitä, että ulkopuolinen koulutus antaa mahdollisuuden kokemusten vaihtoon muiden organisaatioiden koulutettavien kanssa ja kokemusten vaihto myös muiden alojen henkilöiden kanssa voi olla hedelmällistä. Lisäksi ulkopuoliset kehittäjät voivat olla pätevämpiä kuin organisaation omat kehittäjät ja koulutus- ja kehittämistarjonta on runsasta, joten valikoimaa on enemmän kuin oman organisaation sisällä olisi tarjolla. Epäkohtina ulkopuolissa koulutus- ja kehittämistoimenpiteissä voidaan pitää muun muassa oppimistulosten punnitsemisen ja arvioimisen vaikeutta. Opittu tieto myös jää usein vain osallistujan omaksi tiedok-

si, eikä se välity muille potentiaalisille tiedon tarvitsijoille yrityksessä. (Heinonen & Järvinen 1997, 155)

2.4.4 Kehittämisen tuloksellisuuden arviointi ja arvioinnin ongelmia

Kehittämisen tuloksellisuuden ja vaikutusten arviointi ei ole perinteisesti suomalaisissa yrityksissä ollut niin kehittynyttä kuin se voisi ja kuin sen pitäisi olla. Koulutustilaisuuksien välitöntä arviointia tehdään, mutta se mittaa vain osallistujien välittömiä, itse koulutustapahtumaan liittyviä, tuntemuksia. Sekin on tärkeää, mutta jos halutaan varmistaa kehitettävien oma vastuu oppimisesta ja opin siirtymisestä käytäntöön, on arvioinnin kohdistuttava ensisijaisesti kehitettävään itseensä. (Pirnes 2003, 218)

Tuloksellisuuden ja vaikutusten arviointi edellyttää sitä, että yksilö itse asettaa ja sopii esimiehensä kanssa kehittymistavoitteista. Kehittymistavoitteiden tulee olla osaamis- tai käyttäytymistavoitteita, joissa onnistumista voidaan arvioida työtilanteiden ja työsuoritusten perusteella. Kun yksilö ymmärtää, että hänellä on itsellään vastuu omasta kehitymisestään, lisääntyy myös halu arvioida kehittämismenetelmien vaikutuksia. Hyvin usein kehitettävä yksilö kokee tällaisen arvioinnin enemmän lisääntyvänä työnä ja harmina kuin mahdollisuutena saavuttaa parempia tuloksia. (Pirnes 2003, 219) Arviointia väheksytään yrityksissä myös siksi, että monesti sitä ei osata toteuttaa, eikä johto edellytä arviointia. Taustalla voi olla myös haluttomuus muutokseen, kun toteutuneita ratkaisuja pidetään hyvinä ja turvallisina. (Hätönen 1998, 85–86)

Kehittämisen tuotokset eivät välttämättä aina muuta työsuorituksia, mutta organisaatio saattaa silti hyötyä niistä. Ohjelmien vaikutus ei aina ole suoraviivaista ja selkeästi mitattavaa. Kuitenkin muun muassa yksilön parantunut itsetunto, työmoraalin kohoaminen ja entistä voimakkaampi sitoutuminen hyödyttävät organisaatiota. (Ruohotie & Honka 1997, 127)

On olennaista, että kehittämisen kaikissa vaiheissa arvioidaan toiminnan vaikutuksia. Näin voidaan muuttaa kehitystoimenpiteitä ja luoda edellytyksiä opittujen asioiden käyttöönotolle. Arvioinnin keskeinen tehtävä on ohjata koko kehittämistä. Usein arviointi sijoittuu kuitenkin kehittämisen loppuvaiheisiin. Tällainen loppuvaiheen arviointi antaa tietoa siitä, missä onnistuttiin ja missä ei. Tällaista kokoavaa arviointia tarvitaan, mutta sen rinnalla arviointia tulisi tehdä myös kehittämisen

alkuvaiheista lähtien. Näin kerättyä tietoa voidaan hyödyntää itse kehittämispörosessissa. (Hätönen 1998, 85–86)

Kehittämisen tuloksellisuuden arviointia voidaan toteuttaa eri tasoilla. Koulutuksen tai muun kehittämistoiminnan tuotoksia arvioitaessa voidaan erottaa reaktio-, oppimis-, käyttäytymis- ja tuloskriteerit. Reaktiokriteereillä arvioidaan, mitä mieltä kehittämispörosessissa mukana olleet ovat ohjelmasta. Voidaan arvioida, miten tyytyväisiä he ovat ohjelmaan ja miten paljon he mielestään ovat oppineet kehittämispöroselmaan liittyviä asioita. (Ruohotie 1996, 138–139) Reaktiotulosten arviointi ja raportointi on tärkeää, mutta se on vasta ensimmäinen toimenpide koko arviointipörosessissa. Usein yrityksissä kuitenkin tyydytään vain tämän tason arviointiin. (Hätönen 1998, 86–87) Oppimiskriteereihin sisältyvät kaikki indeksit, jotka mittaavat opitun määrää kehittämispöroselmaan aikana. Käyttäytymiskriteereihin kuuluvat mittavälineet osoittavat, missä määrin koulutuksen ja kehittämispöroselmaan aikana hankitut tiedot, taidot ja asenteet vaikuttavat työkäyttäytymiseen. Tulokriteerit ilmaisevat, missä määrin yksilöiden kehittyminen vaikuttaa työyhteisön tehokkuuteen. Reaktio- ja oppimiskriteerien luokkia voidaan kutsua yhteisnimellä sisäiset kriteerit. Käyttäytymis- ja tulokriteerit ovat ulkoisia kriteerejä, koska ne mittaavat kehittämispöroselmaan vaikutuksia työympäristössä varsinaisen koulutusvaiheen jälkeen. Kehittämisen tuotoksia arvioitaessa tulisi käyttää sekä sisäisiä että ulkoisia kriteereitä. (Ruohotie 1996, 138–139)

Oppimisen arvioinnissa selvitetään, missä määrin yksilö on omaksunut uutta. Se voi olla esimerkiksi tietoa, taitoa tai asenteita. Oppimista voidaan arvioida erilaisten harjoitusten ja tehtävien avulla. Ne eivät toimi ainoastaan arviointitiedon antajina, vaan myös oppimisen edistäjinä. Toiminnan arvioinnissa selvitetään, missä määrin käyttäytymisen muuttuu kehittämisen perusteella. (Hätönen 1998, 87–88)

Kehittämisen tuloksia ja vaikutuksia arvioitaessa voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia arviointimenetelmiä. Luotettavimman kuvan todellisuudesta saa kun käyttää kussakin arvioinnin vaiheessa useita arviointimenetelmiä. Menetelmävalintoja tehtäessä on tärkeää perehtyä tarkoin tutkittavaan kohteeseen. Kohteen luoteen tarkastelu vaikuttaa siihen, mitä menetelmiä tulee valita. Oikean menetelmän valinta auttaa arvioijaa saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. (Ruohotie 1996, 139–141)

Arvioinnin tarkoituksena on antaa suunnittelijoille ja päätöksentekijöille relevanttia tietoa kehittämistoimien onnistumisesta suhteessa kehittämisen lähtökohtana olleisiin ongelmiin, tarpeisiin ynnä

muita tekijöihin. Erityisen tarpeellisenä pidetään, että arviointi ulotetaan kehittämistapahtuman ulkopuolelle niihin tilanteisiin, joissa kehittämisen vaikutusten pitäisi näkyä ja joiden perusteella voidaan tehdä päätelmiä tehokkuudesta, tarkoituksenmukaisuudesta ja kannattavuudesta. Kehittämistavoitteiden toteutumisen arviointi, kuten muutostutkimus yleensäkin, on hyvin ongelmallista, ja arvioinnissa kohdataan usein samoja ongelmia kuin missä tahansa tutkimuksessa. Muutosten toteutukseen käytetään useimmiten yksinkertaista koeasetelmaa, jossa seurantajakson alussa ja lopussa mitataan ne asiat, joihin suunnitelluilla toimenpiteillä on tarkoitus vaikuttaa. Alku- ja loppumittauksen erotuksen uskotaan ilmaisevan toimenpiteiden vaikutuksen. Käytännössä kuitenkin monet tekijät häiritsevät mittaustulosten vertailtavuutta. Vertailtavat ryhmät voivat olla erilaisia, mittaamistilanteisiin sisältyy häiriötekijöitä, mittavälineet ovat jossain määrin puutteelliset ja lukuiset kehitystä ohjaavat tekijät jäävät kontrolloimatta. Muutostutkimuksen ongelmana on myös se, että yhdessä organisaatiossa saatuja arvioinnin tuloksia yleistetään liiankin helposti tutkimuksen ulkopuolelle. (Ruohotie 1996, 137–138)

Kehittämisen todellisen tuoton arvioiminen on joskus monimutkainen prosessi, sillä asioita voidaan katsoa eri arvoperspektiiveistä. Työntekijät voivat arvostaa aivan eri asioita kuin esimiehet tai organisaation johto. Kaikki eri näkemykset tulisi kuitenkin koota ja dokumentoida, vaikka niiden yhteensovittaminen onkin vaikeaa. Vaikka kaikkia tuotoksia ei voida mitata rahassa, jonkinlainen arvio kustannusten ja tuotosten vastaavuudesta tulee tehdä. On selvitettävä, missä määrin alkuperäinen tarkoitus tai ongelma on ratkaistu, ja lisäksi on selvitettävä onko alkuperäiseen suunnitelmaan tehtävä muutoksia tai kannattaako prosessia ylipäänsä jatkaa lainkaan. (Ruohotie 1996, 135–136)

2.5 Oppiminen osaamisen kehittymisen taustalla

2.5.1 Oppimisen edellytykset

Monet perinteiset kilpailutekijät eivät enää erottele menestyviä yrityksiä heikommista, vaan uutena kilpailukeinona nähdään osaaminen ja erityisesti nopea oppiminen (Ojala 2002, 10) Oppimisen ohella puhutaan entistä enemmän oppimisen lopputuloksesta eli osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 222) Kun puhutaan osaamisen kehittämisestä, voidaan siis tulkita puhuttavan myös oppimisestä ja sen edistämisestä.

Oppimisen ponttina on ristiriita tavoitteen ja olevan tilan välillä. Nämä ristiriidat toimivat organisaation oppimisen ja kehityksen lähteenä kuitenkin vain, kun ne ovat tiedostettuja ja niiden ratkaisemiseen on olemassa sekä keinoja että riittävästi voimavaroja. (Viitala 2002, 75) Oppimista edistää se, että oppija tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Ruohotie 1999, 55)

Työelämässä nopeiden ja jatkuvien muutosten ohjaamisessa tarvitaan valmiuksia uuden oppimiseen. Tällöin tärkeäksi yksilöiden kompetenssiksi muodostuvat taidot, jotka ovat tärkeitä uuden tiedon oppimisessa. Ruohotien kuvaa (1996, 80-81) joitakin yleisiä oppimisen ehtoja, jotka ovat edellytyksenä uuden oppimiselle. Hänen mukaansa tehokkaita strategioita soveltava oppija pyrkii ymmärtämään ja hahmottamaan kokonaisuuksia. Oppiminen ei myöskään ole riippuvainen ainoastaan oppimisen taidoista, vaan yksilön itsearvostus vaikuttaa ratkaisevasti siihen, missä määrin hän on valmis kokeilemaan uusia toimintamalleja ja strategioita.

Ruohotien (1998, 131) mukaan organisaation tulisi luoda ilmapiiri, joka tukee oppimista. Oppimisen kannalta keskeisiä ovat sitä edistävät tekijät, kuten muun muassa organisaatioiden rakenteet ja prosessit. Ne vaikuttavat siihen, miten helposti oppiminen organisaatiossa voi tapahtua. Keskeistä ovat myös oppimisorientaatiot eli toisin sanoen arvot ja asenteet, jotka määrittävät, missä oppiminen tapahtuu ja mikä on opittavan luonne. Organisaation oppimisorientaatiot kuvaavat suhtautumista tietoon ja osaamisen kehittämiseen, sekä määrittelevät organisaation oppimistyylin. Organisaatio tarvitsee sekä oppimista edistäviä rakenteita että oppimisorientaatiota, jotta sitä voidaan ymmärtää oppivana järjestelmänä ja jotta oppimista voidaan kehittää.

Oppiminen voi ilmetä uuden tiedon tai asian osaamisena, suorituksen nopeutumisenä, työsuoritusvirheiden vähenemisenä, toimintavaihtoehtojen lisääntymisenä tai tilanteen entistä parempana ymmärtämisenä. Ihminen voi oppia paitsi tietoja ja taitoja myös asenteita, tunteita ja tapoja. (Kangas 1996, 61)

2.5.2 Oppiminen vuorovaikutuksessa toisten kanssa

Yksilö toimii organisaatiossa tiedon luoja. Oppiminen tapahtuu näin ollen ensisijaisesti yksilöiden muutoksena. Kuitenkin yksilö yleensä tarvitsee yrityksen luomia rakenteita, suhteita ja välineistöä, jotta tiedon luominen ja oppiminen olisi mahdollista. Suhde on molemminpuolinen; organisaatio

tio siis tarvitsee yksilöä oppiakseen, mutta samoin yksilö tarvitsee organisaation suomia mahdollisuuksia oppiakseen. (Ruohotie 1998, 136) On siis huomattava, että yksilön oppiminen ei suoraan takaa organisaation oppimista ja että se ei siten suoraan paranna yrityksen kilpailukykyä. Organisaatorakenne ja johtamiskulttuuri vaikuttavat myös ratkaisevasti sekä yksilön että koko organisaation osaamiseen. (Ojala 2002, 10-11)

Vapaamuotoista ja sattumanvaraista oppimista tapahtuu usein ei-rutiininomaisissa olosuhteissa eli, kun normaalisti käytetyt menettely- tai suhtautumistavat pettävät. Sellaisissa tapauksissa ihmiset voivat tulla tietoisiksi useista sanattomista, piilossa olevista ja itsestään selvänä pidetyistä oletuksista. Informaali eli vapaamuotoinen oppiminen voi olla suunniteltua tai tarkoituksellista, kuten itseohjautuvassa oppimisessa tai apu, jota pyydetään tietoisesti valmentajalta tai mentorilta. Sattumanvarainen oppiminen on osa vapaamuotoista oppimista. Esimerkkejä sattumanvaraisesta oppimisesta ovat virheistä oppiminen, olettamukset, uskomukset, sisäistetyn merkitysrakenteiden muiden toimista ja muodollisen oppimisen näkymätön osa. Esimerkkejä vapaamuotoisesta oppimisesta ovat itseohjautuvat oppiminen, verkostoituminen, valmennus, mentorointi, suorituksen suunnittelu ja yritys-erehdys. Oppimista tapahtuu toiminnan ja ajattelun jatkuvan, dialektisen prosessin kautta. (Marsick & Watkins 1990, 7-8)

On olemassa erilaisia oppimistyylejä, joista yksi tai kaksi tyyliä ovat ihmiselle yleensä luonnollisempia kuin toiset tyylit. Joidenkin ihmisten on helpompaa oppia kuuntelemalla, toisten näkemällä eli havainnoimalla ja toisten käytännön tekemisellä. Henkilöstön kehittämisessä olisi hyvä, että työyhteisössä on tarjolla erilaisia tapoja oppia asioita, vaikka jokaisella ihmisellä onkin vastuu oman osaamisensa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. On myös muistettava, että vain osa oppimista on tietoisista ja tarkoituksellista. Osittain opitaan omista kokemuksista, toisilta tai otetaan esimerkkiä muilta. Tällöin puhutaan usein kokemuksellisesta oppimisesta, joka perustuu palautteeseen, siksi organisaation arviointi-, palaute- ja seurantajärjestelmät ovat niin tärkeitä. Tällaista ei-tietoista oppimista tapahtuu päivittäisissä työtehtävissä vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Ranki 1999, 30-31)

Oppimisenäkemyksiä luokitellaan yleisesti behavioristiseen, kognitiiviseen, konstruktiviseen ja humanistiseen näkemykseen. (Ranki 1999, 136) Konstruktivistisen näkökulman mukaan oppiminen ei ole passiivista tiedon vastaanottamista vaan aktiivista tulkintaa, jossa keskeistä on sosiaalisten yhteisöjen vaikutus uusien tietorakenteiden muotoutumiseen. (Ranki 2005, 137) Oppiminen on aktiivista sosiaalista toimintaa. Se on samanaikaisesti oppivan minän sisäistä aktiviteettiä ja omien käsitysten suhteuttamista ulkoiseen toimintaympäristöön. (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 56)

Marsickin ja Watkinsin (1990, 4-6) mukaan koulutus viittaa usein lyhytaikaisiin aktiviteetteihin, jotka painottavat käytännön taitoja, jotka voidaan suoraan soveltaa työhön. Ihmiset saattavat osoittaa, että ovat oppineet uusia asioita ja taitoja koulutuksen päätyttyä, mutta heillä on silti vaikeuksia siirtää oppimaansa työhönsä käytännössä. Marsick ja Watkins uskovat, että ihmiset oppivat työpaikalla päivittäisessä työympäristössä vuorovaikutuksen kautta, kun tarve oppimiselle on suurin. Tietenkään ihmiset eivät aina opi kokemuksesta ja usein, kun he oppivat tällä tavalla, he saattavat vahvistaa virheellisiä työskentelytapoja.

Ruohotien (1998, 7-9) mielestä yksilö ja hänen ympäristönsä vuorovaikutus on keskeinen tekijä ammatin oppimisessa ja ammatillisessa kasvussa. Suurin osa ihmisen osaamisvarannosta syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa omaa toimintaa tarkkailemalla ja virheitä analysoimalla. Myös muiden ihmisten kouluttaminen ja ohjaaminen lisäävät omaa osaamista. Tietoa ei synny tyhjästä, vaan se on ihmisen itsensä prosessoimaa ja syntyy havainnoinnin yhteydessä osaksi tiedollisia rakenteita. Näin informaatio muuttuu tiedoksi, joka johtaa oppimiseen.

Rankin (1999, 93) mukaan toisilta oppiminen edellyttää mahdollisuutta vuorovaikutukseen, tilaisuuksia vaihtaa kokemuksia, esittää kysymyksiä ja vaihtaa mielipiteitä. Viralliset ja muodolliset palaverit eivät aina tuota parasta tulosta, vaan keskustelumahdollisuuksia tarvitaan juuri silloin, kun kysymys tai ongelma on tullut esiin. Toisilta oppimisella ei tarkoiteta vain tarkkailua tai katsomista, vaan hyvien toimintakäytäntöjen etsimistä ja niiden levittämistä.

2.5.3 Motivaation merkitys oppimisessa ja työssä suoriutumisessa

Motivaatio voidaan todeta ihmisen elinkaareissa samankaltaisina toimintoina läpi elämän, jolloin kyseessä on yleensä pysyvä motivaatiopiirre. Motivaatio on kuitenkin yleensä hyvin tiedostamaton, toisin kuin tavoitteet ja päämäärät, jotka kohdistuvat tietoisesti aina johonkin asiaan. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 10) Ranki (1999, 87) mieltää motivaation puuttumisen mahdolliseksi merkittäväksi esteeksi osaamisen kehittämisessä. Kehittämistapojen löytäminen voi olla hyvinkin helppoa, mutta yksilöiden kannustaminen jatkuvaan oppimiseen on paljon haasteellisempaa.

Kinnunen (2005, 125-128) tuo esiin työntekijöiden jaksamisen ja viihtymisen ensisijaisina vaikuttajina innovatiivisessa ilmapiirissä. Lisäksi autonomian tunne on tärkeää. Valinnan vapauden tunne syntyy siitä, että ihminen tuntee voivansa vaikuttaa työtään koskeviin asioihin ja että omilla ajatuk-

silla on merkitystä. Tämä puolestaan ruokkii aloitteellisuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta. Motivaatiolla on myös ratkaiseva merkitys oppimisessa. Kinnusen mukaan huono asenne ja urautunut organisaatiokulttuuri ovat elinikäisen oppimisen ja itsensä kehittämisen esteitä. Decin ja Ryanin (1985, 256-257) mukaan useat tutkimukset ovat johtaneet siihen päätelmään, että oppiminen tehostuu ja on laadukkaampaa, kun ihminen on sisäisesti motivoitunut oppimaan. Omaa vastuullisuutta ja epämuodollisuuksia korostava ympäristö lisää yksilön sisäistä motivaatiota ja oppimistehokkuutta sekä kasvattaa yksilön itseluottamusta. Deci ja Ryan myös huomauttavat, että ulkoiset palkkiot, kuten raha, saattavat jopa heikentää sisäistä motivaatiota ja oppimista.

Noen ja Wilkin (1993) mukaan oppimismotivaatio ja halu hyödyntää opittuja tietoja ja taitoja, omien kehittämistarpeiden tunteminen ja koulutuksen hyödyn ymmärtäminen lisäävät osallistumista kehittämistoimintaan. Oppimismotivaatio on keskitasoa selvästi korkeampi niillä, joilla on myönteisiä koulutuskokemuksia ja jotka ovat tietoisia kehittämistarpeistaan ja suhtautuvat myönteisesti kehittämistarpeiden arviointiin organisaatiossa. (Ruotio 1999, 55)

Yksilön omat kiinnostuksen kohteet ohjaavat merkittävästi hänen suuntautumistaan työssä. Motivaatio oppia perustuu oman elämän hallinnan tunteeseen, kun yksityiselämä ja työasiat ovat tasapainossa ja hallinnassa. Kun työn vaatimukset ja henkilön omat kyvyt ovat ristiriidassa keskenään, syntyy työstressiä. Hallitsemattomassa työtilanteessa ihminen alkaa välttää yrittämistä ja uuden luomista, kokeiluja ja riskinottoa. Työntekijän on itse haluttava ottaa vastuuta oman työnsä kehittämisestä, joka voi tarkoittaa todella pieniä parannuksia arkisessa työssä, jos jonkun asian voisi tehdä toisin tai vähän paremmin. (Ranki 1999, 89-91)

Peltonen ja Ruohotie (1991, 9) ovat määritelleet motivaation tiettyyn tilanteeseen liittyväksi psykiseksi tilaksi, joka määrää miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Henkilö, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut työtaivoitteet. Motivaatiosta riippuu, kuinka halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä.

Kehittämishajelmista ja pitkäjännitteisestä koulutuksesta hyötyvät eniten ne, joilla oppimaan oppimisen taidot ovat kehittyneitä. Oppimaan oppimisen taitoihin liittyy erilaisten oppimisstrategioiden hallinta ja soveltaminen, kyky käytännölliseen ajatteluun, resurssien (muun muassa ajankäytön, oppimisympäristön ja omien voimavarojen) hallintataidot, kyky soveltaa tietoa uusissa tilanteissa ja erilaisten ongelmanratkaisutaitojen hallinta. Toinen puoli oppimaan oppimisen taitoa liittyy oppimi-

sen motivationaaliseen perustaan. Oppijan itseluottamuksella ja tehokkuususkomuksilla sekä menestymisen odotuksilla on suuri vaikutus siihen, mihin oppija lopulta yltää. Kasvumotivaatio, oppijan halu kehittää itseään ja kokeilla uutta, on yksi ammatillisen kasvun avainselittäjistä. (Ruohotie 1999, 55).

2.6 Työssä suoriutuminen

Osaamisen kehittämisestä puhuttaessa on hyvä tuoda esiin myös työssä suoriutumisen käsite. Osaamisen kehittämisen yksi tavoitehan on lopulta paremmat työsuoritukset. Sulimann (2001, 1049) on määritellyt työssä suoriutumisen asetetun tehtävän toteuttamiseksi. Hän haluaa korostaa määritelmässään myös työntekijän motivaation merkitystä ja lisää määritelmään kuvauksen siitä, mitä työntekijältä odotetaan sekä työntekijän orientoitumisen tehokkaaseen suoriutumiseen. Hänen mukaansa suoriutumisen määritelmä käsittää kolme osa-aluetta: tavoitteet, toimenpiteet ja arvioinnin.

Yksilön suoriutumisen kannalta on tärkeää, että hän pystyy näkemään oman toimintansa kytkettynä laajempaan kokonaisuuteen eli organisaation toiminnan tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Tämän kytkennän näkeminen auttaa yksilöä tekemään oikeita asioita ja pääsemään huippusuorituksiin. Organisaation vision ymmärtäminen auttaa yksilöä näkemään oman tehtävänsä tarkoituksen. Tehtävän tarkoitusta on syytä peilata myös organisaation arvioihin ja kulttuuriin. Yksilö on tiedettävä omat avaintehtävänsä ja mitä osaamista ne vaativat. Hyviin suorituksiin pääseminen edellyttää myös selkeitä tavoitteita ja niihin sitoutumista. (Sydänmaanlakka 2004, 87)

Suorituskyky koostuu kaikesta siitä, jonka varassa hyvä työsuoritus voi syntyä. Se edellyttää riittävä osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita ja välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. (Viitala, 2005, 91) Työsuoritusta tarkasteltaessa on huomioitava myös erilaiset tilannetekijät, jotka voivat joko rajoittaa, ehkäistä tai edistää yksilön suoritusta. Näitä tekijöitä ovat monet työympäristön piirteet kuten välineet, materiaalit, työolosuhteet, esimiehen ja työtovereiden käyttäytyminen, organisaation toimintatavat ja -säännöt, viestintä, ajankäyttö ja palkkaus. Rajoittavat tekijät voivat vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen, koska ne vaikeuttavat tietojen, taitojen ja kykyjen optimaalista hyödyntämistä. Edistävät tekijät ovat sidoksissa henkilöstön kehittämiseen, johtamisprosesseihin ja työsuunnitteluun. Viime kädessä suoritus on kuitenkin riippuvainen työntekijän tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Näiden työntekijästä riippuvaisten tekijöi-

den lisäksi edistävät tekijät voivat auttaa osaltaan yltämään parempaan työsuoritukseen. (Ruohotie & Honka 2003, 19, 111-112)

Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jossa pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. Suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että kaikki henkilöt tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä edellytetään, sekä sitä, että he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 18-19)

2.7 Osaamisen johtaminen esimiestyössä

2.7.1 Esimiestyön haasteet osaamisen kehittämisessä

Esimiestyön vaikutus organisaation oppimiseen ja esimiestyön sekä organisaation oppimisen vaikutukset organisaation menestykseen ovat yleisiä taustaolettamuksia sekä osaamisen johtamisen kirjallisuudessa että tässä tutkimuksessa. Organisaation menestyksen on esitetty riippuvan sen oppimiskyvystä ja käytössä olevan osaamisen hyödyntämisestä (Nonaka & Takeuchi 1995, 82).

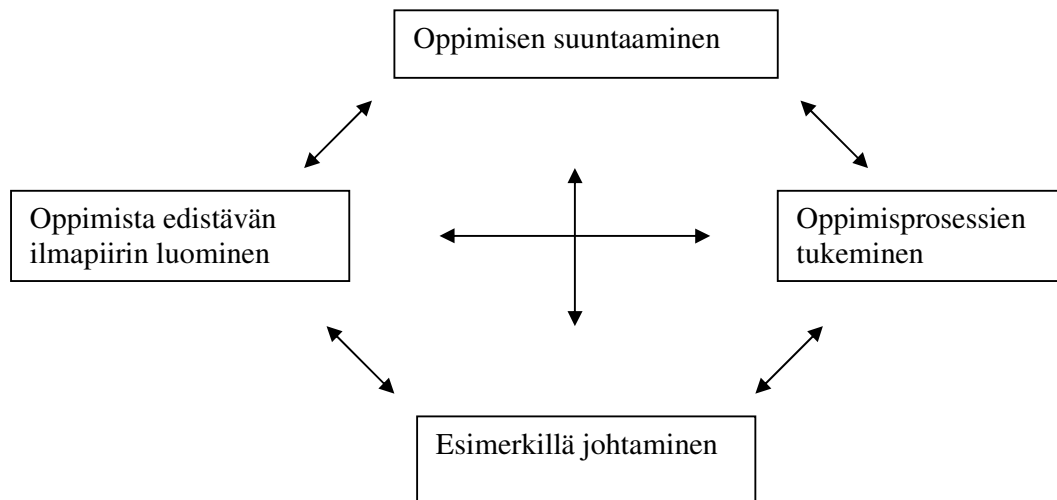
Hyvän esimiehen tunnuspiirteenä on, että hän osaa tehokkaasti käyttää erilaisia vahvistamistoimenpiteitä ohjatessaan alaiensa käyttäytymistä. (Ruohotie 1983, 103) Ruohotien (1983, 277) mukaan esimiehen on tarvittaessa pystyttävä tukemaan alaisiaan ja lisäämään heidän itseluottamustaan ja hänen on autettava alaisia molempia osapuolia tyydyttävien ihmissuhteiden luomisessa. Lisäksi hänen on saatava alaiset hyväksymään ryhmä- ja yksilösuoritukselle asetetut tavoitteet ja suuntaamaan energiansa niiden saavuttamiseksi sekä luotava edellytykset, jotka helpottavat näihin tavoitteisiin pääsyä. Näiden vaatimusten edessä esimiehen motivointitaito joutuu jatkuvalla koetukselle. Hyvien tulosten aikaansaaminen edellyttää esimieheltä kykyjen ja taitojen lisäksi etenkin halua soveltaa tehokkaiksi todettuja kannusteita ja toimenpiteitä omassa työssään.

Kirjallisuudessa on esitetty, että nimenomaan esimiehet organisaation kaikilla tasoilla ovat kriittisessä asemassa alaiensa henkilökohtaisen ja ryhmässään olevan kollektiivisen osaamisen tukijana. Esimies on luonnollinen taho kantamaan vastuuta alaiensa kehittymisen tukemisesta ja oppimista

tukevien toimintakäytäntöjen kehittämistä ryhmässään. Esimiestyöhön on perinteisesti nähty kuuluvan alaisten kehittymisen tukeminen ja esimies on riittävän lähellä voidakseen tuntea alaistensa ja työyhteisön tehtävät, tilanteet ja tarpeet hyvin. (Viitala, 23–24)

Ellingerin, Watkinsin ja Bostromin (1999, 105-125) mukaan sekä Popperin ja Zakkain (2000) mukaan esimiehet vaikuttavat empiiristen havaintojen perusteella organisaation oppimiseen kolmella pääasiallisella tavalla: ohjaamalla aikaa oppimista edistäviin asioihin, kohdentamalla niihin huomiota ja palkitsemalla ja antamalla palautetta. Esimiehen on nähty voivan edistää organisaatiossa yksilötason oppimista muun muassa antamalla alaisilleen haastavia työtehtäviä, osallistamalla heitä suunnitteluun ja päätöksentekoon, huomioimalla alaistensa yksilöllisiä tarpeita ja tarjoamalla tukea heidän taitojensa kehittämiseksi. (Viitala 2005, 24) Myös Vartiainen ja Nurmela (2002, 192-193) mukaan on tärkeää, että yksilö saa osallistua tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi on huomioitava sitouttamisen ja kannusteiden liittäminen määriteltyihin tavoitteisiin. Nämä kaksi seikkaa yhdessä näyttävät selittävän korkeatasoista suoritusta. (Vartiainen & Nurmela 2002, 192-193)

Kuviossa 5 esitetään Viitalan (Viitala 2005) näkemys esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen keskeisistä ulottuvuuksista. Oppimisen suuntaaminen sisältää tavoitteiden määrittämisen, toiminnan arvioinnin sekä niitä tukevien foorumeiden luomisen. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen on toinen osaamisen johtamisen ulottuvuus ja se sisältää kaksi tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Oppimisprosessien tukeminen -ulottuvuuden sisällä voi Viitalan mukaan erottaa kaksi tehtäväryhmää, jotka ovat ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Esimerkillä johtaminen kuvaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä. (Viitala 2005, 188-190)



Kuvio 5 Osaamisen johtamisen ulottuvuudet (Viitala 2005, 187)

Viitalan (2005, 127-130) tekemän empiirisen tutkimuksen mukaan ihannekuvausten esimies toteuttaa osaamisen johtamista käytännössä ennen kaikkea puhumalla, keskustelemalla ja kuuntelemalla. Saman tutkimuksen tulosten perusteella alaisen oppimista tukeva esimiehen ja alaisen välinen keskustelu sisältää alaisen työtä ja osaamista sekä niiden kehittymistä, tulevaisuuden mahdollisuuksia ja osaamistavoitteita sisältävää puhetta. Keskustelu sisältää myös kehittämisen keinoista puhumista. Ihannekuvausten esimiesten alaiselle suunnattu puhe sisältää paljon kannustamista, kuuntelemista ja sen selvittämistä, mitkä ovat yksilölliset kehittymistarpeet.

Osaamisen kehittämisessä on myös ratkaisevaa tarkastella osaamisen, tietojen ja taitojen leviämistä yrityksessä. Liian usein huomioidaan ainoastaan yksilöiden osaamisen lisääntyminen. Pelkkä yksilöllisten osaamisprofiilien käsittely ei riitä. Esimies voi tukea osaamisen leviämistä järjestämällä sellaisia tilaisuuksia, joissa kokemuksia ja mielipiteitä on luonnollista vaihtaa. Kertomuksien avulla ihmiset usein omaksuvat tietoa tehokkaasti. (Ranki 1999, 121)

Johtajien ja esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat ratkaisevia osaamisen johtamisessa ja organisaatioiden oppimisessa. Heiltä edellytetään kykyä hahmottaa tulevaisuutta ja välittää sitä koskevat näkemykset organisaatioon, muuttaa strategia osaamistarpeiksi, luoda osaamisen kehittymistä tukevat olosuhteet ja hallita osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä. Lisäksi heidän on kyettävä valmentamaan ja kannustamaan henkilöitä, ajattelemaan käsitteellisesti ja hallitsemaan kokonaisuuksia ja ymmärtämään organisaatiokulttuuria ja sen eri prosesseja. (Valtiova-

rainministeriö 2001, 10) Ruohotien (1983, 272) mukaan esimiehen omalla motivaatiolla on lisäksi selvä yhteys alaisten motivaatioon ja sitä kautta heidän työpanokseensa ja tyytyväisyyteensä.

Ruohotien ja Hongan (1997, 6) mukaan alaiselle määritellyt selkeät, mielekkäät ja haasteelliset kehittämistavoitteet lisäävät motivaatiota ja parantavat suoritusta. Pirnes (2003, 193) esittää, että yksilön oppimisen tavoitteet on asetettava selkeästi, jotta oppimistapahtuma olisi tehokas. Ruohotien ja Hongan (1997, 7) mukaan yhdessä asetetut tavoitteet asettavat myös esimiehen vastuuseen noiden tavoitteiden saavuttamisesta. Vastaavasti esimiestä tulisi arvioida siinä, missä määrin hän on kyennyt auttamaan alaisia saavuttamaan tavoitteet.

Ruohotie (1999, 60) on esitellyt kasvua tukevan työyhteisön luonnehdinnassaan esimiesalaisuuteen liittyviä tekijöitä, jotka tukevat yksilön kasvua ja kehittymistä. Ruohotien mukaan kasvua tukevassa työyhteisössä esimies antaa tunnustusta hyvästä työstä, perustaa palkka- ja ylennyssuosituksensa työsuoritukseen, kantaa vastuuta alaisten kehittämisestä, rohkaisee itsenäiseen ja innovatiiviseen ajatteluun, on kiinnostunut alaisten kehittämisideoista ja innostaa heitä ongelmanratkaisuun ja järjestää itse jatkuvia kehittämismahdollisuuksia alaisilleen. Lisäksi tällaisessa työyhteisössä esimiehen suoritusarviointi paljastaa alaisen vahvuudet ja heikkoudet ja osoittaa keinoja suorituksen parantamiseksi.

2.7.2 Esimies palautteen antajana

Tieto tuloksista ja edistymisestä eli palaute on tärkeä yksilöä motivoiva ja oppimista suuntaava tekijä. Puhutaan positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta tai kannustavasta palautteesta ja rakentavasta kritiikistä. Olipa kysymys kummasta tahansa, palaute ei parhaimmillaan tarkoita yksipuolista arviota tai puhetta esimerkiksi esimieheltä alaiselle, vaan keskustelua. Palautteeseen vaikuttavat palautteen antajan odotukset. Palaute on tehokasta, jos sitä saa välittömästi ja riittävän konkreettisesti. Palaute auttaa henkilöä muuttamaan työskentelytapaa, parantamaan työn laatua tai kehittämään sen sisältöä. Oppimisen suuntaamiseksi ja tukemiseksi jokaisen henkilön on hyvä tietää myös, mitä häneltä laajemmin odotetaan ja miten hän suoriutuu tehtävissään. Toimiva tulevaisuuteen suuntaava palautejärjestelmä edellyttää, että koko henkilöstö tuntee oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa. Se myös tietää, miksi palautetta annetaan. Järjestelmän on tunnettava kaksisuuntaiselta. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteistä näkemystä toiminnan tavoitteista, sovitutuja tilaisuuksia palautteiden antamiselle ja niiden käsittelemiselle. (Ranki 1999, 95-96)

Palautteen teho on riippuvainen siitä, miten selkeää, spesifiä ja puolueetonta palaute on yksilön mielestä. (Ruohotie 1999, 63) Yleinen palaute ”Hyvin meni.”, on tärkeää palautetta sellaisenaan, mutta se ei kehitä toimintaa. Palautteen antamisessa onkin syytä miten ja milloin esimies antaa palautetta kullekin henkilölle, onko osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä palavereita riittävästi, käsitelläänkö osaamista kehityskeskusteluissa, arvioidaanko osaamista säännöllisesti, miten asiakaspalautteita käsitellään ja tarkastellaanko koskaan asiakaspalautteiden ja osaamisen välistä yhteyttä. (Ranki 1999, 96-98)

Millerin (2006, 84-85) mukaan rakentava palaute perustuu tosiasioihin, ei tuomitsemiseen tai päätelmiin. Esimiehen ja hänen alaisensa on ensin oltava samaa mieltä tosiasioista, joihin palaute perustuu eli alaisen suoriutumisesta. Vasta sitten he voivat yhdessä tulkita tosiasioita ja löytää ratkaisuja. Työntekijä ei ole valmis muuttamaan mitään ennen kuin hän ymmärtää ja hyväksyy oman suoriutumisen tason ja myös ymmärtää miksi hänen toimintansa on tärkeää esimiehelle ja koko organisaatiolle.

Palautetta ei voi antaa vain palautteen antamisen vuoksi vaan palautteen antamiseen on oltava syy. Esimiehen on annettava palautetta myös siitä, miten työntekijän toiminta vaikuttaa organisaatioon ja siten linkittää työntekijän toiminta sen vaikutuksiin organisaatiossa. Lisäksi esimiehen on annettava palautetta riittävän yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Työntekijän toiminta on voinut vaikuttaa esimerkiksi asiakastyytyvyyteen, kustannuksiin tai ajankäyttöön. Jälleen sama periaate pätee positiivisen palautteen antamiseen. Positiivisesta palautteesta voi myös tehdä erityisen merkityksellistä selvittämällä, miten työntekijän toiminta vaikutti positiivisesti organisaatioon. (Miller 2006, 94)

Hackmanin ja Oldhamin (1975, 1976) mukaan palaute liittyy oleellisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä voidaan käyttää tehokkaasti muun muassa johtamisen ja oppimisen apuna. Suorituksesta saadulla palautteella on todettu olevan kannustava funktio, koska se vetoaa Maslowin (1943, 1954) tarvehierarkian ylimpiin tarpeisiin, jotka ovat arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamistarve. (Ruohotie 1983, 136)

2.8 Tiedon välittymisen haasteet yksilön osaamisen kehittymisen näkökulmasta

Tietoa tai osaamista ei voi suoranaisesti johtaa, mutta johto voi luoda ilmapiirin ja rakenteet, joissa tieto voi liikkua ja muuntua monitasoisen vuorovaikutuksen kautta uudeksi tiedoksi ja osaamiseksi, joka palvelee yrityksen päämääriä. (Li & Gao 2003, 12) Johto voi yrittää hallita tietoa dokumentoimalla sitä ja lisäksi tarjota epämuodollisia kanavia tiedon jakamiseen. (Haseli & Boxall 2005, 1971) Cabreran & Cabreran (2005, 722) mukaan yksilöillä tulee olla mahdollisuuksia kommunikoida keskenään ja jakaa tietoaan. He viittaavat sosiaalisen pääoman teoriaan, joka kuvaa pääomaa, joka koostuu muun muassa rakenteellisista ja kognitiivisista tekijöistä. Yhteinen kommunikointikieli ja yhdessä vietettävä aikaa edesauttavat vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan yksilöllä täytyy olla myös halu jakaa tietoaan muille. Tähän vaikuttavat ihmisten luottamus toisiinsa ja tiimin yhtenäisyys.

Epämuodolliset foorumit ovat tärkeitä tiedon jakamisen lähteitä. Kaikki työjärjestelyt, jotka vähentävät yksilöiden välistä vuorovaikutusta, vähentävät myös epämuodollisen tiedon jakamisen mahdollisuuksia. Jos yksilöillä on työssään vähän mahdollisuuksia keskinäiseen kanssakäymiseen, olisi löydettävä korvaavia tapoja jakaa tietoa. Useissa tilanteissa fyysinen vuorovaikutus on tiedon jakamisen kannalta välttämätöntä. (Davenport & Prusak 1998, 91) Tietoa liikkuu yksilöiden välillä aina, kun esimerkiksi kysytään toiselta neuvoa jossakin tehtävässä. Tämä on kuitenkin hyvin yksittäistä ja pirstaleista tiedon jakamista. Usein organisaatiossa onkin ongelmana, että yksilöillä voi olla paljon osaamista ja tietoa, mutta sitä ei saada hyödynnettyä koko organisaatiossa. Erityisesti hiljaisen tiedon jakaminen voi olla hyvin ongelmallista. Suurimpana syynä voidaan nähdä todellisen keskustelun ja vuorovaikutuksen puute organisaatiossa. Myös yksilöiden halukkuus jakaa tietoaan muille vaikuttaa osaamisen jakamiseen. On siis huomattava että pelkkä tiedon olemassaolo ja havaitseminen eivät riitä, vaan sitä on pystyttävä hyödyntämään tehokkaasti. (Davenport & Prusak 1998, 88-89)

Innovatiivisessa yrityskulttuurissa tieto on mahdollisimman avointa ja tietotekniset välineet tukevat tiedon välittymistä. Avointa kommunikaatiota pyritään edistämään ottamalla käyttöön useita erilaisia keskustelufoorumeja, joissa aitoa dialogia voidaan toteuttaa. Henkilöstöä palkitaan tiedon jakamisesta ja tuloksista sekä aloitteellisuudesta. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen ja avoin. (Ståhle & Grönroos 1999, 151-152) Myös työn suunnittelulla voidaan luoda rakenteita, joissa tiedon on helpompi siirtyä yksilöltä toiselle. Tiimityöskentelyssä yksilöt voivat olla enemmän

vuorovaikutuksessa keskenään, kun tiimillä on jokin yhteinen tavoite tai ongelma ratkaistavanaan. Erityisesti tiimiperusteinen palkitseminen kannustaa tehokkaaseen tiedon jakamiseen tiimissä. (Cabrera & Cabrera 2005, 725-726) Organisaation tai ryhmän osaaminen edustaa koko ryhmän kokonaissuorituskykyä. Tähän kykyyn liittyy vahvasti se, miten ryhmän jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä. (Ranki 1999, 22)

Oleennaista on tiedon jakamisesta palkitseminen. Toisaalta varsinkin rahalliset palkkiot usein saattavat vähentää yksilön sisäistä motivaatiota, koska rahallisilla palkkioilla on usein hyvin kontrolloiva sävy. Tiedon jakamiseen kannustaminen voidaan alkaa kokea ahdistavana. Yhdessä tekemisen kulttuuri ja henkilöstöstä välittäminen ovat usein tehokkaista keinoja tiedon jakamiseen kannustamisessa. (Cabrera & Cabrera 2005, 726-728)

Organisaation jäsenten kyvyt eivät ole sama asia kuin organisaation kilpailukyky tai uudistumiskyky. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka jokaista yksilöä koulutettaisiin ja heidän osaamistaan kehitettäisiin, sillä ei välttämättä ole vaikutusta yrityksen tulokseen. Ståhle ja Grönroos (1999, 72-76) näkevätkin tämän koulutuksen perinteisenä ongelmana. Vaikka yksilöt oppisivat koulutuksissa uutta, vanhat rakenteet ja kuviot organisaatiossa vievät toimintaa entiseen suuntaan. Heidän mukaansa yksilöiden ja heidän osaamisensa on kytkeydyttävä toisiinsa muodostaen toimivan kokonaisuuden. On myös tarkasteltava tiedon virtauksen voimakkuutta yksilöiden välillä. Mitä enemmän tietoa välittyy yksilöiden välillä, sitä enemmän yksilöiden osaamisen on mahdollista kumuloitua organisaation osaamiseksi.

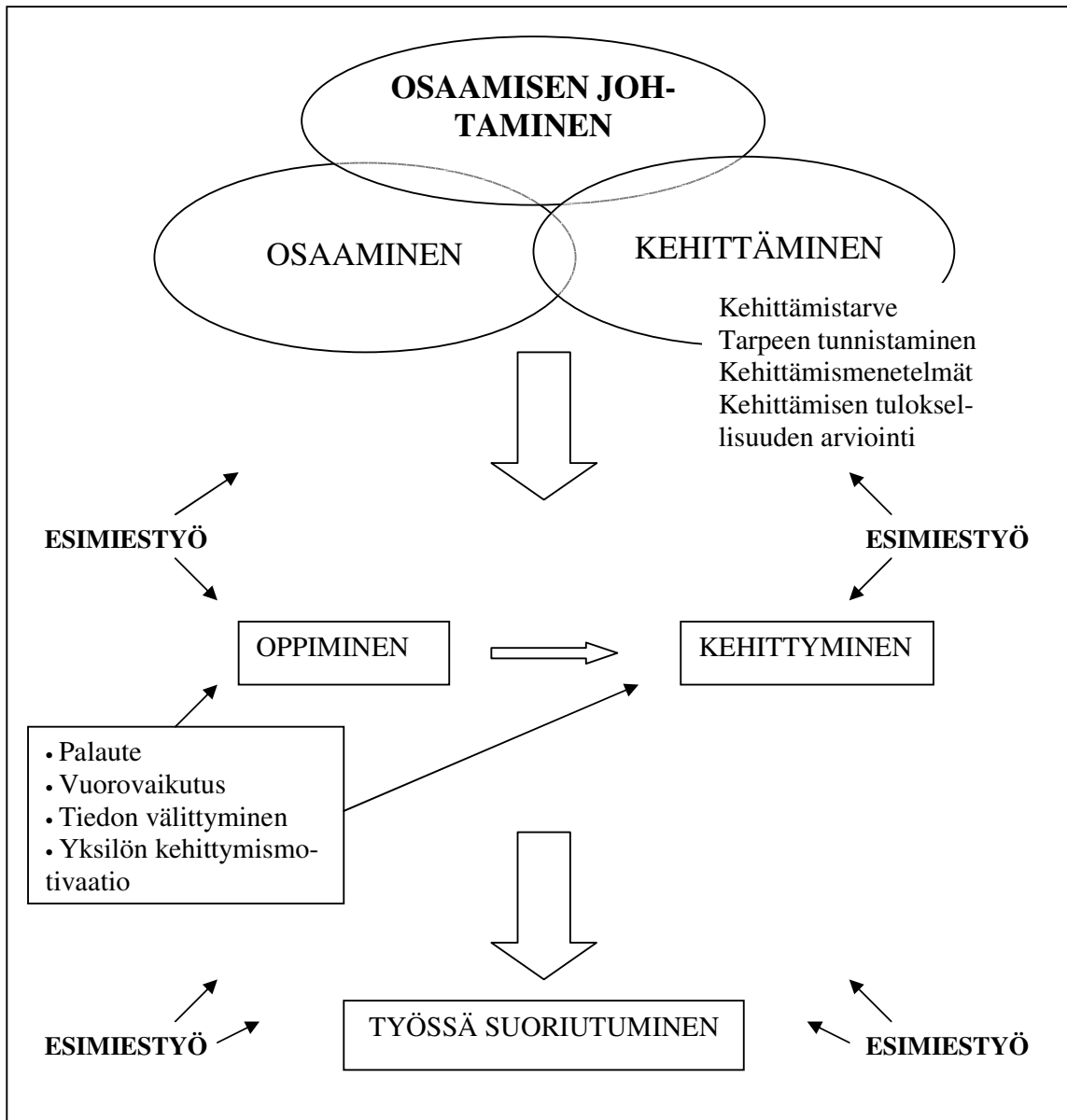
Oleennaista tiedon jakamisessa on myös sen sisäistäminen. Jos yksilö ei omaksu saatua tietoa, tiedon onnistunutta jakamista ei todellisuudessa ole tapahtunutkaan. Samoin yksilön on myös muutettava käyttäytymistään omaksutun uuden tiedon mukaisesti, muutoin tiedon jakaminen on ollut hyödytöntä. Usein on vaikeaa muuttaa vanhoja hyvin toimineita toimintamalleja vain siksi, että joku muu väittää osaavansa tehdä jonkin asian vielä paremmin. Onkin siis kyseenalaista, tapahtuuko tiedon jakamisen tuloksena todellista käyttäytymisen muutosta, koska tietäminen ei ole samaa kuin tekeminen. (Davenport & Prusak 1998, 101-102)

2.9 Teorettinen yhteenveto ja viitekehysten muodostaminen

Teoreettisen viitekehysten muodostamisessa lähdetään liikkeelle osaamisen johtamisesta ja etenevät siitä käytännönläheisempiin asioihin, kuten osaamiseen ja kehittämismenetelmiin, oppimiseen sekä oppimista ja kehittymistä tukeviin tekijöihin.

Työyhteisön rakenne ja ilmapiiri vaikuttavat vahvasti oppimiseen. Työyhteisön rakenteella ja toimintatavoilla on vaikutusta muun muassa siihen, miten paljon vuorovaikusta pääsee syntymään. Osaamisen johtamisen haasteita ovatkin juuri oppimiseen motivoiminen, oppimista ja vuorovaikutusta tehostavien rakenteiden luominen sekä palautteen antaminen. Muun muassa palautteen antajana esimiehen rooli on osaamisen kehittämisessä ensiarvoisen tärkeä. Tiedon kulku organisaatiossa ja vuorovaikutus helpottavat työssä suoriutumista ja nopeuttavat oppimista. Esimiestyö ja sen osa-alueet, palaute ja kehittämismotivaatio yleensä joko rajoittavat tai edistävät kehittymistä. (Ruohotie & Honka 2003, 19, 111-112) Palautteen antaminen sisältyy kiinteästi erityisesti lähiesimiestyöhön, vaikka muitakin palautteensaantikanavia on toki olemassa.

Yksittäisessä työsuorituksessa lopulta näkyy, miten osaamisen johtamisessa on yksilötasolla onnistuttu. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on usein laajempi näkökulma eli organisaation oppiminen ja kehittyminen, mutta kehittämistyössä on kuitenkin lähdettävä liikkeelle yksilöstä ja lopulta palattava osaamisen kehittämisen arviointivaiheessa yksilötasolle. Työsuoritus on yksittäinen elementti, johon oppimista, osaamisen kehittämistä ja siten työsuoritusta ohjaavat tilannetekijät eniten vaikuttavat joko edistävasti ja rajoittavasti. Tutkimuksen teorettinen viitekehys (kuvio 6) siis etenee osaamisen johtamisesta abstraktilla tasolla kohti käytännön työssä suoriutumista.



Kuvio 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JALKAUTTAMINEN PUHELINPALVELUUN KEHITTÄMISTIIMIN NÄKÖKULMASTA

3.1 Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja kehittämistiimin rooli kehittämistyössä

Vahinkovakuutus Oy:n puhelinpalvelussa on syksystä 2004 alkaen toiminut kehittämistiimi, jonka vastuulla on organisoida asiakaspalvelijoiden osaamisen kokonaisvaltaista kehittämistä. Kehittämistiimin esimiehen mukaan osaamisen kehittämisessä on puhelinpalvelu-organisaatiossa tehty selkeä linjaus, jossa otetaan huomioon kokonaisuus. On tärkeää huomioida ammatillisen osaamisen kehittämisen lisäksi myös muita osaamisen alueita, jotka vaikuttavat ihmisen kehittymiseen. Tuote- ja lajiosaamisten rinnalle on tuotu laatuajattelua ja henkilökohtaista kehittymistä. Toinen tärkeä tekijä on ottaa huomioon sekä yksilö, tiimi että organisaatiotaso kehittämisessä.

Osaamisen kehittämisen yhtenä tavoitteena on työhyvinvointi. Kehittämisellä tavoitellaan sitä, että jokainen viihtyy työssään ja henkilöstöllä riittää motivaatiota itsensä kehittämiseen. Tällä hetkellä käytössä on kuitenkin pitkälti määrälliset mittarit eli mitataan työtä tiettyjen suoritteiden perusteella. Puhelinpalvelussa tavoitellaan kuitenkin myös sitä, että päästäisiin laadullisiin mittauksiin eli henkilökohtaisen kehittymisen ja substanssin yhdistämiseen. Toisena tavoitteena on palvelun laadukkuus ja asiakastyytyväisyys.

Käytännön tasolla kehittämistiimin työn tarkoittaa toimenpiteitä, jotka palvelevat asiakaspalvelijoiden työtä ja sen kehittämistä. Tavoite tarkoittaa käytännössä koulutuskalenterin ylläpitämistä, koulutusten järjestämistä, materiaalin tuottamista asiakaspalvelijoiden työskentelyä ohjaavia toimintamalleja varten, palvelun laadun kehittämistä, tiedottamista ja Keskity asiakkaaseen -valmennuksen suunnittelua sekä toteuttamista. Kehittämistiimissä on myös yksi henkilö, joka opastaa ja neuvoo kaikkia asiakaspalvelijoita tarvittaessa ja tekee ohjeita kaikkien käyttöön. Opastaminen saattaa liittyä esimerkiksi tietokoneen käyttöön ja sen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Kehittämistiimin vastuulla on myös valmistella asiakaspalvelijan työtä helpottavia ja nopeuttavia lomakepohjia sekä erilaisia työohjeita ja toimintaohjeita liittyen esimerkiksi erilaisiin asiakaskampanjoihin.

Kehittämistiimin esimiehen mielestä henkilöstön ja osaamisen kehittämisessä tärkeimpiä huomioitavia asioita ovat avoimuus työyhteisössä, organisointikyky sekä yksilön, tiimin ja organisaation huomioiminen samanaikaisesti. Organisointikyvyllä hän tarkoittaa sitä, että asiat saadaan käytän-

nössä eteenpäin ja vietyä loppuun, ei vain suunnittelutasolle. Haastetta riittää jokaiselle työntekijälle niin kehittämistiimissä kuin toimihenkilöille itselleen.

Kehittämistiimin kaikki jäsenet korostavat osaamisen kehittämisessä vastavuoroisuutta ja molemminpuolista aktiivisuutta asiakaspalvelijoiden ja kehittämistiimin välillä. Asiakaspalvelijoiden on otettava vastaan koulutusta ja oltava motivoituneita oppimaan ja kehittymään. Jokaisella täytyy olla halu kehittyä tai ainakin pysyä ajan tasalla asioissa, jotta kehittämistyössä voitaisiin onnistua. Kehittämistiimin mielestä asiakaspalvelijan on kehityttävä kaiken muun lisäksi asiakkaan kuuntelemisessä ja siinä, että hän osaa asettua asiakkaan kanssa samalle tasolle eli asiakkaan asemaan, jotta pystyy hyödyntämään omat tiedot ja taidot asiakkaan hyväksi. Työ vaatii myös ongelmanratkaisutaitoa siinä mielessä, että asiakaspalvelija löytää asiakkaalle sopivan ratkaisun. Kehittäminen tähtää kehittämistiimin mielestä kokonaisvaltaiseen asiakkaasta huolehtimiseen ja kehittäminen liittyy etupäässä kaikkeen muuhun kuin vakuutustuotteiden ja -ehtojen ulkoa osaamiseen.

3.2 Asiakaspalvelijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen ja kehittämismenetelmät

Osaamisen kehittyminen jaetaan puhelinpalvelussa ammatillisen osaamisen kehittymiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Ammatillinen osaaminen sisältää pääasiassa vakuutuslajiosaamisen ja tuotetietouden. Kun verrataan henkilökohtaista kehittymistä ja ammatillisen osaamisen kehittymistä, on ammatillisen osaamisen kehittymisen vaikutukset selkeämmin nähtävissä ja ammatillisen osaamisen kehittymistä on helpompi seurata ja osaamisen kehittymistä tukea.

Ammatillisen osaamisen kehittymistä seurataan kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskusteluja yrityksessä on käyty usean vuoden ajan. Käytössä on tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluja on kaksi kertaa vuodessa. Marras-joulukuussa järjestetään laajempi kehityskeskustelu ja loppukesästä seurantakeskustelu eli tavoitekeskustelu. Tuloseskusteluja pyritään järjestämään kuukausittain.

Marraskuusta 2004 alkaen kehityskeskusteluihin on liitetty uutena osana osaamiskeskustelu, jossa henkilön nykyosaamista peilataan toimelle määriteltyihin osaamisvaatimuksiin. Osaamisosiossa kartoitetaan omat tavoitteet, halut ja vahvuudet, tehdään osaamisen nykytilan arviointi ja selvitetään kehittymisalueet. Arvioinneissa sekä työntekijä itse että hänen esimiehensä arvioivat tieto- ja taito-

tasoa eri osa-alueilla. Kehityskeskustelujen perusteella muodostetaan henkilön osaamisprofiili sekä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jotka prosessin viimeisenä vaiheena dokumentoidaan SAP/HR -järjestelmään. Kehittymistä seurataan tuloskeskustelussa. Kehityskeskusteluissa ilmenevien koulutustarpeiden perusteella kehittämistiimi suunnittelee koulutuskalenterin. Kehittämisosion perusteella tehdään kehityssuunnitelma, jonka on tarkoitus tulevaisuudessa vaikuttaa tulospalkkioon. Kehityskeskustelun palauteosioon sisältyvät onnistumiset ja odotukset työssä, yhteistyöhön, motivaatioon ja jaksamiseen liittyvät asiat sekä palaute esimieheltä ja esimiehelle. Nykyisten kehityskeskustelujen lisäksi on tarkoitus ottaa käyttöön tiimikeskustelumahdollisuus. Kehittämistiimin mielestä tiimikehityskeskustelut toisivat tiimin dynamiikkaan lisäarvoa.

Kehittämistiimin esimiehen mukaan kehityskeskustelujen tavoitteena on ammatillisen osaamisen varmistaminen. Hänen mielestään tärkein piirre kehityskeskusteluissa on, että niissä saadaan asiakaspalvelijan mielipiteet esille ja kunkin asiakaspalvelijan kehittymistarpeet selville. Tosin organisaatiossa tulee koko ajan käytännössä vastaan erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka kehityskeskusteluja ylipäänsä käydään. Siksi kehittämistiimin esimiehen mielestä kehityskeskustelujen järjestämisestä tarvitaan entistä selkeämpää ohjeistusta.

Nykyisten kehityskeskustelujen lisäksi organisaatiossa on tarkoitus ottaa käyttöön myös tiimikehityskeskustelumahdollisuus. Kehittämistiimin mielestä tiimikehityskeskustelut toisivat tiimin dynamiikkaan lisäarvoa. Asioita on kuitenkin lähdetty purkamaan ensin yksilönäkökulmasta.

Yksi tapa tukea jokaisen asiakaspalvelijan osaamisen kehittymistä on järjestää koulutuksia henkilöstölle. Kehittämistiimin mielestä koulutusten järjestämisessä on vielä puutteita. Uusien työntekijöiden kouluttamisen varjoon jää jo organisaatiossa työskentelevien täydennyskoulutus. Aina ei pystytä toteuttamaan niitä koulutuksia, joita kehityskeskusteluissa on toivottu ja jotka ovat nousseet esiin tarpeellisina. Työntekijöiden kertauskoulutus pitäisi saada automaattiseksi ympärivuotiseksi toiminnaksi niin, että sesongin mukaan järjestettäisiin automaattisesti kertaukset tietyistä vakuutuslajeista, kuten esimerkiksi keväällä venekoulutus.

Työkaluna ammatillisen osaamisen kehittämisessä käytetään kehityskeskustelujen, koulutuskalenterin ja sen avulla koulutusten suunnittelun sekä järjestämisen lisäksi toimintamallikansiota. Toimintamallikansioon kehittämistiimi tuottaa materiaalia asiakaspalvelijoiden työskentelyä ohjaavia toimintamalleja varten. Toimintamalleja käytetään hyödyksi erityisesti, kun uusia asiakaspalvelijoita koulutetaan työhönsä. Jo kokeneiden asiakaspalvelijoiden kohdalla keskeisenä asiana toimintamal-

lien käyttämisessä on tiedonantovelvollisuuden vaatiman näkökulma. Asiakaspalvelijan on tiedonantovelvollisuuden vuoksi kerrottava vakuutusta myydessään asiakkaalle tietyt asiat.

3.3 Asiakaspalvelijoiden henkilökohtainen kehittyminen ja kehittämismenetelmät

Henkilökohtaista kehittymistä mitataan puhelinpalvelussa palvelun laadun tutkimisella eli asiakaspuheluiden nauhoittamisen avulla. Kukin toimihenkilö kuuntelee omia asiakaspuheluitaan kerran kuussa tai joka toinen kuukausi oman esimiehensä kanssa. Puhelujen arviointikriteerit jaetaan kolmen alaotsikon alle, jotka ovat puhelun rakenne, vuorovaikutustaidot ja äänenkäyttö. Asiakaskontaktien viestintää arvioidaan puhelun rakenteen, vuorovaikutustaitojen ja äänen käytön perusteella. Arvioitavia kohtia on 15.

Puheluiden kuuntelu- eli palautteenantotilaisuus ei tarkoita sitä, että palvelupäällikkö kertoo mielipiteensä tietystä puhelusta vaan asiakaspalvelijan rooli on myös tuoda oma mielipiteensä esille, jotta saadaan esiin lähtökohdat kehittymiselle. Ennen puheluiden kuuntelua asiakaspalvelijan on ensin itse kuunneltava esimiehen valitsemat puhelut. Palvelun laadun mittaamisen raportit syötetään kunkin toimihenkilön osalta SAP/HR -järjestelmään sanallisessa muodossa. Mitään arviointias-teikoita ei ole käytössä. Kuunteluiden tulokset ovat raportin muodossa ja myös asiakaspalvelijan itsensä nähtävissä.

Kehittämistiimin esimiehen mielestä henkilökohtainen kehittyminen tarkoittaa puhelinpalvelussa palvelun laadun hallitsemista ja enenevässä määrin vuorovaikutustaitoihin ja ihmissuhdetaitoihin liittyvää osaamista. Kehittämistiimi haluaa nimenomaan korostaa vuorovaikutustaitojen merkitystä, koska yksi tärkeimmistä osista asiakaspalvelija työtä on asiakkaan kohtaaminen.

Kehittämistiimin näkökulmasta henkilökohtaisen kehittymisen lähtökohtana on ensisijaisesti itsensä tunteminen. Henkilökohtaisen kehittymisen mittaaminen on vaikeaa, koska lähdetään liikkeelle hyvin erilaisista lähtökohdista. Eri asiat ja erilaiset kehittämiskohteet ovat tärkeitä eri ihmisille. Henkilökohtainen kehittyminen on henkilökohtaisempaa kuin ammatillisen osaamisen kehittyminen myös siinä mielessä, että sen muutokset eivät ole kovin helposti ulospäin havaittavissa. Henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyy muun muassa asiakaspalvelijan oma asenne omaa työtä ja kehitty-

mistä kohtaan. Henkilökohtainen osaaminen konkretisoituu kehittämistiimin mielestä haasteellisten tilanteiden ja asiakkaiden kohtaamisessa.

Palvelun laadun kehittämiseen on lähdetty kehittämistiimin esimiehen mukaan ensisijaisesti asiakaskilpailun vuoksi. Puhelinpalvelun on vastattava niihin haasteisiin, joita asiakas ja työnantaja asettavat. Toisena syynä on tässäkin asiassa työhyvinvoinnin näkökulma. Työntekijöiden on viihdyttävä työssään, jotta henkilöstö voi olla osaavaa. Kehittämistiimin näkökulmasta palvelun laadun kehittämisen tavoitteena on myös saada aikaan tasalaatuaista palvelua eli tavoitellaan sitä, että asiakas saa samantasoista palvelua riippumatta siitä kenelle asiakaspalvelijalle hän puhelinpalvelussa soittaa. Puheluihin pyritään saamaan tietty peruskaava, jonka mukaan puhelu etenee.

Kehittämistiimin mielestä asiakaspalvelijat suhtautuvat puheluiden kuuntelemiseen positiivisesti. Alussa osa toimihenkilöistä suhtautui epäilevästi ja negatiivisestikin palvelun laadun kehittämishankkeeseen, mutta nyt epäilyksistä on päästy eroon. Kehittämistiimin mukaan puheluiden kuuntelemisesta koetaan olevan apua asiakaspalvelijan työssä.

Palvelupäälliköille järjestetään säännöllisin väliajoin, noin kerran vuodessa, yhteinen tilaisuus, jossa palvelun laatuun liittyvistä asioista keskustellaan ja jossa varmistetaan, että kaikki ovat samoilla linjoilla puheluiden arvioinnissa. Palvelupäälliköiden on myös mahdollisuus saada palautetta omasta työstään puheluiden arvioitsijana useamminkin, jos he niin haluavat.

3.4 Osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä

Tiedon jakamisen kanavana kehittämistiimillä on olennainen asema. Kehittämistiimin mielestä tiedon jakaminen toimii hyvin. Toisaalta on myös paljon asioita, joista asiantuntijaosastoilta ei saada tarvittavaa tietoa riittävän ajoissa, eikä tietoa näin ollen voida jakaa eteenpäin puhelinpalvelussa. Siltä osin tiedottamisessa on parantamisen varaa.

Kehittämistiimin mielestä tulevaisuuden haaste tiedottamiseen liittyen organisaatiossa on ennen kaikkea se, että ihmisillä on aikaa omaksua uutta tietoa. Joillekin ihmisille tyytymättömyyttä ja ärtymystä asioihin aiheuttaa se, että asiakaspalvelijat saavat paljon tietoa, mihin he eivät ehdi syventyä kuin puolittain tai eivät lainkaan. Jotkut asiakaspalvelijat tosin saattavat hermostua sähköpostiviestien määrästä myös, jos he eivät ole keksineet itselleen sopivaa tapaa purkaa ja arkistoida vies-

tejä. Joku saattaa viestitulvassa tuntea, että tiedottaminen ei suju, kun viestejä tulee liikaa eikä niiden purkamiseen ehdi paneutua.

Suurin osa tiedotettavista asioista menee kehittämistiimiltä sähköpostilla joko palvelupäälliköille tai suoraan asiakaspalvelijoille itselleen. Lisäksi yksi kehittämistiimin jäsenistä laittaa tiedotettavat asiat palaveriasioita sisältävään kansioon, joka on kuukausikohtainen. Sieltä palvelupäälliköt voivat käydä katsomassa, mitä tiedotettavia ja käsiteltäviä asioita kussakin kuussa on ollut ja tarkistaa, onko hän käynyt tarvittavat asiat oman tiiminsä kanssa läpi.

Kun asiakaspuheluihin vastaaminen on aina etusijalla, kehittämistiimin mielestä asiakaspalvelijoiden työssä täytyisi löytää tasapaino sen välillä, miten paljon asioita käydään yhteisesti läpi ja minkä verran uusien asioiden läpikäyminen ja omaksuminen on kunkin asiakaspalvelijan omalla vastuulla. Yhteisten palaverien tai koulutusten ajatellaan nyt olevan pois asiakaspalveluajasta, minkä vuoksi palaverille ei anneta riittävästi aikaa ja taakka kehittymisestä, uuden oppimisesta ja tiedotusten läpikäymisestä jää asiakaspalvelijoiden itsensä harteille. Kehittämistiimin mielestä ainakin tärkeimmät sähköpostitse tiedotetut asiat olisi hyvä käsitellä yhteisessä palaverissa, koska aina on ihmisiä, jotka eivät ole ehtineet työstää sähköpostilla tullutta tietoa. Toisaalta voidaan ajatella, että jokaisen omalla vastuulla on perehtyä sähköpostiviesteihin etukäteen ja valmistautua keskustelemaan aiheesta palaverissa ja miettiä mahdollisia kysymyksiä valmiiksi etukäteen.

Kehittämistiimin esimiehen mukaan tiedottamisen tavoitteena on, että tieto ja tiedon tarve kohtaavat ja tieto välittyy kaikilla samalla aikataululla ja yhtä nopeasti. Lisäksi kehittämistiimi painottaa jokaisen työntekijän vastuuta tiedon ja osaamisen jakamisessa. Tiedon kulun ei pidä toimia yksin ylhäältä alaspäin vaan vuorovaikutusta on löydettävä kaikilta tasoilta ja kaikkiin eri suuntiin.

Yksi kehittämistiimin tehtävistä on myös selvittää asiakaspalvelijoille epäselviä asioita. Jos useampi asiakaspalvelija kysyy samaa asiaa, kehittämistiimi selvittää sen asiantuntijoilta ja jakaa tiedon keskitetysti kaikille tiimeille. Lisäksi yksi kehittämistiimin jäsenistä myös muokkaa Intranetissä olevia tiedotteita puhelinpalvelulle sopivaan muotoon eli lyhentää niitä tarpeen mukaan ja laittaa usein oman kommenttinsa mukaan, jotta asiakaspalvelijan on helpompi kiireessä saada viestistä olennaisimmat asiat käyttöön työssään. Tärkeimmät puhelinpalvelua koskevat Intranetin viestit siis jaetaan sähköpostitse asiakaspalvelijoille ja palvelupäälliköille. Kun sama viesti jaetaan kaikille, se on jokaisen omassa sähköpostissa eikä huku Intranetin arkistoon, vaikka joku asiakaspalvelijoista olisi poissa töistä.

Asiakaspalvelijat toimittavat jonkin verran kehittämistiimille tietoa, jonka haluavat antaa jakoon muillekin puhelinpalvelussa. Kehittämistiimin mukaan tiedon jakamisen ajatus on ihan hyvin sisäistetty asiakaspalvelijoiden keskuudessa ja asiakaspalvelijat ovat ottaneet kehittämistiimin käyttöönsä tiedon jakamisen kanavana. Toisaalta tiimityötä ei käytetä riittävästi hyväksi vaan ihmiset painivat samojen asioiden kanssa eri aikoina. Kehittämistiimin mielestä tiedon jakamiseen vaikuttaa ainakin se, että jokaisella on niin kiire ja puheluihin vastaaminen on koko ajan etusijalla. Kun määrällisiä mittareita on paljon, niin kaikki puheluihin vastaamisesta pois oleva tekeminen tuntuu turhalta ja toissijaiselta. Tiedon ja hyvien toimintatapojen jakamiselle pitäisi antaa enemmän mahdollisuuksia. Kehittämistiimin esimiehen mukaan tiedon sisäistämiseksi ja hyväksikäyttämiseksi sosiaalisissa tilanteissa ihmisillä on oltava mahdollisuus vuoropuheluun. Asioita ei pysty suodattamaan muuten kuin siten, että voi keskustella asioista muiden kanssa ja näkee erilaisia tapoja toimia.

3.5 Palaute ja kannustaminen yksilön kehittymisen tukena

Tutkimuksen tekohetkellä puhelinpalvelun palkitsemisjärjestelmä perustui puhtaasti määrällisiin suorituksiin eli myynteihin, aktiivisuuteen eli aikaan, jonka asiakaspalvelija on valmiina ottamaan vastaan asiakkaan puhelun tai puhuu asiakkaan kanssa ja sijoitus- ja säästövakuutuksiin liittyviin asiakasvinkkeihin. Kehittämistiimin esimiehen mielestä mittaristoon pitäisi saada mukaan se, että laadullinen tavoite olisi mukana palkitsemisessa henkilökohtaisen kehittymisen ja laadun näkökulmasta. Kannustamis- tai palkitsemistapojen pitäisi hänen mielestään olla monipuolisempia.

Kehittämistiimin esimiehen mielestä asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittymistä ja oppimista tuetaan ja siihen kannustetaan tällä hetkellä siten, että kehittämisasioihin kiinnitetään huomiota ja, että asiakaspalvelijoille annetaan mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä ja kehittymistarpeensa. Hänen mukaansa puhelinpalvelussa kunnioitetaan erilaisuutta ja erilaisia toimintatapoja.

4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Palvelupäälliköiden haastattelut (6 kpl)

4.1.1 Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja tarkoitus organisaatiossa

Palvelupäälliköiden ajatukset siitä, mitä osaamisen kehittäminen puhelinpalvelussa tarkoittaa, eroavat toisistaan paljon. Kaikki palvelupäälliköt tuovat vastauksissaan kuitenkin esiin koulutukset eli ammatilliseen osaamiseen liittyvän kehittämisen. Kaikki mainitsevat tietylle kohderyhmälle varta vasten järjestettävät koulutukset. Kahdessa vastauksessa mainitaan osaamisen kehittämiseen kuuluvaksi myös palvelukeskuksen yhteisissä palavereissa esiin tuotavat uudet asiat, jolloin palaveri on rinnastettavissa koulutukseen, vaikka sitä ei yleensä koulutukseksi varsinaisesti mielletäkään. Kaksi palvelupäällikköä huomauttaa, että koulutusten järjestämisen on oltava jatkuvaa, jotta sitä voidaan kutsua osaamisen kehittämiseksi.

Viisi kuudesta haastattelemastani palvelupäälliköstä mainitsee vastauksissaan myös puheluiden kuuntelemisen, vaikka ei käytäkään tässä yhteydessä termiä palvelun laadun kehittäminen. Nämä palvelupäälliköt mieltävät palvelun laadun ja puheluiden kuuntelemisen tärkeäksi osaksi kehittämistä, koska pelkkä tuotteiden osaaminen ei vielä takaa sitä, että puhelinpalvelu toimii. Asiakaspalvelijan on osattava käsitellä erilaisia asiakkaita ja esittää asiat kullekin asiakkaalle sopivalla tavalla.

Yhden palvelupäällikön mielestä osaamisen kehittäminen tarkoittaa kaikille tasapuolisia mahdollisia suoriutua työstään hyvin. Ei riitä, että kaikki saavat samat koulutukset vaan osaamistason on koulutuksen jälkeen oltava jokaisella yksittäisellä henkilöllä sellainen, että hän tuntee hallitsevansa opetetun asian.

Kahden palvelupäällikön mielestä osaamisen kehittämisessä on erityisen tärkeää asiakaspalvelijoiden kokonaisvaltainen kehittyminen. Yksi palvelupäällikkö ajattelee osaamisen kehittämisen tarkoittavan yksilötasolla ensisijaisesti sitä, miten hän palvelupäällikkönä saa kannustettua asiakaspal-

velijaa omassa työssään niin, että asiakaspalvelija kokee saavansa uutta osaamista sekä näkökulmaa työhönsä ja on halukas kehittymään.

Toisena asiana haastatteluissa kysyin palvelupäälliköiltä sitä, mikä heidän mielestään on osaamisen kehittämisen tarkoitus Vahinkovakuutus Oy:ssä. Puolet haastatteluihin osallistuneista palvelupäälliköistä ovat sitä mieltä, että osaamista kehitetään sen vuoksi, että asiakas saa puhelinpalvelusta samantasoisista ja yhdenmukaista palvelua riippumatta siitä kenelle asiakaspalvelijalle hän soittaa. Kaikki palvelupäälliköt tuovat jollain tavalla vastauksissaan esiin asiakkaan näkökulman.

Puolet vastaajista pitää henkilöstön hyvinvoinnin säilyttämistä syynä osaamisen kehittämiseksi. Tosin työntekijöiden hyvinvointi mainitaan vasta toisarvoisena seikkana asiakkaan huomioimisen jälkeen. Kehittäminen nähdään osittain motivointikeinona, jotta työstä saataisiin mielekkäämpää oman osaamisen kehittämisen kautta.

Yhden palvelupäällikön mielestä kehittämisen tarkoitus riippuu asiakaspalvelijasta ja kyseisen henkilön osaamis- ja motivaatitasosta. Tämän esimiehen mukaan ainakin oman tiimin asiakaspalvelijat voidaan jaotella karkeasti ottaen niin, että yksi kolmasosa tiimistä on suhteellisen kehittyneitä asiakaspalvelijoina puhelun kokonaisvaltaisuudella ja puhelurakenteen perusteella arvioituna. Osaamisen kehittämisen tarkoitus voi siis olla hyvinkin erilainen asiakaspalvelijasta riippuen ja keinot kehittämisen toteuttamiseen myös vaihtelevat.

Lisäksi keskustelimme palvelupäälliköiden kanssa siitä, mikä on heidän oma roolinsa, asiakaspalvelijan rooli ja kehittämistiimin rooli osaamisen kehittämisessä. Neljän palvelupäällikön mielestä esimiehen tehtävä on löytää kunkin yksittäisen henkilön kohdalla ne asiat, mitkä hänelle ovat tärkeitä, missä pitää kehittyä ja missä hän tarvitsee apua. Lisäksi muutaman maininnan saa esimiehen tehtävä viedä omalta tiimiltä tulevia asioita eteenpäin organisaation sisällä liittyen muun muassa asiakaspalvelijoiden kehittymistarpeisiin ja heidän tarvitsemiinsa koulutuksiin.

Yhden palvelupäällikön mielestä myös koulutusten järjestäminen omalle tiimille kuuluu esimiehen tehtäviin yhdessä kehittämistiimin kanssa. Vaikka kehittämistiimi yleensä tuottaa materiaalin koulutusta varten, palvelupäällikön on kuitenkin itse pidettävä koulutus omalle tiimilleen, mikäli koulutuksen järjestämiselle ei muuten ole resursseja ja palvelupäällikkö katsoo tiimensä tarvitsevan kyseistä koulutusta. Toinen palvelupäällikkö vastaavasti pitää ammatillisen osaamisen kehittämistä

muiden tehtävänä, eikä ammatillisen osaamisen kehittäminen tai koulutusten järjestäminen hänen mielestään kuuluu palvelupäällikölle.

Kaikkien palvelupäälliköiden mielestä asiakaspalvelijalla itsellään on kuitenkin vastuu omasta kehittymisestään. Asiakaspalvelijan oma rooli on tuoda esiin puutteita, haasteita ja ongelmia, joita hän kokee omassa työssään. Jokaisen on otettava vastuu omasta oppimisestaan ja kehittymisestään. Palvelupäällikkö ei välttämättä aina tiedä ongelmista muuten kuin asiakkailta tulleen palautteen kautta tai jos asiakaspalvelijan tekemä virhe tulee esille jotain muuta kautta. Tämä taas ei ole palvelupäälliköiden mielestä oikea tapa saada tietoa kehittämisen- ja koulutustarpeista.

Kaksi esimiestä toivoo, että asiakaspalvelijat kertoisivat, mitä kokevat tarpeelliseksi ja toisaalta toisivat omaa osaamistaan enemmän esiin ja tarjoaisivat apuaan muillekin. Vaikka resursseja tai mahdollisuuksia ei olisikaan yleiseen koulutukseen, omasta tiimistäkin löytyy paljon sellaisia vahvoja osaajia eri osa-alueilla, jotka voisivat tuoda omaa tietämystään ja vahvuuksiaan muille.

Kehittämistiimin rooli osana osaamisen kehittämistä on haastattelujen perusteella epäselvä viidelle kuudesta palvelupäälliköstä. Osittain kehittämistiimin tehtävänsä on täysin selvä, osittain on hämärän peitossa se, mitä kehittämistiimi konkreettisesti tekee. Puolille haastattelemistani palvelupäälliköistä on kuitenkin selvää se, että asiakaspalvelijoiden ammatillinen kehittäminen kuuluu pääosin kehittämistiimille ja palvelun laadun kehittäminen enemmän palvelupäälliköille itselleen.

4.1.2 Asiakaspalvelijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen ja kehittämismenetelmät

Seuraavaksi haastatteluissa keskusteltiin asiakaspalvelijoiden ammatillisen osaamisen kehittämisestä, kehityskeskusteluista, kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja kehityskeskusteluprosessin hyödyllisyydestä. Neljä kuudesta palvelupäälliköstä mainitsee kehityskeskustelujen tarkoitukseksi koulutustarpeiden kartoittamisen. Toiseksi tärkeimmäksi syyksi kehityskeskustelujen järjestämisessä nousee palautteenantomahdollisuus puolin ja toisin. Keskustelu- ja palautteenantomahdollisuus esimiehen ja asiakaspalvelijan välillä mainittiin molemmat viidessä vastauksessa. Tärkeimmiksi kehityskeskustelujen keskusteluaihepiireiksi koulutustarpeiden kartoittamisen lisäksi osoittautuvat ilmapiiri, jaksaminen, työmotivaatio, tiimin yhteistyö ja työssä viihtyminen.

Keskustelukanavana kehityskeskustelut koetaan hyödyllisiksi. Kaikki palvelupäälliköt ovat tästä yhtä mieltä. Kolmen palvelupäällikön mielestä kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä asiakaspalvelijoiden motivaation ja jaksamisen kannalta.

Kahden palvelupäällikön mukaan kehityskeskustelussa käsitellään myös asiakaspalvelijan tulevaisuuden suunnitelmia ja urasuunnittelua. Kehityskeskustelussa voidaan keskustella vakuutusalan VTS-tutkinnon suorittamisesta tai esimerkiksi työn ulkopuolisesta kouluttautumisesta ja miten työnantaja siihen suhtautuu.

Kaksi palvelupäällikköä mieltää tärkeäksi osaksi kehityskeskusteluja myös keskustelun työnantajasta yhtiönä. On tärkeää käydä läpi muun muassa miksi puhelinpalvelun on toimittava tietyllä tavalla osana organisaatiota ja miksi puhelinpalvelussa on olemassa tietyt säännöt ja tavoitteet. Nämä esimiehet haluavat kehityskeskustelussa käydä läpi myös laajempaa näkökulmaa, jotta asiakaspalvelija voisi ymmärtää puhelinpalvelun roolin organisaatiossa ja samalla myös oman roolinsa osana kokonaisuutta. Tällainen keskustelu saattaa monissa tapauksissa selkeyttää niitä toimintoja, sääntöjä ja tavoitteita, joita asiakaspalvelijoiden keskuudessa kyseenalaistetaan. Jos kaikkien asiakaspalvelijoiden kanssa lähdettäisiin pohtimaan tällaisia asioita kehityskeskusteluissa, heidän oma toimintansa osana organisaatiota tuntuisi todennäköisesti merkityksellisemmältä ja asiakaspalvelijan oma työmotivaatio saattaisi nousta.

Kaikkien haastattelemieni palvelupäällikköiden mielestä jonkinlaiset tiimikehityskeskustelut olisivat hyödyllisiä. Tiimipalavereita on vain noin kerran kuussa ja palaverin kesto on yksi tunti. Tiimeillä pitäisi lisäksi olla joka viikko puolen tunnin aamupalaveri, mutta sille ei useinkaan ole aikaa. Tiimikehityskeskustelu olisi tilaisuus puhua tiimin ilmapiiristä yms. asioita, joista keskustelemiseen ei tiimeissä normaalisti jää aikaa, koska palaveriajat kuluvat täysin juoksevien asioiden läpikäymiseen. Kun ilmapiiritutkimuksen tulokset tulevat, ne käydään läpi tiimipalaverissa, mutta ilmapiiritutkimus tehdään vain kerran vuodessa. Kahden esimiehen mielestä ilmapiiritutkimuksen tulokset antaisivat hyvän pohjan tiimin kehityskeskusteluille, koska ilmapiiritutkimus kuvaa tiimin tilaa.

Tiimikehityskeskustelua olisi tärkeää tiimin verkostoitumisen kannalta ja keskustelussa olisi syytä käydä läpi, miten eri tiimin jäsenet toimivat keskenään. Yhden palvelupäällikön mielestä tiimikehityskeskustelussa voitaisiin mieltä myös tiimin tavoitteisiin pääsemistä ja siinä mielessä tämä keskustelu olisi verrattavissa henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin. Kun tavoitteet on kuitenkin jos-

sain määrin laskettu tiimikohtaisiksi, niin tiimikeskustelussa voitaisiin miettiä, miksi tiimi ei jossain kohdassa pääse tavoitteisiin ja mitä asian korjaamiseksi voitaisiin yhdessä tehdä.

Ammatillisen osaamisen tärkein kehittämiskanava on asiakaspalvelijoille järjestettävät koulutukset, joiden tarve suunnitellaan kehityskeskustelujen pohjalta. Suurin osa asiakaspalvelijoista on esimiesten mukaan saanut toivomansa koulutukset. Palvelupäälliköiden mielestä koulutusten järjestämisen säännöllisyydessä ja jatkuvuudessa on vielä parantamisen varaa. Parannettavaa on myös koulutusten ajoituksessa, koska on tärkeää että esimerkiksi venevakuutuskoulutus järjestetään keväällä riittävän ajoissa ennen kuin vilkkaiden venevakuutusten myyntikausi alkaa ja ihmiset haluavat kysyä omista venevakuutuksistaan. Viisi palvelupäällikköä on sitä mieltä, että koulutusten järjestämisessä on menty parempaan suuntaan. Tosin edelleen asiakaspalvelijoiden on itse oltava aktiivisia, jotta saavat äänensä ja tarpeensa kuuluville.

Muutamassa vastauksessa käy myös ilmi, että asiakaspalvelijat eivät miellä koulutuksiksi viikkotai tiimipalavereissa käytyjä asioita, vaikka sisältö olisi ihan sama kuin koulutustilaisuudessa. Palavereja on hyödynnetty tehokkaasti asioiden läpikäymisessä, joten monet palaverit voidaan hyvin rinnastaa koulutustilaisuuksiksi.

Neljässä palvelupäällikön haastatteluvastauksessa tulee esiin se, että yksilöitä pitäisi huomioida koulutuksia suunniteltaessa nykyistä enemmän. Koulutusten suunnittelun pohjana pitäisi vielä enemmän olla yksilöiden kehittymistarpeet. Massakoulutuksissa menee yleensä aikaa hukkaan ja ihmiset turhautuvat, kun yli puolet asiasta onkin tuttua. Palvelupäälliköiden mielestä on pyrittävä siihen, että koulutus on joko henkilökohtaista valmennusta tai pienryhmävalmennusta.

Yhden palvelupäällikön mukaan asiakaspalvelijat eivät välttämättä tarvitse varsinaista koulutusta, mutta saattaisivat hyötyä käytännön asioiden läpikäymisestä esimerkiksi tietokoneen käyttöön liittyen. Vaikka tietokoneen käytön perusasiat ovatkin kaikilla suhteellisen hyvin hallussa, opastus voisi nopeuttaa tietokoneen käyttöä, mikä vaikuttaa moneen asiaan työpäivän aikana. Tämän tyyppistä käytännön tukea ei asiakaspalvelijoille yleensä ole saatavilla. Silloin kun tietokoneen käytön opastusta on annettu, käytössä ollut aika on ollut aivan liian lyhyt tai asioita on käyty aivan liian nopeasti läpi. Loppujen lopuksi asiakaspalvelijan tämän tyyppisestä opastuksesta saama hyöty saattaa olla lähes mitätön. Omaksumisnopeus riippuu muun muassa siitä, kuinka paljon henkilö on käyttänyt tietokonetta elämänsä aikana.

Yksi palvelupäällikkö huomauttaa myös, että vaikka kaikki asiakaspalvelijoiden ja palvelupäälliköiden toivomat koulutukset järjestetään, on eri asia saavutetaanko koulutuksella sille asetetut tavoitteet tai ne tavoitteet, mihin asiakaspalvelija itse haluaa päästä. Missään vaiheessa ei välttämättä keskustella siitä, saiko asiakaspalvelija koulutuksesta sen, mitä lähti hakemaan ja mitä tarvitsi. Kyseinen palvelupäällikkö on kehityskeskustelujen seurantaosiossa keskustellut oman tiimensä asiakaspalvelijoiden kanssa myös tästä näkökulmasta, mutta automaattisesti tällaista keskustelua ei käydä yhtiössä lainkaan.

Muutaman palvelupäällikön mielestä tiimipäälliköille voisi itselleenkin antaa enemmän vastuuta ja aikaa tiimensä kouluttamiseen. Esimies kuitenkin yleensä parhaiten tietää, mitä oma tiimi tarvitsee.

Välillä käy niin, että asiakaspalvelija ei saakaan koulutusta, mikä on kehityskeskustelussa todettu tarpeelliseksi tai mitä hän on itse erikseen pyytänyt. Muutama palvelupäällikkö on joutunut turhauttavaan tilanteeseen, kun ensin kehityskeskustelussa on kysynyt asiakaspalvelijalta koulutustarpeista ja saanut vastauksen, mutta kyseistä koulutusta ei ole koskaan järjestettyä. Tällaiset tapaukset ovat osittain vieneet asiakaspalvelijoilta uskon kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen.

Yksi ammatillisen osaamisen kehittämisen väline yrityksessä on toimintamallikansio. Neljä kuudesta palvelupäälliköstä on sitä mieltä, että toimintamallikansiosta ei ole käytännössä hyötyä ellei ole kyse uudesta työntekijästä. Yhden tiimipäällikön mielestä toimintamallikansio on hyvä keksintö, mutta sen käyttöönottamisessa on puutteita sekä uusien työntekijöiden, että vanhojen kohdalla. Toinen tiimipäällikkö on itse ollut aktiivinen ja hyödyntänyt kansiota pitäessään omalle tiimilleen pienryhmäkoulutuksia. Nyt kansio toimii käsityökaluna monissa tilanteissa. Kyseinen tiimipäällikkö tietää, että harva ottaa toimintamallikansion itsenäisesti käyttöön, jos sitä ei palvelupäälliköiden ja kehittämistiimin toimesta oteta osaksi ammatillisen osaamisen kehittämistä, vakuutuslajikoulutuksia ja -kertoja.

Yhden palvelupäällikön mielestä toimintamallikansion käyttäminen jäykistää toimintaa. Hänen mielestään sen tarkoitus on varmasti hyvä ja toimintamallikansion käyttäminen sopii joihinkin tilanteisiin, mutta sen käyttämisen vaarana on, että mallien käyttäminen vähentää palvelun impulsiivisuutta.

4.1.3 Asiakaspalvelijoiden henkilökohtainen kehittyminen ja kehittämismenetelmät

Henkilökohtaista kehittymistä on vaikea määritellä ja myös palvelupäälliköt mieltävät asian kukin omalla tavallaan. Yhden vastauksen mukaan henkilökohtaisella kehitymisellä haetaan sitä, että asiakaspalvelutilanteet hoituisivat sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan mielestä hyvin. Tavoitteena on, että myös asiakaspalvelija tuntee, että työ sujuu mukavasti ja on sopivan haastavaa eli ei liian vaikeaa tai liian helppoa.

Yhden palvelupäällikön mielestä henkilökohtainen kehittyminen tarkoittaa henkistä puolta, sitä että voi kasvaa ihmisenä, muuttua ja kehittyä. Toinen mieltää henkilökohtaisen kehittymisen hyvin persoonakohtaisena kasvuprosessina, joka vaatii paljon omaa aktiivisuutta ja halua kehittyä. Tosin hänen mielestään jaottelu on keinotekoinen, koska kehitymisalueet kulkevat aina käsi kädessä.

Yhden vastauksen mukaan henkilökohtainen kehittyminen jää jäljelle, kun on ensin määritelty mitä ammatillinen kehittyminen tarkoittaa. Kaikki muu on siis henkilökohtaista kehittymistä. Ammatillisessa kehitymisessä tuote- ja lajiosaaminen on kaikille samaa. Henkilökohtaiseen kehittymiseen voi kuulua vakuutustuoteosaamistakin ja sellaisia asioita, jotka on jo käsitelty ammatillisella puolella.

Puhelinpalvelussa asiakaspalvelijoiden henkilökohtaista kehittymistä arvioidaan palvelun laadun avulla. Kaikki palvelupäälliköt ovat samaa mieltä siitä, että palvelun laadun mittaamisen tärkein tavoite on tasalaatuinen palvelu. Puolet haastatteluun osallistuneista palvelupäälliköistä ovat lisäksi sitä mieltä, että palvelun laadun kehittämisen tavoitteena on lisäksi yksilöllinen kehittyminen, koska laadun kehittämisen kautta pystytään puuttumaan kunkin asiakaspalvelijan kehittämiskohteisiin ja niihin asioihin, jotka kukin kokee hankalaksi työssään. Yksi palvelupäälliköistä korostaa palvelun laadun kehittämisessä nimenomaan sitä, että puheluiden kuuntelemisen kautta päästään sisään siihen, miten kukin asiakaspalvelija hoitaa asioita. Aikaisemmin, kun on verrattu vain myyntilukuja tai muita määrällisiä mittareita, arviointi ja palautteenantaminen on ollut hyvin yksipuolista. Puheluiden kuuntelemisen kautta sellaiset ihmiset, jotka eivät aiemmin ole saaneet juurikaan positiivista palautetta, pääsevät loistamaan ja saavat nyt kiitosta.

Seuraava teemahaastattelun aihepiireistä koski puheluiden kuuntelemisen hyödyllisyyttä esimiesten mielestä asiakaspalvelijoiden kehittymisen kannalta. Kaikkien vastaajien mielestä puheluiden kuun-

telemisestä on hyötyä, kunhan puheluiden kuunteleminen on säännöllistä. Palvelupäälliköillä on oltava enemmän aikaa puheluiden kuuntelemiseen säännöllisesti.

Kolmen palvelupäällikön mukaan puheluiden kuuntelemisen ja yksittäisten valikoitujen puheluiden läpi käymisen suurin hyöty on se, että kuuntelemisen avulla päästään ensimmäistä kertaa kiinni asiakaspalvelijoiden yksilöllisiin onnistumisen hetkiin, oli onnistumisen syy mikä tahansa. Esimiehellä on mahdollisuus antaa positiivista palautetta ihan aidosta tilanteesta. Palvelupäälliköiden mielestä puheluiden kuuntelemisen avulla henkilökohtaista palautetta pystyy antamaan asiakaspalvelijoille paljon paremmin kuin aikaisemmin.

Yksi palvelupäälliköistä tuo vastauksessaan esiin myös sen, että puheluiden kuuntelemisesta on hyötyä vasta silloin, jos asiakaspalvelijan kanssa yhdessä mietitään, mitä kehittämiskeinoja otetaan käyttöön. Toisinaan riittää, että asiakaspalvelija itse kiinnittää kehitettävään asiaan huomiota, joskus voi ammatillinen tuki olla tarpeen. Voidaan myös miettiä, voisiko esimerkiksi työkaverin työskentelyä seuraamalla saada apua kehittymiseen.

Yhden palvelupäällikön mielestä puheluiden kuunteleminen on hyödyllistä myös ammatillisen kehittämisen kannalta, koska puheluisa saattaa tulla esiin asiavirheitäkin. Hänen mielestään ammatillinen kehittyminen on sivuseikka tässä kehittämisalueessa, mutta asiavirheisiin on kuitenkin myös puututtava.

Palvelupäälliköt kommentoivat teemahaastatteluissa myös palvelun laadun arviointikriteerejä ja arviointitavan tarkoituksenmukaisuutta. Puolet palvelupäälliköistä on sitä mieltä, että puheluiden arviointilomake on tarkoituksenmukainen ja hyvä. Toinen puoli on sitä mieltä, että läpikäytävien asioiden lista on liian laaja. Kaikki palvelupäälliköt kuitenkin keskittyvät vain muutama asiaan kerrallaan ja nostavat palautekeskustelun aikana vain muutaman kehittymiskohdan esiin.

Muutaman tiimipäällikön mielestä arvioinnin pohjana käytettävä lomake on siinä mielessä hyvä, että vaikka arvioitavia kohtia on paljon, lomakkeesta löytyy varmasti jokaiselle jotakin. Äärettömän tärkeää on, että jokaisen asiakaspalvelijan kohdalla löytyy ainakin yksi asia, josta esimies voi antaa positiivista palautetta. Kun puheluiden kuuntelut toistuvat säännöllisesti, pitkä lista on etu, koska kehittämisskaalaa voi luontevasti laajentaa.

Kaikkien kuuden palvelupäällikön mielestä asiakaspalvelijat ovat suhtautuneet positiivisesti puheluiden kuuntelemiseen lukuun ottamatta yhtä tai kahta poikkeusta kussakin tiimissä. Aluksi oman äänen kuunteleminen oli jännittävää ja inhottavaakin asiakaspalvelijoiden mielestä. Puheluiden nauhoittamiseen hyväksymistä on muutaman esimiehen mielestä helpottanut se, kun on huomattu, että nauhoitteet toimivat monessa muussakin tarkoituksessa. Puheluiden nauhoittamisesta on asiakaspalvelijoiden kannalta hyötyä esimerkiksi silloin, kun jostakin asiakkaan kanssa keskustellusta asiasta on erimielisyyttä ja puhelun sisältö voidaan tarkistaa.

4.1.4 Osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä

Asiakaspalvelija saa tietoa työnsä tueksi pääasiassa kehittämistiimiltä ja omalta tiimipäälliköltään. Kun uusia asioita tulee paljon, sähköpostin kautta asiakaspalvelijoille menevä tietotulva on usein valtava. Tätä mieltä on viisi palvelupäällikköä. Asiakaspalvelijat eivät ehdi lukea sähköpostiviestejä ja kun ei ole palavereja, niin asioita ei ehditä käsittelemään yhdessä tiimin kanssa. Usein käy niin, että sähköpostilla tiedotettu asia jää kokonaan käsittelemättä palaverissa. Palvelupäälliköiden lähettävät itsekkin tiedotuksia alaisilleen sähköpostitse aikapulan takia.

Kaikki ihmiset eivät pysty lukemaan sähköpostiaan yhtä tehokkaasti ja ajanhallintataidot vaihtelevat asiakaspalvelijasta toiseen, minkä takia sähköpostitiedottaminen koetaan hankalaksi. Kaikki haastatteluun osallistuneet palvelupäälliköt kaipaavat viikkopalavereihin tai muuhun vastaavaan tilanteeseen erityisesti tärkeissä asioissa mahdollisuutta ja aikaa varmistaa, että tieto on mennyt perille. Tällöin tiedottaminen ei jää vain sähköpostin lähettämisen varaan. Palvelupäälliköiden mielestä tiedottaminen vuotaa toisesta päästä siinä mielessä, että vaikka tietoa jaetaan tehokkaasti, asiakaspalvelijoilla ei ole valmiuksia tai aikaa ottaa tietoa vastaan, eikä palvelupäälliköillä vastaavasti ole riittävästi mahdollisuuksia auttaa asiakaspalvelijoita uuden tiedon omaksumisessa.

Kahden palvelupäällikön mukaan tiedottamisessa on menty puhelinpalvelussa parempaan suuntaan. Sitä kautta kun kehitystiimin työ on selkeytynyt, kaikista vakuutuksiin liittyvistä asioista ja muutoksista tulee tietoa paljon paremmin ja nopeammin. Kehitystiimille on oma haasteensa saada markkinointipuolelta tieto ajoissa, mutta palvelupäälliköiden mielestä on hyvä että kehitystiimi on olemassa ja tiimipäälliköt voivat luottaa siihen, että kehitystiimi hankkii tietoa koko ajan niin paljon kuin pystyy.

Yleisistä asioita tiedottaminen hoituu pitkälti Intranetin kautta ja jokainen pystyy itse lukemaan tärkeistä ajankohtaisista asioista sieltä. Yksi palvelupäällikkö kaipasi kuitenkin lisäksi, että kehittämistiimi muokkaisi myös tällaisia yleisiä viestejä palvelukeskusta varten eli selventäisi sitä, mitä viesti tarkoittaa puhelinpalvelussa ja miten se vaikuttaa asiakaspalvelijoiden toimintaan.

Tiedottamisessa olisi parantamisen varaa ainakin kolmen palvelupäällikön mukaan siinä, kuka tiedottaa kenelle ja mitä. On tärkeää, että kaikki tiimit eli kaikki asiakaspalvelijat saavat tiedon samassa muodossa ja samaan aikaan. Välillä palvelupäällikkö kuulee jonkin akuutin asian asiakaspalvelijalta, vaikka hänen olisi itse pitänyt toimia tiedottavana osapuolena. Palvelupäälliköt sanovat olevansa tiedottamisessa hyvin pitkälti palvelujohtajan varassa ja nykyään myös kehittämistiimin. Epäselvissä tilanteissa pitäisi olla myös selkeät pelisäännöt palvelupäälliköiden kesken siitä, kuka selvittää asiaa ja toimintaohjeita talon sisällä niin, että esimiehet eivät tekisi keskenään päällekkäistä työtä ja antaisi keskenään ristiriitaisia ohjeita asiakaspalvelijoille.

Tiedon ja osaamisen jakamisessa on kaikkien tiimipäälliköiden mielestä parantamisen varaa. Viisi palvelupäällikköä toteaa, että tiedon ja osaamisen jakamiseen asiakaspalvelijalta tai tiimiltä toiselle ei ole mitään tapaa olemassa, eikä siihen kannusteta säännönmukaisesti mitenkään. Lisäksi palvelukeskuksesta puuttuu täysin toimintatapa silloin, kun asiakaspalvelija selvittää jonkin asian asiantuntijaosastolta. Asiakaspalvelijan saaman vastauksen kuulee yleensä korkeintaan lähin kollega ja käy helposti niin, että asiakaspalvelijat soittavat peräkkäin osastolle ja kysyvät samaa asiaa. Puolet palvelupäälliköistä mainitsee haastattelussa tämän tiedon kulkuun liittyvän ongelman.

Yksi palvelupäällikkö kannustaa omassa tiimissään siihen, että kun asiakaspalvelija on selvittänyt jonkun asian asiantuntijaosastolta, hän laittaa viestin kehittämistiimille, joka sitten välittää tiedon kaikkiin tiimeihin sähköpostitse. Palvelupäällikkö toteaa tosin, että homma ei toimi sen vuoksi, että niin moni asiakaspalvelija ei ehdi lukemaan sähköpostejaan. Ainoa ratkaisu tähän tilanteeseen olisi se, että tiimin kanssa olisi aikaa käsitellä sähköpostiin tulleita viestejä. Palvelupäällikkö ehdottaa ratkaisuksi tiimikohtaisia tiedotusnäyttöjä. Kukin asiakaspalvelija voisi kirjoittaa osastolle esittämänsä kysymyksen ja saamansa vastauksen omalle koneelleen, josta viesti välittyisi kussakin tiimissä olevalle isolle näytölle. Tiedotteet myös tallentuisivat niin, että ne pystyttäisiin selaamaan tiimipalaverin aikana läpi ja tarkistamaan, että kaikki ovat ymmärtäneet ja rekisteröineet tiedotteen. Hyvänä puolena olisi erityisesti se, että tiedon saisi näkyviin heti.

Kahden palvelupäällikön mielestä tiedon jakamista palvelukeskuksessa haittaa se, että ainakin osa asiakaspalvelijoista väheksyy omaa osaamistaan ja kuvittelee, että muut tietävät jo hänen selvittä-
mänsä asian. Kaksi tiimipäällikköä näkee tiedon ja osaamisen jakamattomuuden syyksi sen, että ihmiset eivät ehdi puhua toistensa kanssa.

4.1.5 Palaute ja kannustaminen yksilön kehittymisen tukena

Kaikkien palvelupäälliköiden mielestä asiakaspalvelijat saavat palautetta omalta esimieheltään ja kahden palvelupäällikön mielestä lisäksi myös asiakkailta. Muutama tiimipäällikkö toteaa, että on täysin esimiehen omasta aktiivisuudesta kiinni, kuinka paljon asiakaspalvelijat saavat palautetta. Yksi palvelupäällikkö antaa esimerkiksi kuukausittain suullisen palautteen lisäksi jokaiselle tiimin-
sä jäsenelle kirjallista palautetta asiakaspalvelijan myyntituloksista. Kyseinen esimies tekee taulu-
kon, josta näkyy kuukausittaiset myyntitilastot vuosi taaksepäin. Tällaisten tilastojen pohjalta on hänen mielestään helppo keskustella myös kehittymisestä. Kaksi tiimipäällikköä toteaa, että henki-
lökohtaisen palautteen antamiseen pitäisi panostaa enemmän, mutta he eivät tiedä, miten sen voisi käytännössä hoitaa.

Kaksi tiimipäällikköä pitää palautetta tärkeimpänä kehittymisen kannustustapana. Palautteen anta-
misen mahdollisuuksia on kuitenkin kummankin mielestä liian vähän. Heidän mukaansa esimiehen tehtävä on huomioida asiakaspalvelijan kehittämisessä hänen oma lähtötasonsa ja antaa palautetta sen mukaisesti. Vaikka yksilö on kehittynyt omaan lähtötasoonsa verrattuna, sitä ei valitettavasti usein huomata, jos hän ei esimerkiksi lopullisissa myyntituloksissa ole parhaimmista.

Yhden tiimipäällikön mielestä asiakaspalvelijoiden onnistumista pitäisi voida hyödyntää palaut-
teenantokanavana nykyistä enemmän silläkin tavalla, että asiakaspalvelija voisi saada ns. sosiaalisia
kannustimia. Tiimipäällikkö toivoo, että hän voisi tuoda onnistuneita asiakaspuheluita kuunnelta-
vaksi palvelukeskuksen yhteiseen viikkopalaveriin tai edes tiimin omaan palaveriin niin, että onnis-
tunut asiakaspalvelija voisi saada omasta onnistumisestaan palautetta myös työkavereilta. Jokaisen
asiakaspalvelijan onnistunut puhelu voitaisiin vuorotellen tuoda koko tiimin kuunneltavaksi. Asia-
kaspalvelijat eivät tosin itse ole vielä halunneet, että muut kuulevat heidän puheluitaan.

Yhden palvelupäällikön mielestä oppimista tuetaan antamalla mahdollisuus osallistua mentorointiin ja hakea Keskity asiakkaaseen -valmennukseen. Hänen mielestään tällaisten mahdollisuuksien antaminen on kannustamista, koska valmennukset ja mentorointi tapahtuvat työajalla ja ovat osallistujille ilmaisia.

Toinen palvelupäällikkö toteaa lisäksi, että asiakaspalvelijoita saattaisi kannustaa eniten useampien koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja vaihteleva tarjonta niin ammatillisen osaamisen kehittämisen puolella kuin muutenkin. Kielitaidon kehittäminen olisi yksi osa-alue, jonka kehittämiseen voitaisiin tarjota enemmän mahdollisuuksia. Yksi palvelupäälliköistä ehdottaa, että opiskelu- ja kouluttautumismahdollisuuksia järjestettäisiin myös työaikana. Se motivoisi todennäköisesti monia asiakaspalvelijoita. Tai ainakin työnantaja voisi opastaa ja tarjota kouluttautumisvaihtoehtoja, vaikka resurssipulan vuoksi kouluttautumisen täytyisikin tapahtua työajan ulkopuolella.

Puolet palvelupäälliköistä on sitä mieltä, että kehittymiseen ja itsensä kehittämiseen asiakaspalvelijoita motivoi yleisesti ottaen eniten kannuste- tai tulospalkkio, kun puhutaan sellaisesta kehittymisestä (esim. myynnit), joka vaikuttaa suoraan palkkion suuruuteen. Karkean arvion mukaan jokaisessa tiimissä on tiimipäälliköiden mukaan kuitenkin noin kaksi kolmasosaa sellaisia, joita tulospalkkio ei motivoi vaan heille tärkeimpänä motivaattorina toimivat onnistumisen kokemukset, jotka sitten saavat panostamaan kehittymiseen. Kolmen palvelupäällikön mielestä asiakaspalvelijoita motivoivat kehittymiseen eniten nimenomaan onnistumisen kokemukset. Onnistumisen kokemukset tosin voivat liittyä jollain ihmisellä myyntituloksen paranemiseen, mutta toisella siihen, että asiakas on puhelun jälkeen tyytyväinen. On selvää, että onnistumisen kokeminen motivoi, mutta palvelupäälliköt kokevat hankalaksi sen, että onnistumisen kokemisen syyt vaihtelevat asiakaspalvelijoiden välillä niin paljon. Tiimipäälliköiden keskuudessa toivotaan lisäksi sitä, että kannustepalkkio voitaisiin sitoa henkilökohtaisiin kehittymisalueisiin, ei vain yhteisesti päätettyihin mittareihin. Ongelmana kuitenkin on palkkion saamisen perusteiden määrittäminen oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi kaikkien kannalta.

Puolet esimiehistä on lisäksi sitä mieltä, että kannustustapoja ei ole tällä hetkellä riittävästi tai ollenkaan vaan kannustaminen jää ainoastaan esimiehen motivoinnin varaan. Yksi esimies toteaa, että kehittymisen tukeminen on tähän asti ollut ikään kuin pakon sanelemaa, kun kehityskeskustelut on ollut pakko pitää ja niiden perusteella järjestetään tietyt koulutukset. Hänen mielestään mitään muuta kehittämiseen viittaavaa puhelinpalvelussa ei kuitenkaan ole ollut.

Haasteena kehittämiseen kannustamisessa palvelupäälliköt pitävät sitä, että kunkin asiakaspalvelijan itse itselleen asettavat tavoitteet vaihtelevat paljon. Joillekin määrällisiin tavoitteisiin, kuten esimerkiksi myyntitavoitteisiin pääseminen on hyvin tärkeää, toinen ei halua edes keskustella niistä. Tässäkin asiassa on huomioitava yksilölliset erot.

Puolet esimiehistä on myös sillä kannalla, että kehittämisinto on eniten kiinni asiakaspalvelijan luonteesta. Jotkut ovat luonteeltaan aktiivisempia kuin toiset ja heillä on halu oppia ja kehittyä, mutta ylipäänsä myös osallistua mihin tahansa aktiivisemmin kuin muilla. Kaksi tiimipäällikköä näkee asian niin, että pitkään samaa työtä tehneet haluavat helposti tehdä niin kuin ovat aina ennenkin tehneet. Ja juuri pitkäaikaisten työntekijöiden kohdalla kehittämiseen motivointi on heidän mielestään kaikkein vaikeinta. Asiakaspalvelijan ikä vaikuttaa osaamisen kehittämishalukkuuteen heidän mielestään jonkin verran.

4.1.6 Työyhteisön ja organisaation tuki yksilön osaamisen kehittämisessä

Teemahaastattelujen yksi aihepiiri koski sitä, miten työyhteisö voi tukea yksilön oppimista ja osaamisen kehittymistä. Muutama palvelupäällikkö on sitä mieltä, että kokemusten jakamiseen pitäisi olla enemmän mahdollisuuksia asiakaspalvelijoiden keskuudessa. Palvelupäälliköt kaipaavat yhteisiä palaverieja joissa tilanne rauhoitetaan siihen, että tiimiläiset pystyvät itse osallistumaan ja tuomaan omia vahvuuksiaan jaettavaksi. Jos joku on esimerkiksi hyvä myymään, hän voisi jakaa palaverissa omaa osaamistaan muille. Tällaisiin tilaisuuksiin ei tähän mennessä ole tiimipäälliköiden mielestä ollut aikaa.

Yhden palvelupäällikön kokemusten mukaan tiimin sisältä ei löydy halua jakaa osaamista ja monistaa omia osaamisalueitaan, vaikka tiimipalaverissa järjestettäisiinkin jakamiselle mahdollisuus ja aikaa. Osaamista jaetaan kyllä tietotaidollisella tasolla, mikä liittyy yksityiskohtaisesti vakuutuksiin, mutta muunlaista, henkilökohtaista osaamista ei haluta jakaa. Esimiehen mukaan asiakaspalvelija ei halua nousta tavallaan jalustalle kollegojensa edessä henkilökohtaisissa osaamisalueissa kuten myynnit tai vaikean asiakkaan kohtaaminen.

Yksi palvelupäällikkö hyödyntää yhteistyötä järjestelmällä pienryhmäkertauksia, joissa kolme tai neljä henkeä tiimistä saavat keskustellen käydä esimiehen kanssa jotain epäselvää asiaa läpi. Ryhmäkoulutukseen verrattuna tämän pienryhmän etuna on ainakin se, että isommassa koulutuksessa

moni ei uskalla sanoa omaa mielipidettään, jakaa tietoa tai kysyä omasta mielestään tyhmää kysymystä. Keskustelukynnys on pienryhmässä huomattavasti pienempi.

Kahden haastatteleman palvelupäällikön mielestä heidän olisi hyvä saada itse enemmän tukea omaan työhönsä ja sitä kautta asiakaspalvelijoiden kehittämiseen. Palvelupäälliköille voisi järjestää työnohjausta, johon osallistuisi puhelinpalvelun ja konttoriverkoston esimiehiä ja ulkopuolinen työnohjaaja. Esimiehet haluaisivat organisaatorajat ylittävän yhteistyön kautta saada mahdollisuuden kokemusten jakamiseen muiden esimiesten kanssa. Esimiesten välisestä kanssakäymisestä olisi hyötyä myös asiakaspalvelijoille, kun palvelupäälliköt saisivat ideoita, virikkeitä ja myös motivaatiota muilta samassa asemassa olevilta. Yksi tiimipäällikkö sanoo haluavansa henkistä tukea omille ajatuksilleen. Yksi palvelupäällikkö mainitsee haastattelussa lisäksi, että isoa organisaatiota pitäisi hyödyntää enemmän kehittämisessä, koska eri osastoilla ja eri yksiköissä on talon sisällä niin paljon erilaista osaamista.

Teemahaastatteluissa keskusteltiin myös organisaation ja työyhteisön esimiesten kehittämistyölle luomista mahdollisuuksista. Yksi palvelupäälliköistä on sitä mieltä, että vaikka hänellä omia ideoita kehittämistyöhön liittyen, hänellä ei ole mahdollisuuksia toteuttaa työssään omia ideoitaan, eikä hänellä ole vapauksia järjestää omalle tiimilleen esimerkiksi sellaisia koulutuksia, jotka hän kokisi tarpeelliseksi. Hän toivoo työnantajalta enemmän vapautta ja resursseja toteuttaa omia kehittämisideoitaan.

Kehittämisen kannalta niin palvelupäälliköiden kuin asiakaspalvelijoiden pitäisi tuntea työnantaja eli koko yritys ja organisaatio paremmin. Olisi hyvä, jos sekä asiakaspalvelijat että palvelupäälliköt voisivat tutustua paremmin yhtiöön ja organisaation prosesseihin. Asiakkaiden kanssa olisi helppompaa keskustella, kun tietäisi mitä esimerkiksi korvausprosessissa tarkalleen ottaen tapahtuu.

4.1.7 Osaamisen kehittämisen haasteet esimiestyössä

Kolmen palvelupäällikön mielestä esimiesten kannalta haasteellista kehittämisessä on asiakaspalvelijoiden erilaisuus. Erilaisuus vaikuttaa muun muassa siihen, miten asiakaspalvelijoille voi antaa palautetta oikealla ja kehittäväällä tavalla. Haasteellista on myös saada motivoitua nekin asiakaspalvelijat kehittämiseen, jotka eivät muuten ole aktiivisia itsensä ja osaamisensa kehittämisessä. Palvelupäällikön on oltava kärsivällinen myös hitaammin etenevien kanssa.

Palvelupäälliköt kokevat lisäksi haasteelliseksi saada asiakaspalvelijat puhumaan avoimesti omista kehittymistarpeistaan. Ensin on saatava selville, mitä asiakaspalvelija oikeasti tarvitsee ja sitten esimiehen on pystyttävä välittämään tarve kehittämistiimille oikeanlaisena, jotta asiakaspalvelija todella saa tarvettaan vastaavan koulutuksen. Kolmen tiimipäällikön mielestä vaativinta kehittämisessä on asiakaspalvelijoiden henkilökohtaiset erot osaamistasoissa. Joillakin saattaa olla osaamistaso tietyllä alueella niin matala, että massakoulutuksesta ei ole sen takia mitään hyötyä. Toinen saattaa taas hakea erikoistunutta tietoa jostain asiasta tai vakuutuslajista, eikä sen vuoksi saa massakoulutuksesta mitään irti. Osaamistasojen erot tulevat vastaan myös siinä, että tavoitetasot eli se mihin pyritään pitää myös osata määritellä lähtökohdasta arvioiden. Lisäksi asiakaspalvelijat pitää itse saada ymmärtämään oma osaamistasonsa ja se mihin koulutuksiin hänen on tarpeellista osallistua ja mihin ei. Kaikki eivät tiedä omaa tasoaan kovin hyvin.

Vaativaksi esimiehen työn tekee myös organisaation jäykkyys eli se, että uusia toimintatapoja ja ajatuksia ei oteta aina riittävän avoimesti vastaan. Yhden palvelupäällikön mielestä on vaikeaa päästä toteuttamaan omia ideoitaan ja toisaalta myös viedä eteenpäin asiakaspalvelijoilta tulevia ideoita ja ajatuksia ja saada päättäjät kuuntelemaan ja huomioimaan näitä ajatuksia. Toinen palvelupäällikkö haluaa saada ihmiset kaikkialla organisaatiossa ymmärtämään motiivoinnin tärkeys ja näkemään myös kuinka tärkeää työtä asiakaspalvelu tekee. Tärkeää olisi myös, että kehittämisessä kiinnitettäisiin jatkossa enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Jatkuva kehittyminen ja kehittämisen edellyttäminen vaatii voimavaroja, joten henkilöstön jaksamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

Palvelupäälliköiden omassa työssä haasteellista on tulevaisuudessa ajan hermolla pysyminen niin uuden tiedon näkökulmasta kuin siinäkin mielessä, että palvelupäälliköt pysyvät ajan tasalla asiakaspalvelutyössä kaiken muun työn lisäksi, mitä heillä on tehtävänä. Tämän asian nostaa esiin neljä palvelupäällikköä haastattelujen aikana. Työ vaatii vanhasta pois oppimista, mutta samalla tietystä määrin myös kykyä säilyttää vanhaa tietoa ja muokata sitä uuden vastaanottamisen yhteydessä niin, että ei suin päin hyökkää uuteen.

Osaamisen kehittäminen on palvelupäälliköille vaativa tehtävä, johon he tarvitsevat koulutusta ja jota varten heidän on itsekin kehityttävä jatkuvasti. Kaikki esimiehet ovat osallistuneet ainakin joihinkin osaamisen kehittämiseen liittyviin koulutuksiin. Esimiesvalmennukseen kuuluu yhtenä osana kehityskeskustelut, mutta kaikki tiimipäälliköt eivät ole käyneet kehityskeskustelukoulutusta. Kah-

della palvelupäälliköistä esimiesvalmennus oli haastattelujen tekohetkellä täysin käymättä tai osittain kesken ja heillä ei sen vuoksi ollut ollut minkäänlaista koulutusta kehityskeskustelujen pitämiseen liittyen. Toinen näistä palvelupäälliköistä oli itse lukenut kirjoja kehityskeskusteluista ja opiskellut Intranetistä löytyvää materiaalia omatoimisesti.

Palvelun laadun kehittämiseen liittyen kaikki palvelupäälliköt ovat osallistuneet koulutukseen, jota he ovat pitäneet hyvänä ja hyödyllisenä. Ulkopuolisen asiantuntijan järjestämässä koulutuksessa on käyty läpi sitä, minkälaisia asioita puhelusta on hyvä poimia, missä järjestyksessä ja myös minkä verran kiinnittää huomiota onnistuneisiin puhelun osa-alueisiin ja minkä verran kehittämiskohteisiin. Palvelupäälliköille järjestetyssä koulutuksessa on yhdessä kuunneltu ja arvosteltu esimerkkipuheluita. Tiimipäälliköiden haastatteluvastauksissa tulee esiin se, että loppujen lopuksi palvelun laadun kehittämiseen liittyvä asiakaspuheluiden arvioimisen oppii kuitenkin vain tekemällä.

Yksi esimies korostaa myös jatkuvien koulutusten tarpeellisuutta esimiehille, koska ihmiset tottuvat hitaasti asiakaspuheluiden kuuntelemiseen, asiakaspalvelijat kehittyvät ja puheluiden kuuntelemisen ja arvioimisen painopiste muuttuu ajan myötä. Jatkokoulutus tulee olemaan tarpeen, koska arvioimisen on kehityttävä asiakaspalvelijoiden kehittymisen mukana. Muuten puheluiden kuuntelemisesta ei ole pitkällä tähtäimellä mitään hyötyä.

4.2 Asiakaspalvelijoiden haastattelut (11 kpl)

4.2.1 Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja tarkoitus organisaatiossa

Asiakaspalvelijat mieltävät hyvin eri tavoilla sen, mitä osaamisen kehittäminen tarkoittaa ja mitä asioita siihen sisältyy. Seitsemän asiakaspalvelijan mielestä osaamisen kehittäminen tarkoittaa koulutuksia. Koulutuksia järjestetään silloin kun tulee uusia tuotteita tai järjestelmiä tai koulutukset saattavat liittyä asiakaspalvelutyöhön tai esimerkiksi myyntiin. Loppujen neljän haastattelemaani asiakaspalvelijan mielestä osaamisen kehittäminen tarkoittaa kaiken kaikkiaan tuotetietouden ylläpitämistä ja päivittämistä.

Kolme asiakaspalvelijaa on edellisten vastausten lisäksi sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen tarkoittaa palavereja, joissa asioita käydään yhteisesti läpi niin, että tiedotteita ei lähetä pelkästään sähköpostitse. Kolme haastatteluun osallistuneista yhdestätoista asiakaspalvelijasta mainitsee osaamisen kehittämisen yhdeksi osa-alueeksi palvelun laadun parantamisen tai puheluiden kuuntelemisen.

Osaamisen kehittäminen mielletään lisäksi tiedon hakemisen kehittämiseksi ja tiedon hakemisen hallitsemiseksi. Jonkun mielestä kehittäminen tarkoittaa sitä, että annetaan aikaa tutustua ohjeisiin ja saapuneisiin sähköposteihin ja sisäistää tietoa. Osaamisen kehittäminen nähdään myös tietokoneen käyttöön liittyvän osaamisen kehittämiseksi. Asiakaspalvelijat mainitsevat haastatteluissa myös, että osaamisen kehittäminen pitää sisällään lisäksi kehityskeskustelut, Intranetin vakuuttamisohjeet, vuorovaikutustaitojen kehittämisen, kaiken kehittämistiimin toiminnan sekä sen, että työnantaja tulee työajoissa vastaan, jos joku haluaa kouluttaa itseään omalla ajallaan vakuutusalaan liittyen.

Yksi asiakaspalvelija huomauttaa lisäksi, että osaamisen kehittäminen on puhelinpalvelussa lapsen kengissä. Toisen mielestä käytännössä osaamisen kehittämistä ei toteuteta, mutta teoriassa se on kyllä olemassa. Kehittäminen on hänen mukaansa käytännössä sitä, että sähköpostiin tulee enemmän viestejä kuin aiemmin. Viestien lukeminen ja moni muukin asia jätetään kuitenkin jokaisen asiakaspalvelijan oman aktiivisuuden varaan.

Kuuden asiakaspalvelijan mielestä osaamisen kehittämisessä on myös paljon tiimikohtaisia eroja. On pitkälti tiimipäälliköstä eli tiimin palvelupäälliköstä kiinni, minkä verran hän panostaa kehittämiseen, mistä asioista hän itse innostuu ja minkä verran haluaa ja osaa kannustaa kehittämisessä.

Toisena asiana kysyin haastatteluissa asiakaspalvelijoilta sitä, mitkä heidän mielestään ovat osaamisen kehittämisen tarkoitus ja tavoitteet puhelinpalvelussa eli miksi osaamisen kehittämistyötä tehdään. Yli 60 % (7 kpl) haastatteluun osallistuneista asiakaspalvelijoista on sitä mieltä, että osaamisen kehittämisen perimmäisenä tarkoituksena on se, että puhelinpalvelu pystyy palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin. Loput neljä haastattelemaani asiakaspalvelijaa mieltää osaamisen kehittämisen pääasialliseksi tarkoitukseksi koulutustarpeiden selvittämisen, jotta koulutuksia pystytään järjestämään tehokkaammin ja tarpeen mukaan. Kehityskeskustelujen perusteella on helppo järjestää koulutuksia, kun on saatu kirjattua kaikkien tarpeet ylös.

Kolme asiakaspalvelijaa on sitä mieltä, että kehittämisen ideana on, että kaikki asiakaspalvelijat kertovat asiakkaalle samat asiat samassa järjestyksessä eli, että asiakas saa kaikilta asiakaspalvelijoilta samantasoista palvelua.

Yhden asiakaspalvelijan mielestä kehittämisen tarkoituksena on helpottaa asiakaspalvelijoiden työtä ja että he löytäisivät tarvitsemansa tiedon mahdollisimman helposti. Yksi asiakaspalvelija ei tiedä, mitä osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan, mutta toivoo, että tarkoituksena on tulevaisuudessa järjestää koulutuksia ja kertauksia sellaisista vakuutuksista, mitä ei päivittäisessä työssä tarvitse ja joiden kanssa tulee ongelmia, jos asiakas kysyy jotain. Harvinaisempiakin vakuutuksia olisi syytä käydä säännöllisin väliajoin läpi.

Neljä vastaajista ovat saaneet sellaisen käsityksen, että osaamisen kehittämiseen on alettu panostaa, koska muuallakin tehdään niin ja paperilla kehittämistoimenpiteet näyttävät hyvältä tai koska puhelinpalvelulle on annettu ohje, että näin täytyy tehdä. Yhden haastattelun perusteella kehittäminen on asiakaspalvelijan mielestä aloitettu kuitenkin sen vuoksi, että työyhteisössä on voitu huonosti ja sille on haluttu tehdä jotain.

Kaksi haastattelemaani asiakaspalvelijaa mainitsee lisäksi, että kehittämisestä ja sen tavoitteista kannattaisi puhua avoimemmin organisaatiossa. Kehittämistiimin toiminta ja esimerkiksi puheluiden kuuntelemisen tarkoitus jäävät heidän mielestään nyt epäselviksi, koska asioista ei ole puhuttu riittävästi. Kolme muutakin asiakaspalvelijaa mainitsee, että henkilöstölle on jäänyt kaukainen kuva osaamisen kehittämisestä.

Myös asiakaspalvelijoiden kanssa keskustelimme siitä, mikä on palvelupäälliköiden rooli, asiakaspalvelijan oma rooli ja kehittämistiimin rooli osaamisen kehittämisessä. Kolmen asiakaspalvelijan mielestä palvelupäälliköiden tärkein tehtävä on asiakaspalvelijoiden toiveiden ja tarpeiden eteenpäin vieminen yrityksen sisällä. Neljän mielestä yksi esimiehen tehtävä on varmistaa, että asiakaspalvelijat saavat tarvitsemansa tiedon ja pysyvät ajan tasalla heidän työtään koskevissa muutoksista. Esimiehen tehtävä on myös käydä läpi uudet asiat ja muutokset ja samalla varmistaa, että oma tiimi on ymmärtänyt asiat oikein.

Kahden asiakaspalvelijan mielestä palvelupäällikön tehtävä kehittämiseen liittyen on palautteen antaminen. Palvelupäällikön vastuualueiksi mainitaan myös koulutustarpeiden kartoittaminen sekä

se, että palvelupääällikkö myös auttaa käytännössä ja neuvoo henkilökohtaisesti asiakaspalvelijoita hankalissa asioissa.

Kaikkien haastatteluun osallistuneiden asiakaspalvelijoiden mielestä heidän omalla vastuullaan on olla aktiivinen. Asiakaspalvelija on kerrottava koulutustarpeistaan esimiehelle ja kysyttävä, jos joku asia on epäselvä. Kaksi asiakaspalvelijoista mainitsee lisäksi, että heillä on itsellään vastuu omasta kehittämisestään. Toinen opiskelee asioita kotona, jos työpaikalla ei ehdi, toisen mielestä tärkeintä on korjata tilanne parempaan suuntaan, kun on saanut palautetta. Yksi asiakaspalvelija huomioi myös sen, että itsellä on vastuu myös muiden kehittämisestä, mikä näkyy siinä, että kun itse selvittää jonkin asian niin se on kerrottava myös muille tai ainakin kysyttävä onko kyseinen asia jo muiden tiedossa omassa tiimissä.

Asiakaspalvelijat eivät tiedä, mitä kehittämistiimi tekee ja mitä varten se on olemassa. Yhdellekään haastatteluun osallistuneelle asiakaspalvelija kehittämistiimin rooli organisaatiossa ei ole selvä, eikä kehittämistiimin toiminnasta ole ollut asiakaspalvelijoiden työn kannalta juurikaan käytännön hyötyä. Kahden asiakaspalvelijan mielestä tosin kehittämistiimin tekemät lomakepohjat helpottavat ja nopeuttavat asiakaspalvelijoiden työtä. Lomakepohjien määrä on lisääntynyt, mutta muutos ei ole kovin suuri, koska vastaavanlaisia lomakepohjia oli ollut käytössä jo ennen kehittämistiimin perustamista. Asiakaspalvelijoiden näkökulmasta kehittämistiimistä olisi enemmän käytännön hyötyä, jos he tekisivät kehittämistyötä asiakaspalvelijoiden keskuudessa, kartoittaisivat tarpeita ja opastaisivat käytännössä. Tätä mieltä on neljä asiakaspalvelijaa.

4.2.2 Asiakaspalvelijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen ja kehittämismenetelmät

Seuraavaksi teemahaastattelujen aiheena oli ammatillisen osaamisen kehittäminen ja sen kehittämismenetelmänä toimivat kehityskeskustelut. Haastattelujen tähän kysymykseen vastasivat vain ne, joille kehityskeskustelu on jo järjestetty. Yhteensä kaikista vastaajista 8 henkeä olivat tutkimuksen tekohetkellä olleet kehityskeskustelussa. Kuusi haastattelemistani kahdeksasta asiakaspalvelijasta mieltää kehityskeskustelujen ensisijaiseksi tarkoitukseksi koulutustarpeiden kartoittamisen. Kahden asiakaspalvelijan mielestä kehityskeskustelujen tarkoitus on keskusteleminen ja lisäksi molemminpuolinen palautteen antaminen.

Kuuden haastatteleman asiakaspalvelijan mielestä kehityskeskusteluista on hyötyä. Tätä mieltä on siis 75 % vastaajista. Niistä, jotka pitävät kehityskeskusteluja hyödyllisinä, puolet pitää niitä hyvänä keskustelumahdollisuutena. Kaksi heistä pitää keskustelua hyvänä tilaisuutena antaa palautetta omalle esimiehelle ja yksi mahdollisuutena käydä läpi omia kehittämis- ja koulutustarpeita.

Kahden haastatteleman asiakaspalvelijan mielestä kehityskeskusteluista ei ole hyötyä. Toisen mielestä kehityskeskusteluista ei ole mitään hyötyä ja hän on saanut sellaisen kuvan, että keskusteluja käydään koska on pakko käydä. Toisen mielestä keskustelu on rutiini, jossa pakolliset paperit käydään läpi. Hänen mukaansa vastaavat tiedot voisi lähettää esimiehelle yhtä hyvin sähköpostin välityksellä. Yksi asiakaspalvelija toteaa lisäksi, että kehityskeskustelujen tarkoitus ei tunnu olevan kaikilla esimiehillä selvillä.

Viisi kahdeksasta haastattelemastani asiakaspalvelijasta eli yli 60 % kokee, että kehityskeskusteluista olisi enemmän hyötyä asiakaspalvelijalle, jos kehityskeskustelujen rakennetta muutettaisiin niin, että asiakaspalvelijan ja palvelupäällikön tapaamiseen liittyisi enemmän avointa ja vapaata keskustelua ja vähemmän lomakkeiden täyttämistä. Yhden asiakaspalvelijan mielestä keskusteluissa pitäisi antaa enemmän palautetta puolin ja toisin.

Lisäksi haastatteluissa mainitaan neljä kertaa se, että asiakaspalvelijoiden toiveita ja ajatuksia esimerkiksi oman työn tai esimiestyön kehittämiseksi pitäisi kysyä ja kuunnella kehityskeskusteluissa enemmän. Asiakaspalvelijoilta pitäisi heidän mielestään kysyä, minkälaista apua ja tukea he tarvitsevat omaan kehittymiseensä liittyen ja miten he itse kokevat kehittyneensä ja kehittyvänsä. Nyt kehityskeskusteluissa keskitytään pitkälti siihen, osaako asiakaspalvelija tiettyyn vakuutuslajiin liittyvät asiat. Asiakaspalvelijat haluaisivat myös, että palvelupäällikkö kävisi heidän kanssa läpi erilaisia ehdotuksia, ideoita ja toimintatapoja asiakaspalvelijan kehittämiseen.

Yksi asiakaspalvelija haluaisi käydä kehityskeskusteluissa läpi hänen omaa kehittymistään pidemmällä aikavälillä jo vuosien takaa, kun myyntituloksia ja muita määrällisiä lukuja seurataan muutenkin tarkasti. Yksi asiakaspalvelija toivoisi, että kehityskeskusteluja järjestettäisiin useammin ja ne voisivat olla lyhyempiä. Keskustelumahdollisuuksia oman esimiehen kanssa on nyt liian harvoin.

Puhelinpalvelussa järjestettävien koulutusten tarve käy ilmi kehityskeskusteluissa ja niiden pohjalta suunnitellaankin koulutuskalenteri. Niiden, joille ei haastattelujen tekohetkellä ollut vielä kertakaan järjestetty kehityskeskustelua, koulutustarpeet selvitettiin muulla tavalla. Viisi haastatteluun

osallistuneesta 11 asiakaspalvelijasta (45 %) ei ole saanut toivomiaan tai tarvitsemiaan koulutuksia. Yksi heistä arvelee, että juuri hänen toivomiaan tai tarvitsemiaan koulutuksia ei ole ehkä lainkaan järjestetty, koska muut eivät ole toivoneet samaa. Neljä vastaavasti kertoo, että toivotut koulutukset on järjestetty ja kahden mukaan toiveet on koulutusten osalta täytetty osittain.

Keskustelimme teemahaastatteluissa myös siitä, ovatko asiakaspalvelijat saaneet järjestetyistä koulutuksista tarvitsemansa tiedon tai ovatko koulutukset muuten vastanneet tarkoitustaan. Kolmen vastaajan mielestä koulutuksiin on käytetty liian vähän aikaa, eikä asioihin ole sen vuoksi ehditty keskittyä riittävän perusteellisesti. Viisi haastatteluun osallistunutta asiakaspalvelijaa toivoo, että kouluttajina toimisivat asiantuntijat organisaation asiantuntijaosastoilta, jotta heille voisi esittää koulutuksessa kysymyksiä ja epäselvä asia voitaisiin käsitellä saman tien. Asiantuntijoilla on myös sellaista käytännön kokemusta, jonka perusteella he pystyisivät kertomaan hyviä ja oppimista helpottavia käytännön esimerkkejä koulutettavista asioista. Kahden mielestä koulutuksia tai tilaisuuksia, joissa asioita voitaisiin kerrata, pitäisi olla useammin.

Neljä asiakaspalvelijaa ehdottaa haastattelujen aikana, että heille alettaisiin järjestää koulutuksia pienryhmissä säännöllisesti. Pienryhmäkoulutukset olisivat heidän mielestään tehokkaampia kuin massakoulutukset. Yhden tiimin esimies jo järjestää sellaisia koulutuksia, mutta siinä mielessä asiakaspalvelijat eivät ole samanarvoisessa asemassa, että on täysin esimiehestä kiinni järjestääkö hän pienryhmäkoulutuksia vai ei. Joistain asioista tai tietyistä vakuutuksista asiakaspalvelijoille ei järjestetä erikseen koulutusta vaan he saavat kehittämistiimin kautta tiivistelmän tärkeimmistä kyseiseen vakuutukseen liittyvistä asioista. Ainakin tiivistelmät esimiehen pitäisi käydä tiiminsä kanssa läpi.

Koulutuksia asiakaspalvelijat siis kaipaavat kaiken kaikkiaan lisää. Yksi asiakaspalvelija toivoo infotilaisuuksia tai esittelyjä organisaation eri yksiköistä ja osastoista, jotta hän saisi paremman kokonaiskuvan yrityksestä ja sen toiminnoista ja oppisi tuntemaan erityisesti omaan työhön liittyviä osastoja. Yksi asiakaspalvelijaa nostaa koulutuksiin liittyen esiin myös sen, että jokaiselle yrityksessä työt aloittavalle työntekijälle pitäisi järjestää koulutus, jossa käytäisiin läpi yrityksen strategia, arvot ja periaatteet, joiden perusteella yhtiössä ja varsinkin puhelinpalvelussa toimitaan. Eikä näiden asioiden kertaaminen olisi pahitteeksi säännöllisin väliajoin jo yhtiössä pidempään työssä olleille.

Kolme asiakaspalvelijaa ehdottaa, että koulutusten lisäämisen sijaan asiakaspalvelijoilla olisikin käytössä tukihenkilö, joka voisi opastaa ja auttaa käytännön asioissa ja vastata myös kysymyksiin tarvittaessa. He ehdottavat, että kehittämistiimiä käytettäisiin jatkossa apuna käytännön työtilanteissa. Yksi asiakaspalvelija sanoo, että koulutuksia voisi vähentää sen vuoksi, että koulutuksissa tulee myös paljon turhaa asiaa ja menee ylimääräistä aikaa, kun osalle koulutettavista asiat ovat uusia, mutta osalle useimmiten jo ennestään tuttuja.

Kaksi asiakaspalvelijaa toivoo tietokoneen käyttöön liittyviä koulutuksia työn helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi. Kolme haastatteluun osallistunutta asiakaspalvelijaa toivoo koulutusta erilaisten ihmisten kohtaamiseen ja erilaisten asiakkaiden huomioimiseen liittyen.

Yhden mielestä koulutuksia suunniteltaessa olisi tärkeää huomioida se, että ihmiset oppivat erilailla. Osa tarvitsee asioiden näkemistä ja käytännön harjoittelua oppiakseen asiat, toiselle riittää hyvin, että hän kuulee kun asia kerrotaan koulutuksessa vain suullisesti.

Haastattelemistani asiakaspalvelijoista vain 45 % käyttää toimintamallikansiota oman työnsä tukena. Kolme heistä käyttää toimintamalleja säännöllisesti ja kaksi satunnaisesti vain tiettyjen vakuutuslajien kohdalla. Viidestä toimintamallikansiota käyttäneestä asiakaspalvelijasta vain kolme kokee, että kansiosta on hyötyä heidän työnsä kannalta. Yhden mielestä kansiosta on hyötyä vain uusille työntekijöille. Loput haastatteluun osallistuneet eivät miellä kansiota millään tavalla hyödylliseksi, eivätkä ole siksi vaivautuneet edes perehtymään sen sisältöön.

Kolme asiakaspalvelijaa ehdottaa, että kansiota tiivistettäisiin ja yksinkertaistettaisiin, jolloin siitä voisi tulla hyödyllisempi. Ne, jotka eivät käytä toimintamallikansiota, ovat sitä mieltä, että asiakas-tilanteessa on mahdotonta edetä tietyn kaavan mukaan. Kaksi asiakaspalvelijoista ihmettelee, miksi esimiehet eivät painota toimintamallinkäyttötarkoitusta enempää ja suosittelen sen käyttämistä. Esimiehet eivät hänen mielestään ole riittävästi korostaneet, että toimintamallien käyttäminen on tärkeä asia ja toimintamallikansion käyttäminenkin on yksi toimintamalleista, jonka mukaan pitää toimia. Toimintamallikansio pitäisi käydä myös yhteisesti läpi jokaisen asiakaspalvelijan kanssa, jotta sen tulisi kaikille tutuksi.

4.2.3 Asiakaspalvelijoiden henkilökohtainen kehittyminen ja kehittämismenetelmät

Kaksi asiakaspalvelijaa mieltää henkilökohtaisen kehittymisen pyrkimykseksi kehittää kaikki palvelukeskuksen asiakaspalvelijat samalle tasolle. Yhden mielestä henkilökohtainen kehittyminen tarkoittaa työtyytyväisyyttä ja toisen mielestä myynnillisiä seikkoja, joita muutenkin seurataan puhelinpalvelussa. Henkilökohtainen kehittymisen mainitaan lisäksi liittyvän siihen, että asiakaspalvelija oppii ajan myötä poimimaan asiakkaan puheesta olennaiset seikat ja tunnistamaan asiakkaan tarpeen. Loput haastatteluihin osallistuneet kuusi asiakaspalvelijaa eivät ole kuulleet puhuttavankaan henkilökohtaisesta kehittämisestä tai eivät muuten tiedä, mitä sillä tarkoitetaan.

Kysyin asiakaspalvelijoilta haastatteluissa myös sitä, mitä palvelun laatu heidän mielestään tarkoittaa. Kolmen asiakaspalvelijan mielestä palvelun laatu tarkoittaa sitä, että puhelimeen vastataan riittävän nopeasti. Kolme heistä on sitä mieltä, että palvelun laatu merkitsee asiakkaalle luvattujen asioiden hoitamista ja kolmen mielestä laatu merkitsee sitä, että asiakas saa vastauksen kysymykseensä tai ratkaisun ongelmaansa nopeasti. Viisi haastattelemaani asiakaspalvelijaa mainitsee lisäksi, että palvelun laatu tarkoittaa ystävällistä palvelua ja toiset viisi, että palvelun laatu tarkoittaa asiantuntevaa palvelua. Kolmen mielestä palvelun laatu tarkoittaa lisäksi tasalaatuisuutta eli sitä, että asiakas saa samantasoista palvelua riippumatta siitä kuka asiakaspalvelijoista puhelimeen vastaa. Kolme haastatteluun osallistunutta mainitsee myös hyvän mielen tuottamisen asiakkaalle osaksi laadukasta palvelua.

Kolmen asiakaspalvelijan mielestä palvelun laadun kehittämisen tavoitteena on palvelun parantaminen ja asiakastyytyväisyyden lisääminen. Viisi haastateltavaa on sitä mieltä, että tavoitteena on palvelun yhtenäistäminen. Yhden mielestä palvelun laadun kehittämisen kautta pyritään saamaan informaatiota koulutuksen suunnittelun tukemiseksi. Palvelun laadun kehittämisen työkalun eli puheluiden kuuntelun avulla voidaan suunnitella sitä, mihin asioihin koulutuksissa pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota erityisesti, jos jotain virheellistä tietoa tulee esiin puheluita kuunnellessa useaan kertaan.

Kuusi yhdestätoista (55 %) haastatellusta asiakaspalvelijasta suhtautuu puheluiden kuuntelemiseen positiivisesti. Kaksi heistä suhtautuu neutraaliksi, eikä pidä kuuntelemisesta positiivisena tai negatiivisena asiana. Kolme kokee kuuntelemisen negatiivisena asiana. He pitävät omien puheluiden kuuntelemista vastenmielisenä, vaikka itsensä kehittämismahdollisuus onkin ajatuksena hyvä.

Neljän haastatteluun osallistuneen mielestä puheluiden kuuntelemisesta on hyötyä. Yhden asiakaspalvelijan mukaan puheluiden kuunteleminen on muun muassa vaikuttanut niin, että hän on alkanut kiinnittää huomiota siihen, miten puhuu. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa onko kuunteleminen hyödyllistä. Heidän mielestään puheluiden kuuntelemisen tarkoitus kehittymisen kannalta on epäselvä tai hyötyä on vaikea nähdä.

Neljän mielestä kuuntelemisesta ei ole hyötyä. Yksi heistä on sitä mieltä, että hän tietää joka tapauksessa puhelun jälkeen, miten se meni ja mitä parannettavaa puhelussa on. Toisen mielestä puhelun kulkuun ei asiakaspalvelija kuitenkaan voi vaikuttaa niin paljon, että kuuntelemisesta olisi hyötyä. Kolmannen mukaan kuuntelutilanteen jälkeen häneltä vain kysyttiin, mitä hän itse oli mieltä puhelusta. Hyödylliseksi tilanteen olisi tehnyt palautteen saaminen. Yhden asiakaspalvelijan mielestä muiden puheluiden kuuntelemisesta voisi olla hyötyä. Omien puheluiden kuuntelemisesta ei hänen mielestään ei ole hyötyä, koska hän tietää muutenkin mikä niissä on hyvää ja mikä huonoa.

Neljän haastattelemani asiakaspalvelijan mielestä puheluiden arvioinnin pohjana käytettävä arvioitavien kohtien lista on liian pitkä. Yhden mielestä lomakepohja on sekava ja huonosti laadittu ja hänen mielestään puheluiden arvioimisesta olisi enemmän hyötyä, jos palautetilaisuudessa keskustelu olisi avoimempaa, ei lomakkeen mukaan etenevää. Yhden mielestä hän on saanut palautetta asiakaspuheluiden kuuntelutilanteessa liian suppeasti. Loput viisi haastattelemaani asiakaspalvelijaa eivät kommentoineet puheluiden arviointitapaa tai arvioinnin pohjana käytettävää lomaketta mitenkään haastattelun aikana.

Esimiesten eli palvelupäälliköiden rooli asiakaspuheluiden kuuntelijoina ja arvostelijoina herätti teemahaastattelussa paljon ajatuksia. Neljä haastatteluun osallistunutta on sitä mieltä, että on ihan hyvä, että oma esimies kuuntelee ja arvioi puhelut. Tilanne on mukavampi silloin, kun sama ihminen kuuntelee ja arvioi puhelut joka kerralla. Silloin asiakaspalvelijan on helpompi seurata omaa kehittymistään, kun hän tietää mitä kehittymiskohtia esimiehen kanssa on edellisellä kerralla sovittu ja mitä muutoksia on mahdollisesti puheluiden tasossa oman esimiehen mielestä tapahtunut. Yksi asiakaspalvelija on kuitenkin sitä mieltä, että palvelupäälliköiden välillä on liikaa eroja ja heidät pitäisi saada koulutettua niin, että kaikki olisivat samalla lähtöviivalla. Se olisi tasapuolisempaa myös asiakaspalvelijoille.

Kuitenkin kahdeksan asiakaspalvelijaa epäilee oman esimiehen asiantuntemusta puheluiden arvioinnin kannalta ja kykyä arvioida puheluita objektiivisesti. Kolme näistä kahdeksasta henkilöstä kannattaa ulkopuolisen arvioitsijan valitsemista arvioinnin suorittajaksi ja kaksi kannattaa arvioinnin suorittavan esimiesten vaihtamista jokaisella arviointikerralla. Asiakaspalvelijat kaipaavat monipuolisempaa palautetta, erilaisia näkemyksiä ja enemmän vinkkejä omaan työhönsä puheluiden kuuntelemisen avulla. Heidän mielestään oma esimies kiinnittää helposti vain tiettyihin asioihin huomiota. Olisi mielenkiintoista tietää, löytävätkö kaksi eri palvelupäällikköä samasta puhelusta samat hyvät puolet ja kehittämiskohteet.

Yhden asiakaspalvelijan mielestä ideaalitalanne olisi se, että kukin asiakaspalvelija voisi valita itse palvelupäälliköistä sen, jonka hän haluaa kuuntelevan ja arvioivan omia puheluitaan. Lisäksi hänen mielestään palvelupäälliköiden esimiestä eli palvelujohtajaa voitaisiin myös hyödyntää palvelun laadun arvioinnissa. Palvelujohtaja voisi osallistua puheluiden arviointiin ainakin satunnaisesti ja tätä kautta kukin asiakaspalvelija saisi objektiivisempaa palautetta kuin omalta suoralta esimieheltään. Muutaman asiakaspalvelijan mielestä arvioimassa olisi hyvä olla mukana kaksi henkilöä. Toisena henkilönä voisi olla oma esimies, mutta lisäksi arviointia olisi hyvä olla suorittamassa joku, jonka asiantuntija-alueeseen kuuluvat puhelintyö ja asiakaskohtaamiset.

4.2.4 Osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä

Kuusi haastattelemaani asiakaspalvelijaa toteaa, että muutoksista tiedottaminen ei toimi puhelinpalvelussa. Toisinaan käy niin, että asiakas soittaa puhelinpalveluun ja kysyy jotain asiaa, mitä ei vielä ole tiedotettu asiakaspalvelijoille. Muutokset saattavat liittyä esimerkiksi tuoteuudistuksiin tai markkinointikampanjoihin. Myös organisaatiossa tapahtuvista muutoksista pitäisi tiedottaa asiakaspalvelijoita aikaisemmin.

Kuuden asiakaspalvelijan mielestä sähköpostitse tiedotettavat muutokset pitäisi käydä yhteisesti läpi. Pelkkä sähköpostin lähettäminen eri riittää. Yksi asiakaspalvelija ehdottaa, että sähköpostitse tiedotettuja asioita käytäisiin edes pienryhmissä läpi, jos koko tiimiä ei saada samaan palaveriin kerralla. Esimiehenkään ei välttämättä tarvitsisi olla paikalla, mutta muutosten ja tiedotusten läpikäymiseen esimerkiksi kahden tai kolmen hengen pienryhmissä pitäisi varata oma aikansa.

Asiakaspalvelijoilla on myös useita ehdotuksia, miten tiedottamista voitaisiin parantaa. Koska sähköpostitse lähetetään joka tapauksessa asiakaspalvelijoille paljon tietoa, sähköpostien otsikoiden pitäisi olla selkeämpiä ja yhdessä viestissä saisi olla vain yhteen vakuutuslajiin tai yhteen asiaan liittyvää informaatiota. Tällöin asiakaspalvelijoiden olisi helpompi järjestää omat sähköpostikansionsa ja löytää heille lähetetyt viestit, silloin kun he tarvitsevat niitä, vaikka he eivät olisi vielä ehtineet lukemaan viestien sisältöä edes läpi.

Asiakaspalvelijat toivovat lisäksi enemmän tiedonjakamismahdollisuuksia oman tiimin sisällä. Tiimillä pitäisi olla aikaa jakaa tietoa ja osaamista ja seurata välillä toistensa työtä, jolloin hyvien toimintatapojen oppiminen muilta olisi mahdollista. Yksi asiakaspalvelija ehdottaa lisäksi tiimin omaa kansiota, johon kerättäisiin työohjeita erilaisista tilanteista ja asiakkaiden kysymyksistä. Haasteellista tosin olisi, millä tavalla kansion päivittäminen onnistuisi, kuka sitä päivittäisi ja koska asiakaspalvelijat ehtisivät käymään läpi kansioon kerättyjä asioita.

Puolet haastattelemistani asiakaspalvelijoista mainitsee, että tiedottamista pitäisi keskittää. Tällä hetkellä sama sähköpostiviesti saattaa tulla heille moneen kertaan eri ihmisten lähettämänä tai toisinaan ei ollenkaan. Tiedottamisen vastualueet pitäisi jakaa organisaatiossa niin, että kaikki asiakaspalvelijat saavat tiedon samaan aikaan ja saman sisältöisenä. Monet epäilivät tiedon kulun toimimattomuuden syyksi juuri sitä, että tiedottamisvastuut eivät ole selvät.

Yhden asiakaspalvelijan mielestä organisaatiossa ylhäältä alaspäin kulkeva tieto tulee asiakaspalvelijoille heidän mielestään liian myöhään, koska heidän ei haluta tietävän asioita aikaisemmin. Kun esimiehet ja johto päättää jotain, se on salamyhkäistä eikä asiakaspalvelijoita tarvitse tiedottaa heti.

Sähköpostitiedottamisen ongelma on kaikkien asiakaspalvelijoiden mielestä se, että viestejä ei ole aikaa lukea ollenkaan tai ei yleensä ainakaan heti kun viesti tulee, vaikka viestin sisältö olisi akuutinkin. Lisäksi viesteihin ei missään vaiheessa ole aikaa perehtyä riittävästi, jolloin asian ymmärtäminenkin saattaa kärsiä. Jos sähköpostilla tulee tiedote esimerkiksi muutoksesta jossain yhtiön toimintatavassa, nopeasti lukemalla ei välttämättä selviä koskeeko viesti puhelinpalvelua ja missä määrin se vaikuttaa puhelinpalvelun toimintaan. Osa asiakaspalvelijoista ei välttämättä ymmärrä viestin sisältöä, vaikka ehtisivätkin lukemaan viestin läpi. Tämän vuoksi viestit pitäisi käydä ainakin oman tiimin kesken läpi niin, että varmistutaan siitä, että kaikki ovat ymmärtäneet viestin sisällön oikein. Yksi asiakaspalvelija mainitsee sähköpostitiedottamisen hyväksi puoleksi sen, että vies-

tit säilyvät jokaisen työntekijän omassa sähköpostissa ja jokainen voi tarkistaa tiedotetun asian milloin haluaa.

Seuraavaksi teemahaastattelujen aiheena oli tiedon jakamisen edistäminen ja tiedon jakamiseen kannustaminen organisaatiossa asiakaspalvelijoiden ja tiimien välillä. Tiedon jakamisen menetelmissä ja tiedon jakamiseen kannustamisessa on paljon eroja tiimien välillä. Kolmen haastatteluun osallistuneen asiakaspalvelijan mielestä tiedon jakamista oman tiimin ja puhelinpalvelun sisällä kannustetaan. Kaikki muut ovat sitä mieltä, että asiasta ei yleensä puhuta ollenkaan. Yksi asiakaspalvelija sanoo lisäksi, että yleensä esimies keskeyttää keskustelun ja käskee takaisin puhelimeen, jos tiimin jäsenet keskustelevat keskenään ja selvittävät yhdessä jotain hankalaa asiaa ääneen. Toisen mielestä kuitenkin tiimin hyvä puoli on se, että aina voi kysyä muilta, jos ei tiedä jotain ja yleensä avun saa omasta tiimistä.

Kaksi asiakaspalvelijaa kertoo, että heidän tiimissään käytäntönä on, että asiakaspalvelija laittaa sähköpostiviestinä asian tiedoksi omalle tiimille tai omalle esimiehelle, kun on oppinut jotain uutta tai selvittänyt jonkun epäselvän asian. Oman tiimin ulkopuolelle tietoa ei kuitenkaan jaeta. Yksi asiakaspalvelija on sitä mieltä, että on jokaisen omasta aktiivisuudesta kiinni välittääkö tietoa vai ei. Kolme asiakaspalvelijaa ehdottaa, että kehittämistiimin kautta jokainen voisi välittää itse selvittämäänsä hankalia asioita tai uusia asioita eteenpäin koko puhelinpalvelulle. Kehittämistiimille voisi lähettää myös kysymyksiä, jotka eivät ole kiireellisiä ja kehittämistiimi voisi laittaa asian tiedoksi kaikille selvitettyään sen, jos katsoo asian tärkeäksi. Muutama asiakaspalvelija tosin huomauttaa, että kiireessä jokainen toimii helposti niin, että he asian selvitettyään siirtyvät seuraavaan asiaan, eikä aikapulan vuoksi ala selvittämään asiaa muille tai lähettämään asiasta viestiä kehittämistiimille. Yksi haastateltavista tuo esiin myös sellaisen näkökohdan, että moni asiakaspalvelija varmasti myös epäilee, onko hänen selvittämänsä tai oppimansa asia riittävän tärkeä, että se kannattaa välittää eteenpäin. Monet asiakaspalvelijat väheksyvät omaa osaamistaan ja tietotasoaan niin, että eivät välttämättä pidä asioita riittävän.

Tiedon jakamista tapahtuu siis korkeintaan oman tiimin sisällä, mutta tiimien välillä jakaminen jää hyvin vähäiseksi. Tärkeimmäksi tiedon jakamista estäväksi tekijäksi kaikki asiakaspalvelijat mainitsevat ajan puutteen ja sen, että mitään toimivaa toimintatapaa ei ole olemassa tiedon jakamisen helpottamiseksi. Jos asiakaspalvelija oppii uuden asian tai selvittää epäselvän tapauksen asiantuntijaosastolta, tieto jää yleensä aina henkilölle itselleen. Kaikkien asiakaspalvelijoiden mielestä kanssakäymistä muiden asiakaspalvelijoiden kanssa on puhelinpalvelussa liian vähän.

Yksi haastattelemistani asiakaspalvelijoista toivoo, että koko puhelinpalvelu saisi kuulla muiden tiimien ideoista ja suunnitelmista muun muassa tiedonjakamiskäytäntöihin liittyen. Kun tieto jää oman tiimin sisään, jollain tiimillä saattaa olla hyviä käytäntöjä ja tehokkaita toimintatapoja, joista muut eivät tiedä mitään.

Kuusi haastattelemistani asiakaspalvelijoista mainitsee, että tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta paras vuorovaikutuskanava ovat vapaamuotoiset keskustelut, joita he ehtivät välillä käymään kollegojen kanssa kahvitauoilla tai joskus harvoin tiimipalavereissa. Työkavereiden kanssa keskustelusta tarvitaan senkin takia, että jokainen muistaisi, että ei ole yksin täällä vaikka työ onkin usein aika yksinäistä puurtamista. Viikko ja tiimipalavereissa olisi tärkeää antaa aikaa keskusteluille myös yhteishengen takia. Yhteishenki ja tiimihengen luominen on tärkeä asia jaksamisen kannalta.

4.2.5 Palaute ja kannustaminen yksilön kehittymisen tukena

Asiakaspalvelijat saavat palautetta omalta esimieheltään ja asiakkailta. Neljä asiakaspalvelijaa sanoo saavansa palautetta omalta esimieheltään ja viisi ainoastaan asiakkailta. Kaksi asiakaspalvelijaa sanoo saavansa palautetta sekä esimieheltä että asiakkailta. Lisäksi palautetta tulee välillä muilta esimiehiltä, työkavereilta, palvelujohtajalta eli palvelukeskuksen päälliköltä tai johtotiimin jäseniltä tiimikohtaisesti esimerkiksi kuukausipalaverin yhteydessä, mutta säännöllisesti asiakaspalvelijat kokevat saavansa palautetta vain omalta esimieheltään ja asiakkailta.

Kaksi asiakaspalvelijaa kertoo saavansa välillä palautetta esimieheltään pelkästään sähköpostin välityksellä, mutta heidän mielestään palaute pitäisi antaa suullisesti, jotta sillä olisi enemmän merkitystä. Heidän mielestään positiivinenkaan palaute ei tunnu oikein miltään, jos sen saa vain sähköpostitse.

Neljä asiakaspalvelija mainitsee, että palautetta pitäisi saada kaiken kaikkiaan enemmän. He kaipaivat sekä positiivista että negatiivista palautetta, jotta tietäisivät paremmin miten suoriutuvat omassa työssään. Yksi asiakaspalvelija kertoo, että hänelle ei ole vuoteen sanottu, missä hän voisi kehittyä ja parantaa suorituksia omassa työssään. Palautteen saaminen antaisi paremmat lähtökohdat kehittymiselle ja myös kannustaisi oman osaamisen kehittämiseen. Tämän asiakaspalvelijan mielestä negatiivisesta palautteesta olisi enemmän hyötyä ja sitä hän toivoisi enemmän. Yhden asiakaspalve-

lijän mielestä virheistä ei tiedoteta riittävästi niille, jotka virheet ovat tehneet vaan muut asiakaspalvelijat puhuvat helposti selän takana, jos ovat huomanneet asiakkaan tiedoissa jonkun toisen tekemän virheen. Tällaista negatiivista palautetta pitäisi saada myös kollegoilta, jotta jokaisella on mahdollisuus oppia ja kehittyä.

Myönteistä, kannustavaa palautetta asiakaspalvelijat kaipaavat enemmän erityisesti omalta esimieheltään. Muutama asiakaspalvelija mainitsee haastattelussa, että esimies antaa negatiivista palautetta yleensä todella nopeasti, mutta silloin kun on mennyt suhteellisen hyvin, hän ei useimmiten huomioi sitä mitenkään. Silloin, kun oma esimies antaa positiivista palautetta, hän myös tavallaan viestittää, että arvostaa asiakaspalvelijan tekemää työtä. Yksi asiakaspalvelija kertoo haastattelussa, että oman työn arvostus lähtee siitä, että työtä arvostaa myös joku muu. Muun muassa sen vuoksi positiivisen palautteen antaminen ja kannustaminen on erittäin tärkeää.

Yhden asiakaspalvelijan mukaan palautteen antamistavassa on paljon kehitettävää. Esimiesten on kehityttävä antamaan palautetta rakentavasti ja niin, että ei syyllistä asiakaspalvelijaa, vaikka joudukin välillä antamaan negatiivista palautetta. Hänen mielestään esimiehille pitäisi järjestää koulutus palautteen antamisesta.

Kaksi asiakaspalvelijaa eivät kaipaa positiivista palautetta työnantajalta, koska tietävät kyllä itse kun ovat onnistuneet. Heidän mielestään paras ja tärkein palaute tulee aina kuitenkin asiakkaalta. Hyvä asiakaspalaute myös kannustaa kauemmin kuin muualta saatu palaute tai hyvät myyntiluvut.

Osa esimiehistä antaa säännöllisesti palautetta tiimiläistensä suoriutumisesta sähköpostin kautta tai kirjallisesti. Näissä kirjallisissa raporteissa mainitaan yleensä suoriutuminen määrällisillä mittareilla mitattuna. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi myyntitulo, sijoitus- ja säästövinkkien määrä, puhelimesta tai valmiustilassa oloaika ja tiimin vastausprosentti.

Kysyin asiakaspalvelijoilta myös, miten osaamisen kehittymiseen ja oppimiseen tällä hetkellä kannustetaan. Neljän vastaajana mukaan osaamista ja oppimista ei kannusteta tai siihen ei motivoida millään tavalla. Kahden mukaan tulospalkkion lisäksi kehittymisen kannustamiseen ei ole mitään tapoja käytössä. Kolme kokee, että esimies kyllä kannustaa kehittymiseen ja oppimiseen. Kahden mielestä kannustustapoja ovat mahdollisuus osallistua mentorointiin ja Keskity asiakkaaseen - valmennukseen.

Kolme asiakaspalvelijaa on sitä mieltä, että oman osaamisen kehittämiseen heitä motivoisi se, että esimiehet kannustaisivat yhteistä ideointia ja asiakaspalvelijoiden kehittämisisideat otettaisiin tosis- saan ja ne myös vietäisiin eteenpäin organisaatiossa. Työnantajan ensireaktio on liian usein kieltei- nen, silloin kun asiakaspalvelijat ehdottavat jotain. Kaikkea pitäisi voida kokeilla ainakin pienellä porukalla ja katsoa sitten, mikä kokeilun tulos on.

Yhden mielestä kehittämiseen motivoi se, kun huomaa kehittyneensä ja oppineensa uutta, koska se helpottaa omaa työtä. Yhden asiakaspalvelijan mielestä oman osaamisen kehittämiseen innostaa se, jos työstä löytää muiden asiakaspalvelijoiden avulla uusia näkökulmia ja oppii uusia tapoja tehdä asioita. Uusien toimintatapojen oppimisessa on tärkeää kyetä kyseenalaistamaan omia työskentely- tapoja. Neljää asiakaspalvelijaa kannustaisi kehittämiseen eniten palaute.

Kolmen asiakaspalvelija mielestä heidät saisi innostumaan omasta kehittymisestä se, että kehittämi- sen tarkastelun kriteerit olisivat kohtuulliset ja oikeanlaiset. Yhden mielestä työssä suoriutumista arvioidaan lähes pelkästään sen perusteella kuinka moneen puheluun asiakaspalvelija on työpäivän aikana vastannut. Hänen mielestään nykyisin käytössä olevat mittarit eivät motivoi parantamaan omaa suoritusta.

Yhden asiakaspalvelijan mukaan kehittämiseen kannustaisi se, että yrityksen johto ymmärtäisi pa- remmin asiakaspalvelijan työn sisällön ja vaativuuden ja heidän arvostuksensa näkyisi myös teoissa. Hänen mielestään asiakaspalvelijat ovat puhelinpalvelussa aliarvostettuja. Muutama asiakaspaveli- ja mainitsee lisäksi, että yhtiössä olisi hyvä luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ”me-henkeä” jär- jestämällä enemmän yhteisiä tilaisuuksia ja vuorovaikutusmahdollisuuksia. Yhteiset tavoitteet ja ryhmään kuuluminen kannustaisi osittain myös kehittymisessä.

4.2.6 Työyhteisön ja organisaation tuki yksilön osaamisen kehittämisessä

Yksi haastattelujen aihepiireistä oli asiakaspalvelijoiden työyhteisöltä saama tuki oman osaamisensa kehittämisessä. Teemahaastattelut painoutuivat tässä vaiheessa keskusteluun siitä, mistä ja miten asiakaspalvelijat saavat apua ja neuvoja ongelmatilanteissa. Neljä asiakaspalvelijaa kertoo saavansa neuvoja parhaiten ja helpoiten oman tiimin sisältä, neljä saa neuvoja asiantuntijaosastoilta. Kolme asiakaspalvelijaa sanoo saavansa apua ja neuvoja parhaiten omalta esimieheltään, mutta kuitenkin seitsemän asiakaspalvelijan mielestä apua voi kysyä tarvittaessa myös omalta esimieheltä. Neljä

asiakaspalvelijaa on sitä mieltä, että omalta esimieheltä on hankala saada apua. Kolmen mielestä tiedon saa varmemmin ja nopeammin muualta, koska esimies ei tiedä niin paljon asioita. Yhden asiakaspalvelijan mukaan esimiehellä on niin paljon muita tehtäviä, että hän ei ehdi auttaa asiakaspalvelijoita.

Kaikkien haastatteluun osallistuneiden mielestä apua ja neuvoja on helppo saada oman tiimin jäseniltä. Kaksi asiakaspalvelijaa mainitsee lisäksi, että kysyy neuvoa asiantuntijaosastolta, jos asia ei työkavereiden tai esimiehen avulla selviä. Yhden haastattelun perusteella asiantuntijaosastolta tietoa saa hitaasti tai tarvittavan tiedon saaminen on muuten hankalaa. Asiantuntijaosastoilla on kuitenkin puhelinnumero, johon asiakaspalvelijoiden on tarkoitus soittaa kysyäkseen neuvoa.

Asiakaspalvelijat toivoisivat enemmän käytännön tukea lähinnä kehittämistiimiltä omaan työhönsä ja samalla myös kehittymiseen. Teemahaastattelujen aikana yhteensä viisi asiakaspalvelijaa ehdottaa, että kehittämistiimi olisi enemmän käytännössä läsnä ja joku tiimin jäsen opastaisi asiakaspalvelijoita käytännössä. Palvelukeskuksessa pitäisi olla muutama tukihenkilö, joka myös selvittäisi asiakaspalvelijoiden puolesta hankalia tilanteita ja jakaisi tietoa myös tiimien välillä.

Kaikki haastatteluun osallistuneet toivovat, että työnantaja antaisi mahdollisuuden kehittymiseen sillä tavalla, että antaisi enemmän aikaa omaksua uusia asioita ja aikaa järjestää tiimipalavereita tai palvelukeskuksen yhteisiä palavereita enemmän. Yhden haastatteluun osallistuneen asiakaspalvelijan mielestä kiire, stressi ja ainainen aikapula aiheuttavat työntekijöiden uupumista, jolloin heidän keskittymiskykynsä huononee, virheet lisääntyvät ja sen vuoksi myös palvelun laatu laskee. Asiakaspalvelijoiden tekemien virheiden vuoksi asiakkaat joutuvat soittamaan puhelinpalvelun uudestaan, mikä vastaavasti edelleen lisää kiirettä. Uusien asioiden oppiminen ei kiireessä ja stressaantuneena onnistu.

Neljä asiakaspalvelijaa mainitsee myös, että työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen pitäisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, jotta ihmiset jaksaisivat panostaa kehittymiseen. Yhden haastatteluun osallistuneen asiakaspalvelijan mielestä asiakaspalvelijoiden työ on muuttunut jatkuvasti haastavammaksi ja tavoitteet kasvavat koko ajan ja siinä samalla työhyvinvoinnissa on menty huonompaan suuntaan. Yksi haastattelemani työntekijä huomauttaa lisäksi, että asiakaspalvelijoiden sitouttamiseen pitäisi alkaa panostaa yhtiössä. Työntekijöiden osaamisen kehittämismahdollisuudet olisivat huomattavasti paremmat, jos he olisivat samassa työssä pitkään eikä koko ajan tarvitsisi kouluttaa työhön uusia asiakaspalvelijoita.

Kahden asiakaspalvelijan mielestä työnantaja voisi tukea kehittymistä myös niin, että pyrkisi luomaan nykyistä enemmän yhteishenkeä ja niin sanottua me-henkeä työyhteisöön ja koko organisaatioon. Kun palvelukeskuksessa olisi hyvä ilmapiiri ja yhteishenki niin asiakaspalvelijat jaksaisivat keskittyä myös kehittämisasioihin paremmin.

4.2.7 Osaamisen kehittämisen haasteet esimiestyössä

Osaamisen kehittämisen kannalta esimiehen rooli on merkittävä puhelinpalvelussa. Esimiehen on muun muassa osattava tukea asiakaspalvelijoiden kehittymistä löytämällä heidän kanssaan kehittymiskohteita ja suunniteltava osaamisen kehittämistapoja. Kuusi haastattelemaani asiakaspalvelijaa toivoisi omalta esimieheltään rakentavampaa kritiikkiä ja sitä, että esimies miettisi tarkemmin miten ja missä tilanteessa esittää negatiiviset asiat alaisilleen. Jokaisen asiakaspalvelijan kehittämiskohdistusta on keskusteltava ja sen asiakaspalvelijat hyväksyvät kyllä, mutta parantamisen varaa on heidän mielestään siinä, miten asiat esitetään.

Kolme asiakaspalvelijaa toivoisi esimieheltään enemmän palautetta. Osa ei ole koskaan saanut kielteistä palautetta tai kritiikkiä esimieheltään ja sitä kaivattaisiin lisää, jotta asiakaspalvelijoilla olisi paremmat mahdollisuudet kehittyä.

Kaksi haastattelemaani asiakaspalvelijaa toivoo, että esimies kävisi heidän kanssa enemmän läpi heidän työhönsä liittyviä asioita, kuten vakuutuksiin tai asiakaspalvelijoiden työssään käyttämiin järjestelmiin tulevia muutoksia. Aikapulan vuoksi asioiden läpikäyminen oman tiimin kanssa jää hyvin vähiin, mutta asiakaspalvelijoiden mielestä esimiehen tehtävä on vaatia johdolta omalle tiimille riittävästi aikaa niin, että tarvittavat asiat ehditään käsittelemään.

Yksi asiakaspalvelija huomauttaa, että esimiehen pitäisi tehdä enemmän asiakaspalvelutyötä itse, jotta hän pystyy neuvomaan asiakaspalvelijoita. Asiakaspalvelijoiden mukaan he suunnittelevat palvelupäälliköiden kanssa hyvin vähän kehittämiskeinoja, joilla asiakaspalvelijoiden osaamista kehitettäisiin. Vain kaksi asiakaspalvelijaa sanoo saaneensa selkeästi ehdotuksia ja vinkkejä oman osaamisen kehittämiseen. Yksi asiakaspalvelija toteaa, että esimiehen pitäisi oppia näkemään asiakaspalvelijoiden vahvuuksia paremmin, jotta hän pystyisi paremmin kannustamaan omaa tiimiään ja toisaalta ehdottamaan kehittämiskeinoja jokaisen yksilöllisten ominaisuuksien pohjalta.

Esimieheltä toivotaan myös sitä, että hän loisi tiimissään sellaisen ilmapiirin, jossa on helppo esittää toiveita ja antaa palautetta. Esimiehellä on tärkeä rooli myös yhteishengen ja hyvän ilmapiirin luojana.

Esimiehiltä toivotaan myös sitä, että jokaisella asiakaspalvelijalla olisi tiimistä riippumatta tasaver-
taiset kehittymismahdollisuudet. Esimies vaikuttaa asiakaspalvelija kehittymismahdollisuuksiin
paljon ja asiakaspalvelijoiden mielestä tiimikohtaisia eroja on nyt liikaa, koska joissain tiimeissä
kehittämiskeinoihin keskitytään paljon enemmän kuin toisissa tiimeissä. Yhden asiakaspalvelijan
mielestä tärkeintä olisi, että esimies ottaisi tosissaan asiakaspalvelijoiden itse mainitseman kehittä-
mistarpeet ja veisi ne eteenpäin organisaatiossa, jotta oikeanlaisia koulutuksia järjestettäisiin.

Kysyin teemahaastatteluissa myös sitä, edellyttääkö tiimin esimies, että jokainen asiakaspalvelija
kehittää osaamistaan jatkuvasti. Viiden asiakaspalvelijan mielestä esimies ei edellytä tai odota asia-
kaspalvelijoiden kehittymistä. Kolme ei osaa sanoa edellyttävätkö esimies kehittymistä, koska hän ei
kiinnitä asiaan mitään huomiota.

Kolmen asiakaspalvelijan mielestä esimies edellyttää kehittymistä ja myös tukee siinä. Näistä kol-
mesta yhden haastatteluun osallistuneen mukaan he laittavat esimiehen kanssa säännöllisesti ylös
asioita, joissa asiakaspalvelijan pitää kehittyä ja edistymistä myös seurataan. Esimies on kiinnostu-
nut siitä, onko asiakaspalvelija saanut riittävästi apua kehittyäkseen sovitussa asiassa ja onko hän
seurantajakson jälkeen kehittynyt. Kahden muun mukaan osaamisen kehittämisen keinoja ja asia-
kaspalvelijan kehittymistä käydään esimiehen kanssa läpi, kun kartoitetaan asiakaspalvelijan koulu-
tustarpeita.

Kahdeksan haastatteleman asiakaspalvelijan esimies arvostaa omien alaistensa mielipiteitä ja ehdo-
tuksia osaamiseen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Kaksi haastatteluun osallistunutta tosin sanoo,
että esimiehellä ei ole organisaation asettamien rajojen vuoksi paljon mahdollisuuksia kannustaa
tiimin yhteiseen ideointiin ja viedä heidän ehdotuksiaan käytännön tasolle. Kolmen haastatteluun
osallistuneen asiakaspalvelijan mielestä heidän oma esimiehensä ei arvosta alaistensa mielipiteitä
osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Heidän mielestään esimies ei ole kiinnostunut kuule-
maan alaistensa mielipiteitä. Yksi haastatteleman asiakaspalvelija huomauttaa, että hänen mieles-
tään organisaatorakenne on hyvin vanhanaikainen ja hierarkkinen. Työntekijöiden mielipiteitä ja
ajatuksia ei juurikaan kuunnella.

Keskustelimme teemahaastatteluissa myös siitä, miten asiakaspalvelijat voivat antaa palautetta omalle esimiehelleen. Yhdeksän yhdestätoista asiakaspalvelijasta eli yli 80 % kertoo, että heidän esimiehensä haluaa saada palautetta omilta alaisiltaan. Kaksi haastatteluun osallistunutta eivät kommentoi aihetta lainkaan.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Johtopäätökset empiirisen tutkimuksen tuloksista

Tässä luvussa vertaan kehittämistiimin, palvelupäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden näkemyksiä osaamisen kehittämisestä haastattelujen teemojen mukaisilla eri osa-alueilla ja tähdennän niitä asioita, joista useampi henkilö on samaa mieltä tai joissa vastaukset ovat ristiriidassa keskenään. Tämä luku vastaa kolmanteen tutkimuksen alaongelmaan ”Miten palvelupäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden ajatukset osaamisen kehittämisen käytännön toimivuudesta vastaavat toisiaan ja kehittämistiimin osaamisen kehittämiselle asettamia tavoitteita?” Tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen alaongelmaan löydettiin vastaus jo edellisessä luvussa. Ensimmäinen ja toinen alaongelma olivat: ”Mitkä ovat osaamisen kehittämismenetelmät ja niiden hyödyllisyys asiakaspalvelijoiden kehittämisen kannalta?” ja ”Miten työyhteisö, organisaatio ja esimiehet tukevat asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittämistä?”.

Tämän luvun avulla voidaan lopulta vastata myös tutkimuksen pääongelmaan ”Miten osaamisen kehittämistä ja kehittämiskäytäntöjä voidaan muuttaa niin, että ne tukevat paremmin asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittämistä ja kehittämistyölle organisaatiossa asetettuja tavoitteita?”.

5.1.1. Miten osaamisen kehittäminen ja kehittämisen tarkoitus ymmärretään yhtiössä

Kehittämistiimin mukaan kehittämistyön tavoitteena on työhyvinvointi, palvelun laadukkuus ja asiakastyytyväisyys. Palvelupäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden käsitys kehittämistyön tavoitteista kuitenkin eroaa näistä kehittämistiimin esittämistä osaamisen kehittämisen tavoitteista paljon. Puo-

let palvelupäälliköistä tietää, että yksi kehittämistyön tavoite on henkilöstön hyvinvointi, mutta heidän mielestään se on vain toissijainen kehittämisen tavoite. Puolet palvelupäälliköistä ja kaksi haastattelemani asiakaspalvelijaa on sitä mieltä, että kehittämisen tavoitteena on tasalaatuinen palvelu asiakkaille. Kaikki palvelupäälliköt ja myös yli 60 % asiakaspalvelijoista tuo vastauksissaan jollain tavalla esiin asiakastyytyväisyyden osaamisen kehittämisen tavoitteena ja ovatkin oikeassa siinä, että kehittämistyöllä pyritään myös asiakastyytyväisyyteen.

Palvelupäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden haastattelujen yhteenvetona voidaan todeta, että osaamisen kehittämisen tarkoitus ja tavoitteet organisaatiossa on tehtävä selvemmiksi sekä esimiehille että asiakaspalvelijoille. Kaikki haastattelemani palvelupäälliköt ja asiakaspalvelijat ajattelevat kehittämisen tarkoittavan ensisijaisesti koulutuksia tai tuotetietouden ylläpitämistä. Viisi kuudesta palvelupäälliköstä mieltää myös puheluiden kuuntelemisen kuuluvaksi osaksi osaamisen kehittämistä. Suurin osa asiakaspalvelijoista mieltää kehittämiseen kuuluvaksi koulutusten lisäksi jonkun muun kehittämisen osa-alueen. Yhden asiakaspalvelijan mielestä kehittäminen tarkoittaa tiimistä ja esimiehestä riippuen asiakaspalvelijoille tällä hetkellä eri asioita. Kehittämisen tarkoitus on joka tapauksessa hyvä käydä sekä palvelupäälliköiden että asiakaspalvelijoiden kanssa läpi, jotta se tulee kaikille selväksi ja kaikki pystyvät toimimaan kehittämislle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Osa palvelupäälliköistä sekä asiakaspalvelijoista näkee, että palvelupäälliköiden ensisijainen rooli osaamisen kehittämisen kannalta, on oman tiimin asioiden ja tiimiläisten esittämien toiveiden ja kehittymistarpeiden välittäminen eteenpäin organisaatiossa. Suurin osa palvelupäälliköistä (67 %) on kuitenkin sitä mieltä, että esimiehen rooli on löytää jokaisen asiakaspalvelijan yksilölliset kehittymiskohteet ja ne asiat, mitkä ovat kullekin asiakaspalvelijalle tärkeitä ja missä hän tarvitsee apua. 36 % asiakaspalvelijoista näkee palvelupäällikön tärkeimmäksi rooliksi asiakaspalvelijoiden tiedon saannin varmistamisen. Tätä tehtävää palvelupäälliköt eivät itse mainitse vastauksissaan lainkaan. Palvelupäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden näkemykset palvelupäälliköiden ensisijaisesta roolista ja vastuista kehittämistyössä eivät vastaa toisiaan. Palvelupäällikön vastuualueiden selkiyttäminen ja tiedottaminen kaikille organisaatiossa on tarpeen.

Sekä palvelupäälliköiden että kaikkien haastattelemani asiakaspalvelijoiden mielestä asiakaspalvelijoiden itsensä vastuulla on olla aktiivinen ja kertoa omista kehittymistarpeistaan ja -toiveistaan. Esimiesten ja asiakaspalvelijoiden välisissä keskusteluissa on silti hyvä käydä läpi, mitä esimiehet odottavat alaisiltaan osaamisen kehittämisessä ja missä tilanteissa esimies toivoo asiakaspalvelijoiden olevan itse aktiivisia. On myös sovittava siitä, milloin asiakaspalvelijoilla on mahdollisuus ker-

toa kehittymistarpeistaan ja -toiveistaan esimiehelle, koska tällaisia keskustelutilanteita ei järjestetä säännöllisesti ja asiakaspalvelijoiden mahdollisuudet keskustella esimiestensä kanssa ovat vähäiset. Esimiehet kuitenkin toivovat enemmän tietoa siitä, missä asioissa asiakaspalvelijat kokevat tarvitsevansa tukea.

Palvelupäälliköt ja asiakaspalvelijat eivät suurimmaksi osaksi tiedä, mitä varten kehittämistiimi on perustettu ja mikä sen rooli organisaatiossa on. Kehittämistiimin rooli on epäselvä viidelle kuudesta palvelupäälliköstä ja kaikille haastattelemilleni asiakaspalvelijoille. Lähinnä epäselväksi on jäänyt se, mitä kehittämistiimi konkreettisesti tekee.

5.1.2 Asiakaspalvelijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen ja kehittämismenetelmät

Kehittämistiimin mukaan kehityskeskustelujen tavoitteena on ammatillisen osaamisen varmistaminen ja keskustelujen tärkein piirre on, että niissä saadaan asiakaspalvelijan mielipide ja kehittymistarpeet selville. Viisi palvelupäällikköä ja kaksi asiakaspalvelijaa on kehittämistiimin kanssa samoilla linjoilla, sillä he ovat ensisijaisesti sitä mieltä, että kehityskeskustelu on nimenomaan keskustelu- ja palautteenantotilaisuus esimiehen ja asiakaspalvelijan välillä. Neljä palvelupäällikköä (67 % haastatteluun osallistuneista) ja kuusi asiakaspalvelijaa (55 % haastatteluun osallistuneista) mieltää kehityskeskustelujen tarkoituksena koulutustarpeiden kartoittamista.

Kehittämistiimin esimies on sitä mieltä, että kehityskeskustelujen järjestämisestä tarvitaan entistä selkeämpää ohjeistusta, koska tällä hetkellä esimiesten keskuudessa on käytännössä erilaisia näkemyksiä siitä, miten kehityskeskusteluja käydään. Myös yksi asiakaspalvelija mainitsee haastattelussa, että kehityskeskustelujen tarkoitus ei tunnu olevan kaikilla esimiehillä selvillä.

Yhteensä 86 % haastatteleistani kaikista palvelupäälliköistä ja asiakaspalvelijoista pitää kehityskeskusteluja hyödyllisinä joko asiakaspalvelijoiden kehittymisen kannalta tai keskustelu- tai palautteenantomahdollisuuden vuoksi. Kolmen palvelupäällikön mielestä kehityskeskustelut ovat lisäksi hyödyllisiä asiakaspalvelijoiden motivaation ja työssä jaksamisen kannalta.

75 % kehityskeskusteluja koskeviin haastattelukysymyksiin vastanneista asiakaspalvelijoista pitää kehityskeskusteluja hyödyllisinä joko keskustelu- tai palautteenantomahdollisuuden vuoksi tai sen takia, että he voivat käydä keskustelussa läpi omia kehittymis- ja koulutustarpeitaan. Kahden asia-

kaspalvelijan mielestä kehityskeskusteluista ei ole hyötyä, mutta toisen mielestä keskustelusta voisi olla hyötyä, jos se järjestettäisiin useammin. Moni asiakaspalvelija totesi haastattelussa, että keskustelumahdollisuuksia oman esimiehen kanssa on liian harvoin.

Kaksi palvelupäällikköä käy kehityskeskusteluissa läpi myös laajempaa näkökulmaa asiakaspalvelijan työhön ja hänen rooliaan organisaatiossa. Heidän mielestään on tärkeää käydä kehityskeskustelussa läpi muun muassa sellaisia asioita, kuin miksi puhelinpalvelu on toimittava tietyllä tavalla osana organisaatiota ja miksi puhelinpalvelussa on olemassa tietyt tavoitteet ja säännöt. Myös muutama asiakaspalvelija toivoo tällaisia keskusteluja.

Viisi asiakaspalvelijaa toivoo, että kehityskeskusteluissa olisi enemmän mahdollisuuksia vapaaseen keskusteluun. Tällä hetkellä keskustelua ohjailee hyvin pitkälle kehityskeskustelulomakkeiden täyttämisen. Avoimen keskustelun avulla kehityskeskusteluissa voitaisiin päästä paremmin kehittämistiimin asettamiin tavoitteisiin eli saada asiakaspalvelijan mielipiteet esiin ja ääni kuuluville. Neljän haastatteleman asiakaspalvelijan mielestä kehityskeskusteluissa esimiehen pitäisi kysyä ja kuunnella enemmän asiakaspalvelijan toiveita esimerkiksi oman työn ja esimiestyön kehittämisestä.

Kehittämistiimin mukaan koulutusten järjestämisessä on puutteita, eikä kaikkia toivottuja koulutuksia pystytä järjestämään. Esimiesten mukaan tosin suurin osa asiakaspalvelijoista on saanut toivomansa koulutukset. Koulutusten järjestämisessä on viiden palvelupäällikön mielestä menty parempaan suuntaan. Esimiesten näkemys on tässä kohdassa ristiriidassa asiakaspalvelijoiden näkemysten kanssa, koska asiakaspalvelijoista 45 % kertoo että ei ole saanut toivomiaan koulutuksia lainkaan ja kahden toiveet on koulutusten osalta täytetty vain osittain. Vain neljän haastatteleman asiakaspalvelijan toivomat koulutukset on järjestetty.

Sekä kehittämistiimi, palvelupäälliköt että asiakaspalvelijat ovat kaikki kuitenkin samaa mieltä siitä, että koulutusten järjestämisessä on parantamisen varaa niin koulutusten säännöllisyydessä kuin ajankohdissakin. Lisäksi yksi palvelupäälliköistä ja yksi asiakaspalvelijoista tekee hyvän huomion siinä, että koulutuksia suunniteltaessa on syytä huomioida myös erilaiset oppimistyylit ja se että järjestetyllä koulutuksella varmasti saavutetaan sille asetetut tavoitteet ja myös ne tavoitteet, mihin asiakaspalvelija itse haluaa päästä. Neljä palvelupäällikköä ja neljä asiakaspalvelijaa ehdottaa lisäksi, että koulutuksia alettaisiin pitää pienryhmissä, joissa yksilötkin voitaisiin huomioida paremmin.

Muutama esimies ja asiakaspalvelija ehdottaa lisäksi, että asiakaspalvelijat saisivat käytännön opastusta esimerkiksi tietokoneen käyttöön liittyen työn nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi tai että asiakaspalvelijoilla olisi käytössään tukihenkilö, joka tarvittaessa vastaisi myös heidän kysymyksiinsä. Kehittämistiimin mukaan he tekevät jo tällaista käytännön opastustyötä esimerkiksi tietokoneen käyttämisessä.

Yhteensä 71 % kaikista haastattelemistani palvelupäälliköistä ja asiakaspalvelijoista kokee, että toimintamallikansio ei ole hyödyllinen työkalu asiakaspalvelijoiden työn kannalta. Osan mielestä toimintamallikansio on sinänsä hyvä keksintö, mutta sen käyttöönotossa on ollut isoja puutteita, koska sitä ei ole koskaan käyty asiakaspalvelijoiden kanssa yhteisesti läpi. Kansio pitäisi ottaa osaksi ammatillisen osaamisen kehittämistä, koulutuksia ja kertauksia. Yksi asiakaspalvelijoistakin ihmettelee, miksi kansion käyttämistä ei ole suositeltu heille ja sitä ei ole käyty yhteisesti läpi. Jos toimintamalleja tosiaan on tarkoitus kaikkien käyttää päivittäisessä työssään, asia pitäisi tuoda selkeästi esiin. Toimintamallien tapaisten uusien käytäntöjen taustalla on paljon ajatustyötä, mikä menee osittain täysin hukkaan, kun uudistusta ja siihen liittyvää informaatiota ei tuoda niille henkilöille asti, joita uudistus koskee. Empiirisen tutkimusaineiston perusteella voidaan päätellä, että asiakaspalvelijat eivät käytä toimintamallinkansiota, koska sen käyttämisestä ei ole informoitu riittävästi eikä toimintamallien käyttämisen tarpeellisuutta ole perusteltu asiakaspalvelijoille millään tavalla. Huolestuttavaa on se, että myös suurin osa palvelupäälliköistä näkee toimintamallikansion asiakaspalvelijoiden työn kannalta hyödyttömänä.

Asiakaspalvelutilanteen onnistuminen on aina hyvin henkilökohtainen kokemus ja riippuu asiakkaan ennakko-odotuksista ja mahdollisesta odotusten täyttymisestä tai ylittymisestä. Se mikä on yhden asiakkaan mielestä hyvää asiakaspalvelua, ei välttämättä riitä jollekin toiselle asiakkaalle lainkaan. Toimintamalleja tarvitaan, mutta on myös sallittava asiakaspalvelijalle liikkumavaraa tilanteen mukaan ja on voitava luottaa siihen, että asiakaspalvelija toimii parhaaksi katsomallaan tavalla. Tällöin hyvä asiakaspalveluosaaminen vaatii asiakaspalvelijalta harjaantunutta tilannetajua aistia asiakkaan toiveet ja vaadittu asiakaspalvelun sisältö kussakin tilanteessa.

5.1.3 Asiakaspalvelijoiden henkilökohtainen kehittyminen ja kehittämismenetelmät

Kehittämistiimin esimiehen mielestä henkilökohtainen kehittyminen tarkoittaa puhelinpalvelussa palvelun laadun hallitsemista ja enenevässä määrin vuorovaikutustaitojen ja ihmissuhdetaitojen hallitsemista. Hän haluaa nimenomaan korostaa vuorovaikutustaitojen merkitystä, koska yksi tärkeimmistä asiakaspalvelija työtä on asiakkaan kohtaaminen. Vain yksi asiakaspalvelija on kehittämistiimin kanssa samoilla linjoilla siitä, mitä henkilökohtainen kehittyminen tarkoittaa. Hän korostaa myös vuorovaikutustaitojen tärkeyttä siinä, että asiakaspalvelija oppii poimimaan asiakkaan puheesta olennaiset seikat ja tunnistamaan asiakkaan tarpeet.

Kuusi asiakaspalvelijaa eivät ole kuulleet puhuttavankaan henkilökohtaisesta kehittymisestä tai eivät muuten tiedä, mitä sillä tarkoitetaan. Kaikki loput haastattelemiani asiakaspalvelijat ja kaikki palvelupäälliköt mieltävät henkilökohtaisen kehittymisen kukin omalla tavallaan. Kun organisaatiossa kuitenkin puhutaan henkilökohtaisesta kehittymisestä niin myös esimiesten ja asiakaspalvelijoiden itsensä pitäisi tietää mitä sillä tarkoitetaan.

Palvelun laadun kehittämiseen on kehittämistiimin esimiehen mukaan aloitettu ensisijaisesti asiakaskilpailun vuoksi. Toisena syynä on tässäkin asiassa työhyvinvoinnin näkökulma. Kehittämistiimin näkökulmasta palvelun laadun kehittämisen tavoitteena on myös saada aikaan tasalaatuista palvelua eli tavoitellaan sitä, että asiakas saa samantasoista palvelua riippumatta siitä kenelle asiakaspalvelijalle hän puhelinpalvelussa soittaa. Palvelupäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden näkemyksen laadukkaasta palvelusta vaihtelevat, mutta niin vaihtelee varmasti myös asiakkaiden mielipide. On hyvin yksilöllistä, miten kukin asiakas palvelun laadun kokee. Siitä kaikki kuusi palvelupäällikköä ovat samaa mieltä, että palvelun laadun mittaamisen tärkein tavoite on tasalaatuinen palvelu. Asiakkaan on saatava samantasoista palvelua riippumatta kenelle asiakaspalvelijalle soittaa. Puhelinpalvelussa pyritäänkin yhteisiin toimintatapoihin. Myös viisi haastattelemistani asiakaspalvelijoista näkee palvelun laadun kehittämisen tavoitteeksi palvelun yhtenäistämisen.

Kaikkien palvelupäälliköiden ja neljän haastatteluun osallistuneen asiakaspalvelijan mielestä puheluiden kuuntelemisesta on hyötyä asiakaspalvelijoiden kehittymisen kannalta, kunhan puheluita kuunnellaan säännöllisesti. Nyt säännöllisyyteen ei vielä ole päästy. Kolme haastattelemaani asiakaspalvelijaa ei osaa sanoa, onko puheluiden kuuntelemisesta hyötyä vai ei. Heidän mielestään kuuntelemisen tarkoitus kehittymisen kannalta on epäselvä tai hyötyä on vaikea nähdä. Neljän asiakaspalvelijan mielestä kuuntelemisesta ei ole hyötyä. Haastattelemistani asiakaspalvelijoista siis 63

% ei osaa sanoa onko puheluiden kuuntelemisesta hyötyä tai ei koe kuuntelemista hyödylliseksi. Ainakin tämän 63 % kanssa on syytä miettiä, miten puheluiden kuuntelua voidaan muuttaa niin että myös asiakaspalvelija itse kokee hyötyvänsä siitä. Pitää tarkistaa, miten asiakaspalvelija saa palautetta puheluihin liittyen, voitaisiinko puheluiden kuuntelutilanteessa miettiä enemmän myös kehittämiskeinoja yhdessä esimiehen kanssa tai tarvitaanko puheluiden arviointitilanteisiin esimerkiksi ulkopuolista apua.

Kaikkien kuuden palvelupäällikön mielestä asiakaspalvelijat ovat suhtautuneet positiivisesti puheluiden kuuntelemiseen lukuun ottamatta yhtä tai kahta poikkeusta kussakin tiimissä. Kuusi yhdestätoista haastattelusta asiakaspalvelijasta suhtautuu puheluiden kuuntelemiseen positiivisesti. Kaksi heistä suhtautuu neutraaliksi, eikä pidä kuuntelemisesta positiivisena tai negatiivisena asiana. Kolme kokee kuuntelemisen negatiivisena asiana. He pitävät omien puheluiden kuuntelemista vastenmielisenä, vaikka itsensä kehittämismahdollisuus onkin ajatuksena hyvä. Jälleen, miten näiden kolmen + kahden kuuntelutilannetta voidaan muuttaa niin että tilanne ei olisi vastenmielinen jne.

Osa asiakaspalvelijoista pitää hyvänä sitä, että oma esimies arvioi puhelut, kuitenkin kahdeksan haastattelemaani epäilee oman esimiehen asiantuntemusta ja kykyä arvioida puheluita objektiivisesti. Osa toivoisi ulkopuolista asiantuntijaa arvioimaan, osa toivoo että arvioitsijaa vaihdetaan joka kerta eli että eri esimies arvioi, osa toivoo kahta arvioitsijaa samanaikaisesti. ulkopuolinen arvioitsija mukaan tilanteeseen niin että taso on sama kaikille. Ne, jotka eivät näe hyötyjä kaipaavatko monipuolisempaa palautetta, erilaisia näkemyksiä, enemmän vinkkejä käytännön kehittämistyöhön jne.

5.1.4 Osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä

Teemahaastatteluilta nousee esiin se, että asiakaspalvelijat saavat sähköpostilla liikaa tietoa, jota ei käsitellä yhdessä eikä asiakaspalvelijoilla välttämättä ole aikaa käydä viestejä itse läpi. Osa asiakaspalvelijoista ei ehdi lukemaan sähköpostiviestejä ollenkaan, osa ei ymmärrä viestien sisältöä tai se ymmärretään väärin. Asiakaspalvelijoille ei siis useinkaan ole joko aikaa tai valmiutta ottaa tietoa vastaan, eikä esimiehillä ole mahdollisuuksia auttaa alaisiaan uuden tiedon omaksumisessa, mikä johtaa usein siihen että kaikki osapuolet (asiakaspalvelijat, esimiehet, kehittämistiimi, asiantuntija-osastot) tekevät turhaa työtä selvittäessään asiakaspalvelijoiden tekemiä virheitä. Kaikki, tai ainakin tärkeimmät sähköpostitse tiedotetut asiat, pitäisi käydä yhteisesti vähintään kerran viikossa oman tiimin kanssa läpi. Tiedon jakamisessa pitäisi huomioida asiakaspalvelijoiden ideat ja ehdotukset,

koska he kuitenkin itse tietävät, mikä tiedonjakokanava toimii käytännön työssä ja mikä ei. Asiakaspalvelijoilla on paljon ehdotuksia, mutta niistä ei haastattelujen perusteella saadun tiedon mukaan olla kiinnostuneita.

Vahinkovakuutus Oy:ssä on tärkeää selkiyttää tiedottamisen vastuualueet. Jokaisen on tiedettävä, kenen vastuulla on tiedottaa asiakaspalvelijoita ja mistä asioista. On tärkeää, että kaikki asiakaspalvelijat saavat tiedon samassa muodossa ja samaan aikaan tiimistä riippumatta. Näin ei tapahdu nyt. Kaikki tiimit eivät saa tietoa välttämättä lainkaan, jos heidän oma esimiehensä on pois töistä. Samaan aikaan tieto saattaa jollekin tiimille mennä kaksikin kertaa sähköpostilla eri henkilöiden lähettämänä.

Tiedon jakamiseen tiimien sisällä ja tiimien välillä on myös kehitettävä toimintamallit, joita kaikki noudattavat. Tiedon jakamisen menetelmissä ja tiedon jakamiseen kannustamisessa on paljon eroja tiimien välillä. Palvelukeskuksesta puuttuu täysin toimintatapa sellaisissa tilanteissa, kun asiakaspalvelija selvittää jonkin asian asiantuntijaosastolta. Nyt tieto uusista opituista tai selvitetystä asiasta kulkee korkeintaan oman tiimin sisällä. Tärkeää olisi myös hyvien toimintatapojen jakaminen ja siirtäminen. Kehittämistiimin mukaan tiedon jakamisen ajatus on ihan hyvin sisäistetty asiakaspalvelijoiden keskuudessa ja asiakaspalvelijat ovat ottaneet kehittämistiimin käyttöönsä tiedon jakamisen kanavana. Palvelupäälliköt ja asiakaspalvelijat itse eivät ole asiasta samaa mieltä.

Kaiken kaikkiaan puhelinpalvelussa tarvitaan enemmän tiedon- ja osaamisenjakamismahdollisuuksia. Kehittämistiimi, palvelupäälliköt ja asiakaspalvelijat ovat kaikki sitä mieltä, että aikaa ei ole riittävästi tiedon jakamiseen tai esimerkiksi sähköpostiviestien läpikäymiseen. Asiakaspalvelijoiden työssä täytyisi löytää tasapaino sen välillä, miten paljon asioita käydään yhteisesti läpi ja minkä verran uusien asioiden läpikäyminen ja omaksuminen on kunkin asiakaspalvelijan omalla vastuulla.

5.1.5 Palaute ja kannustaminen yksilön kehittymisen tukena

Kaikkien palvelupäälliköiden mielestä asiakaspalvelijat saavat palautetta omalta esimieheltään. Kuitenkin viisi haastattelemastani 11 asiakaspalvelijasta (45 %) ei koe saavansa esimieheltään lainkaan palautetta vaan kaikki heidän samaa palaute tulee suoraan asiakkailta. Loput kuusi haastateltua asiakaspalvelijaa toivoo, että esimies miettisi tarkemmin miten ja missä tilanteessa antaa negatiivis-

ta palautetta. Jokaisen tiimipäällikön on syytä miettiä miten paljon, missä tilanteissa ja millaista palautetta hän antaa omille alaisilleen.

Kaiken kaikkiaan asiakaspalvelijat kaipaavat enemmän palautetta, sekä negatiivista että positiivista. Neljä asiakaspalvelijaa sanoo, että heitä kannustaisi kehittymiseen kaikista eniten palaute. Myös esimiesten mielestä palautteen antamisen mahdollisuuksia on tällä hetkellä liian vähän, vaikka he omasta mielestään antavatkin asiakaspalvelijoille palautetta. Kaksi tiimipäällikköä toteaaakin, että henkilökohtaisen palautteen antamiseen pitäisi panostaa enemmän, mutta he eivät tiedä, miten sen voisi käytännössä hoitaa. Hyvää nykyisessä tilanteessa on kuitenkin se, että positiivisen palautteen antamiselle on tiimipäälliköiden mielestä enemmän mahdollisuuksia aidoissa tilanteissa puheluiden kuuntelun yhteydessä. Esimiesten oman palautteen antamisen lisäksi heidän tulee huolehtia myös siitä, että asiakaspalautteet menevät perille asiakaspalvelijoille itselleen asti.

Puolet palvelupäälliköistä ja kaksi haastatteluihin osallistunutta asiakaspalvelijaa on sitä mieltä, että tällä hetkellä käytössä olevista kannustustavoista tulospalkkio kannustaa asiakaspalvelijoita kehittymiseen, mutta sen lisäksi muita kannustustapoja ei ole käytössä. Toinen puoli palvelupäälliköistä ja lisäksi neljä asiakaspalvelijaa (yhteensä 41 % haastatelluista) on sitä mieltä, että kannustustapoja ei ole tällä hetkellä riittävästi tai ollenkaan. Yksi esimies toteaa, että kehittymisen tukeminen on tähän asti ollut ikään kuin pakon sanelemaa, kun kehityskeskustelut on ollut pakko pitää ja niiden perusteella järjestetään tietyt koulutukset. Kolmen asiakaspalvelijan mukaan esimies kyllä kannustaa kehittymiseen.

Haasteellista asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittämiseen kannustamisessa on esimiesten mielestä yksilölliset erot asiakaspalvelijoissa. Heidän yksilölliset tavoitteet ja siten myös motivointikeinot ovat niin erilaisia, että esimiehen on vaikea tukea kehittymistä. Karkean arvion mukaan jokaisessa tiimissä on tiimipäälliköiden mukaan kuitenkin noin kaksi kolmasosaa sellaisia, joita tulospalkkio ei motivoi vaan heille tärkeimpänä motivaattorina toimivat onnistumisen kokemukset, jotka sitten saavat panostamaan kehittymiseen. Ratkaisuna tähän esimiesten pitää oppia tuntemaan entistä paremmin se, mikä omia alaisia motivoi ja miten yksilölliset onnistumisen kokemukset syntyvät. Tällöin lähtökohdat esimiestyölle osaamisen kehittämisen tukemisessa ja kehittämiseen kannustamisessa olisivat nykyistä paremmat. Esimiehet myös selvästi tarvitsevat tukea ja ohjausta siihen, miten he pystyvät ottamaan kannustamisessa asiakaspalvelijoiden yksilölliset erot huomioon.

5.1.6 Työyhteisön tuki yksilön osaamisen kehittämisessä

Työyhteisö voi tukea osaamisen kehittämistyötä tiimipäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden mielestä niin, että kokemusten- ja osaamisen jakamiseen annetaan enemmän mahdollisuuksia organisaatiossa. Kaikki haastatteluun osallistuneet asiakaspalvelijat toivovat, että työnantaja antaisi mahdollisuuden kehittymiseen sillä tavalla, että antaisi enemmän aikaa omaksua uusia asioita ja aikaa järjestää tiimipalavereita tai palvelukeskuksen yhteisiä palavereita enemmän.

Kaksi palvelupäällikköä toivoo lisäksi itselleen työnantajalta enemmän tukea esimiestyöhön kehittämisen näkökulmasta. Esimerkiksi esimiesten välinen kanssakäyminen ja kokemusten vaihto voisi helpottaa kehittämistyötä esimiesten näkökulmasta. Muutama tiimipäällikkö kaipaa työnantajalta erityisesti enemmän vapautta ja resursseja toteuttaa omia ideoitaan kehittämistyössä. Tämän organisaation jäykkyyden osa esimiehistä myös mainitsee haasteelliseksi kehittämistyössä. Isoa yritystä ja muiden osastojen osaamista voitaisiin myös hyödyntää enemmän.

Asiakaspalvelijoiden työssä työyhteisön ja organisaation tuki ilmenee eniten silloin, kun vastaan tulee ongelmatilanteita. Mielipiteet asiakaspalvelijoiden kesken jakautuvat aika tasaisesti. Osa saa mielestään parhaiten apua ja neuvoja omilta kollegoiltaan, osa esimieheltään ja osa suoraan asiantuntijaosastoilta. Neljän asiakaspalvelijan mielestä omalta esimieheltä on hankala saada apua. Kaikkien haastatteluun osallistuneiden mielestä apua ja neuvoja on helppo saada oman tiimin jäseniltä, mikä on hyvä asia. Kaikki asiakaspalvelijat kokevat kuitenkin saavansa apua ongelmatilanteissa.

Asiakaspalvelijat toivoisivat enemmän käytännön tukea lähinnä kehittämistiimiltä omaan työhönsä ja samalla myös kehittymiseen. Neljä asiakaspalvelijaa mainitsee myös, että työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen pitäisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, jotta ihmiset jaksaisivat panostaa kehittymiseen.

Kehittämistiimin esimiehen mielestä asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittämistä ja oppimista tuetaan ja siihen kannustetaan tällä hetkellä sitä kautta, että kehittämisasioihin kiinnitetään huomiota ja että asiakaspalvelijoille annetaan mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä ja kehittymistarpeensa. Asiakaspalvelijoista kuitenkin neljä henkeä toivoo, että heidän mielipiteitään kuunneltaisiin enemmän ja heiltä kysyttäisiin, minkälaista apua ja tukea he tarvitsevat oman kehittymisensä avuksi.

5.1.7 Osaamisen kehittämisen haasteet esimiestyössä

Asiakaspalvelijoiden erilaisuus niin yksilöllisissä tavoitteissa, kehittämialueissa, osaamistasoissa ja motivointikeinoissa on yksi vaativimmista esimiestyön osa-alueista kehittämisessä. Tämä tuli esiin jo aiemmissa teemahaastattelujen osa-alueissa käsiteltäessä esimerkiksi palautteen antamista ja asiakaspalvelijoiden motivointia. Monilla tiimipäälliköillä ei ole keinoja yksilöllisten erojen löytämiseksi ja huomioimiseksi niin asiakaspalvelijoiden kuin esimiesten itsensä mielestä.

Palvelupäälliköiden omassa työssä haasteellista on tulevaisuudessa ajan hermolla pysyminen niin uuden tiedon näkökulmasta kuin siinäkin mielessä, että palvelupäälliköt pysyvät ajan tasalla asiakaspalvelutyössä kaiken muun työn lisäksi, mitä heillä on tehtävänä. Tämän asian nostaa esiin neljä palvelupäällikköä haastattelujen aikana. Muutama asiakaspalvelija on samaa mieltä tästä ja toivoo, että tiimipäälliköt tekisivät asiakaspalvelutyötä enemmän itse pystyäkseen neuvomaan asiakaspalvelijoita enemmän.

Esimiestyön vaativuus osaamisen kehittämisessä näkyy haastattelujen tuloksissa osittain siinä, että vain kolme yhdestätoista haastattelemani asiakaspalvelijasta (27 %) kokee, että oma esimies edellyttää heiltä oman osaamisensa kehittämistä. Suurin osa asiakaspalvelijoista kuitenkin kokee, että esimies arvostaa alaitensa mielipiteitä ja ehdotuksia kehittämiseen liittyen. Kehittämiseidoiden käytäntöön viemisessä yksi ongelmista on siinä, että työnantaja ei tarjoa riittävästi resursseja ja vapauksia esimiehille kehittämistyöhön. Toisaalta kaikilla esimiehillä ei edes ole ideoita kehittämisen toteuttamiseen, eikä kenelläkään ole aikaa esimiesten omasta aktiivisuudesta riippuvien kehittämissuunnitelmien suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Positiivinen tulos on se, että yhdeksän yhdestätoista asiakaspalvelijasta eli yli 80 % kokee, että heidän esimiehensä haluaa saada palautetta alaisiltaan. Näyttää siltä, että esimiehet haluavat itsekin kehittyä, mikä vaikuttaa paljon myös alaiten kehittymismotivaatioon. Lähtökohta esimiestyön kehittämiseksi on siis erittäin hyvä, mutta esimiehille pitäisi luoda paremmat mahdollisuudet kehittämistyöhön tarjoamalla koulutusta ja apua kehittämiskeinojen suunnitteluun ja muun muassa yksilöllisten erojen huomioimiseen niin palautteen antamisessa kuin kehittämissuunnitelmien ja -tapojen arvioinnissakin.

5.2 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset osaamisen kehittämisen käytännön toteuttamiseen jakautuvat kolmeen kokonaisuuteen. Nämä ovat tiedon ja osaamisen jakamista, koulutusten järjestämistä sekä esimiestyötä koskevat teemat. Käsittelen seuraavassa kutakin kokonaisuutta erikseen.

5.2.1 Tiedon ja osaamisen jakaminen

Aktiivisella tiedottamisella on varmistettava, että osaamisen kehittämistyön tavoitteet ja tarkoitus tulevat selviksi asiakaspalvelijoille ja heidän esimiehilleen. Monelle asiakaspalvelijalle ja jopa heidän esimiehelleen organisaatiossa määritellyt osaamisen kehittämisen tavoitteet eivät ole tiedossa. Näyttää siltä, että tiedon jakamista on lisättävä myös yhtiöön ja puhelinpalvelu-organisaation liittyvistä asioista ja erityisesti organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. Myös kehittämistiimin, palvelupäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden roolit ja vastualueet osaamisen kehittämisessä on selkiytettävä. Tiimipäälliköiden on tiedettävä tarkemmin mitä heiltä vaaditaan ja mitä heidän on syytä vaatia alaisiltaan. Myös asiakaspalvelijoiden on hyvä tietää, mitä heidän esimiehensä odottavat kehittämisasioissa alaisiltaan. Roolien ja vastualueiden selkiyttämällä toivottavasti päästään myös siihen, että kehittämiskäytännöt ovat tulevaisuudessa samanlaiset kaikissa tiimeissä, eikä kukaan asiakaspalvelija tunne että jää kehittämisessä vähemmälle oman esimiehen tietämättömyyden tai aktiivisuuden puutteen takia.

Vastualueet on erityisen tärkeää määrittää myös tiedottamisessa, jotta kaikki asiakaspalvelijat saavat saman tiedon, samanaikaisesti ja riittävän ajoissa. Kun vastualueet ovat selvillä, tiedottamisessa säästytään myös turhalta työltä. Lisäksi asiakaspalvelijoille on annettava aikaa muun muassa sähköpostitse lähetettyjen tiedotteiden lukemiseen ja sisäistämiseen. Haastatteluihin esiin nousut sisäistä tiedottamista koskeva kritiikki kohdistuikin enemmän tiedotuksen laatuun kuin määrään. Määrällisesti asiakaspalvelijat saavat paljon tietoa sähköpostilla, mutta sen käsittelemiseen tai sisäistämiseen ei tarjota riittävästi mahdollisuuksia.

Puhelinpalvelussa on tarpeen kehittää myös tiedon jakamista yksilöiden ja tiimien välillä. Tehokkailla tiedon välittämisen toimintatavoilla voidaan säästää asiakaspalvelijoiden, palvelupäälliköiden

den, kehittämistiimin sekä asiantuntijaosastojen arvokasta työaikaa, kun yhden asiakaspalvelijan selvittämä asia saadaan jaettua koko puhelinpalveluun.

Palvelukeskukseen kaivataan lisää vuorovaikutusmahdollisuuksia toisten kanssa. Vuorovaikutus lisää tiedon ja osaamisen jakamista sekä oppimista. Toisilta oppiminen edellyttää mahdollisuutta vuorovaikutukseen, tilaisuuksia vaihtaa kokemuksia ja mielipiteitä (Ranki 1999, 93). Vuorovaikutustilanteiden lisääntyessä asiakaspalvelijoilla ja myös esimiehillä on mahdollisuus jakaa hyviä toimintatapoja muiden käyttöön. Vuorovaikutusmahdollisuuksia kaivataan lisää myös esimiehen ja alaisen välille niin, että esimiehet saavat asiakaspalvelijoilta riittävästi tietoa heidän kehittymistarpeistaan ja toiveistaan. Vuorovaikutusmahdollisuuksien järjestämisellä pyritään myös siihen, että asiakaspalvelijat kokevat, että heitä halutaan kuunnella.

Jatkossa puhelinpalvelussa on hyvä arvioida muun muassa sitä, kannustetaanko organisaatiossa riittävästi toisilta oppimiseen, käydäänkö asiakaspalvelijoiden onnistumisia riittävästi läpi yhdessä esimiehen ja muun tiimin kanssa, saavatko asiakaspalvelijat palautetta toiminnastaan, tehdäänkö toimintamalleista tai hyvistä toimintatavoista riittävästi ohjeita ja varmistetaanko hyvien toimintamallien käyttö jollain tavalla. Voidaan arvioida myös, hyödynnetäänkö asiakaspalvelijoiden ja tiimipäälliköiden ideoita ja ehdotuksia riittävästi eli onko aloitejärjestelmä toimiva ja johtavatko ehdotukset ja ideat aktiivisiin kokeiluihin.

5.2.2 Koulutukset

Koulutuksiin voidaan katsoa kuuluviksi vakuutuslajikoulutukset, kertaukset, infotilaisuudet yhtiöstä ja organisaatiossa tapahtuvista muutoksista sekä erilaiset pienryhmäkoulutukset ja käytännön opastukset, joissa huomioidaan asiakaspalvelijoiden yksilölliset kehittymistarpeet ja oppimistyyli. Näitä kaikkia kaivataan puhelinpalveluun lisää. Koulutusten suunnittelussa on keskityttävä erityisesti koulutusten järjestämisen oikea-aikaisuuteen, säännöllisyyteen sekä siihen, että koulutusmuoto vastaa koulutukseen osallistuvien asiakaspalvelijoiden tarpeita. Koulutusten järjestämisessä pitäisi huomioida enemmän sitä, mitkä yksilöiden kehitystarpeet ovat niin yksilöiden itsensä kuin työnantajankin näkökulmasta. Koulutuksia pitäisi siis pyrkiä järjestämään, jos henkilön täytyy työnantajan mielestä kehittyä tai yhtä hyvin, jos henkilö itse kokee tarvitsevansa koulutusta.

Koska asiakaspalvelijoilla ei ole riittävästi aikaa perehtyä sähköpostitse saamaansa materiaaliin eikä heillä ole riittävästi aikaa omaksua uusia asioita, tärkeimmät tiedotetut asiat on syytä käydä läpi pienryhmätapaamisissa, jotka voidaan luokitella kuuluvaksi koulutuksiin. Koulutuksilla ei siis tarkoiteta vain massakoulutuksia vaan koulutus voi yhtä hyvin olla pienryhmän tapaaminen, jossa tiimipäällikkö tai joku tiimin jäsenistä selittää asian muille. Pienryhmäkoulutuksissa asiakaspalvelijoiden välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli asian omaksumisessa.

Puhelinpalvelussa on pyrittävä järjestämään tiimien tai mieluiten koko puhelinpalvelun yhteisiä kokoontumisia tai palavereja säännöllisesti. Kokoontumisen teemana voi olla koulutus, muutoksista tiedottaminen, hyvien toimintamallien jakaminen tai yhtä hyvin yhteenkuuluvuuden tunteen luominen. Haastattelujen perusteella vuorovaikutusmahdollisuuksia on nyt erittäin vähän ja palvelukeskuksen työntekijät näkevät toisiaan vain satunnaisesti taukojen aikana. Olennaista palavereiden järjestämisessä on, että kaikki ovat mukana ja mielellään myös antavat panoksensa tilanteeseen. Asiakaspalvelijoiden mahdollisuudet olla aktiivisia, vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua omaa työtään koskevaan keskusteluun, lisäävät parhaimmillaan motivaatiota ja työhön sitoutumista.

5.2.3 Esimiestyö

Haastattelututkimuksen tuloksista ilmenee, että esimiehet kaipaavat tukea ja apua, jotta heillä on paremmat valmiudet huomioida osaamisen kehittäminen esimiestyössä. Esimiesten on tärkeä saada koulutusta ja käytännön neuvoja asiakaspalvelijoiden kehittymisen tukemiseen, jotta he voivat edellyttää alaisiltaan kehittymistä ja myös seurata sitä. Esimerkiksi puheluiden kuuntelemiseen liittyen esimiesten on saatava jatkuvasti tukea ja ohjausta, jotta yhteinen linja palvelun laadun kehittämisessä säilyy koko organisaatiossa.

Osaamisen kehittämisessä pitäisi huomioida enemmän se, mitä haasteita kehittämistyö tuo esimiehille ja mitä muutoksia se tuo esimiesten työhön. Suurin osa tiimipäälliköistä on kyllä koulutettu kehityskeskusteluihin ja kuuntelemaan puheluita, mutta asiaa pitäisi lähestyä kokonaisvaltaisemmin ja ottaa huomioon esimiesten osaamistarpeet. Asiakaspalvelijat ovat yksilöitä, jotka oppivat eri tavalla ja joiden kehittymistarpeet ja -halut ovat hyvin erilaisia. Asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittämisen yhdeksi ehdoksi voidaan nähdä se, että esimiehet soveltavat kuhunkin tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä. Esimiehellä pitäisi olla joustavuutta mukauttaa oma käyttäytyminen kunkin alaisen tarpeita ja tavoitteita vastaavaksi.

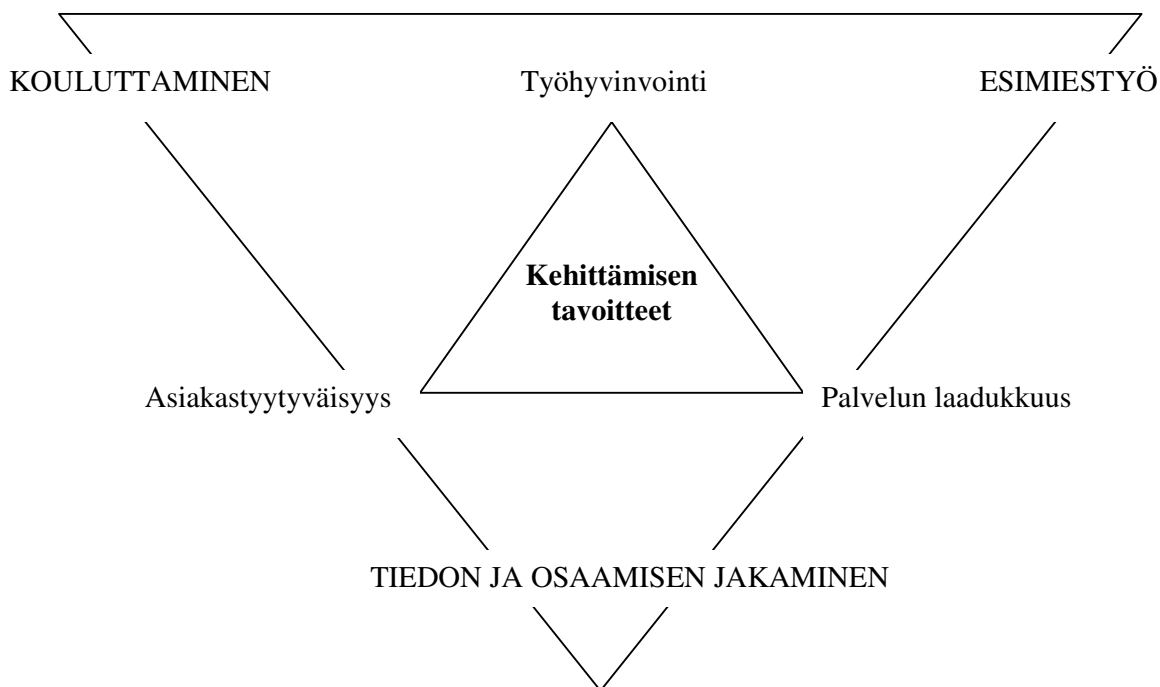
Palautteen antaminen, sen tarpeellisuus ja palautteenantamistavat, eivät ole kaikille esimiehille itsestäänselvyyksiä. Lisäksi toimiva palautejärjestelmä ei synny itsestään, joten järjestelmää pitää tietoisesti rakentaa ja suunnitella. Palautteen antamisen parantamiseksi ja tehostamiseksi palvelupäälliköiden pitäisi keskustella alaistensa kanssa muun muassa siitä, miten ja milloin kukin asiakaspalvelija saa palautetta esimieheltään. Esimiehet voisivat myös miettiä palautteen ja asiakaspalvelijan kehittymisen yhteyttä. Silloinkin, kun palautetta annetaan, sen tarkoituksena on tällä hetkellä enemmän lopputuloksen arviointi kuin ongelmien identifiointi ja ratkaiseminen. On siis tärkeää, että esimies antaa rakentavaa palautetta, joka tukee asiakaspalvelijan kehittymistä käytännössä. Esimerkiksi puheluiden kuuntelemisen yhteydessä tiimipäällikön ja asiakaspalvelijan on suunniteltava konkreettisia kehittämiskeinoja asiakaspalvelijan kehittymisen tueksi. Lisäksi positiivisen palautteen antaminen on ensiarvoisen tärkeää ja lisäksi se on helppo ja halpa tapa motivoida henkilöstöä.

Esimiesten on itse huolehdittava siitä, että asiakaspalvelijoiden ja palvelupäälliköiden välillä on riittävästi keskustelumahdollisuuksia ja että palvelupäälliköt saavat riittävästi tietoa alaisiltaan heidän kehittymistarpeistaan. Keskustelu- ja vuorovaikutusmahdollisuuksia tulisi järjestää enemmän myös esimiesten välille, jotta he saisivat ideoita ja tukea kehittämistyöhön toisiltaan.

Yksi esimiesten tehtävä on osaltaan luoda organisaatiossa kehittymistä tukeva ilmapiiri. Tietysti ilmapiirin luominen on kaikkien vastuussa organisaatiossa, mutta esimiehet voidaan nähdä tärkeimpänä ilmapiiriä kehittävää toimintaa tukevana henkilönä.

5.2.4 Tiivistelmä kehitysehdotuksista

Empiiristen havaintojen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta kehitysehdotukset osaamisen kehittämiseksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi kulmineituvat Vahinkovakuutus Oy:ssä tiivistetyt seuraaviin kehityskohteisiin: tiedon ja osaamisen jakaminen työyhteisössä, kouluttaminen sekä esimiestyö. Lähtökohtana osaamisen kehittämisen suunnittelussa on organisaatiossa osaamisen kehittämiseksi asetetut tavoitteet. Kehittämistiimin mukaan kehittämistyön tavoitteena on työhyvinvointi, palvelun laadukkuus ja asiakastyytyväisyys. Alla oleva malli (kuvio 7) ilmentää tavoitteita, jotka kehittämistiimi on osaamisen kehittämiseksi asettanut ja kehityskohteita, joihin keskittymällä tavoitteisiin voidaan päästä. Tässä ajattelumallissa kehityskohteisiin sisältyy edellisissä kappaleissa määritellyt asiat.

KEHITYSKOhteET

Kuvio 7 Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja kehityskohteet tavoitteiden saavuttamiseksi

6. YHTEENVETO

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimusraportin alussa esittelin tutkimuksen tavoitteen, pääongelman ja alaongelmat. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida Vahinkovakuutus Oy:n osaamisen kehittämistä puhelinpalveluyksikössä. Selvitin tutkimuksessa asiakaspalvelijoiden ja heidän esimiestensä mielipiteitä osaamisen kehittämisen hyödyllisyydestä ja toimivuudesta asiakaspalvelijan työn kannalta. Tutkimuksen johtopäätöksissä pyrin löytämään empiirisen tutkimusaineiston pohjalta ja teoreettinen viitekehyyksen avulla kehitysehdotuksia osaamisen kehittämisen käytännön toteuttamiseen kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen pääongelma oli

- Miten osaamisen kehittämistä ja kehittämiskäytäntöjä voidaan muuttaa niin, että ne tukevat paremmin asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittymistä ja kehittämistyölle organisaatiossa asetettuja tavoitteita?

Tutkimuksen alaongelmat olivat

- Mitkä ovat osaamisen kehittämismenetelmät ja niiden hyödyllisyys asiakaspalvelijoiden kehittymisen kannalta?
- Miten työyhteisö, organisaatio ja esimiehet tukevat asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittymistä?
- Miten palvelupäälliköiden ja asiakaspalvelijoiden ajatukset osaamisen kehittämisen käytännön toimuudesta vastaavat toisiaan ja kehittämistiimin osaamisen kehittämiseksi asettamia tavoitteita?

Tutkimuksen alaongelmiin vastasin analysoidessani empiirisen tutkimuksen aineistoja edellisessä luvussa. Kehitysehdotukset osaamisen kehittämisen käytännön toteuttamiseen antavat vastauksen tutkimuksen pääongelmaan. Kehitysehdotukset jakautuvat kolmen kokonaisuuteen, jotka ovat tiedon ja osaamisen jakamista, koulutusten järjestämistä sekä esimiestyötä koskevat teemat.

Teoriaosuudessa muodostin viitekehyksen, jonka avulla voidaan ymmärtää osaamisen kehittämisen elementtejä ja tulkita empiirisen tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys luo empiria-aineiston tueksi pohjan kaikille tutkimuksessa esittelemilleni kehitysehdotuksille. Tutkimuksen teoreettinen osuus käsitteli osaamisen johtamista ja osaamista sekä niihin liittyviä osaamisen kehittämisen käytännön elementtejä oppimisesta ja työssä suoriutumisesta tiedon välittymiseen ja kehittymistä tukevaan esimiestyöhön.

Mielestäni osaamisen johtamisen suurin haaste ei ole löytää oikeita työkaluja tai hahmotella järjestelmää, jota voidaan kehittää kokonaisuutena. Ongelmallisinta on saada kehittämisen näkökulma elämään käytännössä, luoda infrastruktuuri, jonka varassa osaamisen johtaminen sekä integroituu johtamisen arkeen että myös kehittyy jatkossa itseohjautuvasti ja hyödyttää koko organisaatiota tasapuolisesti. Osaamisen johtamisen kehittämisessä ei siis ole ratkaisevaa vain lopputulos, vaan myös se, miten hallitaan muutos nykyisestä johtamismallista paremmin osaamisen hyödyntämistä ja kehittymistä tukevaan malliin.

Kehittämistyö koostuu ja sen pitääkin koostua palasista. Ongelmana on kuitenkin usein juuri se, miten palaset saadaan liitettyä yhteen niin, että myös kehitettävä henkilö kokee saavansa kehittämistyöstä mahdollisimman paljon irti ja että hän voi tuntea, että työtä tehdään hän itseään varten, eikä pelkästään pakosta tai yrityksen tavoitteita varten.

6.2 Tutkimuksen arviointia

Tässä tutkimuksessa haastateltaville jaettiin etukäteen kysymysrunko. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sallii aiheen vapaamuotoisen käsittelyn, jolloin haastateltavat voivat vapaasti kertoa aihepiiriin liittyvistä asioista kysymysten rajoittamatta vastauksia. Esitin haastattelussa paljon jatkokysymyksiä, jotta ymmärtäisin vastausten sisällön mahdollisimman oikein ja syvällisesti. Tutkimuksen kohteen oleva yksikkö kehittyi jatkuvasti tutkimuksen tekemisen, joten täsmälleen samanlaisia tuloksia tuskin saataisiin toistamalla haastattelut uudelleen.

Osaamisen kehittyminen ja oppiminen tapahtuvat usein vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja erityisesti esimiehellä on iso rooli osana alaisen osaamisen kehittymisprosessia. Muun muassa tämän vuoksi tutkimuksessa käsitellyt asiat ovat osittain keskenään päällekkäisiä ja haastatteluaineistossa samoja asioita sivutaan useassa kohdassa. Osaamisen kehitysehdotukset jakautuvat kuitenkin selkeästi kolmeen kokonaisuuteen, jotka nousivat selvästi esiin haastatteluaineistosta.

Jos osaamisen kehittämistä olisi tarkasteltu vain yhdestä näkökulmasta, olisi tutkimus saattanut saada enemmän syvyyttä. Toisaalta osaamisen kehittäminen on niin monivivahteinen ilmiö, että yhteen näkökulmaan tai osa-alueeseen keskittyminen olisi rajoittanut tutkimuksen tekoa liikaa, kun pyrin saamaan kokonaiskuvan kehittämisestä kohdeorganisaatiossa ja löytämään kehityskohteita käytännön työn toteuttamiseen.

Haastattelun varjopuolina voidaan nähdä sen vaatima taito haastattelijalta. Sen lisäksi, että haastattelu ja sen litteroiminen vievät paljon aikaa, haastattelun katsotaan sisältävän myös monia virhelähteitä, kuten haastattelijan läsnäolon vaikutus haastateltavan vastauksiin. Vapaamuotoista haastattelua ei myöskään voida analysoida, tulkita ja raportoida valmiin mallin perusteella, koska sellaista ei ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35) Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitu teemahaastattelu oli kuitenkin paras tutkimusmenetelmä, koska haastattelujen avulla pystyin paneutumaan aiheeseen

ja haastateltavien kokemuksiin asiasta syvällisemmin kuin muita menetelmiä käyttämällä olisi ollut mahdollista.

6.3 Ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi

Vahinkovakuutus Oy:ssä voitaisiin tutkia jatkossa ainakin sitä, minkälaisen oppimisympäristön yritys toimenpiteillään luo ja miten oppimisympäristöä ylläpidetään ja kehitetään. Oppimisympäristön laatu vaikuttaa niin oppimisen suuntautumiseen, opitun siirtymiseen organisaation sisällä kuin henkilöstön yhteistyöhönkin. Jatkotutkimuksissa voitaisiin siis keskittyä organisaation oppimisen näkökulmaan vastakohtana tämän tutkimuksen yksilönäkökulmalle. Oppivan organisaation periaatteisiin liittyen olisi mielenkiintoista paneutua tarkemmin myös kohdeorganisaation vuorovaikutuskäytäntöihin ja tiedon siirtymiseen liittyviin näkökohtiin. Tutkimuksen painopistealueina voi olla esimerkiksi sellaisten toimintatapojen kehittäminen, jotka edistävät tiedon ja osaamisen liikkumista ja siirtymistä organisaation sisällä ja nopeuttavat toimintatapojen muuttumista ympäristön muutosten mukaan.

Osaamistarpeet muuttuvat koko ajan ja se luo oman haasteensa kehittämiseen. Samalla tavalla kuin yrityksen strategiat täsmentyvät ja elävät koko ajan, myös osaamistarpeet päivittyvät jatkuvasti. Myös tutkimuksessa olisi mielenkiintoista keskittyä tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyyn ja ennakkointiin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Cole, G. 2002. *Personnel and Human Resource Management*. 5. painos. Lontoo: Continuum.
- Cabrera, E. F. & Cabrera, A. 2005. Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices. *The International Journal of Human Resource Management* 16, 720-735.
- Davenport, T. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Ellinger, A. D., Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. 1999. Managers as Facilitators in Learning Organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10 (2), 105-125.
- Hackman, J. F. & Oldham, G. R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60, 159-170.
- Hackman, J. F. & Oldham, G. R. 1976. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance* 16, 250-279.
- Hannula, M. 2006. *Ekonomi* 1, 19.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Keuruu: Otava.
- Henttonen, E. 2002. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR-projektien hyvät käytännöt. ESR – Hyvät käytännöt -sarja. Helsinki: Työministeriö.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. E. 1978. *Strategy Formulation: Analysis & Concepts*. S. Paul, MN: West Publishing.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja nro 4/1998. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Juuti, P. 2005. Osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden käsitteistä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Osaaja innovoi - Osaaja innovoi*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 11-26.

- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kangas, P. 1996. Palvelun psykologiaa. 6. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kinnunen, T. 2005. Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Osaa ja innovoi –Osaja innovoi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 123-124.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.
- Kjellberg, Y. 1989. Personalutveckling för arbetar. Gestrelus, K. (red.) Arbetsuppgifter, kompetenskrav, utvecklingsmöjligheter. Pedagogisk orientering och debatt 87. Lund: Lunds Universitet.
- Lee, M. 2001. A refusal to define HDR. Human Resource Development International 4 (3), 327-341.
- Lehto, A-M. 2008. Kauppalehti.28.4.2008, 4.
- Marsick, V, J. & Watkins, K, E. 1990. Informal and incidental learning in the workplace. Lontoo: Routledge.
- Martinmäki, V. 1995. Arviointi henkilöstön kehittämisen välineenä. Teoksessa Henkilöstön osaminen ratkaisee. Valtiovarainministeriön julkaisu. Helsinki: Painatuskeskus, 35-43.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review 50, 370-396.
- Maslow, A. H. 1954. Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
- Miller, B. 2006. Keeping Employees Accountable for Results: Quick Tips for Busy Manager. New York : AMACOM
- Moilanen, R. 2003. Kestävä johtaminen – ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Työterveyslaitoksen julkaisu. Jyväskylä: Gummerus.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. 1994. Human Capital in Organizations. Competence, Training and Learning. Trögstad: Scandinavian University Press.

- Nurmi, J.-E. & Salmela-Aro, K. 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Nurmi, J.-E. & Salmela-Aro, K. (toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS-Kustannus, 10-27.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu –kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.
- Pirnes, U. 2003 Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Popper, M. & Zakkai, E. 1994. Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance. *Leadership & Organization Development Journal* 15 (6), 3-7.
- Ranki, A. 1999. Vastaanko henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Kauppakaari Oy.
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY
- Ruohotie, P. 1983. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Helsinki: Teollisuuden kustannus Oy.
- Ruohotie, Pekka. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos, Hämeenlinnan toimipaikka.
- Ruohotie, Pekka. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (toim.) 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. RT Consulting Team. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisu.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Sulimann, A. 2001. Work Performance. *The International Journal of Human Resource Management* 12 (6), 1049-1061.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2001. *Human Resource Management*. East Lothian: Pearson Education.
- Townley, B. 1989. Selection and Appraisal: Reconstituting 'Social Relations'? Teoksessa J. Storey (toim.) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 92–108.

- Vallas, M. 2004. Osaamisesta tie menestykseen. Tampere: Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Valtiovarainministeriö, Osaamisen johtaminen -hankkeen työryhmä. 2001. Osaamisen johtaminen; kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen: Perusteiden teoreettista ja empiiristä tarkastelua. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Nurmi, J.-E. & Salmela-Aro, K. (toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS-Kustannus, 188-212.
- Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Kuudes painos. Vaasan yliopisto. Universitas Wasaensis. No. 109.

Haastattelut

Puhelinpalveluiden osaamisen kehittämistiimin esimies, palvelupäällikkö, 5.10.2005

Kehittämistiimin jäsen A, 29.11.2005

Kehittämistiimin jäsen B, 29.1.2005

Kehittämistiimin jäsen C, 11.12.2005

Palvelupäällikkö A, 19.10.2005

Palvelupäällikkö B, 19.10.2005

Palvelupäällikkö C, 18.11.2005

Palvelupäällikkö D, 12.1.2006

Palvelupäällikkö E, 23.1.2006

Palvelupäällikkö F, 3.2.2006

Asiakaspalvelija A, 25.10.2005

Asiakaspalvelija B, 18.11.2005

Asiakaspalvelija C, 23.1.2006

Asiakaspalvelija D, 25.1.2006

Asiakaspalvelija E, 3.2.2006

Asiakaspalvelija F, 23.2.2006

Asiakaspalvelija G, 24.2.2006

Asiakaspalvelija H, 24.2.2006

Asiakaspalvelija I, 16.3.2006

Asiakaspalvelija J, 27.3.2006

Asiakaspalvelija K, 5.4.2006

Asiakaspalvelija L, 11.4.2006

Asiakaspalvelija L, 11.4.2006

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymyksiä kehittämistiimille

- Mitä osaamiseen kehittäminen tarkoittaa ja mitkä ovat sille asetetut tavoitteet organisaatiossa?
- Mikä on kehittämistiimin rooli osaamisen kehittämisessä?
- Mitä kehittämistiimi tekee käytännössä?
- Mitä asiakaspalvelijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen tarkoittaa?
 - Mitkä ovat ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmät?
 - Mitkä ovat kehityskeskusteluille asetetut tavoitteet?
 - Miten hyvin koulutusten järjestämisessä on onnistuttu?
 - Mitä toimintamallikansiolla tarkoitetaan?
- Mitä asiakaspalvelijoiden henkilökohtainen kehittyminen tarkoittaa?
 - Mitkä ovat henkilökohtaisen kehittymisen kehittämismenetelmät?
 - Mitä henkilökohtainen kehittyminen tarkoittaa?
 - Miten palvelun laatua arvioidaan?
 - Mitkä ovat palvelun laadun kehittämisen tavoitteet?
 - Miten puheluiden kuuntelemiseen on suhtauduttu?
 - Miten palvelupäälliköt on koulutettu arvioimaan palvelun laatua?
- Miten tiedon ja osaamisen jakaminen toimii organisaatiossa?
 - Millä käytännön toimilla tiedon jakamista edistetään?
 - Mikä on kehittämistiimin rooli tiedon jakamisessa?
 - Mitkä ovat tiedon ja osaamisen jakamisen haasteet puhelinpalvelussa?
 - Miten tiedon jakamista voitaisiin kehittää?
- Miten asiakaspalvelijoiden kehittymistä kannustetaan ja palkitaan?

Liite 2. Haastattelukysymyksiä palvelupäälliköille

- Mitä osaamiseen kehittäminen tarkoittaa ja mitkä ovat sille asetetut tavoitteet organisaatiossa?

- Mitkä ovat kehittämistiimin-, palvelupäälliköiden- ja asiakaspalvelijoiden roolit osaamisen kehittämisesssä?
- Ammatillisen osaamisen kehittäminen
 - Mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus?
 - Ovatko kehityskeskustelut hyödyllisiä asiakaspalvelijoiden kehittymisen kannalta? Miksi?
 - Tiimikehityskeskustelujen hyödyllisyys?
 - Ovatko asiakaspalvelijat saaneet tarvitsemansa/toivomansa koulutukset?
 - Miten koulutusten suunnittelut tai järjestämistä pitäisi muuttaa?
 - Onko toimintamallikansioista hyötyä asiakaspalvelijoiden työn ja kehittymisen kannalta? Miksi?
- Henkilökohtainen kehittyminen
 - Mitä henkilökohtainen kehittyminen tarkoittaa?
 - Mitkä ovat palvelun laadun kehittämisen tavoitteet?
 - Puheluiden kuuntelemisen hyödyllisyys asiakaspalvelijoiden kehittymisen kannalta
 - Ovatko palvelun laadun arviointikriteerit tarkoituksenmukaiset?
 - Miten puheluiden kuuntelemiseen on suhtauduttu?
 - Miten palvelupäälliköt on koulutettu arvioimaan palvelun laatua?
- Miten tiedon ja osaamisen jakaminen toimii organisaatiossa?
 - Millä käytännön toimilla tiedon jakamista edistetään?
 - Mitkä ovat tiedon ja osaamisen jakamisen haasteet puhelinpalvelussa?
 - Miten tiedon jakamista voitaisiin kehittää?
- Palaute, kannustaminen ja palkitseminen
 - Miten asiakaspalvelijoiden kehittymistä kannustetaan ja miten siitä palkitaan?
 - Mistä ja miten asiakaspalvelijat saavat palautetta?
 - Mikä motivoi asiakaspalvelijoita kehittymiseen?
- Työyhteisön ja organisaation tuki yksilön osaamisen kehittämisessä
 - Miten työyhteisö tai organisaatio voi tukea yksilön osaamisen kehittymistä entistä paremmin?
 - Miten palvelupäälliköiden kehittämistyötä voitaisiin tukea?
- Osaamisen kehittämisen haasteet esimiestyössä

Liite 3. Haastattelukysymyksiä asiakaspalvelijoille

- Mitä osaamiseen kehittäminen tarkoittaa ja mitkä ovat sille asetetut tavoitteet organisaatiossa?
- Mitkä ovat kehittämistiimin-, palvelupäälliköiden- ja asiakaspalvelijoiden roolit osaamisen kehittämisesssä?
- Ammatillisen osaamisen kehittäminen
 - Mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus?
 - Ovatko kehityskeskustelut hyödyllisiä asiakaspalvelijoiden kehittymisen kannalta? Miksi?
 - Ovatko asiakaspalvelijat saaneet tarvitsemansa/toivomansa koulutukset?
 - Miten koulutuksia voitaisiin muuttaa, että niistä olisi enemmän hyötyä tai että ne vastaisivat paremmin tarkoitustaan?
 - Onko toimintamallikansiosta hyötyä asiakaspalvelijoiden työn ja kehittymisen kannalta? Miksi?
- Henkilökohtainen kehittyminen
 - Mitä henkilökohtainen kehittyminen tarkoittaa?
 - Mitä palvelun laatu tarkoittaa?
 - Mitkä ovat palvelun laadun kehittämisen tavoitteet?
 - Puheluiden kuuntelemisen hyödyllisyys asiakaspalvelijoiden kehittymisen kannalta
 - Ovatko palvelun laadun arviointikriteerit tarkoituksenmukaiset?
 - Miten puheluiden kuuntelemiseen on suhtauduttu?
 - Esimiehen valmiudet puheluiden arvioimiseen
- Miten tiedon ja osaamisen jakaminen toimii organisaatiossa?
 - Millä käytännön toimilla tiedon jakamista edistetään?
 - Mitkä ovat tiedon ja osaamisen jakamisen haasteet puhelinpalvelussa?
 - Miten tiedon ja osaamisen jakamista voitaisiin kehittää?
 - Miten tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustetaan?
- Palaute, kannustaminen ja palkitseminen
 - Miten asiakaspalvelijoiden kehittymistä kannustetaan ja miten siitä palkitaan?
 - Mistä ja miten asiakaspalvelijat saavat palautetta?
 - Mikä motivoi asiakaspalvelijoita kehittymiseen?
- Työyhteisön ja organisaation tuki yksilön osaamisen kehittämisessä

- Miten työyhteisö tai organisaatio voi tukea yksilön osaamisen kehittymistä entistä paremmin?
- Osaamisen kehittämisen haasteet esimiestyössä
 - Miten esimies voisi omalla toiminnallaan tukea asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittymistä?
 - Edellyttävätkö esimiehet kehittymistä?