

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityö

Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

2017

Juho Sainio

**PALVELUNEUVOJAN
OSAAMISVAATIMUKSET
ASIAKASPALVELUTYÖSSÄ
VAKUUTUSALALLA**

Juho Sainio

PALVELUNEUVOJAN OSAAMISVAATIMUKSET ASIAKASPALVELUTYÖSSÄ VAKUUTUSALALLA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vakuutusalalla asiakaspalvelussa työskentelevän palveluneuvojan ammattiin liittyvät osaamisvaatimukset. Osaamisvaatimusten selvittämiseksi tärkeimpänä asiana työssä tutkittiin palveluneuvojien ydinosaa alueita, ja tämän lisäksi selvitettiin palveluneuvojien nykyistä osaamistasoa sekä heidän ammatillisen osaamisen kehittämistään. Vakuutusala on jatkuvan kehityksen ja uudistusten kohteena, ja tämän näkökulman pohjalta opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia todenmukainen tilannekuva palveluneuvojien ammatin osaamisvaatimuksista. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona vakuutusyhtiö X:lle.

Opinnäytetyö koostui teoriaosuudesta ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa käsiteltiin asiakaspalvelua niin yleisestä kuin finanssialankin näkökulmasta, ja toisessa teoriakappaleessa kuvattiin henkilöstön osaamista ja sen kehittämisen keinoja. Työn kvalitatiivinen tutkimusosuus rakentui vakuutusyhtiö X:n palveluneuvojille ja palveluneuvojien esimiehille suoritetuista henkilökohtaisista teemahaastatteluista.

Työn tavoitteeseen päästiin ja tutkimuksessa saatiin kattavasti selville vakuutusyhtiön palveluneuvojan ammatissa vaadittavat tiedot, taidot ja asenteet. Vaikka palveluneuvojien työnkuvan tiedetään olevan jatkuvan muutoksen keskiössä, pidettiin palveluneuvojien osaamistasoa vakuutusyhtiö X:n haastateltujen työntekijöiden keskuudessa varsin laadukkaana. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että palveluneuvojat arvostavat hyvin pitkälti konkreettisia sekä käytännönläheisiä menetelmiä, kun kyse on oman ammatillisen osaamisen kehittämisestä.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tarkasteltaessa vakuutusyhtiön palveluneuvojien koulutusmateriaalien ajantasaisuutta, rekrytoitaessa uusia henkilöitä palveluneuvojan ammattiin tai suunniteltaessa palveluneuvojien osaamisen kehittämisen eri toimintamalleja.

ASIASANAT:

Palveluneuvoja, asiakaspalvelu, osaaminen, osaamisen kehittäminen, vakuutus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

PROFESSIONAL SALES | Financing and Insurance services

Spring 2017 | 51

Instructor | Sini Jokiniemi

Juho Sainio

THE SKILL REQUIREMENTS FOR A SERVICE ADVISER WORKING IN CUSTOMER SERVICE IN INSURANCE INDUSTRY

The purpose of this Bachelor's thesis was to find out the competence requirements for a service adviser working in customer service in insurance industry. To be able to discover the service advisers' competence requirements, it was essential to focus on their core competence areas. Service advisers' current competence levels were scrutinized as well as the options for competence development. The insurance industry is faced with several transformational forces and based on this background the thesis strived to create a reliable vision of service advisers' competence requirements. This Bachelor's thesis was conducted as an assignment to insurance company X.

The Bachelor's thesis consisted of two different parts, the theory section and the empirical section. The first chapter of the theory section concerned customer service profession in general and also customer service profession in the financial sector. The second theory chapter demonstrated the personnel's competences and different ways for competence development. The qualitative empirical section consisted of theme-based individual interviews for insurance company X's service advisers and supervisors.

The objective of the thesis was achieved. The study widely revealed the information, skills and attitudes that are required in a service adviser's profession. Even though the job description of a service adviser is known to be in the midst of constant change, based on the studied data the service advisers' competence levels are perceived as fairly good. The study also showed that service advisers prefer concrete and practical methods when it comes to developing their competences.

The results of this thesis can be used for example to inspect if the service advisers' training materials are up to date. The results can also be used to guide the selection of new employees or in planning various ways to develop service advisers' competences.

KEYWORDS:

Service adviser, customer service, competence, competence development, insurance

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 YKSITYISASIAKKAIDEN ASIAKASPALVELU	7
2.1 Mitä on asiakaspalvelu?	7
2.2 Asiakassuhteen muodostuminen	8
2.3 Hyvä asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys	9
2.4 Asiakaspalvelu puhelimitse	11
3 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMISEN KEINOT	13
3.1 Mistä osaaminen koostuu?	14
3.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen	15
3.3 Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinot	16
3.3.1 Työkierto	16
3.3.2 Mentorointi	17
3.3.3 Verkko-oppiminen	18
3.3.4 Koulutus	18
3.3.5 Kehityskeskustelut	20
3.3.6 Palaverit	20
3.3.7 Itseohjautuva oppiminen	21
4 TUTKIMUS	23
4.1 Tutkimuksen tausta	23
4.2 Tutkimuksen toteutus	24
4.3 Palveluneuvojien haastattelut	27
4.3.1 Palveluneuvojien ydinosaamisen kartoittaminen	27
4.3.2 Palveluneuvojien osaamistaso ja osaamisen kehittämisen menetelmät	31
4.3.3 Palveluneuvojan ammatin tärkeimmät osaamisvaatimukset	36
4.4 Palveluneuvojien esimiesten haastattelut	38
4.4.1 Palveluneuvojien ydinosaamisen kartoittaminen	38
4.4.2 Palveluneuvojien osaamistaso ja osaamisen kehittämisen menetelmät	39
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
LÄHTEET	48

LIITTEET

Liite 1. Kysymykset palveluneuvojille
Liite 2. Kysymykset esimiehille

KUVAT

Kuva 1. Palvelun toleranssivyöhykkeet (mukaillen Pesonen ym. 2002, 46 [Zeithaml & Bitner 1996])..... 10

TAULUKOT

Taulukko 1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen. 16
Taulukko 2 Palveluneuvojien tiedot, taidot ja asenteet. 37

1 JOHDANTO

Suomi on viime vuosikymmeninä muuttunut muun läntisen maailman tapaan palveluyhteiskunnaksi (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 17). Palvelusektori on Suomen suurin työllistäjä ja se tuottaa kaksi kolmasosaa maamme bruttokansantuotteesta (Taloudessa 2016). Palvelujen tuottamisen merkitys yritysten liiketoiminnalle kasvaa jatkuvasti ja tämän seurauksena on perusteltua tutkia yritysten palvelurakenteita ajankohtaisesta näkökulmasta.

Vakuutustoiminta liittyy perinteisesti hyvin moneen elämän eri osa-alueeseen. Palveluneuvojille saattaakin usein tulla vastaan tehtäviä, joiden selvittäminen vaatii erittäin monipuolista tietotaitoa. Vakuutusala on lisäksi myös jatkuvan muutoksen kohteena niin vakuutusyhtiöiden omien sääntöjen osalta kuin lainsäädännöllisestikin. Tästä syystä palveluneuvojien ammatillisen osaamisen ylläpito on tärkeää sekä työntekijöiden oman työmenestyksen että koko yrityksen toiminnan tuloksenkin kannalta.

Tämän työn tavoitteena on vakuutusyhtiön palveluneuvojan osaamisvaatimusten selvittäminen asiakaspalvelutyössä. Työn tutkimusosion ensisijainen painopiste kohdistuu palveluneuvojien ydinosaamisalueisiin. Mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi palveluneuvojien osaamisvaatimuksista, työssä tutkitaan myös palveluneuvojien tämänhetkistä osaamistasoa sekä heidän ammatillisen osaamisen kehittämistään.

Opinnäytetyö rakentuu siten, että aluksi käydään läpi ja analysoidaan henkilöasiakaspuolen asiakaspalvelutyön sisältöä, minkä jälkeen työssä tarkastellaan henkilöstön osaamista sekä erilaisia keinoja, joilla osaamista voidaan kehittää. Teoriakappaleiden aiheita käsitellään yleisen näkökulman lisäksi myös finanssialan ja siihen olennaisesti liittyvän vakuutusalan kannalta.

Seuraavaksi työssä kerrotaan vakuutusyhtiö X:n palveluneuvojille ja palveluneuvojien esimiehille tutkimuksen puitteissa tehdyistä yksilöhaastatteluista, avataan tarkemmin tutkimuksen taustoja sekä perustellaan miksi juuri kyseinen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi parhaiten tämän aiheen tutkimiseen. Tämän jälkeen työssä havainnollistetaan haastattelujen perusteella saatuja tutkimustuloksia sekä lopuksi tiivistetään tutkimuksen anti johtopäätöskappaleessa. Johtopäätöksissä tuodaan myös esiin mahdollisia tutkimuksen perusteella määriteltäviä kehitysehdotuksia vakuutusyhtiö X:lle.

2 YKSITYISASIAKKAIDEN ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä yhteydenpitoa, jossa nämä tahot ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Marckwort & Marckwort 2011, 23; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 96). Tavallisesti asiakaspalvelutapahtuman luonteeseen ja sujuvuuteen vaikuttavatkin niin asiakaspalvelija, tämän mahdollisesti työssään käyttämä teknologia, kuin itse palvelua tarvitseva asiakaskin (Ylikoski ym. 2006, 78).

Tämän työn kontekstina toimii finanssiala. Finanssiala käsittää pääsääntöisesti raha-asioiden hoitamiseen liittyviä palveluja ja yrityksiä, joista tunnetuimpia ovat pankit ja vakuutusyhtiöt. Finanssialalla asiakaspalvelun tehtäviin kuuluvat esimerkiksi palvelujen myynti, erilaisten neuvontapalvelujen tarjoaminen sekä asiakassuhteen kokonaisvaltainen ylläpitäminen. Perinteisiä finanssiyritysten tuottamia palveluja ovat lisäksi muun muassa korvauspalvelu sekä rahoitus- ja sijoitusneuvonta. Finanssipalvelut ovat asiakkaiden näkökulmasta usein melko monimutkaisia kokonaisuuksia, mikä johtuu osittain palvelujen abstraktista luonteesta sekä tietotekniikan vahvasta läsnäolosta finanssipalveluissa. Finanssipalveluille on lisäksi ominaista, että asiakkailta on käytössään laaja valikoima eri palvelukanavia, joiden kautta he voivat olla yhteydessä finanssiyhtiönsä asiakaspalveluun. (Ylikoski ym. 2006, 8-9, 30, 96.)

2.1 Mitä on asiakaspalvelu?

Asiakaspalvelulla tavoitellaan lisäarvon tuottamista asiakkaan hyväksi (Lahtinen & Isoviita 1994, 7; Ylikoski 2001, 19). Asiakkailta on usein myös tapana omatoimisesti välittää tietoa palvelun laadusta tuttavilleen, ja hyvä asiakaspalvelu toimii täten myös tärkeänä palveluntarjoajan markkinointikeinona (Lahtinen & Isoviita 1994, 11; Ylikoski ym. 2006, 59). Jokainen yrityksen työntekijä, joka onnistuu toiminnallaan muokkaamaan asiakkaan mielikuvaa organisaation tai sen tarjoamien palvelujen osalta, on välillisesti asiakaspalvelija (Pesonen ym. 2002, 64).

Palvelut ovat aineettomia kokonaisuuksia. Toimialasta riippuen palveluun voi kuitenkin liittyä myös konkreettisia tekijöitä, kuten esimerkiksi ruoka-aterian merkitys osana ravintolapalveluita. (Ylikoski 2001, 17.) Ominaista palveluille on se, että niitä tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. Palveluja ei voi laittaa varastoon odottamaan myöhempää käyttöä, vaan jokainen palvelu tuotetaan ja kulutetaan välittömästi samalla hetkellä

palvelutapahtuman aikana. Jokainen palvelu on myös ainutlaatuinen. (Lundberg & Töytäri 2010, 41-42; Ylikoski 2001, 22-23.) Palvelun kulkua ei voi etukäteen täysin ennustaa, vaan sen sisältö määräytyy lopullisesti vasta palvelutapahtuman aikana. Palvelutapahtumia kuvataankin heterogeenisiksi juuri siitä syystä, että ne ovat keskenään aina hieman erilaisia (Ylikoski 2001, 22-23).

Asiakaspalvelun tärkein tehtävä on vastata asiakkaan odotuksiin ja näin tuottaa asiakkaalle hänen tavoittelemaansa lisäarvoa vuorovaikutuksen kautta (Ylikoski ym. 2006, 54). Asiakaspalvelutapahtumassa asiakkaalla on yleensä olemassa jokin tarve, johon hän haluaa palveluntarjoajayrityksen löytävän ratkaisun. Kun asiakas on yhteydessä finanssiyhtiön asiakaspalveluun, voi hänellä olla tarve esimerkiksi muuttaa jo aikaisemmin hankkimiaan yhtiön palveluita tai ostaa kokonaan uusia palveluita jonkin elämäntilanteen muutoksen johdosta. (Ylikoski ym. 2006, 90.) Usein, varsinkin asiakassuhteen alussa, asiakkaan mielikuva koko finanssiyrityksestä kulminoituu hänen saamaansa asiakaspalveluun ja näin ollen asiakaspalvelun laadulla on suuri merkitys asiakastyytyväisyyteen (Ylikoski ym. 2006, 96).

2.2 Asiakassuhteen muodostuminen

Asiakkaan kokema ensivaikutelma palveluntarjoajasta on usein erittäin merkittävä tekijä asiakassuhteen muodostumisen kannalta (Pesonen ym. 2002, 98). Potentiaalinen asiakas on henkilö, joka ei vielä ole yrityksen asiakas, mutta jota yritys usein esimerkiksi markkinoinnin avulla houkuttelee ryhtymään asiakkaakseen (Ylikoski ym. 2006, 79). Asiakassuhdetta voidaan tarkastella kokonaisuutena, joka lähtee liikkeelle potentiaalisesta asiakkaasta, ja jonka lopputuloksena saattaa olla asiakkaan ryhtyminen yrityksen kanta-asiakkaaksi (Selin & Selin 2013, 142). Asiakassuhteen hoitamiseen liittyen on tärkeää osata hahmottaa, kuinka asiakassuhde kehittyy ja muovautuu koko elinkaarensa ajan, kunnes se jonain päivänä tulee lopulta tiensä päähän (Ylikoski ym. 2006, 82). Asiakassuhteen eri vaiheissa palveluntarjoajayritys pyrkiikin usein omaa markkinointiaan muokkaamalla tietoisesti syventämään suhdettaan asiakkaaseen (Ylikoski 2001, 179).

Kun ostaja hankkii yrityksen tuotteen tai palvelun kerran sattumanvaraisesti, ei häntä voida vielä kutsua asiakkaaksi, vaan kokeilijaksi. Vasta kun tehdään uusi ostos samalta palveluntarjoajalta, muodostuu ostajasta varsinainen asiakas. (Lundberg & Töytäri 2010, 42.) Mikäli asiakas on tyytyväinen yrityksen palveluihin ja hän kokee niiden tuot-

tavan riittävästi lisäarvoa itselleen, on asiakassuhteella hyvät mahdollisuudet syventyä entisestään asiakkaan keskittäessä ostoksiaan kyseiseen yritykseen ja saadessaan lisää positiivisia palvelukokemuksia (Ylikoski ym. 2006, 80). Hyvä asiakassuhde on asia, jota sekä asiakkaan että palveluntarjoajan on kannattavaa tavoitella (Ylikoski 2001, 179). Tyypillistä tuottoisalle asiakassuhteelle on, että kumpikin osapuoli kokee hyötyvänsä toisistaan, ja että asiakassuhteesta tavoitellaan pitkäkestoista (Ylikoski ym. 2006, 81).

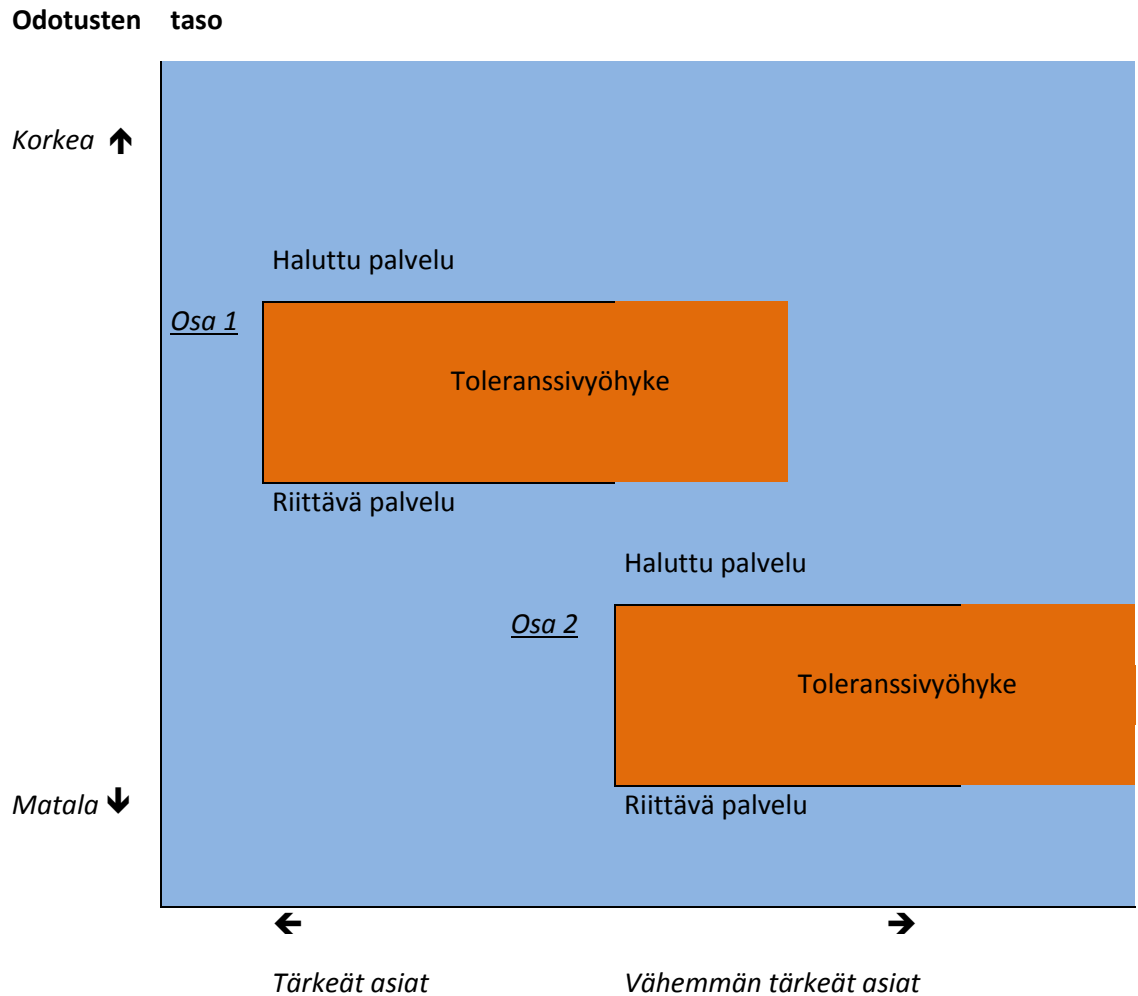
Vakiintuneen asiakassuhteen ylläpitäminen on yritykselle selvästi halvempi ratkaisu kuin uusien asiakkaiden hankinta, joten olemassa olevista asiakkaista on kannattavaa pitää kiinni (Lundberg & Töytäri 2010, 45). On lisäksi todennäköistä, että vahvaksi muodostunut asiakassuhde myös jatkuu mahdollisista takaiskuista huolimatta. Tällaista asiakassuhdetta leimaavat tyypillisesti molemminpuolinen luottamus sekä avoin vuorovaikutus. (Selin & Selin 2013, 147.)

Asiakassuhteen muodostaminen finanssiyhtiön kanssa vahvistetaan aina kirjallisesti, esimerkiksi vakuutus sopimuksen muodossa. Asiakkaita pyritään asiakassuhteen syntymisen jälkeen usein sitouttamaan voimakkaasti finanssiyhtiöön muun muassa taloudellisten, sosiaalisten ja rakenteellisten siteiden avulla. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa asiakkaalle myönnettäviä rahallisia etuja, omaa henkilökohtaista asiakaspalvelijaa ja asiakkaille tarjottavia erityisiä lisäpalveluja. (Ylikoski ym. 2006, 82.) Tavoitellessaan vakiintuneita ja pitkäkestoisia asiakassuhteita finanssiyhtiöt pitävät myös itse säännöllisesti asiakkaisiinsa yhteyttä (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 61).

2.3 Hyvä asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys

Tyytyväinen asiakas on asiakaspalvelutoiminnan tärkein tavoite (Pesonen ym. 2002, 62). Jokainen asiakas arvostaa hieman yksilöllistä palvelua ja asiakkaalla on omista lähtökohdistaan katsottuna tiettyjä odotuksia palvelun laadun suhteen. Mikäli nämä odotukset onnistutaan täyttämään tai ylittämään, on todennäköistä, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Jos saatu palvelukokemus on sen sijaan heikompi kuin asiakkaan alkuperäiset odotukset, asiakas on luonnollisesti tyytymätön. (Lahtinen & Isoviita 1994, 28.) Asiakas siis arvioi palvelun laadun sen perusteella, miten hänen ennako-odotuksensa ja saatu palvelukokemus kohtaavat palvelutapahtuman jälkeen (Ylikoski 2001, 120).

Asiakkaan palveluodotuksiin sisältyy yhtäältä käsitys siitä, mikä on hänen mielestään riittävän hyvää palvelua, ja toisaalta tieto myös siitä, minkälaista palvelua hän mieluiten tahtois saada, jos hän saisi valita. Kokonaisuus, joka jää näiden kahden tason väliin, on nimeltään hyväksyttävän palvelun alue tai toleranssivyöhyke (kuva 1). (Pesonen ym. 2002, 46; Ylikoski 2001, 120-121.)



Kuva 1. Palvelun toleranssivyöhykkeet (mukaillen Pesonen ym. 2002, 46 [Zeithaml & Bitner 1996]).

Asiakkaan saaman palvelukokemuksen asettuessa jonnekin toleranssivyöhykkeen alueelle, on palvelun laatu asiakkaan mielestä yleensä riittävää. Asiakkaan palveluodotukset ovat tavallisesti kuitenkin korkeammalla asioissa, jotka ovat hänelle tärkeitä

(kuva 1, osa 1), kuin sellaisissa asioissa, joita hän pitää itselleen vähemmän tärkeinä (kuva 1, osa 2). (Ylikoski 2001, 121-122.)

Asiakas arvostaa palvelussa ennen kaikkea sitä, että se on tasalaatuista. Hän tahtoo saada yhtä hyvää palvelua myös jatkossa. Asiakkaalle ei pidä luvata sellaista, mitä ei pystytä toteuttamaan, vaan aina on oltava rehellinen, vaikka se tarkoittaisi, että asiakkaan odotuksia ei kyetä täyttämään. Hyvä asiakaspalvelija hallitsee itsensä pulmatilanteissa ja ymmärtää, ettei hän millään voi osata ratkoa kaikkia asiakkaiden haasteita välittömästi. (Kannisto & Kannisto 2008, 14, 74.) Tärkein taito asiakaspalvelussa on osata olla empaattinen, eli ymmärtää asioita asiakkaan näkökulmasta katsottuna (Pesonen ym. 2002, 59).

Erytisestisesti finanssialalla yksi merkittävä hyvän asiakaspalvelun mahdollistaja on yrityksen sisäisen asiakaspalvelun toimivuus. Sisäisen asiakaspalvelun kokonaisuus muodostuu työyhteisön eri verkostoista, joihin asiakaspalvelija voi tarvittaessa tukeutua pystyäkseen palvelemaan yrityksen ulkoisia asiakkaita mahdollisimman hyvin. Esimerkkinä sisäisestä asiakaspalvelusta toimii yrityksen tietotekniikan tukipalvelut sekä erityisesti vakuutuslajilla lajiasiantuntijoiden palvelut. (Ylikoski ym. 2006, 69-70.)

2.4 Asiakaspalvelu puhelimitse

Puhelimessa tapahtuva asiakaspalvelutyö eroaa kasvokkain tapahtuvasta asiakaspalvelusta siinä, että puhelimesta ihmisten käyttämä elekieli ei välity lainkaan toiselle osapuolelle ja asiakkaalle saadaankin välitettyä mielikuva palvelutilanteesta vain yhden aistin kautta. Äänenkäyttö ja sanat nousevat näin ollen puhelinpalvelussa merkittävään rooliin. Asiakas muodostaakin ensivaikutelmansa kohdeyrityksestä ja asiakaspalvelijasta hyvin nopeasti kuulemansa perusteella. Asiakaspalvelijan puheäänien merkityksen korostuessa asiakaskontaktissa, äänen tulisi olla normaalia, tasaista ja rauhallista. Matala ääni koetaan myös usein vakuuttavammaksi kuin korkea puheääni. (Ylikoski ym. 2006, 111-112; Marckwort & Marckwort 2011, 43-44.) Asiakas on saatava tuntemaan itsensä heti puhelun alusta alkaen tervetulleeksi (Ylikoski ym. 2006 112).

Toinen tärkeä taito puhelinpalvelijalle on kyky osata kuunnella asiakasta. Antamalla asiakkaan puhua rauhassa ilman keskeytyksiä ja kuuntelemalla häntä tarkasti, on asiakaspalvelijan mahdollista kyetä mukautumaan asiakkaan tunnetilaan. Tällöin asiakaspalvelija ikään kuin matkii olemuksellaan asiakasta ja herättää tässä positiivista tunnet-

ta, kun asiakas kokee olevansa asiakaspalvelijan kanssa samalla aaltopituudella. (Ylikoski ym. 2006, 113.) Kuuntelemalla asiakasta ja keskittymällä huolella tämän kertomukseen, asiakaspalvelija osaa auttaa häntä oikeassa asiassa, eikä asiakaspalvelijan tarvitse turvautua omiin, usein jopa virheellisiin olettimiinsa asiakkaan tilanteesta (Marckwort & Marckwort 2011, 108).

Puhelintyössä asiakaspalvelijan on pyrittävä toimimaan mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti. Kun asiakkaan soiton syy on aluksi selvinnyt, tulee asiakaspalvelijan tehdä päätös siitä kuka on paras henkilö vastaamaan asiakkaan kysymyksiin. Tarvittaessa puhelu täytyy osata yhdistää oikeaan paikkaan, mikäli asiaa ei saada heti asiakaspalvelussa ratkaistua. Puhelun aikana asiakaspalvelijan on hyvä osata käyttää apuna omia muistiinpanojaan tai muuta tukimateriaalia, joiden avulla asiakkaan yllättäviin kysymyksiin kyetään tarpeen tullen mahdollisimman nopeasti vastaamaan. Samalla asiakkaan antamat tiedot pysyvät muistissa mahdollista jälkiselvittelyä varten. Puhelun loppupuolella asiakaspalvelijan on suositeltavaa muodostaa keskustelusta vielä yhteenveto, jossa asiakaspalvelija kertoo asiakkaalle, mihin lopputulokseen asiassa päädyttiin, ja miten sen suhteen toimitaan jatkossa. Yhteenvedossa saattaa toisinaan paljastua vielä jokin sellainenkin asia, joka on unohtunut hoitaa muiden toimien lomassa. Yhteenvedon ansiosta asiakkaalle jää usein muutenkin positiivinen ja selkeä kuva palvelutilanteesta. (Ylikoski ym. 2006, 112-114.)

3 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMISEN KEINOT

Yhteistoimintalaki velvoittaa muun muassa vähintään 20 henkilöä työllistäviä yrityksiä määrittelemään vuosittain henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (Finlex 2007). Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi luotu yrityksen toimintasuunnitelma koskee kaikkia yrityksen henkilöstökokonaisuuksia: yksittäistä työntekijää, tiimejä, ryhmiä sekä yksiköitä, muodostaen lopulta koko yrityksen henkilöstön kattavan kokonaisuuden. Henkilöstön osaamisen kehittämisen vaikutus organisaation tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta on niin merkittävä, että aiheeseen liittyen onkin tapana puhua kustannusten sijaan investoinneista. (Viitala 2013, 186.)

Yrityksen työntekijät ovat koko liiketoiminnan kivijalka (Viitala 2014, 9). Organisaation kilpailukykyyn vaikuttaa suuresti yrityksessä jo vallitseva osaamisen taso, se miten kyseistä osaamista osataan hyödyntää sekä myös miten nopeasti yrityksessä kyetään omaksumaan täysin uusia tietoja ja taitoja (Viitala 2013, 170). Työstään nauttiva, korkean motivaation omaava henkilöstö on avainasemassa, kun puhutaan hyvän työilmapiirin luomisesta ja sisäisten ristiriitojen välttämisestä yrityksessä. Myös asiakkaiden on mahdollista aistia ulospäin yrityksessä vallitseva hyvä työilmapiiri, ja tämä luokin asiakkaalle positiivisia edellytyksiä jatkaa yhteistoimintaa hyvällä asenteella toimivan yrityksen kanssa. (Selin & Selin 2013, 96.) Työnantajaansa sitoutunut henkilöstö vaikuttaa usein positiivisesti myös yrityksen asiakasuskollisuuteen (Ylikoski ym. 2006, 143).

Asiakaspalvelun fyysisinä voimavaroina voidaan pitää työympäristöä sekä työntekoon olennaisesti liittyviä laitteita. Inhimillisiin voimavaroihin lukeutuu sen sijaan asiakaspalvelijoiden ammattitaito sekä palvelualttius. Asiakaspalvelua on järjestelmällisesti kyettävä kehittämään, mieluiten yhteistuumin henkilöstön kanssa, jolloin henkilöstökin kokee mielihyvää siitä, että heidän työpanoksensa on työnantajalle tärkeä. Oman lisänsä asiakaspalvelun kehitystyöhön tuo myös asiakkailta saatava palaute. (Ylikoski ym. 2006, 142.)

3.1 Mistä osaaminen koostuu?

Osaaminen koostuu pääosin tiedoista ja taidoista sekä asenteesta ja käytännön kokemuksesta (Kaiku 2009; Haaranen & Svärd 2017; Osaamisella omiin tavoitteisiin 2017). Osaaminen tulee elämässä tavallisesti esiin esimerkiksi silloin, kun jokin asia saadaan onnistumaan tai kehittymään. Osaaminen voi lisäksi tarkoittaa myös muun muassa kykyä toimia erilaisissa verkostoissa sekä kykyä etsiä ja löytää tietoa. Osaamista voidaan kuvata kokonaisuudessaan varsin monimuotoisena ilmiönä. (Kaiku 2009.) Myös jokainen ihminen kokee oman osaamisensa henkilökohtaisena vahvuutena hie man eri tavalla ja osaaminen onkin täysin aineeton voimavara. Lisäksi osaamisen aikajänne on todellisuudessa pitkä, vaikka usein omaa osaamistaan saatetaan tarkastella vain lähihistorian osalta. (Puranen 2015.)

Osaamisen voidaan katsoa pitävän sisällään useita eri lajeja. Keskusosaamiseksi kutsutaan sellaista tyypillistä osaamista, jota henkilö tavallisesti tarvitsee suoriutuakseen omista työtehtävistään. Keskusosaaminen saattaa pitää sisällään esimerkiksi vuorovai kutustaitoja tai teknistä osaamista, mutta keskusosaamisen tarkka sisältö riippuu lopulta melko pitkälti siitä toimialasta, jolla henkilö työskentelee. Lateraalinen osaaminen on sen sijaan pääosin oman kokemuksen kautta opittua harvinaista erityisosaamista. Lateraalinen osaaminen saattaa toisinaan koostua myös eri osaamisalueiden yhdistelmästä ja näin ollen lateraalinen osaaminen onkin tavallisesti hyvin yksilökohtainen taito. Hiljainen osaaminen tarkoittaa puolestaan oman elämäkokemuksen kautta karttunutta, vaikeasti yksilöitävää osaamista, jonka olemassaoloa henkilö ei itse aina edes tiedosta. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu 2007–2008.)

Piilo-osaaminen on osaamista, joka halutaan tarkoituksella pitää muilta piilossa. Piilo-osaaminen voi konkretisoitua esimerkiksi tapauksessa, jossa henkilö saa töissä parempaa palkkaa kuin toiset. Näkymätön osaaminen on puolestaan osaamista, jota ei aina lasketa muiden varsinaisten osaamislajien joukkoon sen abstraktin luonteen takia. Näkymätön osaaminen saattaa tavallisesti sisältää muun muassa henkilön sosiaalisia tai teknisiä taitoja. Avainosaaminen pitää usein sisällään esimerkiksi henkilön kyvyn oppia uusia asioita sekä ratkaista erilaisia ongelmia. Vahvan avainosaamisen omaavat henkilöt ovat usein kokeneita ja hyvin motivoituneita toimijoita kyseisen aihealueen parissa. Avainosaamista kutsutaan toisinaan myös nimellä perus- tai ydintaidot. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu 2007–2008.)

Osaaminen muodostuu monista eri tekijöistä ja on näin ollen laaja, yksilöllinen kokonaisuus, joka erottaa ihmisiä toisistaan. (Välisalo 2014, 18.) Joitain tiettyjä ominaisuuksia ihminen ei välttämättä aina edes tunnista osaamiseksi, ja omien vahvuuksien miettiminen voikin olla joskus hankalaa (Monster Klubi 2015). Aiemmin hankitun tiedon muuttaminen konkreettiseksi suoritukseksi ja kyky ratkaista erilaisia ongelmia ovat myös yksi esimerkki arvokkaasta osaamisesta (Haaranen & Svärd 2017).

Osaamisen avulla ihminen lunastaa paikkansa sosiaalisessa yhteisössä, ja sillä on usein vaikutusta myös siihen, miten ihmiset suhtautuvat keskenään toisiinsa. Ihminen pyrkii jo luonnostaan oppimaan lisää asioita ja uuden oppiminen antaa henkilölle tyyppillisesti lisää itsevarmuutta ja hyvän olon tunnetta. (Viitala, 2013, 179.)

3.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen

Ammatillista osaamista lähdetään yrityksessä kehittämään osaamiskartoitusten perusteella. Osaamiskartoituksissa saatujen tulosten avulla määritellään oikea suunta ja tapa, jolla henkilöstön osaamista lähdetään kehittämään. (Viitala 2013, 182-183.) Esimerkiksi työnteon uudet haasteet sekä tiedon ja työmenetelmien muuttuminen ajan myötä toimivat perusteluina osaamisen kehitystarpeille (Ekonomit 2017a; Kuntatyönantajat 2016). Niin markkinatilanne, uudet palvelut, kuin teknologiakin muuttuvat kaikkialla maailmassa ja haastavat palveluntarjoajia panostamaan osaamisen laatuun. Yksilön osaamista ja ammattitaitoa on mahdollista parantaa jatkuvasti koko työuran ajan ja osaamista voidaankin kehittää esimerkiksi ajantasaistamalla, laajentamalla, uudelleen kohdistamalla tai syventämällä jo hankittua ammattitaitoa. Se, millä tavalla organisaation henkilöstön osaamista kehitetään, riippuu hyvin pitkälti siitä mihin suuntaan koko organisaatio yleisellä tasolla tahtoo kehittyä, ja mitkä yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa ovat. (Ekonomit 2017a.)

Organisaation esimiehet ovat työyhteisössä avainasemassa osaamisen kehittämisen suhteen, sillä esimiesten on mahdollista tunnistaa jo valmiiksi vahvat osaamisalueet sekä toisaalta havaita myös mahdolliset puutteet osaamisessa. Esimiehet voivat lisäksi koordinoida henkilöstön tulevaisuuden kehitystavoitteita sekä luoda työntekijöilleen erilaisia kehitysmahdollisuuksia. (Ekonomit 2017a.)

Organisaation henkilöstön osaamista on mahdollista kehittää esimerkiksi työtehtäviä kierrättämällä, monipuolisilla koulutuskokonaisuuksilla, mentoroinnin avulla taikka eri-

laisia projekteja järjestämällä (Ekonomit 2017a; Kuntatyönantajat 2016). Osaamisen kehittämisen tavoitteena on varmistaa henkilöstön riittävät toiminnan edellytykset, ylläpitää työn laatua sekä tuloksellisuutta, taata mahdollisuus muutoksille sekä kannustaa ja sitouttaa henkilöstöä toimimaan organisaation hyväksi (Kaartinen 2011, 17). Yksistään organisaation esimiesten ja johtoportaan työskentely henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ei riitä, vaan myös henkilöstön on itse oltava toiminnassa mukana ja aktiivisesti edistettävä mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoaan (Ekonomit 2017a).

3.3 Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinot

Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuuluu yrityksessä strategisen henkilöstöjohtamisen vastuualueeseen (Kuntatyönantajat 2016). Yleisesti tunnettuja henkilöstön osaamisen kehittämisen eri keinoja on olemassa varsin runsaasti (taulukko 1).

1. Työkierto	2. Mentorointi	3. Verkko-oppiminen	4. Koulutus
5. Kehityskeskustelut	6. Palaverit	7. Itseohjautuva oppiminen	
Sijaisuuksien hoito	Tutortoiminta	Kehittämishjelmat	Työnohjaus
Ryhmätyöskentely	Työkomennukset	Toimintaoppiminen	Projektit
Opintovierailut	Kokeilutoiminta	Ristiinkoulutus	Opintovapaa

Taulukko 1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään jäljempänä tarkemmin seuraaviin taulukossa 1 esitettyihin osaamisen kehittämisen keinoihin: työkiertoon, mentorointiin, verkko-oppimiseen, koulutukseen, kehityskeskusteluihin, palaveriin sekä itseohjautuvaan oppimiseen.

3.3.1 Työkierto

Työkierrossa henkilöitä siirretään työpaikan sisällä määräajaksi tutustumaan toisiin työtehtäviin tai -osastoihin. Tämä menetelmä auttaa henkilöstöä hahmottamaan esimerkiksi miten eri toimintokokonaisuudet tekevät yhteistyötä keskenään, ja se antaa

samalla laajemman perspektiivin tarkastella organisaation toimintaa sisältäpäin. Työkierto toimii usein myös virkistävänä vaihteluna työntekijälle ja voi täten synnyttää lisämotivaatiota työntekijän omiin työtehtäviin liittyen. (Viitala 2013, 194-195.) Työkierrolle voidaan määrittää näkökulmasta riippuen erilaisia tavoitteita, kuten esimerkiksi verkostojen luominen, osaamisen siirtäminen tai yleisen työhyvinvoinnin edistäminen (Eosmo 2011). Työkierron tavoitteellisuus mahdollistaa sen, että työkierrosta saatavat kokemukset olisivat lopussa mahdollisimman positiivisia. Kierron päätyttyä työntekijän on lisäksi mahdollista välittää kokemuksiaan myös muulle työyhteisölle. (Tehylehti 2015.)

Työkierrossa korostuu osaltaan myös tehtävää vaihtavan työntekijän esimiesten rooli, jotta lähtökohdat suoritukselle olisivat parhaat mahdolliset. Esimiehet voivat omalla panoksellaan esimerkiksi kannustaa työntekijää kokeiluun ja helpottaa tämän irtautumista tutuista työtehtävistä. Työntekijällä tulee kuitenkin aina olla oikeus itse vapaaehtoisesti päättää osallistumisestaan työkiertoon. (Tehylehti 2015.) Eräs ominainen piirre työkierrolle on sen linkittyminen työntekijän urasuunnitteluun yhtenä pitkäjänteisenä kehitysinstrumenttina. Varsinkin esimiestehtävissä työkierron aikaansaamaa organisaation eri osa-alueiden toiminnan tuntemista pidetäänkin hyvin tärkeänä elementtinä. (Viitala 2013, 195.)

3.3.2 Mentorointi

Mentorointi tapahtuu siten, että kokeneempi henkilö, mentori, opastaa ja neuvoo vähemmän kokenutta henkilöä, aktoria, tämän työssä. Mentori onkin tyypillisesti aktorin kanssa samalla alalla työskentelevä asiantuntija. Mentorin tehtävänä ei ole kuitenkaan auttaa aktoria liikaa, vaan sen sijaan tavoitteena on saada aktori itse oivaltamaan asioita tekemisen kautta. Mentorointia voidaan toteuttaa työpaikalla suunnitellusti, tai sitten mentorisuhte saattaa syntyä ihan itsestäänkin kahden henkilön välille. Mentoroinnille ei ole olemassa vain yhtä oikeaa toteutustapaa, vaan mentorisuhteen kesto, syvyys ja aktiivisuus saattavat vaihdella tilanteesta riippuen. Hyvä mentorisuhte perustuu avoimuuteen ja henkilöiden kahdenväliseen luottamukseen, jolloin osapuolet ovat samalla myös sitoutuneempia tämän kaltaiseen työskentelytapaan. (Viitala 2013, 196-197.)

Mentorointia voidaan käytännössä verrata konsultointiin ja ohjaukseen. Mentorointiprosessin myötä mentorilta välittyy aktorille niin tietoa, sosiaalista pääomaa kuin psykososiaalista tukeakin. (Opetushallitus 2017.) Mentoroinnin tavoitteena on kasvattaa aktoria sekä ammattilaisena että ihmisenä, ja mentoroinnin luonne riippuukin aina nimen-

omaan aktorin omista tarpeista ja toiveista. Mentoroinnilla voidaan tukea aktoria esimerkiksi verkostoitumaan, aktivoitumaan kansainvälisesti taikka kartoittamaan osaamis- ja kehitystarpeitaan. Mentorointi vaatii aktoreilta tietynlaista tahtotilaa, ja menetelmä toimiikin hyvänä vaihtoehtona sellaisille motivoituneille henkilöille, joilla on kova halu kehittää omaa ammatillista osaamistaan ennalta määritettyjen suuntaviivojen mukaan. Mentorointi toimii eräänlaisena verkostoitumiskanavana myös mentorille itselleen, ja hänen on mahdollista saada sitä kautta uusia virikkeitä ja oivalluksia myös omiin tai työyhteisönsä toimintatapoihin liittyen. (Ekonomit 2017b.)

3.3.3 Verkko-oppiminen

Verkko-oppimisessa käytetään hyväksi tietotekniikkaa, kuten internetiä, opetuksen ja oppimisen välineenä. Verkko-oppiminen on opetusmuotona selvästi kasvattanut suosiotaan viime aikoina, ja menetelmän hyvinä puolina on erityisesti sen riippumattomuus ajasta tai paikasta. Verkko-oppimisessa henkilö voi omaan tahtiin opiskella asioita haluamassaan paikassa ja sopivana ajankohtana. Menetelmä mahdollistaa niin itseopiskelun kuin vuorovaikutteisen ryhmätyöskentelykin, sillä verkon välityksellä oppija voi helposti olla myös muihin henkilöihin yhteydessä. Verkon välityksellä voidaan lisäksi pitää luentoja, välittää materiaaleja eri osapuolille, tehdä erilaisia tehtäviä sekä saada ja antaa palautetta yhdessä muiden kanssa. (Viitala 2013, 198.)

Verkko-oppiminen on myös kannattava menetelmä siinä mielessä, että sen avulla säästyy sekä matkustuskustannuksia että aikaa. Täten verkko-oppimista voidaan pitää myös laajasti taloudellisena koulutusratkaisuna. (Viitala 2013, 198.) Esimerkiksi finanssialalla yritykset käyttävät sisäistä tiedon jakelu- ja hallintajärjestelmää, intranetiä, joka pidetään jatkuvasti ajan tasalla, ja josta henkilöstö voi hakea tietoa muun muassa yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyen (Viitala 2013, 198; Ylikoski ym. 2006, 149).

3.3.4 Koulutus

Koulutus pitää sisällään kaiken oppimiseen tähtäävän toiminnan. Ominaispiirteensä koulutuksella on se, että se tapahtuu jossakin erillisessä tilassa, eikä sen aikana olla kosketuksissa varsinaiseen työntekoon. Koulutukset voivat olla sisällöltään ja kestoiltaan monenlaisia ja niitä voidaan järjestää joko oman yrityksen tiloissa tai jossakin toisessa kohteessa. Lyhyissä koulutuksissa voidaan käsitellä esimerkiksi jotain yksittäistä uutta

asiaa, taikka sitten niissä saatetaan tuoda esille yleistä ajanmukaista tietoa henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseksi. Lyhytkestoinen koulutus saattaa olla vain esimerkiksi yhden luennon tai yhden työpäivän mittainen. Pitkäkestoisella koulutuksella pyritään sen sijaan henkilöstön monipuoliseen ammattitaidon kehittämiseen. Koulutus on tällöin laajempaa ja syvällisempää kuin lyhyissä koulutustilaisuuksissa. Pidemmät koulutusprosessit saattavat kestää jopa vuosia ja niiden suorittamisen tavoitteena voi olla myös erilaisia tutkintonimikkeitä. (Viitala 2013, 199-200.)

Koulutustapahtumissa on erilliset kouluttajat, jotka voivat olla joko yrityksen omaa henkilökuntaa tai sitten organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita. Sisäinen koulutus yrityksen omissa tiloissa ja omien kouluttajien johdolla mahdollistaa sen, että koulutustapahtuman kulku ja tuotos saadaan vastaamaan täysin yrityksen omia tavoitteita. Ulkoisilla koulutuksilla vahvuutena on puolestaan vuorovaikutteisuus ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Ulkoapäin kohdeyritystä tarkastelevilla kouluttajilla saattaa esimerkiksi olla sellaisia näkökulmia, joita yrityksen sisäisesti ei olisi lainkaan tullut esille. Lisäksi ajatustenvaihto ulkopuolisten kollegojen kanssa saattaa myös herättää uusia kehitysideoitu omassa työyhteisössä. (Viitala 2013, 199.)

Henkilöstön säännöllinen kouluttaminen toimii kannattavan liiketoiminnan perustana. Henkilöstö on monilla aloilla yrityksen tärkein pääoma ja vastuuntuntoisen työnantajan onkin kannattavaa pyrkiä koulutuksen avulla sekä ylläpitämään että myös täydentämään henkilöstönsä osaamistasoa. Koulutuksesta on mahdollista saada suurin hyöty silloin, kun toteutus suunnitellaan huolellisesti etukäteen, ja kun koulutuksen avulla onnistutaan tuottamaan lisäarvoa sekä yritykselle että työntekijälle itselleen. (Ekonomien Blogi 2013.)

Koulutuksesta saatujen oppien ansiosta työntekijät työskentelevät monilta osin aikaisempaa tehokkaammin, jonka seurauksena resurssien- ja ajankäyttö yrityksessä tehostuvat. Työntekijät tarvitsevat samalla myös entistä vähemmän tukea yrityksen muulta henkilöstöltä, kun he kykenevät suoriutumaan itsenäisesti omista työtehtävistään. Näin ollen koulutuksen hyödyt konkretisoituvat muiden etujen ohella myös yrityksen kustannussäästöinä. Lisäksi koulutuksen myötä työntekijöiden tekemien virheiden todennäköisyys laskee, kun heidän osaamistaan päivitetään ja kehitetään vastaamaan ajanmukaista vaatimustasoa. Koulutuksen avulla henkilöstöstä on myös mahdollista nostaa esiin piileviä kykyjä, kun työntekijät pääsevät toteuttamaan itseään laajemmin koulutusaiheiden puitteissa. (Jha 2016, 82.)

Koulutuksen on todettu lisäävän henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä luottamusta työnantajaan kohtaan. Tämä kaikki heijastuu lopulta henkilöstön työmoralaan sekä myös henkilöstön sitoutumiseen työnantajayrityksessä. Koulutustapahtumilla on lisäksi suuri positiivinen vaikutus työntekijöiden yhteishenkeen, samalla kun kouluttaminen kasvattaa jokaista koulutettavaa myös ihmisenä. (Jha 2016, 82-83.)

3.3.5 Kehityskeskustelut

Esimiehen ja alaisten välillä pidetään kehityskeskusteluja, joissa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seuranta on mahdollista säännöllisesti toteuttaa. Kehityskeskusteluja järjestetään työntekijöille vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa useamminkin. Kehityskeskusteluissa on mahdollista antaa ja saada henkilökohtaista palautetta sekä suunnitella ja asettaa yksilökohtaisia tavoitteita tulevaisuuden kehitykselle. Osaamista arvioidaan kehityskeskusteluissa niin nykyisen työtehtävän vaatimusten kuin tulevaisuuden muutostenkin kannalta. Työnantajayritykselle kehityskeskustelut toimivat puolestaan tiedonlähteenä yrityksen kehittämissuunnittelun näkökulmasta. (Viitala 2013, 187-188.)

Kehityskeskusteluja on myös mahdollista käydä suuremman ryhmän kesken. Tällaisissa ryhmäkehityskeskusteluissa joukko työntekijöitä, esimerkiksi tiimi, käy kootusti läpi yhteisiä toimintamallejaan, vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan. Ryhmäkeskustelujen hyvänä puolenä on se, että niiden avulla on mahdollista saada kerralla laajempi käsitys koko yksikön osaamistasosta ja kehityskohteista. (Viitala 2013, 188.)

3.3.6 Palaverit

Palaveri on työntekijöitä yhdistävä tilaisuus ja luonteeltaan oivallinen tapaaminen, jossa on mahdollista keskustella, sopia asioita ja ratkoa ongelmia oman henkilökunnan kesken (Talouselämä 2009). Perusteena palaverin pitämiselle saattaa toimia lisäksi esimerkiksi tiedottaminen, kehittäminen tai ideointi. Palaverien sisältö saattaa vaihdella laajasti riippuen kullekin palaverille määritellyistä tavoitteista. Ominaista palaverille on kuitenkin se, että kaikilla osallistujilla on tilaisuuden suhteen yhteinen tavoite sekä myös selkeä ymmärrys palaverin tuottamasta hyödystä. (Tevere 2011.)

Positiivinen asia palaverien suhteen on se, että niitä voidaan toteuttaa varsin vapaamuotoisesti, ja aina silloin kun palaverille koetaan tarvetta (Tevere 2011). Palaverikäytäntöjä on myös mahdollista kehittää entistä laadukkaammiksi ja tehokkaammiksi esimerkiksi suunnittelemalla ja toteuttamalla palaveri yhteistyössä kaikkien osallistujien kesken (Viitala 2013, 203; Tevere 2011). Palavereilla voidaan katsoa olevan selkeä myönteinen vaikutus yleiseen keskinäiseen vuorovaikutukseen työyhteisön sisällä, ja tämä aktiivinen vuorovaikutus on myös mahdollista laajentaa kiinteäksi osaksi jokapäiväisiä työrutiineja (Tevere 2011).

Työpaikoilla on monin paikoin tapana pitää säännöllisiä viikko- tai kuukausipalavereita, joissa käydään tavallisesti läpi tärkeitä ajankohtaisia aiheita henkilöstön työtehtäviin liittyen (Tevere 2011). Palavereista saadaan suurin hyöty irti, mikäli osallistujat voivat vapaasti osallistua keskusteluun ja esittää asiaan liittyen omia näkemyksiään. Joidenkin osallistujien kriittisetkin mielipiteet ovat hyviä tuodessaan samalla keskusteluun laajempaa perspektiiviä, jonka avulla käytäntöjä ja menetelmiä on mahdollista kehittää entistä monipuolisemmin vastaamaan juuri oman työyhteisön tarpeisiin. (Viitala 2013, 203.)

3.3.7 Itseohjautuva oppiminen

Itseohjautuva oppiminen tarkoittaa henkilökohtaista kehittymistä, joka saavutetaan omatoimisen perehtymisen ja opiskelun kautta. Itseohjautuvaa oppimista on mahdollista toteuttaa esimerkiksi tutustumalla kirjallisuuteen, verkkomateriaaleihin tai videoihin. Itseohjautuvaksi oppimiseksi voidaan toki laskea myös esimerkiksi epävirallinen mento- rointisuhde työpaikalla toisen henkilön kanssa, jolloin osapuolet tukevat toisiaan työs- sä. Selkeä hyöty itsenäisen oppimisen osalta on siinä, että henkilön on mahdollista opiskella asioita omien yksilöllisten tarpeidensa mukaan, omaan tahtiin sekä itselle sopivana ajankohtana. Itseohjautuvaa oppimista kuvataan toisinaan myös termillä elin- ikäinen oppiminen, jossa henkilön osaamista kehitetään jatkuvasti läpi koko työuran ja elämän. (Viitala 2013, 200.)

Itseohjautuvassa oppimisessa henkilö ottaa itse vastuuta omasta kehittymisestään, määrittelee itselleen oppimistavoitteita sekä myös seuraa oppimisprosessin tuloksia. Itsenäisen oppijan on tärkeää tuntea omat oppimistyylinsä, tiedostaa mahdolliset haas- teet, joita saattaa tulla matkalla vastaan, sekä kartoittaa oppimisessa käytettävät ai- neistot ja verkostot jo etukäteen. Itseohjautuvuus voidaankin kiteyttää tarkoittamaan

oppijan kokonaisvaltaista kykyä ohjata itsenäisesti omaa oppimistaan. (Jyväskylän yliopiston kielikeskus 2017.)

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimuksen tausta

Palveluneuvojat ovat kontaktipinta vakuutusyhtiön ja yksityisasiakkaiden välissä. Näin ollen palveluneuvojat käytännössä edustavat ammatikseen työnantajaansa ja toimivat samalla myös epäsuorana markkinoinnin välineenä silloin kun asiakkaat ovat yhteydessä vakuutusyhtiöön. Nykypäivänä hyvä asiakaspalvelu ja asiakkaan yksilökohtainen kohtelu ovat asiakkaalle paikoin tärkeämpiä asioita, kuin tuotteen hinnan tuoma kilpailuetu yritysten välillä. Yhä enemmän painoarvoa on siis suoraan asiakkaita palvelevan henkilöstön ammattitaidolla ja kyvyllä toimia asiakaslähtöisesti, kuin itse myytävien tuotteiden hinnoilla. Kilpailijat voivat myydä keskenään samankaltaisia tuotteita, mutta hyvää palvelua on erittäin vaikea kopioida (Lahtinen & Isoviita 1994, 7). Asiakaspalvelijoiden ammattitaidon merkitys on näin ollen yrityksen imagon ja kehityksen kannalta todella vaikuttavassa asemassa. Tätä näkökulmaa painottaen oli erityisen tärkeää selvittää, miten vakuutusyhtiö X:n palveluneuvojat kokevat suoriutuvansa tehtävistään tämän päivän standardeilla.

Toimeksiantajalla ei ollut vaatimuksia opinnäytetyön aiheen suhteen ja tavoitteena olikin valita aihe, jota ei vielä olisi tutkittu, ja josta saisi näin ollen tuotettua toimeksiantajalle uutta materiaalia. Opinnäytetyössä päädyttiin tarkastelemaan asiakaspalvelun näkökulmaa siitä syystä, että vaikka asiakaspalvelun rooli yritykselle on usein varsin itsestään selvä, myös asiakaspalvelun toimintatapoja on tarve tarkastella ja kehittää jatkuvasti sekä mukauttaa niitä vastaamaan ajankohtaisia vaatimuksia. Tällä hetkellä suuri vaikutus asiakaspalvelun sisällölle on esimerkiksi teknologian kehittymisellä sekä asiakaskäyttäytymisen muuttumisella.

Myös asiakkaille luodut erilaiset itsepalvelutoiminnot ovat lisääntyneet voimakkaasti, sillä niiden ylläpitäminen on yrityksille suhteellisen edullista ja ne vähentävät samalla henkilökohtaisen asiakaspalvelun tarvetta asiakkaiden yksinkertaisimpien asioiden hoidossa. Toisaalta tämä kehitys on kuitenkin johtanut siihen, että nykyään kun asiakas on henkilökohtaisesti asiakaspalveluun yhteydessä, asiakaspalvelijoiden vastuulle jää selvittää ne kaikkein hankalimmat asiakkaan ongelmat. Asiakas on näin ollen asiakaspalveluun yhteydessä lähinnä vain niiden asioiden osalta, joita se ei itse onnistu ratkaisemaan. Tämä asettaa merkittäviä haasteita asiakaspalvelijoiden ammattitaidolle, var-

sinkin kun vastavuoroisesti asiakaspalvelun menetelmät osaamisen kehittämisen sekä johtamisen osalta eivät ole juurikaan muuttuneet vuosikymmeniin. On hyvin mahdollista, että tämä kehitys luokin epätasapainoa asiakkaiden odotusten ja todellisen asiakaspalvelukokemuksen välille. (Dixon, Ponomareff, Turner & Delisi 2017.) Jotta menetelmien ja ihmisten asenteiden muuttuessa asiakaspalvelun taso on mahdollista pitää korkealla, tulee asiakaspalvelun toimintamalleja ottaa säännöllisesti tarkastelun kohteeksi.

Asiakkailta saatavaa palautetta on tavallisesti runsaasti saatavilla. Siksi opinnäytetyössä pyrittiin sen sijaan tarkoituksella saamaan selville sekä palveluneuvojien esimiesten näkemyksiä että ennen kaikkea palveluneuvojien omia tuntemuksia oman ammattinsa osaamisvaatimukseen liittyen. Työn tutkimusosion päätavoitteena oli saada yleiskäsitys palveluneuvojien ydinosaamisalueista. Tämän lisäksi haastateltavat haluttiin saada pohtimaan palveluneuvojien ammatillisen osaamisen tasoa sekä palveluneuvojien osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Tutkimuksen avulla pyritään saada tuotua asiakaspalveluun liittyen esiin mahdollisia kehitysehdotuksia työnantajaorganisaation käyttöön. Tutkimusmateriaalia on tarkoitus pystyä hyödyntämään yleisesti yrityksen henkilöstöjohtamisen saralla sekä esimerkiksi tarkasteltaessa voimassa olevien koulutusmenetelmien rakennetta suhteessa palveluneuvojien tärkeimpiin osaamisvaatimuksiin.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena yksilöhaastattelujen muodossa kuudelle vakuutusyhtiö X:n palveluneuvojalle (liite 1) sekä kahdelle palveluneuvojien esimiehelle (liite 2). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kyetä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, jolloin tavallisesti pyritään myös saamaan tietoa haastateltavien kokemuksista ja mielipiteistä aiheeseen liittyen (Essee-pankki proakatemia 2017). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelun perusmuotona toimii lisäksi yleensä avoimet kysymykset tai jokin tietty teema (Tilastokeskus 2017a). Tässä tutkimuksessa esitetyt haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten käyttö mahdollisti sen, että haastateltavat kykenisivät vastaamaan esitettyihin kysymyksiin vapaasti omien näkemystensä ja kokemustensa pohjalta. Kaikki tutkimuksen aikana toteutetut haastattelut olivat myös rakenteeltaan teemahaastatteluja. Teemahaastatteluissa on tavallisesti huolella etukäteen määritelty haastatteluissa

esillä olevat teemat, ja teemahaastattelun tosiasiallinen kulku usein myös noudattaa tiettyä ennalta määrättyä mallia (Tilastokeskus 2017b).

Tutkimuksen toteuttaminen lähti liikkeelle keskusteluista toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa. Keskustelut liittyivät tutkimuksen tavoitteeseen haastatella tiedonkeruuta varten vakuutusyhtiö X:n palveluneuvoja ja palveluneuvojen esimiehiä. Toimeksiantaja suostui haastattelujen toteuttamiseen. Kun kysymysrunko palveluneuvojen haastatteluja varten oli ensiksi saatu valmiiksi, hyväksyttiin kysymykset vielä toimeksiantajan edustajalla sekä hänen esimiehellään lähettämällä kysymykset heille etukäteen luettaviksi. Tämän jälkeen toimeksiantajan edustajan kanssa sovittiin, että haastattelu toteutetaan aluksi kolmelle vapaaehtoiselle palveluneuvojalle, joilla saa mielellään olla toisistaan poikkeava määrä kokemusta kyseiseltä alalta. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen olisi siten mahdollista edelleen tarkentaa kysymysrunkoa myöhempiä haastatteluja varten, mikäli tarpeellista. Toimeksiantajan edustajan kanssa päätettiin myös, että kaikki palveluneuvojen yksilöhaastattelut toteutetaan kahdessa erässä perättäisillä viikoilla siten, että molemmilla kerroilla haastateltavia palveluneuvoja on kolme peräkkäin. Kumpikin haastatteluera hoidettaisiin lisäksi yhden työpäivän aikana.

Toimeksiantajan edustaja sopi ensiksi erään palveluneuvojen tiimin esimiehen kanssa, ketkä kolme esimiehen tiimin jäsentä olisivat ensimmäiset haastateltavat. Tämän jälkeen määritettiin jokaiselle haastateltavalle sopiva haastattelu-aika ja haastatteluja varten varattiin lisäksi erillinen kokoustila. Sama järjestely toistui myös seuraavien kolmen haastateltavan palveluneuvojan osalta. Jälkimmäiset kolme palveluneuvojaa olivat niin ikään keskenään samasta tiimistä, mutta tarkoituksella kuitenkin eri tiimistä kuin aikaisemmat kolme palveluneuvojaa. Eri tiimien palveluneuvoja haastattelemalla oli täten mahdollista saada monipuolisempia näkökulmia tutkimusaineiston tueksi. Toimeksiantajan edustajan kanssa sovittiin, että kysymysmateriaali lähetetään vähintään yhtä vuorokautta ennen haastattelujen alkamista kaikille haastateltaville, niin palveluneuvojille kuin esimiehillekin, jotta he voisivat tutustua aineistoon etukäteen. Lisäksi kaikki tutkimukseen liittyvät haastattelut pyrittiin kautta linjan toteuttamaan siten, että haastattelu-aika sopisi mahdollisimman hyvin haastateltavien työjärjestykseen.

Kun palveluneuvojen haastattelut oli suoritettu, muodostettiin seuraavaksi haastattelukysymykset palveluneuvojen esimiehille. Haastatteluihin haluttiin saada myös esimiesten näkemyksiä, jotta tutkimusongelmaa olisi mahdollista tarkastella laajemmasta näkökulmasta. Nämäkin kysymykset lähetettiin etukäteen toimeksiantajan edustajalle tutustumista varten. Molempien haastateltavien esimiesten yksilöhaastattelut toteutet-

tiin myös peräkkäin yhden työpäivän aikana. Tutkimukseen liittyvät haastattelut suoritettiin aikajärjestyksessä kokonaisuudessaan siten, että ensin oli kaikkien kuuden palveluneuvojan haastattelut ja vasta tämän jälkeen kahden palveluneuvojien esimiesten haastattelut.

Haastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan kanssa henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen yksilöhaastattelu koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi saada aineistoa tutkimuksen tueksi, sen sijaan että tiedonkeruu olisi toteutettu esimerkiksi sähköposti- tai lomakekyselyllä. Vakuutusyhtiön toimipisteen suhteellisen läheinen sijainti mahdollisti osaltaan myös henkilökohtaisten haastattelujen toteuttamisen.

Jokaisen haastattelutilaisuuden aluksi oli tarpeellista havainnollistaa haastateltavalle henkilölle tutkimuksen tavoitteita, sen taustoja sekä työn luonnetta yleisemminkin. Täten haastateltavat saatiin riittävällä tavalla tietoisiksi tutkimuksesta, johon he tulisivat henkilökohtaisella panoksellaan osallistumaan. Haastatteluun osallistuville henkilöille kerrottiin lisäksi tutkijan omista taustoista sekä siitä, että haastattelu kuuluu osaksi tutkijan Turun ammattikorkeakoululle tekemää opinnäytetyötä. Ennen haastattelun alkamista haastateltaville korostettiin haastattelujen luottamuksellisuutta sekä sitä, että jokainen haastateltava esiintyy opinnäytetyössä täysin nimettömänä. Tämän ansiosta haastateltavien olisi mahdollista tuoda esiin rehellisiä näkemyksiään tutkimuksen kohteina oleviin aiheisiin liittyen.

Haastattelujen taltioinnissa käytettiin haastateltavien luvalla puhelinäänitystä, samalla kun tutkija teki omia kirjallisia muistiinpanojaan tietokoneelle. Palveluneuvojien haastattelukysymyksiä oli yhteensä 14, joista kuusi ensimmäistä koski palveluneuvojien ammatissa vaadittavaa ydinosaamista. Seuraavat kahdeksan kysymystä käsittelivät yhtäältä palveluneuvojien omia mielipiteitä heidän tämän hetkisestä ammatillisen osaamisen tasostaan ja toisaalta heidän näkemyksiään työpaikalla tapahtuvaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyen. Palveluneuvojien haastattelut kestivät keskimäärin 25–30 minuuttia yhtä haastattelua kohden. Palveluneuvojien esimiesten haastattelukysymyksiä oli kuusi ja niillä tahdottiin saada esiin juuri esimiesten näkökulmaa tutkittaviin aiheisiin liittyen. Palveluneuvojien esimiesten haastattelut kestivät keskimäärin 25 minuuttia per haastattelu. Tutkimukseen liittyvät haastattelut suoritettiin kokonaisuudessaan aikavälillä 17.3.2017 ja 24.3.2017.

4.3 Palveluneuvojien haastattelut

Ensimmäiseksi opinnäytetyössä käydään läpi palveluneuvojien haastattelujen perusteella saatuja tutkimustuloksia. Tutkimusta varten haastatellut palveluneuvojat on nimetty opinnäytetyössä seuraavasti: palveluneuvoja 1, palveluneuvoja 2, palveluneuvoja 3, palveluneuvoja 4, palveluneuvoja 5 ja palveluneuvoja 6. Palveluneuvojien esimiesten haastattelut on avattu jäljempänä kappaleessa 4.4.

4.3.1 Palveluneuvojien ydinosaamisen kartoittaminen

Kysymys 1

Haastattelun alussa palveluneuvojilta kysyttiin kolmea heidän mielestään tärkeintä taitoa, joita palveluneuvoja työssään tarvitsee. Haastateltavat tuntuivat arvostavan osittain erityylisiä asioita, mutta suurin osa toi esille myös keskenään samoja taitoja. Esimerkiksi palveluneuvojat 1, 2, 3, 4 ja 5 mainitsivat yhtenä tärkeänä taitona asiakaspalvelijan vuorovaikutustaidot, jotta asiakkaiden kanssa osataan keskustella oikeista asioista ja heitä osataan myös kuunnella. Palveluneuvoja 6 piti puolestaan erityisen tärkeänä taitona työntekijän kykyä oppia jatkuvasti uusia asioita työssään ja että tämä taito korostuu erityisesti työuran alkuvaiheessa.

Palveluneuvojat 1, 2, 3 ja 5 painottivat lisäksi tietojärjestelmien käyttöön liittyvien tiedonhakutaitojen sekä toisaalta laaja-alaisen tietomäärän hallitsemisen merkitystä, eritoten juuri vakuutusalan asiakaspalvelutyössä. Palveluneuvoja 4 taas oli sitä mieltä, että ongelmanratkaisukyky on heidän omassa työnkuvassaan avainasemassa. Palveluneuvoja 6 puolestaan mainitsi yleisellä tasolla asiakaspalvelijan tilannetajun, jotta työssä osataan keskittyä oikeisiin asioihin oikeaan aikaan. Vahva tuotetuntemus oli myös yksi taito, jonka palveluneuvojat 2, 3 ja 5 nostivat haastatteluissa esille. Palveluneuvoja 6 korosti sen sijaan asiakkaille välitettävän tiedon tarkkuutta ja oikeellisuutta, jotta mahdollisilta vastoinkäymisiltä välttyttäisiin.

Kysymys 2

Seuraavaksi haastateltavilta palveluneuvojilta kysyttiin, mitkä ovat heidän työssään kolmea tärkeintä asiakaspalvelijan luonteenpiirrettä. Myös tästä asiasta monilla palveluneuvojilla oli keskenään samanlaisia näkemyksiä. Palveluneuvojat 1, 2, 3 ja 5 kokivat esimerkiksi, että empatiakyky on yksi palveluneuvojan tärkeimmistä luonteenpiirteistä.

Palveluneuvoja 5 perusteli valintaa sillä, että on hyvin monenlaisia syitä, joiden takia asiakas on vakuutusyhtiöön yhteydessä, kuten esimerkiksi lähiomaisen kuolema tai uuden lapsen syntymä. Erittäin tärkeä ominaisuus asiakaspalvelijalle onkin kyetä olemaan asiakkaan tunnetilassa mukana. Palveluneuvojat 1, 2 ja 4 toivat lisäksi esiin kärsivällisyyden merkityksen heidän työssään. Palveluneuvoja 4 kuvasi luonteenpiirrettä siten, että monimutkaisiakin asioita täytyy kyetä selittämään asiakkaalle yksinkertaisessa muodossa, vaikka välillä voi asiakkaalta saadakin kritiikkiä. Lisäksi palveluneuvojat 3 ja 4 pohtivat, että joustavuus niin asiakkaiden kuin työnantajankin kanssa, on palveluneuvojille myös tärkeä henkilökohtainen ominaisuus. Palveluneuvoja 6 puolestaan alleviivasi vastuullisuuden merkitystä osana työntekoa, sillä ihmiset turvaavat vakuutuksilla usein elämänsä tärkeimpiä asioita.

Useat palveluneuvojat korostivat vastauksissaan sosiaalisten taitojen merkitystä, ja sitä, että on erinomaista mikäli tulee toimeen erilaisten asiakkaiden ja työkavereiden kanssa. Vilpitön palvelualttius jo itsessäänkin sekä yleinen sääntillisuus omassa työssä saivat palveluneuvojilta myös laajaa arvostusta.

Kysymys 3

Kolmannessa kysymyksessä palveluneuvojia pyydettiin kertomaan kolme yleisintä syytä, joiden takia asiakkaat soittavat vakuutusyhtiö X:n asiakaspalveluun. Jokainen palveluneuvoja oli sitä mieltä, että laskutusasiat ovat yksi yleisimmistä syistä asiakkaan yhteydenottoon. Palveluneuvoja 6 täydensi vastaustaan toteamalla, että usein laskutuspuhelu koskee esimerkiksi laskun korjaamista jonkin vakuutusmuutoksen johdosta, tai sitten laskun eräpäivän siirtoa. Palveluneuvojat 1, 3 ja 4 olivat puolestaan yhtä mieltä siitä, että suuri osa asiakkaista soittaa asiakaspalveluun myös tarkistaakseen vakuutustensa voimassa olevaa turvaa. Palveluneuvoja 1 havainnollisti, että tämän kaltaisissa puheluissa asiakkailla on usein mielessään joitain esimerkkitapauksia ja he haluavat tietää, kattaako heidän vakuutuksensa juuri kyseisen kaltaisia vahinkoja. Kolmantena suosittuna syynä asiakkaiden yhteydenotolle, palveluneuvojat 1, 2, 3 ja 5 mainitsivat asiakkaiden tarpeen vakuuttaa jokin kokonaan uusi kohde. Palveluneuvojat 1 ja 2 kertoivat myyvänsä asiakkaille kaikkein eniten uusia auto- ja kotivakuutuksia. Palveluneuvojien mielestä asiakkaat soittavat vakuutusyhtiöön usein myös erilaisissa korvausasioissa, kilpailuttaakseen vakuutuksiaan, tai jonkin heidän elämässään tapahtuneen muutoksen johdosta.

Vastauksissaan monet palveluneuvojat mainitsivat lisäksi, että juuri näissä tavallisimmissa asiakkaiden yhteydenotoissa korostuu palveluneuvojan osalta erityisesti kyky

keskustella asiakkaan kanssa, jotta tämän elämäntilanteesta on mahdollista saada kokonaisvaltainen kuva. Järjestelmäosaaminen sekä hyvä tuotetuntemus nousivat haastateltavien palveluneuvojien mielestä näissä puheluissa myös keskeiseen rooliin. Esimerkiksi palveluneuvojan 3 mukaan hyvä tietojärjestelmien hallinta mahdollistaa sen, että on helpompi keskittyä kuuntelemaan ja keskustelemaan asiakkaan kanssa. Palveluneuvoja 6 perusteli puolestaan tuotetuntemuksen tärkeyttä sillä, että tarvittaessa on kyettävä kohteliaasti kyseenalaistamaan asiakkaiden valintoja, jos he ovat esimerkiksi aikeissa päättää hyvää vanhaa vakuutusta, jollaista ei enää ole mahdollista saada uudelleen.

Kysymys 4

Seuraavaksi haastateltavien palveluneuvojien mielipiteitä kartoitettiin sen osalta, mitä liitännäistietoa he omasta mielestään tarvitsevat muilta elämän aloilta perinteisen vakuutusalan osaamisen lisäksi. Palveluneuvojat 1, 2, 3, 5 ja 6 mainitsivat olennaisena seikkana heille itselleen kertyneen elämäkokemuksen, jonka perusteella on ajan mittaan oppinut moniin asioihin liittyen uutta tietoa. Omien kokemusten pohjalta saattaa osata kertoa asiakkaalle esimerkiksi omista vahinkotapahtumistaan puhelimesta käydyssä vakuutuskeskustelun lomassa. Palveluneuvoja 5 kertoo sen luovan hänen mielestään luottamuksen tunnetta asiakkaalle, mikäli palveluneuvoja kertoo tälle asioita omasta elämästään. Palveluneuvojat 1, 2, 3 ja 4 mainitsivat vastauksissaan myös tavallisen yleistiedon merkityksen. Kun seuraa mitä Suomessa ja maailmalla tapahtuu, on jatkuvasti ajan hermolla ja osaa keskustella asiakkaiden kanssa ajankohtaisista asioista. Monet uutisissa esillä olevat asiat liittyvätkin palveluneuvojien mukaan myös suoraan heidän omaan työnkuvaansa, kuten esimerkiksi erilaiset lakimuutokset tai vaikkapa lentolakon syntyminen.

Kaikki palveluneuvojat sanoivat haastatteluissa, että asiakkaat kysyvät heiltä usein auton rekisteröintiin liittyviä asioita, vaikka rekisteröintiasiat kuuluvat todellisuudessa liikenteen turvallisuusvirasto Trafille. Suurin osa palveluneuvojista mainitsi myös tarpeen osata erilaisia verotukseen liittyviä asioita, esimerkiksi autoveron tai perintöveron osalta. Lisäksi palveluneuvojien vastauksissa nousivat esille yleisesti myös lakiasiat, tietotaito erilaisista pankkipalveluista sekä terveydenhoitopalveluista. Palveluneuvoja 4 totesikin tiivistetysti, että välillä tuntuu kuin olisi jokaisen alan asiantuntija.

Palveluneuvojat 3 ja 4 kertoivat keskustelun lomassa, että he eivät kuitenkaan koe työnantajaa velvolliseksi kouluttaa heille muihin toimialoihin liittyviä asioita, vaikka niiden osaaminen usein tuokin asiakkaalle lisäarvoa. Palveluneuvoja 4 mainitsi tosin, että

kenties kaikkein yleisimmin kysytyjä asioita voisi työnantajankin toimesta käydä palveluneuvojille läpi. Lisäksi hän sanoi, että esimerkiksi pankkiasioihin liittyen voisi hänen mielestään jossain olla saatavilla kuvakaappaukset eri pankkiyritysten verkkopankkinäkymästä, jotta niistä osattaisiin asiakkaalle tarvittaessa paremmin kertoa.

Kysymys 5

Viidennen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, tarvitseeko palveluneuvojien tänä päivänä oppia tai osata asioita laajemmin, paremmin tai nopeammin kuin aikaisemmin. Palveluneuvojien mielipiteet tähän kysymykseen vaihtelivat hieman riippuen siitä, miten kauan he ovat työtehtävässä toimineet. Palveluneuvoja 1 oli ollut työssä vasta varsin vähän aikaa ja hän totesikin yleisesti, että palveluneuvojan työssä suuri merkitys on kyvyllä oppia ja omaksua jatkuvasti uusia asioita. Hänen mielestään asioita muutetaan ja esimerkiksi vakuutusehtoja päivitetään koko ajan, joten palveluneuvojan on erittäin tärkeää pysyä muutosvauhdissa mukana. Palveluneuvoja 2 mainitsi, että muutosta on kyllä tapahtunut ja että työ on nykyään hektisempää ja monipuolisempaa kuin ennen. Hän nostaa erikseen esille digitalisaation vaikutuksen sekä fyysiset työympäristön muutokset ja toteaa lisäksi, että ennen esimerkiksi laskutus ja asiakaspalvelu hoidettiin eri osastoilla. Nyt asiakaspalvelija hoitaa myös laskutusta.

Palveluneuvojat 3 ja 6 olivat sitä mieltä, että vaikka työ on kiireistä ja uutta opeteltavaa tulee koko ajan lisää, vaatimustaso palveluneuvojien osaamiselle ei ole muuttunut. Palveluneuvoja 6 kertoi lisäksi, että osaamisen painopistealueet saattavat tuki vaihdella aika ajoin, mutta kokonaisuutena vaatimukset palveluneuvojien osaamistasolle eivät ole viime aikoina tiukentuneet.

Palveluneuvoja 5 kertoi sen sijaan, että hänen mielestään osaamisvaatimukset ovat muuttuneet, johtuen pääosin yrityksen sisäisistä tekijöistä. Eri työntekijäosastoja on saatettu yhdistellä keskenään, jolloin myös uuden osaston työnkuva on voinut muuttua. Lisäksi hän mainitsi nykyisen palkkausjärjestelmän vaikutuksen palveluneuvojien työnteen myyntipainotteisuuteen sekä toisaalta asiakaspalvelijoiden entistä paremmat mahdollisuudet olla mukana tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Perinteinen asiakkaiden palveleminen on siis osittain muuttunut myös aktiiviseksi vaikuttamiseksi yrityksen sisällä. Palveluneuvoja 5 pitää muutoksia pääsääntöisesti positiivisina.

Myös palveluneuvoja 4 totesi, että hänen mielestään palveluneuvojilta vaaditaan tänä päivänä laajempaa osaamista. Hän muisteleekin erityisesti monien kokeneempien kollegoidensa välillä ihmetelleen työnteen muutoksen nopeutta. Palveluneuvojan 4 mie-

lestä vakuutusala on sellainen ala, joka on tällä hetkellä jatkuvan muutoksen kohteena ja palveluneuvoja on käytännössä aivan tämän muutoksen keskiössä. Hän myöntää asioiden muuttuvan omasta mielestäänkin välillä liian nopeasti.

Kysymys 6

Tämän jälkeen palveluneuvojilta tiedusteltiin, mikä on heidän tärkein tavoitteensa asiakaspalvelijana. Palveluneuvojat 1, 2, 3, 4 ja 5 vastasivat, että tärkein tavoite on saada asiakas oikein vakuutettua. Tiedusteltaessa tarkemmin mitä tarkoittaa, että asiakas on oikein vakuutettu, vastauksissa korostui asiakkaan kokonaisvaltaisen elämäntilanteen selvittäminen keskustelun kautta, ja se että asiakas itse ymmärtää, minkä riskin hän on valmis kantamaan. Monissa vastauksissa painotettiin myös mahdollisimman hyvän palvelukokemuksen tuottamista asiakkaalle sekä sitä, että ollaan valmiita ajattelemaan vakuutustarvetta asiakkaan lähtökohdista käsin. Palveluneuvoja 4 mainitsi myös, että täytyy olla valmis näkemään vaivaa sen vuoksi, että asiakas saisi hyvää palvelua.

Palveluneuvoja 6 painotti ennen kaikkea sitä, että kykenee ottamaan askeleen eteenpäin tavanomaisesta asiakkaan asian hoitamisesta, jotta tälle voidaan tuottaa selkeää lisäarvoa. Yksi keino tähän on esimerkiksi ennakoida mitä tapahtuu asiakaspalvelutapahtuman jälkeen ja kertoa asiakkaalle jo etukäteen, miten hänen kannattaisi tietyissä tapauksissa vakuutusten osalta toimia. Palveluneuvojan 6 mielestä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle parantaa asiakastytyvyyttä ja näin ollen keventää myös palveluneuvojen työtaakkaa seuraavalla kerralla, kun asiakas mahdollisesti ottaa yhteyttä.

4.3.2 Palveluneuvojen osaamistaso ja osaamisen kehittämisen menetelmät

Kysymys 7

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin kysyä palveluneuvojilta heidän mielipiteitään omaan ammatilliseen osaamiseensa liittyen. Tarkastelun kohteena olivat tässä vaiheessa palveluneuvojen omat vahvuusalueet. Palveluneuvojat 1 ja 2 kokivat, että he ovat asiakaspalvelijoina empaattisia ja rauhallisia. Palveluneuvoja 1 kertoo lisäksi, että hänellä on kokemuksen kautta vahva osaaminen myynnistä ja puhelinpalvelusta yleisestikin. Palveluneuvoja 2 arvelee puolestaan tietävänsä paljon erilaisista henkilövakuutuksista ja omaavansa myös hyvän kielitaidon.

Palveluneuvoja 3 kokee myös henkilövakuutukset omaksi vahvuusalueekseen. Hän kertoo saaneensa työuransa alussa onnistumisia niiden parissa ja innostuneensa täten

edelleen kehittämään omaa osaamistaan henkilövakuutusten osalta. Ratkaisevaa tässä kehityksessä on hänen mukaansa ollut oma motivaatio itsensä kehittämiseksi. Palveluneuvoja 4 kertoo puolestaan olevansa hyvä ratkomaan asiakkaiden vaikeita pulmia. Hän ottaa monimutkaisetkin tapaukset haasteena itselleen ja on valmis tekemään työtä saadakseen asiat ratkaistua mahdollisimman hyvin. Hänellä on mielestään myös hyvä muisti, jonka merkitys palveluneuvojan työssä on hyvin tärkeä, sillä vakuutusala on laaja ja muistettavia asioita on erittäin paljon.

Palveluneuvoja 5 kertoo myös muistavansa vakuutusasioita hyvin, ja lisäksi hän on mielestään sosiaalisesti pätevä. Hänen vahvuutenaan on erityisesti monimutkaisten asioiden esittäminen asiakkaille yksinkertaisessa ja ymmärrettävässä muodossa. Hän kokee myös olevansa hyvä tiedonhallinnassa sekä tietojärjestelmien käytössä. Palveluneuvoja 6 on luonteeltaan rauhallinen asiakaspalvelija, joka onnistuu herättämään asiakkaissa luottamuksen tunnetta avoimen keskustelun kautta. Hän kokee olevansa hyvä tulkitsemaan asiakkaita sekä löytämään heille oikeita ratkaisuja ja tuottavansa sitä kautta tyytyväisyyttä asiakkailleen.

Kysymys 8

Seuraavaksi haastatteluissa kysyttiin palveluneuvojien näkemyksiä heidän omista mahdollisista kehityskohteistaan. Monissa palveluneuvojien vastauksissa painottui, että perusasiat hallitaan pääosin hyvin, mutta syvällisempää tietotaitoa vakuutuksiin liittyen voisi edelleen parantaa. Palveluneuvoja 1 koki, että harvinaisemmissa vakuutuksissa, kuten esimerkiksi vene- ja hevosvakuutuksissa, tuotetietoa voisi edelleen parantaa. Myös puheluiden myynnillistä puolta olisi hänen mukaansa varaa kehittää. Palveluneuvoja 6 oli samoilla linjoilla siitä, että vakuutusten myynnissä voisi edelleen olla parantamisen varaa. Hän totesi, että jokaisesta itsestään tämän kehityksen täytyy lähteä liikkeelle, vaikka palkkausperusteilla on asiaan myös vaikutusta.

Palveluneuvojat 2 ja 4 puolestaan kokivat, että henkilövakuutusasioita voisi edelleen osata kattavammin. Molemmat sanoivat tuntevansa henkilövakuutukset lähtökohtaisesti hyvin, mutta esimerkiksi päivärahaturvan sekä pysyvän työkyvyttömyyden turvan tietoutta voisi heidän mukaansa vieläkin parantaa. Palveluneuvoja 4 haluaisi perehtyä tarkemmin myös vakuutusten yleisiin korvausperusteisiin, jotta niistä osattaisiin asiakkaille tarvittaessa kertoa.

Palveluneuvoja 3 kertoi haluavansa mielellään osata laskutusasioita vieläkin paremmin. Omasta mielestään hän tulee kyllä laskutuksen kanssa toimeen, mutta parannet-

tavaakin olisi vielä selvästi. Sen sijaan omaisuusvakuutuksista, kuten asunnoista ja kiinteistöistä, hänellä ei ole juurikaan omakohtaista kokemusta, jonka takia hän kokee esimerkiksi talojen rakennetiedoista keskustelemisen aika ajoin hankalana ja epämieluisana. Palveluneuvoja 5 toivoi osaavansa olla vieläkin kärsivällisempi asiakkaiden kanssa. Toisinaan tietyn tyyppisten asiakkaiden kanssa hän kertoi olevansa hieman malttamaton.

Kysymys 9

Seuraavaksi palveluneuvojilta tiedusteltiin, ovatko he mielestään oppineet paremmin uusia asioita itse työn parissa, vai sen sijaan esimerkiksi koulutuksissa, palaverissa, tai muissa vastaavissa tilaisuuksissa. Jokainen haastateltava palveluneuvoja totesi, että työnteon yhteydessä oppii uusia asioita vähintäänkin jollain tasolla. Palveluneuvojat 1, 2, 3, ja 4 pitivät haastattelukysymyksessä mainituista menetelmistä työnteon yhteydessä tapahtuvaa oppimista kaikkein tehokkaimpana keinona oppia työhön liittyen uusia asioita. Palveluneuvoja 1 koki lisäksi toistuvien ryhmätyöskentelytapahtumien sekä osaamista ylläpitävien kertaavien koulutusten olevan oppimisen kannalta tärkeitä asioita. Palveluneuvoja 2 toi työssä oppimisen ohella esille työkaverien tuen, erilaiset koulutukset sekä koko työyhteisön verkostoitumisen omaa oppimistaan tukevin tekijöinä. Palveluneuvoja 3 painotti työssä oppimisen lisäksi ryhmätöiden ja muiden konkreettisten harjoitteiden merkitystä. Itseopiskelua hän ei pitänyt toimivana ratkaisuna. Palveluneuvoja 4 kehui yleisesti kaikkea palveluneuvojien osaamisen kehittämiseen tähtäävää toimintaa.

Palveluneuvoja 5 kertoi puolestaan omaksuvansa parhaiten uusia asioita palaverissa sekä ennen kaikkea itsenäisesti opiskelemalla. Palveluneuvoja 6 piti kaikkia oppimismenetelmiä yhtä tärkeinä ja pelkästään positiivisina asioina. Hän korosti yhtäältä asioiden opettelemista yhdessä työkavereiden kanssa, ja toisaalta uusien asioiden läpikäymistä käytännön tasolla asiakkaiden kanssa.

Kysymys 10

Kun palveluneuvojilta kysyttiin vielä erikseen kaikkein tehokkaimmasta vapaavalintaisesta oppimismenetelmästä työasioihin liittyen, palveluneuvojat 1, 2, 3, 4 ja 6 mainitsivat ryhmätyöskentelyn. Toisena vahvana vaihtoehtona vastausten perusteella nousi esiin vierikuuntelu, eli kollegoiden puheluiden kuunteleminen ja havainnointi. Myös yleistä osaamisen jakamista oman työyhteisön kesken pidettiin tärkeänä asiana oman

oppimisen kannalta. Palveluneuvoja 5 piti sen sijaan omatoimista opiskelua työpaikan intranetistä kaikkein tehokkaimpana oppimisen menetelmänä.

Kysymys 11

Ammatilliseen osaamiseen liittyen haastateltavilta palveluneuvojilta haluttiin myös selvittää, miten usein he tavallisesti kysyvät työhönsä liittyvässä asiassa neuvoa työkavereiltaan tai esimieheltään. Palveluneuvojat 1, 2, 3, 4 ja 6 kertoivat kysyvänsä työkavereilta neuvoa päivittäin, usein jopa lukuisia kertoja päivässä. Vastausten perusteella korostuikin, että yhteishenki työyhteisössä on hyvällä tasolla ja että kynnys kysyä neuvoa on hyvin matala. Esimerkiksi palveluneuvoja 2 totesi kysyvänsä neuvoa työkavereiltaan jopa 10–15 kertaa päivässä. Palveluneuvoja 3 puolestaan mainitsi, että usein työkavereiden kanssa mietitään yhdessä ratkaisuja, mikäli tulee jokin monimutkainen asia vastaan. Vastausten perusteella esimiehen apuun tukeudutaan selvästi harvemmin, mutta silti kuitenkin viikoittain. Palveluneuvoja 5 kertoi, että hän harvemmin kysyy työkavereilta neuvoa, mutta kertoi työkaverien turvautuvan vastavuoroisesti usein hänen apuunsa.

Kysymys 12

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää palveluneuvojien aktiivisuutta yrityksen intranetin käytön suhteen. Suurin osa haastatelluista palveluneuvojista kertoi käyttävänsä intranetiä aktiivisesti päivittäin. Esimerkiksi palveluneuvojat 3, 4 ja 5 kertoivat käyttävänsä intranetiä ahkerasti ja myös löytävänsä sieltä hyvin tietoa. Palveluneuvoja 3 mainitsi käyttävänsä intranetiä apunaan myös puhelun aikana, ja mikäli tietoa ei löydy, kysyy hän puhelun päätyttyä seuraavaksi neuvoa työkavereiltaan. Palveluneuvojat 1 ja 6 totesivat käyttävänsä myös intranetiä, mutta olivat sitä mieltä, että tiedon etsiminen sieltä on toisinaan hankalaa. Palveluneuvoja 1 on kokenut vaikeana löytää intranetistä esimerkiksi erilaisia järjestelmäohjeita. Palveluneuvoja 6 puolestaan kertoi intranetin sisältävän osittain vanhentunutta tietoa, ja hän lisäisi järjestelmän hakutoimintojen selkeyttä tietoa haettaessa. Hän uskoi varsinkin uudempien työntekijöiden etsivän intranetistä tietoa enimmäkseen hakusanoilla, eikä tämä hakutapa toimi hänen mielestään vielä riittävän hyvin. Palveluneuvoja 2 kertoi käyttävänsä intranetiä todella harvoin, sillä kokee suuria vaikeuksia löytää sieltä oikeaa tietoa. Sen sijaan hän kysyy useimmiten tarvittaessa neuvoa työkavereiltaan.

Kysymys 13

Seuraavaksi palveluneuvojilta kysyttiin, että kokevatko he tuotteiden tai menetelmien muuttuvan joskus niin nopeasti, että omaa osaamisen tasoa voi olla vaikea ylläpitää. Palveluneuvojat 2, 3, 4, 5 ja 6 vastasivat, että ainakin jollain tasolla muutosvauhdissa on välillä vaikeuksia pysyä perässä. Palveluneuvoja 2 totesi esimerkiksi erilaisten uudistusten osalta toivovansa voida perehtyä muutoksiin hyvissä ajoin ennen niiden voimaansaattamista. Tällä hetkellä muutokset tulevat hänen mukaansa isoissa kokonaisuuksissa, ja paljon niiden opettelusta jää itsenäisen opiskelun varaan. Myös palveluneuvoja 3 oli samoilla linjoilla ja toi esille, että varsinkin yksityiskohtaista vakuutustietoa muuttuu nopeaan tahtiin, ilman että siitä aina saa tietää. Hänen mukaansa isojen uudistusten yhteydessä tulevaa tietoa pystyy kuitenkin vielä melko hyvin sisäistämään, mikäli tämän kaltaisia uudistuksia tulee enintään kaksi kertaa vuoden aikana.

Palveluneuvoja 4 näkee myös tiedon nopean muuttumisen haasteena, mutta kokee onnekseen olevansa nopea oppija, jolloin uusien asioiden sisäistäminen on helpompaa. Hän opettelisi suuret uudistuskokonaisuudet mielellään kuitenkin pienemmissä erissä. Suurimpana haasteena hän kokee muutoksiin liittyen samojen vakuutustuotteiden eri versiot, kuten esimerkiksi eri ikäisten henkilövakuutusten toisistaan poikkeavat säännökset. Myös palveluneuvoja 5 pitää samojen vakuutustuotteiden eri versioita ongelmallisina muistaa. Hän kannattaa puolestaan muutospakettien isoa kokoa, mutta uusien, varsinkin yksityiskohtaisten asioiden oppiminen täytyisi hänen mielestään saada tehtyä helpommaksi. Hän toivoisikin työnantajalta erityisesti henkilövakuutuksia koskevien muutosten yhteydessä lisäkoulutusta ja neuvoja yksityiskohtaisten asioiden opettelemiseen siten, että vakuutuksia uskalletaan muutosten jälkeen myös tarjota asiakkaille. Tällä hetkellä edellä mainitun kaltaisia muutoksia käydään hänen mukaansa varsin pintapuolisesti työntekijöiden kanssa läpi.

Palveluneuvoja 6 tunnisti myös vakuutusalan muutoksen omalle ammattitaidolle tuomat haasteet, mutta ei silti pitänyt asiaa omalla kohdallaan suurena roolissa. Satunnaisesti hänkin kertoi törmäävänsä olemassa olevaan vakuutustietoon, jota ei ole missään muodossa tullut aikaisemmin ilmi. Hänen mielestään yhtiössä toteutettuja muutoksia on tullut sopivissa erissä ja asioiden opettelemiseksi on myös annettu riittävästi aikaa.

Kysymys 14

Viimeiseksi palveluneuvojilta kysyttiin, minkä arvosanan he antaisivat itselleen ammatillisen osaamisensa perusteella, jos arvoasteikko on numero neljästä numero kymmeneen. Palveluneuvojat 1, 3, 4 ja 6 antaisivat itselleen arvosanan kahdeksan. Palveluneuvojat 1 ja 4 perustelivat arvosanaa muun muassa sillä, että he ovat olleet työtehtä-

vässä vasta suhteellisen vähän aikaa. Molemmat ovat varmoja, että arvosana paranee huomattavasti seuraavan vuoden aikana ja antavat asiassa arvoa myös heille itselleen luodulle henkilökohtaiselle kehityssuunnitelmalle. Palveluneuvojat 3 ja 6 puolestaan kokivat edelleen voivansa kehittyä erityisesti järjestelmäosaamisen ja tuotetuntemuksen saralla.

Palveluneuvoja 2 antoi itselleen arvosanan kahdeksan ja puoli. Hän pohjusti valintaansa kertomalla, että vielä enemmän voisi puheluiden aikana poistua omalle epämukavuusalueelle, jotta asiakkaiden kanssa saataisiin varmasti kaikki asiat käytyä tehokkaasti läpi. Palveluneuvoja 5 antoi itselleen arvosanan kymmenen miinus. Kysyttäessä syytä arvosanalle, hän totesi ykskantaan, että aina on varaa parantaa.

4.3.3 Palveluneuvojan ammatin tärkeimmät osaamisvaatimukset

Palveluneuvojien osaamisvaatimuksiin liittyen nousi haastatteluissa esiin joitain tietoja, taitoja sekä asenteita, jotka olivat haastateltavien työntekijöiden mielestä palveluneuvojan työssä kaikkein keskeisimpiä (taulukko 2). Palveluneuvojien tärkeimmistä osaamisvaatimuksista oltiin haastateltavien työntekijöiden kesken yleisesti hyvin samaa mieltä.

Palveluneuvojen osaamisvaatimukset	
Tiedot	Hyvä tuotetuntemus Kattava yleistieto Oman elämän kokemukset Rekisteröintiasiat Verotuskäytännöt
Taidot	Vuorovaikutustaidot Kyky oppia uutta Tietojärjestelmien käyttö Asiakslähtöisyys Ongelmanratkaisukyky
Asenteet	Empaattisuus Palvelualttius Joustavuus Vastuullisuus Kärsivällisyys

Taulukko 2 Palveluneuvojen tiedot, taidot ja asenteet.

Kuten taulukossa 2 on ensiksi esitetty, palveluneuvojen kaikkein tärkeimpiä tietovaatimuksia olivat haastattelujen perusteella hyvä tuotetuntemus, kattava yleistieto, oman elämän kokemukset, rekisteröintiasiat sekä verotuskäytännöt. Sen sijaan tärkeimmistä palveluneuvojen taitovaatimuksista nousi haastattelujen myötä esiin vuorovaikutustaidot, kyky oppia uutta, kyky käyttää erilaisia tietojärjestelmiä, asiakslähtöisyys sekä ongelmanratkaisukyky (taulukko 2). Taulukosta 2 käy myös ilmi, että tutkimuksen perusteella palveluneuvojan ammatissa kaikkein keskeisimpiä asenteita ovat empaattisuus, palvelualttius, joustavuus, vastuullisuus sekä kärsivällisyys.

4.4 Palveluneuvojien esimiesten haastattelut

Seuraavaksi työssä tarkastellaan palveluneuvojien esimiesten haastattelujen tuloksia. Haastateltavat esimiehet esiintyvät opinnäytetyössä nimillä: esimies 1 ja esimies 2.

4.4.1 Palveluneuvojien ydinosaamisen kartoittaminen

Kysymys 1

Alussa esimiehiltä kysyttiin, mitkä olennaiset tiedot, taidot ja ihmisen henkilökohtaiset luonteenpiirteet he nostaisivat esille, kun puhutaan palveluneuvojan ammatista. Molemmilla esimiehillä oli olemassa selkeä visio asiasta, ja heidän vastauksissaan nousi myös pitkälti esille samoja asioita kuin palveluneuvojienkin näkemyksissä. Ensimmäiseksi molemmat esimiehet korostivat palveluneuvojien kokonaisvaltaisia vuorovaikutustaitoja. Esimies 2 mainitsi lisäksi, että asiakasta kuuntelemalla palveluneuvojan on mahdollista saada tärkeää tietoa tämän elämäntilanteesta, jolloin asiakkaalle osataan myös hakea oikeita ratkaisuja. Hän totesikin, että palveluneuvojan tulee ennemmin osata kuunnella asiakasta, kuin olla itse aktiivisesti äänessä.

Esimies 1 oli sitä mieltä, että palveluneuvojan on myös kyettävä analysoimaan omaa tekemistään ja tunnistamaan omia vahvuuksiaan, sillä jokainen on loppupeleissä itse vastuussa omasta osaamisestaan. Hän korosti myös tiedon merkitystä palveluneuvojan ammatissa. Esimerkiksi järjestelmä-, tuote- ja prosessiosaaminen ovat hyvin tärkeitä taitoja palveluneuvojalle, samoin kuin suuren tietomassan hallitseminen. Tätä tietoa tulisi kyetä myös hyödyntämään käytännön tasolla asiakaskontaktien aikana.

Esimies 2 painotti puolestaan kärsivällisyyden ja tavallisen maalaisjärjen merkitystä palveluneuvojan työnteon arjessa. Ensisijainen taito on hänen mielestään myös se, että asioita osataan tarkastella asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Esimies 2 mainitsi tässä yhteydessä myös vakuutusalan jatkuvan muutoskehityksen. Hänen mielestään palveluneuvojan tuleekin kyetä hyväksymään se, että kaikkea tietoa ei voi koskaan täydellisesti hallita. Tämä tosiasia vaatii työntekijöiltä joustavuutta sekä toisinaan omalle epä mukavuusalueelle uskaltautumista.

Kysymys 2

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin, mikä on heidän mielestään palveluneuvojan työssä työntekijän tärkein tavoite. Esimiehet olivat vastauksissaan erittäin yhdenmukaisia, ja he vastasivat kysymykseen samoin kuin monet palveluneuvojistakin: tärkein tavoite on, että asiakas on oikein vakuutettu.

Molemmat esimiehet totesivat, että asiakkaan kanssa on tärkeää käydä keskustelua siten, että löydetään juuri hänen tarpeeseensa oikeanlaista vakuutusturvaa. Asiakas täytyy ensin saada tietoiseksi omista riskeistään, jonka jälkeen hänellä on itse vapaus valita minkä riskin hän suostuu kantamaan itse ja minkä riskin hän haluaa siirtää vakuutusyhtiölle. Esimies 1 mainitsi lisäksi, että palveluneuvojan ammattitaidolla on mahdollista löytää asiakkaalle juuri oikeita ratkaisuja sekä myös niitä piileviä ratkaisuja, joita asiakas ei itse välttämättä edes tiedosta.

4.4.2 Palveluneuvojien osaamistaso ja osaamisen kehittämisen menetelmät

Kysymys 3

Kolmas kysymys esimiehille pyrki selvittämään heidän näkemyksiään vakuutusalaalla tänä päivänä tapahtuvaan muutokseen ja yleiseen kehitykseen liittyen. Molemmat esimiehet korostivat vastauksissaan ensiksi sitä, että teknologian kehittyminen vakuutusalaalla on tällä hetkellä huomattavan nopeaa. Esimies 1 oli lisäksi sitä mieltä, että digitaalisuus menee vakuutusalaalla ikään kuin vaiheittain eteenpäin. Hänen mukaansa yleinen markkinatilanne alalla on myös kiristynyt. Osasyynä tähän on suurten kansallisten lakiprosessien, kuten liikennevakuutuslain sekä sosiaali- ja terveydenhuoltolain, uudistusten suunnittelu ja toteuttaminen. Ainoana poikkeuksena kilpailun osalta hän toisaalta myönsi vakuutusyhtiöillä olevan edelleen runsaasti varaa aktivoitua henkilövakuutusten saralla.

Esimies 1 mainitsi myös, että varsinainen asiakaskäyttäytyminenkin on jatkuvassa muutoksessa, erityisesti juuri digitalisaation osalta. Ihmiset ovat myös entistä valveutuneempia siitä mitä maailmalla tapahtuu, ja tämä puolestaan konkretisoituu vakuutusalaalla esimerkiksi matkavakuutusten kysynnän kasvuna. Haastattelun yhteydessä esimies 1 kertoi uskovansa, että tietyillä lakiuudistuksilla sekä asiakkaiden käyttäytymisen muutoksella on hyvin olennainen vaikutus palveluneuvojien työnkuvaan nyt ja tulevaisuudessa. Hänen mukaansa palveluneuvojien tarvitsee entistä enemmän ymmärtää työssään myös uusia kehittyviä trendejä.

Esimies 2 oli vastauksessaan puolestaan sitä mieltä, että tulevaisuudessa vakuutusalan asiakaspalvelu tulee mitä luultavimmin siirtymään kokonaisuudessaan sähköiseen muotoon. Näin ollen on myös hyvin mahdollista, että jatkossa vakuutusyhtiön kyky vaihtaa palvelukanavaa välittömästi asiakkaan toiveen mukaan, esimerkiksi Chat-palvelusta puhelinsoitoksi, tulee korostumaan. Esimies 2 koki myös, että vakuutustuotteista ja -palveluista luodaan tulevaisuudessa todennäköisesti keskenään monipuolisempia kokonaisuuksia, jolloin itse vakuutustuote olisi enää vain yksi osa laajempaa palvelupakettia. Hänen mielestään suurin haaste, joka vakuutusalan nykyisestä kehityksestä saattaa palveluneuvojille koitua on se, että kyetään tarvittaessa vaihtamaan yhteydenottotapaa asiakkaaseen useitakin kertoja yhden asiakaskontaktin aikana. Tämä saattaa tuottaa hankaluuksia esimerkiksi henkilöille, jotka ovat asennoituneet ja tottuneet johonkin tiettyyn työskentelymalliin. Toiseksi haasteeksi hän mainitsi sen, että alan jatkuva muutostahti saattaa ajaa palveluneuvojat omalle epämukavuusalueelleen, kunnes he oivaltavat sen tosiasian, että mikään ei ole enää stabiilia. Tässä tilanteessa korostuu ensisijaisesti palveluneuvojien kyky sopeutua vallitsevaan tilanteeseen.

Kysymys 4

Seuraavaksi esimiehiltä tiedusteltiin heidän mielipiteitään palveluneuvojien osaamisen kehittämisen menetelmien osalta. Esimiesten vastauksissa painottuivat yhtäältä jokaisen palveluneuvojan henkilökohtaiset oppimistyylit sekä toisaalta ymmärryksen saavuttaminen osaamisen kehitysprosessin tarpeellisuudesta.

Esimies 1 totesi olevan tärkeintä, että jokainen palveluneuvoja tietää itse parhaiten omat edellytykset osaamisensa kehittämiseksi, ja että tarvittaessa myös esimiehet auttavat näiden keinojen löytämisessä. Suosituin osaamisen kehittämisen menetelmä palveluneuvojien parissa on kuitenkin ollut uusien asioiden opetteleminen erilaisten ryhmäharjoitteiden avulla. Sen sijaan kaikkein parhaimpia tuloksia oppimisen osalta on saavutettu harjoittelemalla uusia asioita käytännön tasolla työnteon lomassa. Tätä menetelmää tukee osaltaan myös kehittymisen säännöllinen seuranta sekä palautteenanto prosessista.

Esimies 2 korosti osaamisen kehittämisen menetelmien taustalla sitä, että palveluneuvojat on saatava itse ymmärtämään syyt sille, miksi jokin asia taikka toimintatapa muuttuu tai uudistuu toisenlaiseksi. Tällöin varsinainen oppimisprosessikin sujuu paljon tehokkaammin, kun oppija itse saadaan tekemään, kokemaan ja ymmärtämään muutoksen tarpeellisuutta sen sijaan, että tälle annettaisiin vain valmis kokonaisuus opeteltavaksi. Osallistavan oppimistyylin lisäksi esimies 2 toi haastattelussa esiin jatkuvan har-

joittelemisen mentaliteetin, jolloin jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä palveluneuvojan on kyettävä joustamaan ja kehittymään muutoksen tahdissa.

Kysymys 5

Esimiehiltä tahdottiin kysyä lisäksi näkemyksiä vakuutusyhtiö X:n palveluneuvojen osaamisen vahvuusalueisiin sekä toisaalta myös mahdollisiin kehityskohteisiin. Vahvaa osaamista löytyi haastattelujen perusteella monella saralla, mutta myös joitain kehitystarpeita nousi pinnalle.

Esimies 1 katsoi, että palveluneuvojen tärkein osaamis pohja on erittäin hyvällä tasolla. Asiakkaita osataan palvella laadukkaasti ja sen lisäksi esimerkiksi järjestelmä- ja tuoteosaaminen ovat palveluneuvojen ehdottomia vahvuuksia. Asiakkaille löydetään myös oikeita vakuutusratkaisuja ja heidän tarpeensa saadaan pääsääntöisesti yhdellä kertaa täytettyä, mutta näillä kahdella osa-alueella olisi hänen mukaansa kuitenkin vielä myös parantamisen varaa. Asiakkaille voisi jo palvelutilanteessa esimerkiksi neuvoa enemmän asioita myös tulevaisuutta silmällä pitäen, jotta asiakkaan ei jonkin mahdollisen vakuutukseen liittyvän epäselvyyden takia tarvitse soittaa jälleen pian uudestaan asiakaspalveluun. Tämä edellyttää palveluneuvojalta kykyä ennakoida asioita palvelutapahtuman jälkeiseen aikaan liittyen ja se parantaisi varmasti myös palvelun tuottamaa lisäarvoa asiakkaan silmissä.

Esimies 2 mainitsi osaamisen vahvuusalueena ensisijaisesti sen, että palveluneuvojat muodostavat taustoiltaan ja kyvyiltään hyvin monipuolisen henkilöstökokonaisuuden, joka takaa myös erittäin monialaisen osaamistason työtehtävien osalta. Kokeneemmat työntekijät osaavat ohjeistaa uudempia työntekijöitä ja vähemmän kokeneet henkilöt puolestaan kykenevät sopivalla tavalla kyseenalaistamaan ja päivittämään vanhoja asenteita sekä toimintatapoja. Yleisellä tasolla palveluneuvojen osaamisen haasteena esimies 2 näkee sen, että yrityksessä on pitkään orientoiduttu tarkastelemaan asiakaspalvelun tavoitteita pelkästään tuloksellisuuden kannalta, ja tämän näkökulman tilalle on nyt viime aikoina varsin nopeaan tahtiin rakennettu puhtaasti asiakaslähtöinen visio. Palveluneuvojen työnteon tavoitteet on täten uudistettu hiljattain melko suuressa mitakaavassa, ja tämän asenteen sisäistämisessä palveluneuvojilla on edelleen parannettavaa. Esimies 2 korostaa muutostyössä myös työnantajan valmentavaa roolia.

Kysymys 6

Viimeisessä kysymyksessä haluttiin selvittää miten esimiehet kokevat yrityksen sisäisen asiakaspalvelun menetelmien tukevan palveluneuvoja heidän työssään. Esimies 1

mainitsi, että varsinkin juuri heidän toimipisteensä näkökulmasta yrityksen sisäisiä toimintoja on viime aikoina kehitetty parempaan suuntaan. Esimerkiksi yrityksen tuotesuunnitteluosasto pyrkii kaikessa toiminnassaan ottamaan entistä paremmin huomioon tehtyjen muutosten vaikutukset asiakasrajapinnassa. Lisäksi palveluneuvojien tueksi kehitellään jatkuvasti heidän työtään helpottavia menetelmiä, ja myös asiakaspalvelun tietojärjestelmiä kehitetään järjestelmällisesti. Tavoitteena onkin pyrkiä tuottamaan palveluneuvojille mahdollisimman kattava tukiverkosto, johon he pystyisivät tarvittaessa tukeutumaan mihin kellonaikaan tahansa työpäivän aikana. Esimies 1 korosti vielä tässä yhteydessä palveluneuvojan työkavereiden ja esimiehen olevan edelleen tärkeänä tukiverkostona haasteellisten tilanteiden varalta. Palveluneuvojan on toisaalta myös itse oltava aktiivinen tiedon etsijä ja tarvittaessa myös osattava ja uskallettava turvautua erilaisiin tukiverkostoihin.

Esimies 2 toi puolestaan esille, että sisäisen viestinnän kanavia on eri sidosryhmien välillä yrityksessä melko paljon ja että niitä olisi varaa palveluneuvojienkin näkökulmasta edelleen selkiyttää. Lisäksi palveluneuvojien ja heidän kanssaan aktiivisesti toimivien muiden osastojen, kuten korvauspuolen ja yrityspuolen välillä, yhteistyö toimii kyllä hyvin, mutta sitä olisi mahdollista kehittää vieläkin saumattommaksi. Erityisesti asiakastyöskentelyn osalta voisi osastojen välistä kanssakäymistä edelleen parantaa niissä tapauksissa, joissa sama asiakas asioi yrityksen usean eri osaston kanssa. Palveluneuvojia palvelevan vakuutustukiosaston olisi hänen mukaansa myös mahdollista ottaa vieläkin valmentavampi rooli palveluneuvojia kohtaan, jotta nämä onnistuisivat ensi kerralla itse suoriutumaan vastaavista haasteistaan. Myös esimies 2 oli sitä mieltä, että palveluneuvojan oman tiimin tulee olla se hänen lähin tukiverkostonsa. Hän korosti myös eri osastojen välisen vaivattoman kanssakäymisen tärkeyttä sekä hyvän yhteishengen merkitystä koko yrityksen toiminnassa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vakuutuslalla työskentelevän palveluneuvojan osaamisvaatimukset asiakaspalvelutyössä. Aihetta haluttiin tutkia, jotta olisi mahdollista saada ajankohtainen käsitys palveluneuvojien osaamisalueista jatkuvan muutoksen ja kehityksen kohteena olevalla vakuutuslalla. Lisäksi asiakaspalvelun asiakkailta saatavaa palautetta on tavallisesti runsaasti saatavilla, joten tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan palveluneuvojien ja heidän esimiestensä omiin tunteuksiin opinnäytetyön tutkimusongelman osalta. Tutkimuksen avulla saatujen tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen olisi siten mahdollista tarvittaessa kohdentaa huomiotaan palveluneuvojien osaamisen tietyille painopistealueille.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin ensin asiakaspalvelun sisältöä yleisestä ja finanssialan näkökulmasta. Tämän jälkeen teoriaosuuden toisessa kappaleessa perehdyttiin henkilöstön osaamiseen sekä eri keinoihin, joilla henkilöstön osaamista voidaan kehittää. Kummatkin aihepiirit olivat olennaisesti kytköksissä varsinaiseen tutkimusosiin. Opinnäytetyön tutkimusosan pääpainona selvitetiinkin yksilöhaastattelujen muodossa palveluneuvojien sekä heidän esimiestensä näkemyksiä palveluneuvojien ammatin ydinosaamisalueista. Tutkimuksella haluttiin lisäksi selvittää haastateltavien työntekijöiden mielipiteitä yrityksen palveluneuvojien tämänhetkiseen osaamistasoon sekä palveluneuvojien osaamisen kehittämiseen liittyen.

Tutkimus toteutettiin valikoitujen teemojen pohjalta rakennetuissa yksilöhaastatteluissa, jotka tehtiin ensin kuudelle vakuutusyhtiö X:n palveluneuvojalle ja tämän jälkeen kahdelle heidän esimiehelleen. Kaikki haastattelut päätettiin toteuttaa kasvokkain henkilökohtaisessa muodossa. Täten koettiin haastateltavilta saatavan kaikkein parhaiten ja luotettavimmin vastauksia, sillä henkilökohtaisissa haastatteluissa olisi myös mahdollista tulkita haastateltavien henkilöiden elekieltä sekä äänenpainoja. Lisäksi haastateltavilla olisi henkilökohtaisessa haastattelussa mahdollisuus tuoda keskustelun kautta vapaasti esiin omia näkökulmiaan tutkittaviin aiheisiin liittyen. Myös toimeksiantajayrityksen toimipisteen maantieteellinen sijainti puolsi osaltaan haastattelujen toteuttamista henkilökohtaisessa muodossa.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen puitteissa tehtyihin haastatteluihin sekä niiden avulla saatuihin tutkimustuloksiin voi olla tyytyväinen. Haastateltavat vakuutusyhtiön työntekijät olivat tutkimuksessa varsin positiivisella asenteella mukana, ja toimeksiantajayritys

mahdollisesti osaltaan myös riittävästi aikaa haastattelujen toteuttamiseen haastateltavien omalla työajalla. Haastateltavilla henkilöillä oli paljon sekä yhteisiä että henkilökohtaisia näkemyksiä tutkittaviin aiheisiin liittyen. Lisäksi myös esimiesten ja palveluneuvojien vastausten väliltä löytyi sekä yhteisiä että keskenään erilaisia piirteitä. Palveluneuvojien ja esimiesten vastausten välisiä eroavaisuuksia selittää se, että esimiesten kysymykset oli rakennettu eri tavalla kuin palveluneuvojien kysymykset, ja esimiehet usein myös analysoivat vastauksiaan syvällisemmin omasta työnjohdollisesta näkökulmastaan katsottuna. Suoria ristiriitoja palveluneuvojien ja esimiesten vastausten välillä ei tullut haastatteluissa esille. Haastatteluiden avulla saatiin kokonaisuudessaan tuotua esiin varsin värikäs kokonaisuus haastateltavien työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia opinnäytetyön tutkimusaiheisiin liittyen.

Haastateltavat palveluneuvojat ja esimiehet olivat yleisesti sitä mieltä, että vakuutusyhtiön palveluneuvojan ammatissa pärjää parhaiten henkilö, joka on empaattinen, kärsivällinen, vahvasti vuorovaikutteinen ja joka hallitsee hyvin erilaiset tietojärjestelmät (taulukko 2). Lisäksi kuten taulukossa 2 kuvattiin, myös tuoteosaaminen, asiakaslähtöisyys sekä yleistiedon merkitys nousivat esille lukuisten haastattelujen aikana. Monia näistä asiakaspalvelijan ominaisuuksista käsiteltiin myös teoriaosuuden asiakaspalvelukappaleessa. Vakuutusala on tietopohjaltaan erittäin laaja, minkä lisäksi alan muutosvauhti on hyvin nopea. Näin ollen palveluneuvojan työssä kyky joustaa sekä oppia uusia asioita ovat tänä päivänä ensiarvoisen tärkeitä taitoja, kuten taulukossa 2 tuotiin myös esille. Työympäristön muutoksesta sekä tarpeesta omaksua uutta tietoa kerrottiin myös tämän työn toisessa teoriakappaleessa. Oli lisäksi mielekästä havaita, että koko opinnäytetyön toteuttamisen perusteena toiminut vakuutusalan jatkuva muutosprosessi vahvistettiin haastattelujen aikana myös jokaisen haastateltavan työntekijän toimesta.

Työn teoria-aineistoon viitaten tutkimuksessa tuli lisäksi esiin, että yllättävän moni haastateltavista palveluneuvojista koki oikean tiedon löytämisen yhtiön sisäisestä intranetistä varsin haastavana. Toimintoa kyllä käytetään varsinkin puhelujen aikana, mutta sen toimivuudessa olisi vastausten perusteella edelleen parannettavaa. Tutkijan mukaan yksi mahdollisuus lisätä intranetin käytännöllisyyttä voisi olla esimerkiksi kyselyn toteuttaminen työntekijöiden parissa siitä, miten intranetiä voisi tulevaisuudessa kehittää. Intranetin käytöstä voisi toisaalta järjestää myös käyttökoulutusta henkilöstölle, jolloin järjestelmän käyttöön liittyvät osaamisen puutteet saataisiin tuotua esille ja sitä kautta paikattua.

Palveluneuvojen haastattelujen perusteella sai melko kattavan kuvan yleisimmistä syistä, joiden takia asiakkaat soittavat vakuutusyhtiöön. Tämä osa tutkimusta luo ikään kuin ajantasaisen tilannekatsauksen tyypillisimpien asiakaskontaktien sisältöihin, joiden aihealueita toimeksiantajan on varmasti jatkossakin hyvä pitää aktiivisesti mukana keskusteluissa palveluneuvojen kanssa. Suurin osa asiakkaiden soitoista liittyivät haastateltavien palveluneuvojen mukaan joko laskutukseen, vakuutusten myyntiin tai yleiseen vakuutusturvan tarkistamiseen. Tämä tieto lienee varmasti olennainen esimerkiksi suunniteltaessa erilaisten koulutustapahtumien painopistealueita henkilöstölle.

Osaamisen kehittämisen suhteen palveluneuvojat tuntuivat arvostavan kaikkein eniten konkreettisia oppimisen muotoja, kuten erilaisia ryhmitöitä taikka vierikuuntelua työkaaverin kanssa. Myös oppiminen käytännön työn ohessa koettiin erittäin opettavaiseksi. Esimiesten haastatteluissa puolestaan kävi ilmi, että näiden kehittämismenetelmien toimivuus on onnistuneesti kyetty havaitsemaan myös heidän toimestaan. Lisäksi työssä oppimiseen liittyen, palveluneuvojille luotuja omia henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia pidettiin paikoin myös erittäin tehokkaina menetelminä oman osaamisen kehittämisen ja seurannan kannalta, kuten työn teoriaosuudessakin aiheeseen viitattiin. Sen sijaan palveluneuvojilta selvästi eniten kritiikkiä uusien asioiden oppimisen suhteen sai opinnäytetyössä yhtenä osaamisen kehittämisen keinonakin mainittu tietokoneen välityksellä tapahtuva itseopiskelu. Kokonaisuutena palveluneuvojat pitivät kuitenkin koulutusta ja oman osaamisen kehittämistä missä tahansa muodossa pelkästään positiivisena asiana. Haastatteluiden perusteella kävi myös ilmi, että palveluneuvojilla on keskenään hyvin monenlaisia henkilökohtaisia vahvuuksia. Monet palveluneuvojat korostivatkin vastauksissaan, että osaamisen jakaminen omien työkaavereiden kesken on yksi erinomainen keino kehittää koko muun työyhteisön osaamista.

Tutkimuksessa saatujen havaintojen valossa, käytännönläheisiä harjoitteita, kuten esimerkiksi ryhmätyöskentelyä, vierikuuntelua sekä työssä oppimista olisi siis tulevaisuudessakin kannattavaa jatkojalostaa palveluneuvojen osaamisen kehittämiseksi. Samoin myös palveluneuvojen henkilökohtaisia vahvuuksia tahdottaisiin entistä tehokkaammin käyttää hyödyksi jakamalla tätä ainutlaatuista tietotaitoa muille työyhteisön jäsenille. Tämä voisi tutkijan mielestä onnistua esimerkiksi siten, että esimiehen välityksellä etsitään työporukasta vähintään kaksi eri osa-alueilla taitavaa henkilöä, jotka havainnollistavat toisilleen kokemustensa ja esimerkkien kautta, miksi juuri he pärjäävät hyvin jollain tietyllä osaamisen alueella. Näin he täydentäisivät toistensa ammatti-osaamista varsin vaivattomasti tietyn tyyllisellä molemmat hyötyvät -menetelmällä.

Palveluneuvoja haastateltaessa nousi tutkimuksen aikana useamman kerran esille myös tieto, että mikäli he eivät omasta mielestään hallitse jotain asiaa tai osa-aluetta tarpeeksi hyvin, kyseisestä aiheesta ei ole välttämättä omakohtaisia kokemuksia, tai että asia ei muuten vain juurikaan herätä palveluneuvojassa kiinnostusta. Tästä voidaan tutkijan mielestä päätellä, että oppiminen ja itsensä kehittäminen täytyisi kaiken muun ohella saada muotoiltua työntekijöiden mielestä myös mielekkääksi ja kannustavaksi toiminnaksi. Henkilöstön työskentelymotivaation ja yrityksen inhimillisten voimavarojen merkitystä painotettiin aiemmin myös työn teoriaosiossa. Tässä yhteydessä varmasti korostuu myös esimieshaastatteluissa esiin tulleet seikat, että jokaisella palveluneuvojalla on oma henkilökohtainen tapansa oppia uutta sekä se, että palveluneuvoja koitetaan saada aktiivisen osallistamisen kautta ymmärtämään kehityksen syitä ja hyötyjä.

Eräs tärkeä osaamisen kehityskohde, joka palveluneuvojien vastauksista kävi lisäksi ilmi, oli yhtiön henkilövakuutus tuotteet. Henkilövakuutuksista keskusteleminen asiakkaan kanssa koettiin ajoittain vaikeana pääosin siitä syystä, että palveluneuvoja ei välttämättä itsekään tiedä tuotteesta tarpeeksi, jotta osaisi perustella tuotetta vakuuttavasti, taikka vastata asiakkaan mahdollisesti esittämiin tarkentaviin kysymyksiin tuotteen sisällöstä. Erityisesti vastauksissa nousivat haasteellisina tuotteina esiin päivärahaturva sekä pysyvän työkyvyttömyyden turva. Haastatteluissa esitettiinkin toiveita, että palveluneuvojien osaamista syvennettäisiin kyseisten aihealueiden osalta. Lisäksi ehdotettiin, että työnantajan toimesta voitaisiin tuoda esiin tehokkaita myyntiargumentteja sekä vakuutuksiin liittyviä esimerkkitapauksia, joita palveluneuvoja voisi työssään käyttää ammattitaitonsa kehittämiseksi ja henkilövakuutusten myynnin edistämiseksi.

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen havainto oli, että samalla kun monet palveluneuvojat kokivat henkilövakuutus tuotteet yhtenä merkittävimpänä osaamisen kehityskohteenaan, tutkimuksen esimieshaastatteluissa kävi puolestaan ilmi, että vakuutusmarkkinoilla suurin myynnillinen kasvupotentiaali on juuri henkilövakuutusten saralla. Yhteenvedona voidaan varmasti todeta, että kuromalla umpeen tämän epätasapainon palveluneuvojien henkilövakuutusosaamisen sekä henkilövakuutusten myyntipotentiaalilla välillä, vakuutusyhtiö X:llä on hyvät edellytykset kasvattaa henkilövakuutusmyyntiään merkittävästi tulevaisuutta ajatellen.

Yhtenä yhteisenä piirteenä niin esimiesten kuin palveluneuvojienkin haastattelujen vastauksissa painottui työn teoriaosuudessaakin esillä ollut digitaalisuuden kasvava merkitys vakuutus alalla, ja sen mukanaan tuomat haasteet asiakaspalvelulle. Myös alalla

kokonaisuudessaan tapahtuva jatkuva muutosprosessi koettiin kaikkien vastaajien kesken haastavana asiana, mutta sen syytä ja tarpeellisuutta kuitenkin ymmärrettiin laajasti. Samoin esimiesten näkemys palveluneuvojien ammatillisen osaamisen tasosta vastasi tehokkaasti palveluneuvojien omia mielipiteitä: perusosaaminen on hyvällä tasolla, mutta ammattitaitoa on edelleen mahdollista syventää esimerkiksi tuoteosaamisen ja asiakkaiden käsittelyn osalta. Lisäksi tutkimuksen aikana kollektiivisesti korostui, että yhteishenki työpaikalla on hyvä, ja että oma tiimi sekä lähiesimies ovat edelleen se ensisijainen tukiverkosto palveluneuvojalle. Myös asiakaslähtöinen ajattelumalli on saanut vahvan jalansijan palveluneuvojien työnteon arjessa.

Tutkimuksella löydettiin runsaasti vastauksia palveluneuvojien ammatilliseen osaamiseen sekä osaamisen kehittämiseen liittyen. Lisäksi toimeksiantajan näkökulmasta tutkimuksella osaltaan varmasti myös vahvistettiin jo entuudestaan tiedettyjen asioiden olevan edelleen ajankohtaisia. Tämän tutkimuksen tärkein tulos oli saada todenmukainen ja päivitetty tilannekatsaus palveluneuvojien osaamisalueiden ytimeen ajankohtaisesta näkökulmasta. Tässä tavoitteessa tutkimuksen voi katsoa onnistuneen.

Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia, miten ydinosaaminen, työntekijöiden ammatillisen osaamisen taso sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen toteutuvat vakuutusyhtiön puhelinmyynnin palveluhenkilöstön parissa. Tutkimuksessa olisi mahdollista selvittää eroja ja yhtäläisyyksiä asiakaspalvelun ja myyntipalvelun henkilöstön osaamisalueiden välillä. Tutkimuksen lopputuloksena voitaisiin saada muodostuttua kokonaiskuva siitä onko olemassa joitain, kenties tiedostamattomiakin ammatillisen osaamisen käytäntöjä tai osaamisen kehittämisen menetelmiä, joita voitaisiin jakaa asiakaspalvelun ja myyntipuolen välillä.

LÄHTEET

- Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. 2., uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Dixon, M., Ponomareff, L., Turner, S. & Delisi, R. 2017. Kick-ass customer service. Viitattu 19.3.2017 <https://hbr.org/2017/01/kick-ass-customer-service>
- Ekonomit 2017a. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 25.2.2017 Ekonomit <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>
- Ekonomit 2017b. Mentorointi. Viitattu 6.3.2017 <https://www.ekonomit.fi/mentorointi>
- Eosmo 2011. Osaamista kehittävä työkierto. Viitattu 1.3.2017 <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>
- Finlex 2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Viitattu 7.3.2017 <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>
- Haaranen, M. & Svärd, E. 2017. Oma osaaminen. Viitattu 23.2.2017 <http://www.piilotyopaikat.com/oma-osaaminen>
- Hankonen, R. 2015. Työkierto vaatii suunnitelman. Viitattu 4.3.2017 <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyokierto-vaatii-suunnitelman>
- Jha, V. 2016. Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. Viitattu 8.3.2017 <http://ijsrst.com/paper/569.pdf>
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu 2007-2008. Viitattu 11.4.2017 <http://salpro.salpaus.fi/tes/CD-rom/pdf/A3%20osaamisesta,%20suomeksi.pdf>
- Jyväskylän yliopiston kielikeskus 2017. Itseohjautuvuus. Viitattu 13.3.2017 <https://kielikompassi.jyu.fi/opioppimaan/itseohjautuvuus.htm>
- Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään!: Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: KT Kuntatyönantajat Viitattu 1.3.2017 http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/osaamista_kehittamaan.pdf
- Kaiku. 2009. Osaaminen muutoksessa. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu: Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: Amk-Kustannus Oy.
- Kustula, S. 2015. Laadullinen ja määrällinen tutkimus opinnäytetyössä. Viitattu 19.3.2017 <http://esseepankki.proakatemia.fi/laadullinen-ja-maarallinen-tutkimus-opinnaytetyossa/>
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Asiakaspalvelu. Tampere: Avaintulos Oy.
- Laurila, M. 2013. Nyt jos koskaan kannattaa kouluttaa henkilökuntaa! Viitattu 7.3.2017 <http://blogi.ekonomit.fi/nyt-jos-koskaan-kannattaa-kouluttaa-henkilokuntaa/>
- Leiviskä, P. 2016. Palveluyhteiskunta on jo täällä – talouskasvu piilee uusien palveluiden kehittämisessä. Viitattu 13.2.2017 <https://taloudessa.fi/artikkelit/ilmiot/2016/09/16/palveluyhteiskunta-on-jo-taalla-taloukasvu-piilee-uusien-palveluiden-kehittamisessa/>
- Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Lahti: Positiivarit Oy.
- Marckwort, R. & Marckwort, A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

- Monster Klubi 2015. Oma osaaminen ja vahvuudet löytyvät itseanalyysin ja harjoittelun avulla. Viitattu 23.2.2017 <http://www.monsterklubi.fi/blog/oma-osaaminen-ja-vahvuudet-loytyvat-itseanalyysin-ja-harjoittelun-avulla/>
- Opetushallitus 2017. Mentorointi. Viitattu 6.3.2017 http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi
- Osaamisella omiin tavoitteisiin 2017. Viitattu 11.4.2017 <https://www.uef.fi/web/aducate/osaamisella-omiin-tavoitteisiin>
- Pakarinen, T., Sivonen, S. & Rusanen, M. 2016. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Viitattu 27.2.2017 <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-kehittaminen/Sivut/default.aspx>
- Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Puranen, M. 2015. Osaaminen on kuin muovailuvahaa. Viitattu 22.2.2017 <http://www.monsterklubi.fi/blog/osaaminen-on-kuin-muovailuvahaa/>
- Saikkonen, U. 2009. Ota porukka haltuun palavereilla. Viitattu 10.3.2017 <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ota-porukka-haltuun-palavereilla-3351765>
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2., uudistettu painos. Turku: SelinSelin®.
- Taipale, K. & Kupias, P. 2011. Palaverit paremmiksi: Turhauttavasta turinasta tehokkaaseen toimintaan. Viitattu 10.3.2017 <http://www.tevere.fi/julkaisut-ja-artikkelit/91-tevere/artikkelit/139-palaverit-paremmiksi-turhauttavasta-turinasta-tehokkaaseen-toimintaan>
- Tilastokeskus 2017a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 19.3.2017 <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Tilastokeskus 2017b. Teemahaastattelu. Viitattu 20.3.2017 <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 1., verkkoaineisto. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Välisalo, T. 2014. Oman osaamisen tunnistaminen. Viitattu 23.2.2017 <https://www.jyu.fi/hum/opiskelu-ohjeet/tutorial/tyoelamaopinnot/oman-osaamisen-tunnistaminen-s2014>
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2., uudistettu painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006: Hyvä asiakaspalvelu: Menestystekijä finanssialalla. 2., uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Kysymykset palveluneuvojille

1. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä taitoa, joita tarvitsee osata, jotta kykenee toimimaan palveluneuvojan työssä?
2. Mitkä kolme henkilön luonteenpiirrettä ovat sellaisia, joista on palveluneuvojan työssä eniten hyötyä?
3. Sano mielestäsi kolme yleisintä syytä, joiden takia asiakas ottaa asiakaspalveluun yhteyttä?
4. Mitä ”liitännäistietoa” palveluneuvoja tarvitsee muilta elämänaloilta nk. vakuutustiedon lisäksi?
5. Tarvitseeko mielestäsi palveluneuvojan oppia/osata asioita tänä päivänä laajemmin, paremmin tai nopeammin kuin aikaisemmin?
6. Mikä on mielestäsi tärkein tavoitteesi asiakaspalvelijana?
7. Minkä osaamisen tai mitkä asiat miellät sinun omiksi vahvuuksiksi palveluneuvojan ammatissa?
8. Millä osa-alueella haluaisit edelleen kehittyä kaikkein eniten?
9. Oletko mielestäsi oppinut paremmin asioita itse työn parissa, vai sen sijaan esimerkiksi koulutuksissa, palaverissa tai muissa vastaavissa tilaisuuksissa?
10. Mitkä ovat mielestäsi kaikkein parhaimpia tapoja/menetelmiä oppia töissä uusia asioita?
11. Miten usein kysyt tavallisesti kollegalta tai esimieheltä neuvoa työhön liittyvässä asiassa?
12. Miten usein tukeudut yrityksen intranettiin hakeaksesi tietoa, johon et osaa heti vastata?
13. Oletko joskus kokenut että tuotteet tai menetelmät muuttuvat niin nopeasti, että välillä voi olla haastetta ylläpitää riittävää osaamisen tasoa?
14. Millä arvosanalla (4-10) kuvaisit omaa ammatillista osaamistasi työnteon arjessa?

Kysymykset esimiehille

1. Mitkä olennaiset tiedot, taidot ja ihmisen henkilökohtaiset luonteenpiirteet nostaisit esille, kun puhutaan palveluneuvojan ammatista?
2. Mikä on mielestäsi palveluneuvojan työssä työntekijän tärkein tavoite?
3. Miten kuvailisit vakuutuslalla tänä päivänä tapahtuvaa muutosta ja yleistä kehitystä?
4. Millä tavoin koet, että palveluneuvojat oppivat parhaiten uusia asioita työhönsä liittyen?
5. Mitkä ovat mielestäsi yhtiön palveluneuvojien osaamisen vahvuuksia ja toisaalta mitä osa-alueita olisi mahdollisesti edelleen hyvä kehittää eteenpäin?
6. Miten koet yhtiön sisäisen asiakaspalvelun menetelmien tukevan palveluneuvojia heidän työssään?