

Osaamismittariston laadinta matkanjärjestäjän asiakas- palveluhenkilöstölle

Oliver Martinez

Opinnäytetyö

Matkailun liikkeenjohdon koulu-
tusohjelma

2017



Tekijä Oliver Martinez	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Osaamismittariston laadinta matkanjärjestäjän asiakaspalveluhenkilöstölle	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 7
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yhdelle Suomen suurimmista matkanjärjestäjistä. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä osaamisalueet koetaan toimeksiantoyrityksen asiakaspalvelun kannalta tärkeiksi. Näiden pohjalta opinnäytetyön tavoitteena oli laatia matkanjärjestäjä X:n asiakaspalveluhenkilöstölle osaamisen mittaukseen soveltuva mittaristo. Mittaristo päätettiin rajata koskemaan ensisijaisesti puhelimitse, chatin ja Facebookin kautta tapahtuvaa asiakaspalvelua. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin toukokuussa 2016 aihe suunnitelmalla ja opinnäytetyöprosessi jatkui vuoden verran toukokuulle 2017.</p> <p>Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, tietoperustasta, osaamismittariston suunnittelun ja toteutuksen kuvauksesta, työpajojen ja haastattelun pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä sekä pohdintaosioista. Tietoperustassa avataan osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä pääkäsitteitä ja esitetään aiemmin tutkittuja osaamismittariston laadintaan liittyviä teorioita, prosesseja ja toimintatapoja. Tietoperustan lopussa käsitellään lyhyesti myös osaamisvaatimuksia matkanjärjestäjä X:n eri palvelukanavissa. Tietoperustan jälkeen opinnäytetyö etenee osaamismittariston suunnittelun ja toteutuksen kuvaukseen, jossa esitellään myös tehdyt menetelmävalinnat. Opinnäytetyön lopussa esitellään tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä kuvataan osaamismittariston laadintaprosessi. Pohdintaosiossa pohditaan valmiin mittariston käyttömahdollisuuksia.</p> <p>Tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään kvalitatiivisena eli laadullisena toimintatutkimuksena. Laadullinen toimintatutkimus toteutettiin opinnäytetyössä työpajoina, joihin osallistui toimeksiantoyrityksen asiakaspalveluhenkilöstöä. Osaamismittariston suunnitteluprosessiin on hyvä ottaa mukaan operatiivisen tason työntekijöitä, jotta valmiissa osaamismittaristossa ei hukata operatiivisen tason työntekijöiden yksilöllisiä osaamispilteitä. Valmis mittaristo on työntekijöiden keskuudessa myös hyväksytympi, mikäli operatiivisen tason työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan mittariston laadintaprosessiin.</p> <p>Opinnäytetyön luotettavuuden lisäämiseksi mittariston laadintaprosessissa otettiin myös toimeksiantoyrityksen asiakaspalveluosaston esimiesten näkökulmat mukaan tutkimukseen. Esimiesten tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatteluaineisto litteroitiin auki johtopäätösten tekoa varten.</p> <p>Lopputuloksena työntekijöiden työpajoissa nostamat osaamisalueet ja esimiesten haastattelussa esille nousseet osaamisalueet tukivat toisiaan. Esimiesten haastattelun pohjalta tehtiin joitakin täsmennyksiä työpajoissa esille nousseisiin osaamisalueisiin. Työpajojen ja haastattelun pohjalta saatiin hyvää materiaalia myös osaamismittariston kriteeristön laadintaan. Opinnäytetyön tutkimusten pohjalta matkanjärjestäjä X:n asiakaspalvelun merkittävimmät osaamisalueet olivat: tuotetuntemus, järjestelmäosaaminen, ihmissuhdetaidot ja asenne, oppimiskyky, tiedonhakutaidot, itseluottamus, ratkaisukeskeisyys sekä paineensietokyky. Nämä osaamisalueet valikoituivat myös tehtyyn osaamismittaristoon.</p>	
Asiasanat Osaamisen arviointi, osaamisen kehittäminen, mittaus, johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osaaminen työelämässä.....	3
2.1	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen.....	7
2.2	Osaamisen ja suorituskyvyn mittaaminen	11
2.3	Osaamisen arviointi	14
2.4	Osaamiseen perustuva palkitseminen.....	15
3	Osaaminen matkanjärjestäjän eri palvelukanavissa	17
3.1	Matkanjärjestäminen liiketoimintana.....	17
3.2	Osaaminen sosiaalisessa mediassa	18
3.3	Osaaminen chat-palvelussa	19
4	Tietoperustan yhteenveto.....	21
5	Tutkimuksen toteutus	24
5.1	Menetelmävalinnat.....	24
5.1.1	Työpajat.....	25
5.1.2	Esimiesten haastattelu	28
5.2	Analyysimenetelmä.....	30
6	Tutkimuksen johtopäätökset.....	32
6.1	Työpajojen johtopäätökset	32
6.2	Esimiesten haastattelun johtopäätökset	33
6.3	Osaamismittariston laadinta	33
7	Pohdinta.....	36
7.1	Kehittämisehdotukset.....	36
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	37
7.3	Oman oppimisen arviointi.....	39
	Lähteet	41
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Työpajapienryhmien osaamiskartat.....	44
	Liite 2. Esimiesten haastattelun pohjalta luotu osaamiskartasto	46
	Liite 3. Osaamismittaristo	47
	Liite 4. Osaamismittariston kriteeristö.....	48

1 Johdanto

1980-luvun loppupuolella osaaminen nostettiin Viitalan (2005a, 7) mukaan mm. hyvän liikeidean, tehokkaan organisaatorakenteen ja terveen pääomarakenteen rinnalla yhdeksi yritystoiminnan tärkeimmistä menestystekijöistä. Osaamisen kehittämällä on tutkitusti myös suuri vaikutus organisaation muutos- ja uudistumiskykyyn (Antikainen, Kujansivu & Lönnqvist 2006, 26).

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi yksi Suomen suurimpiin lukeutuvista matkanjärjestäjistä. Tavoitteena oli luoda osaamisen mittaukseen soveltuva mittaristo, jota voidaan hyödyntää jatkossa muun muassa osaamisen kehittämisen suunnittelussa toimeksiantoyrityksessä. Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli selvittää matkanjärjestäjä X:n asiakaspalvelun keskeiset osaamisalueet. Tutkimukseni perusteella määrittelin matkanjärjestäjä X:n asiakaspalvelun keskeiset osaamisalueet ja niihin soveltuvan arviointikriteeristön. Laaditun arviointikriteeristön pohjalta syntyi asiakaspalveluhenkilöstön olemassa olevan osaamisen mittaukseen soveltuva mittaristo.

Toimeksiantajalle mittariston laadinta oli tärkeää, sillä osaamisen kehittäminen koetaan yrityksessä tärkeäksi. Toimeksiantoyrityksessä on käynnissä muutosprosessi. Hiljattain yrityksessä on ollut muun muassa organisaatiomuutos ja prosesseja hiotaan tällä hetkellä entistäkin tehokkaammiksi. Kuten alussa totesin, osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa yritysten muutos- ja uudistumisprosesseissa.

Opinnäytetyöni aihe valikoitui yhteistuumin toimeksiantajan kanssa. Mittariston laadinnalle oli kysyntää ja koin aihealueen myös itse mielenkiintoisena. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan ensisijaisesti puhelimitse, Facebookin ja chat-palvelun kautta käytävää asiakaspalvelua. Opinnäytetyön ulkopuolelle jätettiin mm. kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu, sekä sähköpostitse käytävä asiakaspalvelu. Opinnäytetyön ulkopuolelle jätettiin myös ryhmämyyntiin liittyvä asiakaspalvelu. Laaditun mittariston on tarkoitus toimia matkanjärjestäjä X:n asiakaspalveluhenkilöstön osaamisen kehittämisen työkaluna. Mittariston käyttömahdollisuudet ovat toki laajat ja esittelen niitä opinnäytetyöni lopun pohdintaosiossa.

Opinnäytetyöni tietoperustassa käsittelen osaamisen kehittämisprosessiin keskeisesti liittyviä teemoja ja käsitteitä, kuten osaamisen johtamista ja suorituksen ja osaamisen mitausta. Tietoperustan lopussa käsittelen lyhyesti myös eri palvelukanavissa tarvittavaa osaamista.

Empiirisessä osassa esittelen puolestaan opinnäytetyössäni tekemäni menetelmävalinnat sekä toteutus- ja työtavat tarkasti. Lähdin hakemaan vastauksia tutkimusongelmaani työntekijöille suunnittelemallani kvalitatiivisella eli laadullisella toimintatutkimuksella. Toimintatutkimukseni oli käytännössä työpajatyypinen. Työpajatyöskentely on osallistavaa ja tutkimustavalle ominaista on yhdessä ratkaisujen löytäminen tutkimusongelmaan. Tutkimustapa soveltuu tutkimusten mukaan hyvin työmenetelmien kehittämistyöhön. Mielestäni tutkimustapa soveltui hyvin myös osaamismittariston laadintaan. Opinnäytetyöni luotettavuuden lisäämiseksi, suunnittelin ja toteutin itse toimeksiantoyrityksen esimiehille puolistrukturoidun teemahaastattelun. Haastattelulla halusin varmistaa, että työntekijöiden ja esimiesten näkemykset tärkeistä osaamisalueista olisivat samansuuntaiset.

Opinnäytetyöni johtopäätösosiossa esittelen tarkemmin työpajoissa ja esimiesten haastatteluissa esille nousseita tuloksia. Osiossa esittelen myös sen, kuinka esimiesten haastattelu tuki työpajoissa esille nousseita asioita. Osion lopussa kuvaan myös toimeksiantoyritykselle tekemäni osaamismittariston laadintaprosessin.

Opinnäytetyöni lopun pohdintaosiossa pohdin valmista osaamismittaristoa ja sen hyödynnettävyyttä sekä luotettavuutta. Osiossa pohdin myös tarkemmin valmiin mittariston eri käyttömahdollisuuksia sekä omaa kehittymistäni tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

2 Osaaminen työelämässä

Osaaminen on Castellanon (2014, 84) mukaan potentiaalinen kilpailukykytekijä monissa yrityksissä. Henkilöstön ajantasainen ja riittävä osaaminen on keskeistä tänä päivänä. Kyse ei ole pelkästään tiedoista ja taidosta, vaan muun muassa kokemus on osa osaamista. (Kauhanen 2015, 34.) Antikaisen ym. (2006, 24–27, 55) mukaan henkilöstön osaaminen on yksi yrityksen aineettoman pääoman osa-alueista, jonka on havaittu tarjoavan usealle organisaatiolle paremmat menestymähdollisuudet tulevaisuuteen kuin mitä taloudelliset ja fyysiset tekijät tarjoavat.

Osaamisen kehittämisellä ja johtamisella on olennainen vaikutus työyhteisön muutos- ja uudistumiskykyyn. Osaamisen kehittäminen on sen vuoksi tärkeä osa esimiestyötä. (Hätönen 2011, 8.)

Osaaminen vahvistaa yksilön työkykyä, joka on puolestaan ehto työssä menestymiselle ja ammatilliselle kehittymiselle. Hyvällä oppimisella edistävällä johtajuudella ja positiivisilla henkilösuhteilla on sen sijaan positiivinen vaikutus henkilöstön työhyvinvoinnille, jonka edistäminen on tärkeä osa osaamisen johtamista. (Hätönen 2011, 9.)

Professori Juhani Ilmarinen kuvaa työkykyä nelikerroksisen työkyvyn talomallin avulla. (Kuvio 1) Hyvä työkyky rakentuu Huuhtasen, Ilmarisen & Lähteenmäen (2003, 69.) mukaan hyvän terveyden ja toimintakyvyn päälle. Työkyvyn talomallin ensimmäinen kerros muodostuu juuri terveydestä ja toimintakyvystä, jotka muodostavat yhdessä työkyvyn talomallin perustan. (Työterveyslaitos 2014.)

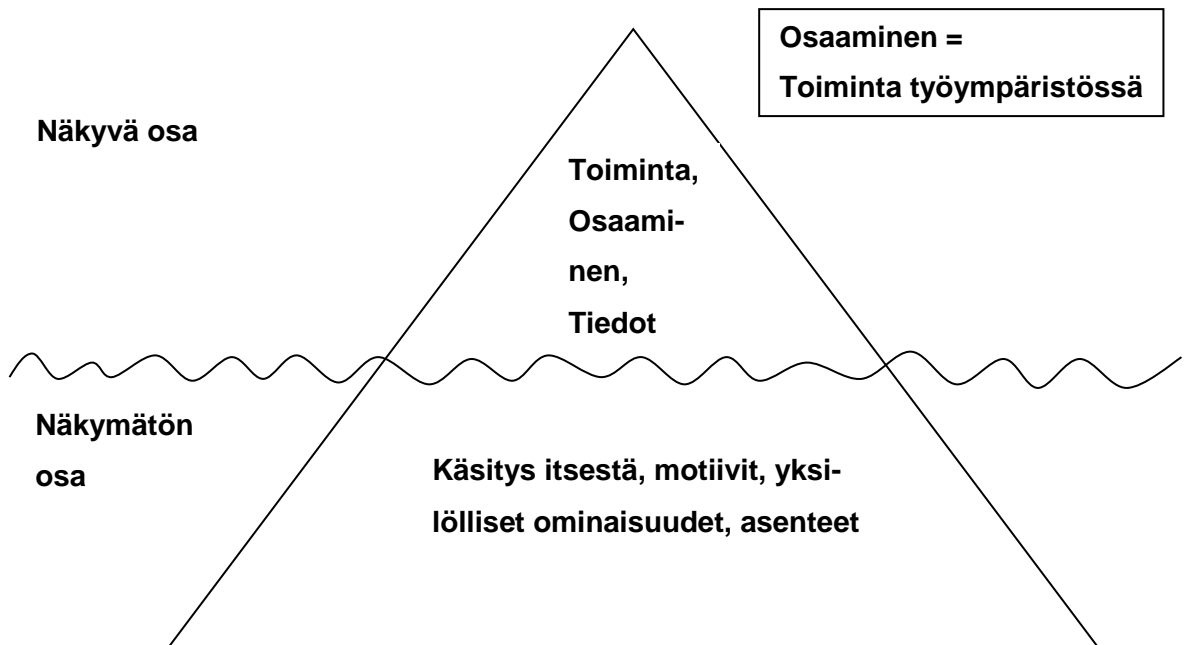


Kuvio 1 Työkyvyn talomalli (Huuhtanen, Ilmarinen & Lähteenmäki 2003, 70.)

Toinen kerros koostuu osaamisesta. Osaamista on Huuhtasen ym. (2003, 69.) mukaan päivitettävä jatkuvasti läpi työuran. Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Huuhtasen ym. (2003, 69.) mukaan arvot, asenteet ja motivaatio ohjaavat yksilöä työssä ja vapaa-ajalla. Työkykytalomallin ylin, eli neljäs kerros koostuu johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista. Huuhtasen ym. (2003, 69.) mukaan kolme alinta kerrosta luovat edellytykset työssä suoriutumiseen. Nämä edellä mainitut osa-alueet muodostavat työkykytalomallin neljä kerrosta. Kukin kerros tukee toinen toistaan ja pitää taloa pystyssä. Jos

jokin talon osa on heikko, työkyky laskee. Ilmarinen korostaa, että elinikäinen oppiminen työelämässä on ensiarvoisen tärkeää työkyvyn kannalta. (Työterveyslaitos 2014.)

Spencerin ja Spencerin (1993, teoksessa Hätönen 2011, 11) luoma jäävuorimalli (kuvio 2) on mielestäni käytännöllinen ja toimiva malli kuvaamaan osaamista. Osaaminen voidaan määritellä käsitteillä motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä sekä tiedot ja taidot. Spencer ja Spencer jaottelevat osaamisen jäävuoren tavoin näkyvään eli eksplisiittiseen ja näkymättömään eli implisiittiseen kategoriaan. Yksilön tiedot ja taidot muodostavat eksplisiittisen, eli näkyvän osan osaamisesta. Motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet muodostavat implisiittisen eli näkymättömät osat osaamisesta. Implisiittinen osaaminen on syvällä organisaatiossa, mutta sillä on suuri vaikutus yrityksen kokonaistoimintaan ja erityisesti yksilön näkyvän toiminnan perustalle. Osaamisen kehittämisessä olennaista on määritellä jäävuorimallin huippu, eli se osaaminen joka ilmenee näkyvänä toimintana erilaisissa työtilanteissa. (Hätönen 2011, 10–12.)



Kuvio 2 Spencerin ja Spencerin osaamisen jäävuorimalli mukailten. (1993, teoksessa Hätönen 2011, 11)

Viitalan kehittämä ammattiosaamisen pyramidimalli (Kuvio 3) havainnollistaa ammattitaidon rakentumista. Mitä alemmalla pyramidin tasolla jokin ammattitaidon osa-alue on, sitä lähempänä se on ihmisen persoonallisuutta, kehittymiskykyä ja työelämän kannalta välttämättömiä taitoja. Mitä ylempänä pyramidia jokin työelämäkvalifikaatio puolestaan on, sitä lähemmin se liittyy suoritettavana olevaan työtehtävään. Kaikki osaamisen pyramidimallin osa-alueet ovat yhteydessä toinen toisiinsa. (Viitala 2005a, 116, 119.)



Kuvio 3 Ammattiosaamisen pyramidimalli mukaillen Viitalaa (2005a, 116)

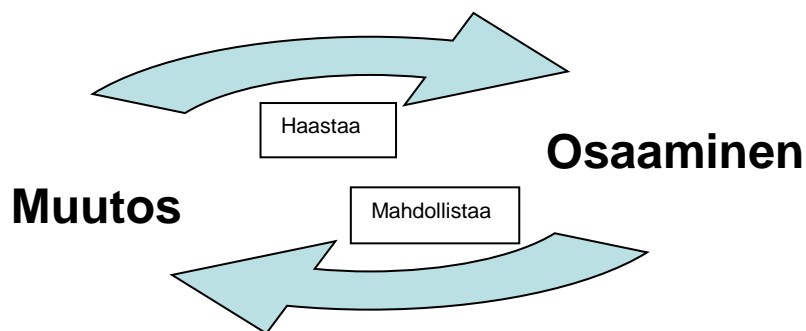
Viitalan ammattiosaamisen pyramidimallin perustan muodostavat persoonalliset valmiudet, jotka ovat toimialasta riippumatta välttämättömiä työelämässä selviytymisen kannalta. Luovuus ja ongelmanratkaisutaidot muodostavat mallin toisen tason. Viitalan mukaan ”luovuus on kykyä ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomissa tilanteissa.” Luovuuteen ja innovatiivisuuteen liittyvät valmiudet ovat Viitalan mukaan kasvattaneet merkitystään erilaisissa työorganisaatioissa viime vuosien ajan. (Viitala 2005a, 116, 118.)

Sosiaaliset taidot muodostavat ammattiosaamisen pyramidimallin kolmannen tason. Sosiaaliin taitoihin sisältyvät Viitalan mukaan muun muassa vuorovaikutustaidot, kyky tunnistaa toisen henkilön tunnetiloja sekä henkilökohtaisten ristiriitojen ratkaisukyky. Viitalan mukaan sosiaalisilla taidoilla on merkittävä vaikutus yksilön vuorovaikutustilanteissa selviytymiseen sekä toimimiseen osana työtiimiä. (Viitala 2005a, 117.)

Mallin neljännen tason muodostaa organisaatio-osaaminen. Organisaatio-osaamisella Viitala tarkoittaa yrityksen liikeidean, strategioiden, historian, rakenteen, systeemin sekä yrityksen sisäisten ja ulkoisten verkostojen tuntemusta. Viitalan mukaan organisaatio-osaaminen ratkaisee, kuinka nopeasti työntekijän oman alan osaaminen integroituu yrityksen yleiseksi hyödyksi. (Viitala 2005a, 117.)

Pyramidin kärjen muodostaa ammattialaosaaminen, joka Viitalan mukaan on välttämätöntä oman toimialan työtehtävistä selviytymiseen. (Viitala 2005a, 117.) Matkanjärjestäjä X:n asiakaspalvelutehtävissä ammattialaosaamisen muodostavat mielestäni matkailualan yleinen tuntemus ja omakohtaiset matkustuskokemukset sekä merkittävästi myös tuote- ja järjestelmäosaaminen.

Muutos ja osaaminen ovat vuorovaikutuksessa keskenään alla olevan Viitalan kuvion mukaisesti (Kuvio 4). Jatkuva työelämässä tapahtuva muutos muuttaa nykyistä osaamistamme riittämättömäksi ja samalla haastaa meitä uuden oppimisen hankkimiseen. Osaamisen kehittäminen puolestaan mahdollistaa yksilön kehittymisen ja siihen liittyvät muutokset.

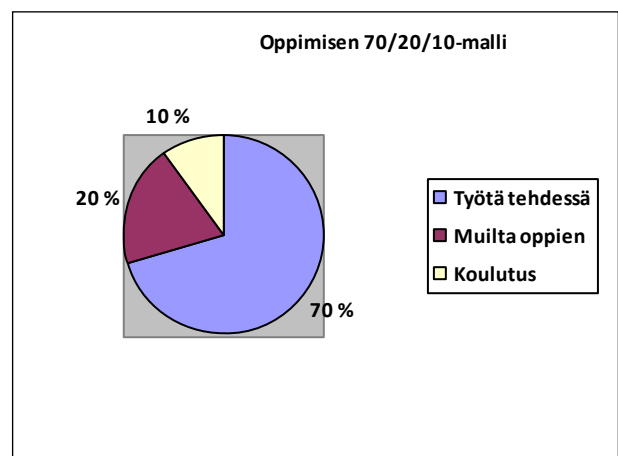


Oppiminen voi olla siis reaktio muutoksen mahdollistamiseen. (Viitala 2005a, 29.) Hätösen (2011, 7) mukaan ”osaaminen syntyy oppimisen tuloksena”.

Kuvio 4 Muutoksen ja osaamisen vuorovaikutteisuus mukailen Viitalaa (2005a, 29)

Viitalan (2005a, 30) mukaan, kun yrityksessä tietoisesti käynnistetään jokin muutos, tulisi sitä tarkastella aina myös oppimisen näkökulmasta. Jatkuvasti kiihtyvä muutos aiheuttaa yrityksissä suuria vaatimuksia koko organisaation oppimiselle, sillä organisaatioiden olisi kyettävä muuttumaan nopeammin kuin niiden ympäristö tai kilpailijat. (Sydänmaanlakka 2000, 21.)

Eichinger, Lombardo & McCall ovat laatineet 1980-luvulla oppimisen 70/20/10-mallin (kuvio 5), jonka mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu itse työtä tehdessä, 20 prosenttia muilta oppien (esimerkiksi valmennuksen, mentoroinnin, konferenssien tai esitysten perusteella) ja vain 10 % varsinaisena koulutuksena (esimerkiksi luokkahuone- tai onlineopiskeluna). (Caplan 2013, 85–86.) Tämä malli on



Kuvio 5 Oppimisen 70/20/10-malli. Mukailen Eichingeria, Lombardoa & McCallia (Caplan 2013, 85–86)

mielestäni hyvä pitää mielessä osaamisen kehittämistä suunniteltaessa, sillä yksilö voi oppia paljon paremmin itse työtä tehdessä tai muilta oppimalla kuin niin sanottuna luokka-huoneopetuksena. Esimerkiksi työnkierto tai työparityöskentely ovat erinomaisia keinoja osaamisen kehittämiseen tämän mallin mukaisesti, sillä näillä tavoin osaamistaan kehittävä yksilö pääsee itse käsiksi työntekoon tai oppii toiselta ammattilaiselta.

Osaamisella on siis suuri merkitys yksilön työkykyyn ja ammatilliseen menestymiseen. Omaan osaamistaan tulisikin päivittää läpi työuran. Spencerin ja Spencerin osaamisen jäävuorimalli kuvaa mielestäni hyvin osaamista ja erityisesti sen jakautumista näkyvään ja näkymättömään osaan. Näkymätön, eli niin sanottu piilo-osaaminen on tärkeä huomioida yrityksissä, sillä se vaikuttaa vahvasti yritysten kokonaistoiminnassa ja luo perustan yrityksen näkyvään osaamiseen. Näkyvä osaaminen on puolestaan osaamisen kehittämisen perusta, kun yritykset määrittävät jäävuorimallin huippua eli yrityksen näkyvää osaamista. Viitalan ammattiosaamisen pyramidimalli on oiva malli kuvaamaan ammattitaitoa ja siihen liittyvää osaamista. Yksilön ammattitaidon muodostavat Viitalan pyramidimallin mukaisesti yksilön ammattialaosaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja ongelmanratkaisukyky sekä persoonalliset valmiudet. Osaaminen on jatkuvasti vuorovaikutuksessa organisaatioissa ja työelämässä tapahtuvien muutosten kanssa. Työelämässä tapahtuva jatkuva muutos haastaa työntekijöiden osaamisen ja osaamisen kehittäminen mahdollistaa puolestaan onnistuneen muutoksen.

2.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Organisaation oppimista voidaan edesauttaa suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen keinoin. Näiden tulisi olla organisaatioiden perusprosesseja, jotka voivat olla erillään toisistaan tai vaihtoehtoisesti yhdessä keskenään. Hyvä suorituksen johtaminen luo pohjan monelle muulle prosessille. (Sydänmaanlakka 2000, 73–74.) Suorituksen johtamisella tarkoitetaan Helsilän (2009, 195) mukaan prosessia, jossa yksilön tekemää työtä arvioidaan suorituksen, eli tehdyn työn pohjalta ja sen perusteella yksilöä voidaan myös palkita. Suorituksen johtamisen tuloksena, organisaation kaikki työntekijät tietävät: mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän tavoitteensa sekä mitä osaamista heiltä edellytetään. Näiden lisäksi työntekijät saavat riittävästi ohjausta ja palautetta työtehtäviensä hoitamiseksi. (Sydänmaanlakka 2000, 73–74.) Kauhasen (2015, 67) mukaan suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen tavoista.

”Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan” (Viitala 2005a, 14). Osaamisen merkitys korostuu tämän päivän kilpailussa, minkä

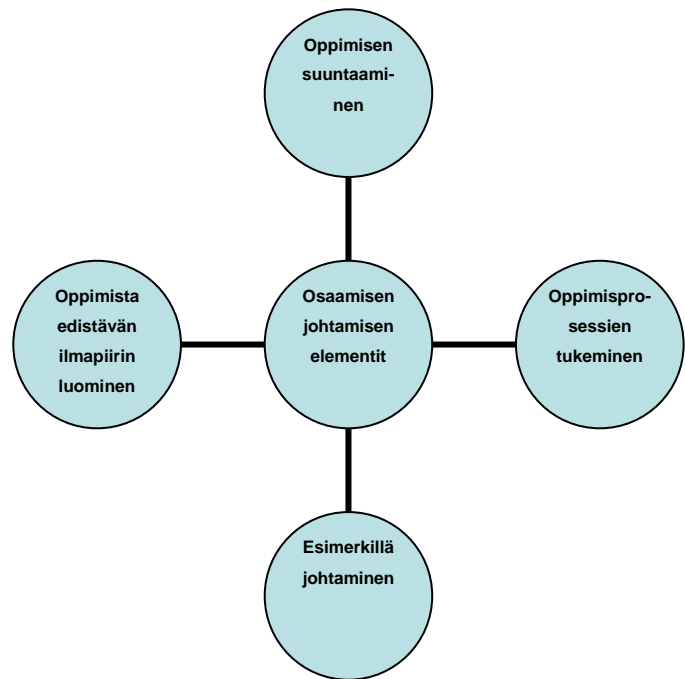
vuoksi osaamisen johtamisesta on tullut jatkuvasti tärkeämpää (Sydänmaanlakka 2000, 74).

Osaamisen johtamisen tarkoituksena on Viitalan (2005a, 38) mukaan turvata yrityksen päämäärien ja tavoitteiden mukainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Onnistunut osaamisen johtaminen näkyy yrityksessä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja parantuneena taloudellisena tuloksena (Viitala 2005a, 38).

Osaamisen kehittämisen tulisi keskittyä osaamisen vahvistamiseen, organisaation oppimislampiin kehittämiseen ja oppimisesteiden poistamiseen (Hätönen 2011, 7). Caplanin mukaan esimiehen tulisi ihannetilanteessa antaa alaiselleen viisi kertaa enemmän positiivista palautetta, kuin negatiivisen kaltaista rakentavaa ja korjaavaa palautetta. Positiivinen palaute auttaa Caplanin mukaan rakentamaan vahvuuksiamme, joka puolestaan heijastuu mielestäni yksilön osaamisen kehittämisessä. (Caplan 2013, 188). Onnistunut osaamisen johtaminen näkyy yrityksissä

kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina sekä parantuneena taloudellisena tuloksena (Viitala 2005a, 38).

Viitala on tutkinut osaamisen johtamisen pääelementtejä (Kuvio 6) ja jakanut ne neljään pääelementtiin: oppimisen suuntaamiseen, oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen, oppimisprosessin tukemiseen, sekä esimerkillä johtamiseen



Kuvio 6 Osaamisen johtamisen pääelementit mukailen Viitalaa (2005b, 166)

Oppimisen suuntaaminen sisältää Viitalan mukaan osaamisen kehittämisen tavoitteet ja suuntaviivat. Oppimisen suuntaaminen on toimintaa, jolla esimies auttaa organisaatiotaan ymmärtämään ja tiedostamaan yrityksen toiminnan tilan ja tavoitteet. Näiden lisäksi esimies selkeyttää työyhteisön osaamisen tilan, oppimistarpeet ja -tavoitteet, sekä näiden vaikutuksen organisaation toimintaan. (Viitala 2005a, 313).

Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen sisältää koko työyhteisön ilmapiirin sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen kehittämisen. Työyhteisön ilmapiirillä on tärkeä merkitys oppimisen kannalta, sillä Viitalan mukaan oppiminen tapahtuu parhaiten sosiaalisena prosessina. Jos työyhteisön ilmapiiri on tulehtunut, on esimerkiksi epäonnistumisten käsittely ja näistä oppiminen huomattavasti vaikeampaa, kuin työyhteisöissä joissa ilmapiirin kanssa ei ole ongelmia. (Viitala 2005a, 316.)

Oppimisprosessien tukemisessa esimies huolehtii muun muassa alaistensa osaamisen riittävydestä ja tukee yksilön osaamisen kehittämistä muun muassa käyden kehityskeskusteluja ja laatimalla osaamisen kehittämissuunnitelman. Lisäksi esimiehen tulisi varata oppimiselle riittävästi aikaa, sillä muutos ja oppiminen tarvitsevat hyvin toteutuakseen riittävästi aikaa, harjoitusta ja esimiehen huomiota. (Viitala 2005a, 321–323.)

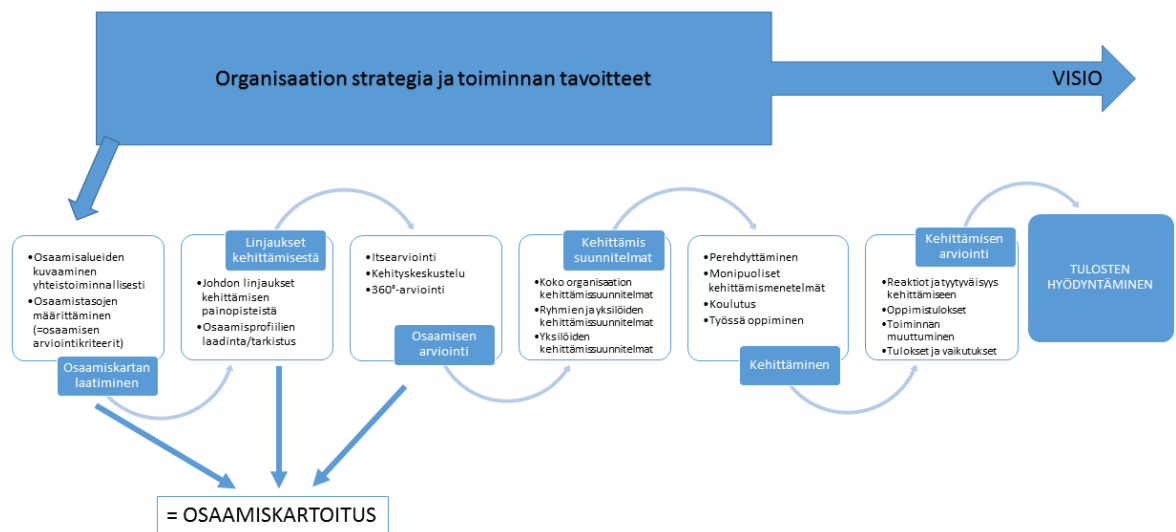
Esimerkillä johdettaessa keskeistä on esimiehen kiinnostus omaan työhönsä ja omaan kehittymiseensä. Esimiehen tulisi olla sitoutunut työpaikan yhteisiin asioihin ja innostunut omasta työstään. Motivaatio on tärkeässä roolissa esimiehen onnistuneen johtamisen kannalta. (Viitala 2005a, 323–324.)

Nämä neljä elementtiä tulisikin huomioida suunniteltaessa organisaatioiden osaamisen kehittämistä ja -johtamista. Oppimisen suuntaaminen asettaa osaamisen johtamiselle suuntaviivat ja tavoitteet. Oppimista edistävä ilmapiiri on tärkeä oppimisen mahdollistaja. Mitä parempi ja kannustavampi organisaatioiden ilmapiiri on oppimiselle, sitä todennäköisemmin oppimista mielestäni tapahtuu hyvin tuloksin. Kuten Viitala totesikin, on oppimisille varattava myös riittävästi aikaa ja lisäksi esimiehen huomiota. Esimies on tärkeässä roolissa myös omalla esimerkillään organisaation oppimisprosessissa. Mitä motivoituneempi esimies on myös oman osaamisensa kehittämiseen, heijastuu se mielestäni myös alaisten intoon kehittää omaa osaamistaan.

Työympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset ja uudet haasteet edellyttävät työorganisaation työntekijöiden jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on sekä palvelutuotannon tuloksellisuuden, että työelämän laadun parantaminen. Osaamisen kehittäminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. (Kuntatyönantajat 2016.) Kuviossa 7 kuvailen Hätösen mallia mukaillen osaamisen kehittämisprosessin vaiheet.

Osaamisen kehittämisprosessi (Kuvio 7) aloitetaan Hätösen (2011, 16–19) mukaan laatimalla osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit sisältävä osaamiskartta. Osaamisen

kehittämisen prosessia ohjaa yrityksen strategia ja toiminnan tavoite sekä visio. Osaamiskartan laadinnan jälkeen, yrityksen johto valikoi osaamisen kehittämisen pääpainopisteet. Tätä seuraa osaamisen arviointi esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Nämä kolme ensimmäistä vaihetta muodostavat osaamiskartoituksen vaiheen. Osaamisen arvioinnista saadut tulokset tarkastellaan ja seuraavaksi tehdään koko organisaatiota tai yksittäistä yksikköä koskeva osaamisen kehittämissuunnitelma. Sitä seuraa itse kehittämisen osuus esimerkiksi erinäisin perehdytysmuodoin, joita ovat esimerkiksi perehdytys, työssäoppiminen tai koulutustilaisuudet. Kun kehittämissuunnitelma on läpikäyty, tulisi tuloksia arvioida ja tarvittaessa suunnitella mahdollisia muutostarpeita käytännön työhön tai kehittämisprosessiin liittyen. (Hätönen 2011, 17.)



Kuvio 7 Osaamisen kehittämisen kokonaisuus mukailen Hätöstä (2011, 17)

Osaamisen kehittämisprosessissa laadittava osaamiskartta toimii organisaation yhteisenä työvälineenä, jotta osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti. Osaamiskartan laadinnassa tulisi olla mukana mahdollisimman moni organisaation jäsen, sillä mitä useampi henkilö on osaamiskarttaa laatimassa, sitä luotettavampaa kartan käyttöönotto eri tehtävissä on. (Hätönen 2011, 16–19.) Osaamiskartan osaamisalueet laaditaan mahdollisimman konkreettisesti kunkin organisaation strategian ja visioiden pohjalta. Eriytistä huomiota kannattaa kiinnittää tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisalueisiin. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamisalueita voidaan Hätösen (2011, 19) ja Viitalan (2005a, 124) mukaan eritellä esimerkiksi osaamisluettelon laatimisen avulla. Osaamisluettelon laadintaan voi osallistua samanaikaisesti useampi työntekijä nimeämällä tietyssä työtehtävässä tarvittavan osaamisen tarralapulle (yksi osaaminen per lappu). Tämän jälkeen tarralaput järjestellään seinälle järjeviin ryhmiin ja niistä poistetaan päällekkäisyydet. Ryhmässä käytävän keskustelun avulla osaamisten määrää voidaan karsia työtehtävän vaatimiin ydinosaamisiin, joita

voi olla esimerkiksi viidestä kahdeksaan kappaletta. Osaamisalueita kannattaa rajata nimenomaan ydinosaamisiin, sillä jos osaamisalueita on paljon, ongelmana voi olla tärkeiden asioiden hämärtyminen. Ydinosaamisten valintaan voi auttaa myös yrityksen strategia. (Viitala 2005a, 124.) Tarralappuja yhdistelemällä muodostetaan ensimmäinen versio osaamiskarttaan tulevista osaamisalueista (Hätönen 2011, 19). Alaisten osaamiskartta on esimiehen yksi keskeisimmistä johtamisvälineistä. Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää monin tavoin henkilöstövoimavarojen suunnittelussa. (Kauhanen 2015, 33–35.)

Henkilöstön osaamista tulisi hyödyntää mittariston laadinnassa aiempaa enemmän. Laadintaan kannattaa ottaa mukaan operatiivisen tason työntekijät, jottei arvokasta operatiivisen tason osaamista hukattaisi mittaristoa laadittaessa. Tutkimusten mukaan, operatiivisen tason työntekijät ovat sitoutuneempia muutokseen, jos he pääsevät vaikuttamaan mittariston sisältöön jo pienelläkin vaikutusmahdollisuudella. (Karhu ym. 2007, 2.) Jo pienetkin muutokset vanhoissa tutuissa toimintatavoissa voivat aiheuttaa työyhteisössä jonkin asteista muutosvastarintaa. Ottamalla operatiivisen tason työntekijöitä mukaan mittariston suunnitteluun voidaan siis pienentää muutosvastarinnan syntymisen mahdollisuutta. Mukana olevat henkilöt voivat viestiä mittariston laadinnan etenemisestä muulle henkilöstölle, jolloin muukin henkilöstö kokee olevansa mukana kehittämistyössä. (Karhu ym. 2007, 56.)

Useimpien mittaristoprosessimallien ongelmana on, ettei henkilöstön osaamista hyödynnetä mittaristoja laadittaessa. Missään mallissa ei kiinnitetä juurikaan huomiota siihen, että henkilöstöllä on operatiivisen tason tietoa, jota tulisi ehdottomasti käyttää laadittaessa mittaristoa lähelle operatiivista tasoa. Työnjohdolla ja työntekijätasolla on yleensä paras asiantuntemus operatiivisen tason asioista. Ottamalla huomioon operatiivisen tason työntekijöiden asiantuntemus pienennetään riskiä arvokkaan tiedon menettämisestä. (Karhu ym. 2007, 55.)

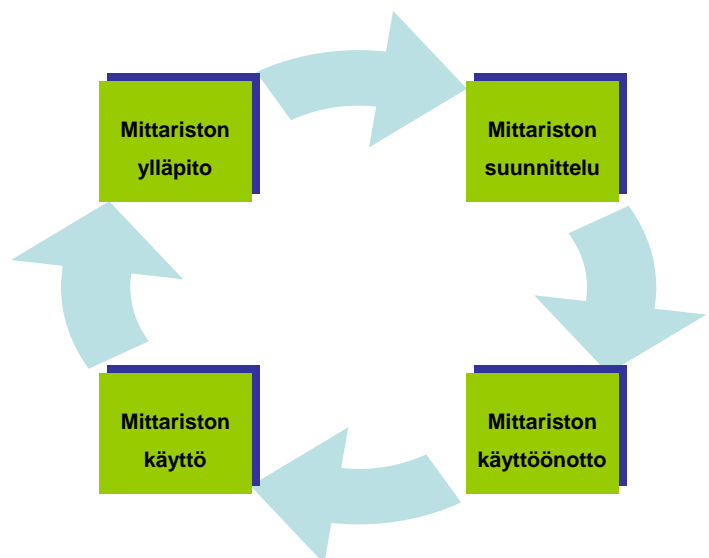
2.2 Osaamisen ja suorituskyvyn mittaaminen

Tyypillisesti osaamisen arviointia tehdään niillä osa-alueilla, joissa on suurimmat osaamispuutteet suhteessa tavoitetilään (Viitala 2005a, 16). Mitattavien asioiden valinta on Viitalan (2005a, 92) mukaan tärkeää, sillä ihmisten huomio ja panostus kohdistuvat pääsääntöisesti niihin asioihin, joita seurataan, arvioidaan ja palkitaan. Viitalan mukaan (2005a, 155) osaamisen arvioinnin kannalta kriittisin kysymys on se mitä arvioidaan ja minkä takia.

Osaamisen mittausjärjestelmän tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää ja oikeudenmukaista. Riski mittareiden kääntymiseksi negatiiviseksi on suuri, mikäli mittarit eivät saa mitattavien henkilöiden hyväksyntää. Mittauksen tulisi kohdistua ensisijaisesti työn toimintaan ja sen taustalla olevaan osaamiseen. (Viitala 2005a, 156.) Osaamisen arviointi ja siihen liittyvä osaamisen mittaus ovat osaamisen kehittämisen peruskiviä. Arvioinnin mitaustuloksista tuotetaan tietoa, joka ohjaa kehittämistavoitteiden asettamisessa. (Hätönen 2011, 32.)

Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää yrityksen liiketoiminnallisen tekijän tila tunnuslukuja käyttäen. Suorituskyvyn mittaus on yrityksille perinteisesti tärkeä johtamisen ja toiminnan ohjauksen työkalu, jonka avulla voidaan viestiä työntekijöille mitkä asiat ovat työssä tärkeitä. (Antikainen ym. 2006, 11.) Suorituskyvyn mittaamisella on tutkitusti positiivinen vaikutus henkilöstön johtamiseen ja työelämän laatuun. Mittaamisella johtamisesta on tutkimusten mukaan tullut yksilön huomioonottavampaa ja neuvoa-antavampaa. Vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä on mittauksen käyttöönoton myötä parantunut, ja henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa päätösten tekemiseen ovat parantuneet. Mittaamisella on ollut myös positiivinen vaikutus työmotivaatioon, palkitsemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat myös parantuneet suorituskyvyn mittaamisella. (Karhu ym. 2007, 19.) Suorituskyvyn mittariston kehitys ja mitaustulokset tulisi Karhun ym. (2007, 13) mukaan nähdä osana yrityksen normaalia toimintatapaa, joka tukee yrityksen toiminnan eri osa-alueita sekä menestystä.

Suorituskyvyn mittauksen neljä päävaihetta (Kuvio 8) ovat mittariston suunnittelu, mittariston käyttöönotto, mittariston käyttö ja mittariston ylläpito. Mittariston ylläpito on todella tärkeä vaihe, sillä yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet voivat ajansaatossa muuttua ja olemassa olevat mittarit voivat menettää näin ollen arvonsa. Mittaristoa ylläpidettäessä voidaan olemassa olevia turhia mittareita poistaa käytöstä ja valita tilalle uusia. Kun uusittu



Kuvio 8 Suorituskyvyn mittaamisen vaiheet. Mukaillen Antikainen ym. (2006, 12)

mittaristo otetaan käyttöön, alkaa suorituskyvyn mittaussykli alusta. (Antikainen ym. 2006, 12.)

Mittausta voidaan käyttää yrityksissä muun muassa toiminnan nykytason arviointiin, henkilöstön osaamisresurssien hallintaan, työntekijöiden ohjaamiseen, suoritusten valvomiin, oppimiseen, työntekijöiden motivoimiseen, henkilöstön oppimisen välineenä, sekä päätöksentekoa tukevan informaation tuottamiseen. Esimerkiksi organisaatioiden strategia, toimintatavat ja kulttuuri vaikuttavat siihen, mihin tarkoituksiin mittausta yrityksissä käytetään. (Antikainen ym. 2006, 147-148.)

Mittari tai tunnusluku on täsmällisesti määritelty menetelmä tietyn menestystekijän suorituskyvyn kuvaamiseen. Mittarit luokitellaan yleensä taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin tai objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Antikaisen ym. mukaan osaamista mitataan yleensä subjektiivisin mittarein, jotka perustuvat yleensä arvioon tai kyselyyn. Kouluissa oppimista mitataan esimerkiksi kokein. (Antikainen ym. 2006, 55–56.) Objektiiviset mittarit perustuvat puolestaan määrälliseen arvoon. Mittaristo on mitattavan kohteen keskeisistä mittareista muodostuva kokonaisuus. (Antikainen ym. 2006, 29–31.)

Boyettin & Connin mukaan mittareiden tulee olla yrityksen tarpeet huomioiden mahdollisimman haastavia, mutta saavutettavissa olevia. Mittareiden suunnitteluun tulisi osallistua mahdollisimman laaja joukko työntekijöitä, sillä se edesauttaa valmiin mittariston hyväksyntää työntekijöiden keskuudessa. (Boyett & Conn 1996, 105–106.)

Mittarit muodostavat vain osan Boudreaun & Ramstadin luoman osaamisen hallinnan niin sanottua LAMP-viitekehystä. Osaamisen hallinnan LAMP-viitekehysten kirjainlyhenteen muodostavat logiikka, analyysityökalut, mittarit ja prosessi. Boudreaun & Ramstadin mukaan osaamisen hallinnan uudet näkemykset löytyvät todennäköisesti sellaisilta osialueilta, joille ei ole olemassa laskentatoimen standardimittareita. Oikeille alueille kohdistetut puutteellisetkin mittarit saattavat Boudreaun & Ramstadin mukaan antaa yritykselle enemmän tietoa, kuin väärille alueille kohdistetut erityisen hyvät mittarit. (Boudreau & Ramstad 2008, 258–259.)

Kaksijakoisen kyllä/ei-asteikon ajattelisi olevan selkeä asteikkoskaala eikä tulkinnanvaraa pitäisi olla, mutta usein on toisin, minkä vuoksi käytössä on usein kolmi-, neli- tai viisipor-taisia asteikkoja (Kauhanen 2015, 81). Arviointiasteikon kannattaa olla suhteellisen laaja, jotta osaamisalueita voidaan arvioida perusosaamisen ja huippuosaamisen välillä. Osaamistasoon voi kuulua myös nollataso, joka tarkoittaa, ettei henkilöllä ole vielä kyseisen osaamisalueen osaamista. Nollatason saavuttava työntekijä saattaa olla organisaatiossa

uusi työntekijä, joka ei omaa vielä kyseistä mitattavaa osaamista, vaikka se hänen osaamisalueeseen kuuluukin. Kyse voi olla myös vasta tulevaisuudessa organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta. Erityisesti itsearvioidessa yksilön on usein vaikea arvioida osaamistaan nollatasoiseksi, mikä tekee nollatasosta vaikean. (Hätönen 2011, 21–22.) Armstrongin ja Baronin (1998, 70.) mukaan ei ole kuitenkaan todisteita, että tietty asteikkoskaala takaisi valmiin mittariston laadun.

2.3 Osaamisen arviointi

Nykyisen johtamisperiaatteen mukaisesti suositetaan, että ensisijainen arviointitaho olisi työntekijä itse. Tämä edellyttää, että työntekijä tietää etukäteen arviointiperusteet. (Kauhanen 2015, 79.) Itsearviointi on hyvä oppimistilanne, jossa henkilö käy tietoisesti läpi omaa työtään ja työyhteisössä tarvittavaa osaamista osaamiskartassa esitettyjen kuvausten valossa. Itsearvioidessa on helpompi nähdä linkitys oman työnsä ja osaamisensa välillä, sekä hahmottaa koko työyhteisön toiminnan vaikutus kokonaisuuteen. (Hätönen 2011, 33.) Viitalan (2005a, 152) mukaan olemme tehokkaita oppijoita silloin, kun olemme itse osaamisprosessimme omistajia ja arvioimme itse osaamistamme.

Osaajalle itselleen osaamisen tiedostaminen voi olla haaste. Koulukulttuurimme on vasta viime aikoina kehittynyt siihen suuntaan, että oppilaita ohjataan osaamisen itsearviointiin. Moni on tottunut osaamisen määrittelyn ja arvioinnin olevan ulkopuolisen käsissä, mitä ei Caplanin (2013, 165) mukaan ole kuitenkaan realistista odottaa nykyajan organisaatiokulttuurissa. Haasteena on myös, että työpaikoilla työntekijät saataisiin tunnistamaan ja arvostamaan toistensa osaamisia. Myöskään tähän ei ole koulukulttuurimme juurikaan johdattanut, vaan ongelmana on usein kilpailuhenkisyys ja kateus muiden osaamista kohtaan. Näiden yli olisi päästävä, sillä nykyään monet innovaatiot ja tie yritysten menestykseen käy nimenomaan erilaisten yllättävienkin osaamisten yhdistelmien kautta. (Viitala 2005a, 133.)

Itsearvioinnilla on monia positiivisia hyötyjä organisaatioiden näkökulmasta. Se luo tutkimusten mukaan organisaatioihin estottomampaa ja positiivisempaa keskusteluilmapiiriä. Lisäksi se liittää itsearvioijat aktiiviseksi osaksi arviointiprosessia sekä vähentää itsepuolustavaa käytöstä. Itsearviointi mahdollistaa myös avoimen ja rakentavan dialogin alaisten ja esimiesten kesken. (Armstrong & Baron 1998, 331.) Huomioitavaa on kuitenkin, ettei mikään arviointijärjestelmä ole täydellinen. Joillakin on varmasti yliarvostava, ja toisilla puolestaan aliarvioiva, näkemys omasta suorituksesta tasostaan. (Caplan 2013, 165.)

Koska hiljainen tieto näkyy yleensä vain ryhmän tai yksilön työn sujuvuutena, on työssä tarvittavan ja yritykselle tarpeellisen osaamisen täsmällinen mittaaminen käytännössä mahdotonta. Yrityksen osaamisen kehittymisen kannalta, on kannattavampaa mitata osaamista ongelmitta tiedostaen, kuin että osaamisen arvioinnin tekeminen jätettäisiin kokonaan tekemättä. (Viitala 2005a, 155.)

Mittaustulokset tulisi raportoida mahdollisimman selkeässä muodossa ja käyttäjälle tutussa ja yksinkertaisessa ympäristössä. Yksilön pitäisi päästä katsomaan tuloksia milloin tahansa. Yrityksen johdon tulisi tehdä mittaustulosten perusteella johtopäätöksiä ja toimenpiteitä. (Antikainen ym. 2006, 148.)

Osaamisympyrä on visuaalinen tapa jaotella osaamisia. Osaamisympyrä aloitetaan piirtämällä keskelle piste, josta lähdetään tekemään siivuja. Kukin siivu kuvastaa yhtä osaamisaluetta. Kun osaamisalueet on lisätty, voidaan osaamisympyrään lisätä vielä kehät vastaamaan osaamisen tasoja. Tasoja voi olla esimerkiksi 5. Sisin kehä ympyrässä vastaa matalinta osaamista ja uloin kehä täysin kehittyntä osaamista. Jokaisesta siivusta väritetään niin monta kehää keskipiisteestä lukien, kuin yksilön osaamistason katsotaan vastaavan. (Viitala 2005a, 126.) Esittelen Viitalan mallin mukaisesti soveltamaani osaamisympyrää tarkemmin luvussa 6.3., jossa esittelen opinnäytetyön osaamismittariston laadintaprosessia.

2.4 Osaamiseen perustuva palkitseminen

Palkitseminen on parhaimmillaan organisaation menestystä tukeva ja henkilöstöä kannustava johtamisväline. Tämä edellyttää, että palkitsemisperusteet on valittu oikein. Palkitsemisella voidaan kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tulisi nähdä myös panostuksena, jolla aikaansaadetaan jokin tuotos ja kehitetään organisaation toimintaa sen kilpailukykyä ylläpitäen ja kehittäen. Palkitseminen tulisi kytkeä niihin organisaation tekijöihin, joilla parannetaan yrityksen tuottavuutta niin nyt kuin tulevaisuudessakin. (Kauhanen 2015, 106.)

Karhun ym. (2007, 56) mukaan osaamismittaristosta saadaan johdon tehokas ohjaustyökalu, mikäli siihen liitetään jokin palkkiojärjestelmä. Osaamiseen perustuva rahallinen palkitseminen on Boyettin ja Connin mukaan edesauttanut työpaikoilla joustavuutta työntekijöiden tekemien osaamiseen perustuvien työtehtävien välillä. Moniosaaminen on edesauttanut myös työntekijöiden työajan maksimoinnissa ja vähentänyt tilanteita, joissa työntekijöitä on joutunut olemaan tekemättä mitään työajan aikana. Organisaation ongelmanratkaisutaidot, johdon ja työntekijöiden välinen kommunikointi, työllistymisen turvallisuus ja

työtyytyväisyys ovat myös parantuneet osaamiseen perustuvan palkitsemisen käyttöönoton jälkeen. (Boyett & Conn 1996, 206.)

Osaaminen voidaan ottaa jopa osaksi palkkausjärjestelmää. Tästä tuoreena esimerkkinä on Suomen valtion omistama alkoholijuomien vähittäiskauppa Alko, joka muutti syyskuussa 2016 myymälätyöntekijöidensä palkkausjärjestelmää osaamisperusteiseksi. Uudessa palkkausjärjestelmässä palkkaus perustuu jokapäiväisen työn näkyvän osaamisen arviointiin. Alkon mediatiedotteen mukaan, aikaisempi kokemusvuosiin perustuva palkkausjärjestelmä oli yksiselitteinen, mutta ei kannustanut työntekijöitä jatkuvaan toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. (Alko 2016.)

3 Osaaminen matkanjärjestäjän eri palvelukanavissa

Matkanjärjestäjä X:llä asiakaspalvelu tapahtuu pääsääntöisesti puhelimitse ja live chat-keskustelun muodossa. Lisäksi asiakkaita palvellaan sosiaalisen median ja sähköpostin välityksellä.

Puhelimitse asiakaspalvelu tapahtuu opinnäytetyön toimeksiantoyrityksessä pääsääntöisesti ns. inbound kontakteina. Inbound tarkoittaa Kortesuon (2014, 58) mukaan yritykseen sisään tulevia puheluita, sähköposteja, chat-keskusteluita ja mitä tahansa muita yhteydenottoja, joissa aloite on asiakkaalla.

Outbound kontakteina, eli matkanjärjestäjän aloitteesta tapahtuvia yhteydenottoja ei juurikaan asiakaspalvelussa tehdä, lukuun ottamatta esimerkiksi ylivaraustilanteita tai maksuseurantoihin liittyviä puheluita. Asiakkaan ottaessa yhteyttä matkanjärjestäjä X:ään asiakaspalvelija vastaa asiakkaan kysymyksiin joko osaamisensa perusteella ulkomuististaan, tai tarkistamalla asiakkaan tiedustelemat tiedot esimerkiksi varausjärjestelmästä, yrityksen verkkosivuilta tai yrityksen verkkolevyasemalla olevasta tietokantamateriaalista. Toisinaan asian selvittely voi vaatia tiedustelua esimerkiksi tuotanto-osastolta tai kohdehenkilökunnalta, jolloin asiakkaalle pääsääntöisesti palataan myöhemmin asiaan puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Mikäli asiakas haluaa soittaessaan varata matkan, varaa asiakaspalvelija matkan varausjärjestelmää käyttäen. Puhelimitse tapahtuvassa asiakaspalvelussa korostuvat mielestäni matkanjärjestäjän liiketoiminnassa puhelajojen lisäksi erityisesti tuote- ja järjestelmäosaaminen.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen lyhyesti matkanjärjestämisen liiketoiminnan, sekä asiakaspalvelun piirteitä erityisesti sosiaalisen median, sekä chat-asiakaspalvelun kanavissa.

3.1 Matkanjärjestäminen liiketoimintana

Suomen valmismatkalain (938/2008) ensimmäisen luvun kolmas pykälä määrittelee matkanjärjestäjäksi yrityksen, joka suunnittelee, toteuttaa sekä tarjoaa valmismatkoja joko itse tai muun elinkeinoharjoittajan välityksellä omaan lukuunsa. Esimerkiksi matkatoimistot eroavat matkanjärjestäjistä siten, että he toimivat pääsääntöisesti matkanvälittäjinä, eli he välittävät matkanjärjestäjän lukuun valmismatkasopimuksia. Valmismatkalla tarkoitetaan valmismatkalain (938/2008) ensimmäisen luvun toisen pykälän mukaan puolestaan etukäteen järjestettyä yhdistettyyn hintaan tarjottua palveluiden yhdistelmää, johon sisältyy vähintään kuljetus ja majoitus, tai vaihtoehtoisesti kuljetuksen tai majoituksen lisäksi jokin muu kokonaisuuden kannalta olennainen matkailupalvelu.

Opinnäytetyöni toimeksiantajan, matkanjärjestäjä X:n, ydintuotteena ovat vapaa-ajan opastetut pakettimatkat lukuisiin eri lomakohteisiin muun muassa Euroopassa, Aasiassa ja Lähi-Idässä. Pakettimatkat koostuvat toimeksiantoyrityksessä aina vähintään lennosta ja majoituksesta. Yrityksen pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Pääkonttorissa toimii matkanjärjestäjän asiakaspalvelukeskuksen lisäksi myös muun muassa tuki- ja tuotanto-osastot.

Toimeksiantajan pääkonttorilla työskentelee asiakaspalvelutehtävissä noin 35 henkilöä. Yrityksen pääkonttorilla sijaitsee asiakaspalvelun call center, jossa palvelu tapahtuu pääosin puhelimitse. Asiakaspalvelua tehdään myös reaaliaikaisessa chat-palvelussa ja sosiaalisen median kanavissa, kuten myös sähköpostitse.

3.2 Osaaminen sosiaalisessa mediassa

Kortesuon mukaan inbound ja outbound yhteydenottojen väliin on viimevuosina kiilannut ns. somebound. Somebound tarkoittaa sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa asiakaskohtaamista, jonka alullepanijaa on joskus vaikea määrittää. (Korteso 2014, 59.) Asiakkaiden kynnys lähestyä yrityksiä tänä päivänä sosiaalisen median kanavia pitkin on matala. Asiakkaat lähestyvät yrityksiä yleensä, jos heillä on yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun kanssa jokin ongelma tai kysymys. (Kapko 2016.) Asiakaskohtaukset sosiaalisessa mediassa ovat tänä päivänä yhä merkittävämmässä roolissa, sillä erityisesti tyytymättömät asiakkaat voivat osoittaa siellä pettymyksensä yrityksen palvelua tai tuotetta kohtaan erittäin näkyvästi ja kuuluvasti (Harward Business Review 2016).

Hyvä sosiaalisen median asiakaspalvelija on itse henkilökohtaisesti aktiivinen sosiaalisen median kanavien käyttäjä ja on tehnyt asiakaspalvelutyötä myös muissa kanavissa. Lisäksi hän omaa hyvät tunne- ja viestintätaidot. Hän ei hermostu kovin helposti ja hän pystyy ilmaisemaan itseänsä pienessäkin tilassa selkeästi. (Korteso 2014, 66.) Asiakkaan arvostaminen on myös ensiarvoisen tärkeää sosiaalisessa mediassa käytävässä asiakaspalvelussa (Harward Business Review 2016).

Markkinointiviestintäyrityksen Dentsu Aegis Networkin Suomen yksikön sosiaalisen median päällikön Heli Ruotsalainen mukaan (Ruotsalainen 27.6.2016.), muun muassa nopeus ja positiivisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia sosiaalisen median asiakaspalvelijalle.

Facebookissa, ja yhtä lailla muissa sosiaalisen median kanavissa, asiakaspalvelu ei ole yrityksille aina riskitöntä. Asiakkaat saattavat antaa kriittistäkin palautetta, johon täytyy

reagoida mahdollisimman nopeasti. Kaikkia arkaluontoisia asioita ei voida hoitaa yrityksen julkisella sosiaalisen median seinällä, vaan keskustelu tulisi osata ohjata tietoturvallisempaan kanavaan, esimerkiksi yksityisviesteihin. (Karonen & Vanha-Honko 2013, 50–51.) Välillä olemmekin saaneet lukea sanoma- ja iltapäivälehdistä erinäisistä sosiaalisessa mediassa villitsevistä niin sanotuista ”somemyrskyistä”, jossa yritys on joutunut sosiaalisessa mediassa huonoon valoon.

Kiteytettynä hyvä sosiaalisen median asiakaspalvelija (esimerkiksi Facebookissa) on itse aktiivinen sosiaalisen median käyttäjä, joka omaa kokemusta myös kasvokkain tai esimerkiksi puhelimesta käytävästä asiakaspalvelusta. Hän osaa arvostaa asiakasta ja osoittaa arvostusta asiakasta kohtaan. Lisäksi viesteihin tulisi reagoida nopeasti ja kirjoitusten tulisi olla positiivissävytteisiä.

3.3 Osaaminen chat-palvelussa

Sähköisten palveluiden jatkuva lisääntyminen on luonut yrityksille uutena haasteena asiakaspalvelun nopeuden. Asiakkaiden kyselyihin on reagoitava ja vastattava nopeasti, sillä asiakkaat odottavat nykyään saavansa verkossa nopeaa palvelua. Monet matkanjärjestäjät tekevätkin nykyisin järjestelmällistä työtä vastaamisnopeuden kasvattamiseksi. (Karonen & Vanha-Honko 2013, 49, 52.) Yksi tällainen viime vuosien aikana kasvanut nopean vastauksen verkkoasiakaspalvelukanava on chat-palvelu.

Vuoden 2016 ensimmäisellä vuosineljänneksellä matkanjärjestäjä X:n inbound asiakaskontakteista noin 40 prosenttia oli chat-keskusteluja (Matkanjärjestäjä X 2016). Tästä päätellen chatin kautta tapahtuvaan asiakaspalveluun on kiinnitettävä mielestäni entistä enemmän huomioita ja kontaktien on oltava nopeita ja tehokkaita yhtä lailla kuin sosiaalisessa mediassa.

Hyvä chat-asiakaspalvelija on tarkka ja vakuuttava, mutta ennen kaikkea omaa hyvät kirjoitustaidot. Yhtä lailla kuin sosiaalisessa mediassa, tulisi hyvän chat-asiakaspalelijän omata taito kirjoittaa vastaukset lyhyesti ja ytimekkäästi. Myös yleisesti sosiaalisen median taidoista ja niin sanotusta some-etiketistä on verkkokeskustelua, eli ”chattausta”, käytössä hyötyä. Chat on ajoittain hyvin nopeatempoista, minkä vuoksi ”multitasking” taidoista, eli kyvystä tehdä useampaa asiaa samanaikaisesti, on hyötyä. Ratkaisukeskeisyydestä ja erityisesti ongelmanratkaisukyvyistä on myös hyötyä chatissa tapahtuvassa asiakaspalvelussa. ([24]7 Customer, Inc. 2016b.)

Chat-asiakaspalvelu on nostattanut suosiotaan vasta aivan viimeisimpien vuosien aikana. Ei tarvitse mennä kovinkaan montaa vuotta ajassa taaksepäin, kun chat asiakaspalvelukanavana oli todella paljon harvinaisempaa kuin mitä se on nykyisellään. On mielenkiintoista nähdä, mihin chat-asiakaspalvelu kehittyi tulevaisuudessa. Yhtenä mielenkiintoisimpana kehityssuuntana näen niin sanottujen ”chatbotien”, eli ohjelmoitujen verkkoasiakaspalvelijoiden käytön. Nämä keinoälyllä toimivat interaktiiviset asiakaspalvelijat ennakoivat asiakkaiden aikeita proaktiivisesti. Ne osaavat myös tarjota asiakkaalle yrityksen palveluita ja tuotteita. ”Chatbotit” oppivat myös jatkuvasti käymistään chat-keskusteluista. Kaikkeen eivät nämä automatisoidut asiakaspalvelijat kuitenkaan osaa vastata. Tällöin chat-keskustelu ohjautuu oikealle asiakaspalvelijalle. ([24]7 Customer, Inc. 2016a.)

Interaktiivisten ”chatbotien” vastatessa rutiinikysymyksiin, asiakaspalvelijoille on vapautunut aikaa hoitaa monimutkaisempia ja yrityksille taloudellisesti merkittävimpiä toimia. Myös asiakkaiden jonotusaika niin chatiin kuin puhelimeen on tutkimusten mukaan pienentynyt ”chatbotien” käyttöönoton jälkeen. Joillakin tänä päivänä ”chatboteja” käyttävillä matkailualan yrityksillä puhelu- ja chat-kontaktien määrä on vähentynyt jopa neljälläkymmenellä prosenttiyksiköllä. ([24]7 Customer, Inc. 2016b.) Suomessa ”chatbotien” käyttö ei ole ollut kovinkaan suosittua ainakaan tähän mennessä, mutta tekniikan kehittyessä näen näissä potentiaalia. Oikeiden asiakaspalvelijoiden tarve ja erityisesti heidän osaamistaitonsa monimutkaisemmissa chat-kanssakäymissä tuskin tulevat kuitenkaan katoamaan. Ruuhkapiikkeihin nämä virtuaaliset asiakaspalvelijat olisivat mielestäni kuitenkin erinomaisia. ”Chatbotien” käyttöä voisikin harkita myös vaikkapa opinnäytetyöni toimeksiantoyrityksessä.

4 Tietoperustan yhteenveto

Tässä luvussa esittelen yhteenvedon opinnäytetyöni tietoperustan keskeisimmistä osa-alueista. Luvun tarkoituksena on helpottaa lukijaa ymmärtämään teoriaosuuden merkittävimmät kohdat ennen siirtymistä opinnäytetyöni tutkimuksen toteutusosan kuvaukseen. Opinnäytetyöni tietoperustassa esittelen muun muassa osaamista yleensä työelämässä, osaamisen johtamista ja siihen liittyvää osaamisen kehittämistä, osaamisen ja suorituksen mittausta, osaamisen arviointia sekä palkitsemista ja osaamista matkanjärjestäjän eri palvelukanavissa. Tietoperusta tärkeimmiksi osa-alueiksi (kuvio 9) osaamismittariston laadintaa ajatellen nousivat mielestäni osaamisen johtaminen ja kehittäminen, osaamisen kehittämisprosessimalli, osaamisen mittaus ja arviointi sekä osaaminen matkanjärjestäjän eri palvelukanavissa.



Kuvio 9 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys osaamismittariston laadinnalle

Osaamisen johtaminen sisältää pähkinän kuoressa kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisella yritykset pyrkivät varmistamaan tarvitsemansa osaamisen niin nykyhetkessä, kuin tulevaisuuden haasteissakin.

Elämme jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, joka asettaa haasteita henkilöstön osaamiselle. Jatkuvat muutokset työympäristössä ja jopa arkisissa työrutiineissa haastavat työntekijöiden osaamista. Toisaalta juuri oppiminen ja osaamisen kehittäminen mahdollistavat

näiden muutoksien onnistumisen. Osaamisemme kehittymisellä ja oppimisella opimme elämään työelämässä muuttuvien tilanteiden ja toimintatapojen kanssa.

Osaamisen kehittämisprosessi toimii osaamismittariston laadinnan pohjana opinnäytetyössäni. Ensimmäinen vaihe osaamisen kehittämisprosessissa käsittää osaamiskartan laadinnan. Osaamiskartan laadintaan olisi erittäin tärkeää ottaa mukaan operatiivisen tason työntekijät, jottei laadintavaiheessa jäisi merkittäviä operatiivisen tason kannalta tärkeitä osaamisalueita pois.

Osaamisen mittauksessa osaamisalueiden valinta on tärkeää, sillä työntekijöiden huomio ja panostus kohdistuvat yleensä niille osa-alueille, joita yrityksissä seurataan, arvioidaan ja jopa palkitaan. Mittauksen tulisi olla yrityksissä läpinäkyvää ja oikeudenmukaista, ja sen tulisi kohdistua tehtävään työhön.

Mittareiden tulisi olla yrityksen tarpeet, strategia ja visio huomioiden tarpeeksi haastavia, mutta saavutettavassa olevia. Aiemmin mainitsin, kuinka operatiivisen tason mukaan ottaminen osaamiskarttaa laadittaessa on tärkeää, jottei merkittäviä osaamisalueita jäisi osaamiskarttaa laadittaessa pois. Kuten edellä todettiin, yhdessä työntekijöiden kanssa laadittu mittaristo aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa myös vähemmän vastarintaa, kun ulkopuolisen tahon tekemä mittaristo. On tärkeää, että mittarit saavat työntekijöiden hyväksynnän, sillä muuten riskinä voi olla jopa mittauksen kääntyminen negatiiviseksi ja vastarinnan muodostuminen työyhteisössä.

Osaamismittariston arviointiasteikon olisi hyvä olla suhteellisen laaja, jotta osaamisalueita voidaan arvioida huippuosaamisen ja perusosaamisen välillä. Osaamismittaristoon voi kuulua myös nollataso, joka tarkoittaa, ettei mitattavalla työntekijällä ole vielä kyseisen osa-alueen vaatimaa osaamista. Hän saattaa olla organisaatiossa uusi työntekijä tai toisinaan osaamisalue voi olla myös sellainen, joka on yrityksessä välttämätöntä vasta tulevaisuudessa.

Nykyisen johtamiskäsityksen mukaan itsearviointi on paras osaamisen arviointitapa. Itsearviointiaessa työntekijä läpikäy tietoisesti omaa työtään suhteessa asetettuihin osaamistavoitteisiin. Tätä pidetään myös hyvänä oppimistilanteena, sillä olemme tehokkaita oppijoita ollessamme itse osaamisen kehittämisen prosessimme omistajia ja arvioidessamme itse osaamistamme.

Matkanjärjestäjän X asiakaspalvelussa tärkeitä osaamisalueita ovat erityisesti tuotetuntemus ja järjestelmäosaaminen. Erityisesti puhelimitse käytävässä asiakaspalvelussa nämä

ovat tärkeitä, sillä erityisesti huono tuotetuntemus ja/tai järjestelmäosaaminen korostuu puhelinpalvelussa mielestäni hitautena ja/tai epävarmuutena.

Hyvän sosiaalisen median asiakaspalvelijan sanotaan olevan itse tottunut sosiaalisen median käyttäjä, joka omaa kokemusta myös puhelimitse, kasvokkain tai muuten käytävästä asiakaspalvelusta. Hän pystyy reagoimaan nopeasti saapuviin viesteihin ja osaa arvostaa asiakasta sekä omaa positiivissävytteisen kirjoitustaidon.

Chatissä asiakaspalvelua tekevä virkailija omaa puolestaan ensisijaisesti hyvät kirjoitustaidot, on nopea ja kykenee tekemään useaa asiaa samanaikaisesti. Sosiaalisen median tuntemuksesta on chatissä myös hyötyä.

Seuraavassa luvussa esittelen tarkemmin opinnäytetyöni tutkimuksen toteutusta.

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda matkanjärjestäjä X:lle asiakaspalveluhenkilöstön osaamisen mittaukseen soveltuva mittaristo. Mittariston tuli soveltua erityisesti osaamisen mittaukseen Facebookin, chatin ja puhelimen kautta tapahtuvaan asiakaspalveluun. Opinnäytetyön aihe valikoitui yhteistuumin toimeksiantajana toimineen matkanjärjestäjän kanssa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä osaamisalueet ovat toimeksiantoyrityksessä tärkeitä asiakaspalvelun osaamisen kannalta. Näiden selvittämieni osaamisalueiden pohjalta laadin matkanjärjestäjä X:n asiakaspalveluhenkilöstön osaamisen mittaamiseen soveltuvan mittariston kriteeristöineen. Opinnäytetyö rajattiin käsittämään asiakaspalveluhenkilöstön osaamista erityisesti puhelimitse, Facebookin ja chatin kautta tapahtuvassa asiakaspalvelussa. Opinnäytetyön ulkopuolelle jätettiin esimerkiksi kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu ja sähköpostitse tapahtuva asiakaspalvelu, kuten myös ryhmämyynnin asiakaspalvelu. Edellä mainituissa palvelumuodoissa korostuvat toki samat piirteet kuin puhelimitse, Facebookin ja chatin kautta tapahtuvassa asiakaspalvelussa. Opinnäytetyö on tarpeellinen toimeksiantajalle, sillä asiakaspalveluhenkilöstön osaamista halutaan jatkuvasti kehittää. Osaamisen kehittämisprosessi olikin opinnäytetyöni taustalla menetelmävalintaa tehdessä.

5.1 Menetelmävalinnat

Päätin toteuttaa opinnäytetyöni laadullisena eli kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Osallistava toimintatutkimus soveltuu hyvin työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön ja se on osallistavaa tutkimusta. Tutkimustavalle ominaista on yhdessä ratkaisujen löytäminen. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, kuinka asioiden pitäisi olla, eikä miten ne todellisuudessa ovat. (Moilanen, Ojasalo, Ritalahti 2014, 58–62.) Mielestäni tämä tutkimusmuoto soveltui tutkimusongelmaani hyvin, sillä mittariston laadintavaiheessa tarve on selvittää millä tasolla osaamisen pitäisi olla. Vasta mittariston käyttöönottovaiheessa ollaan kiinnostuneita itse osaamisen tasosta.

Toimintatutkimus soveltuu hyvin kehittämiseen, sillä osallistava yhdessä laadittu tutkimus tuo laajemman ja usein paremman ratkaisun kehittämisiongelmaan, kuin yksin laadittu tutkimus. Työ- tai organisaatioyhteisön itse laatima ratkaisu voi olla myös helpommin hyväksyttävissä kuin ulkopuolisen tahon tekemä kehittämisiongelman ratkaisu. (Moilanen ym. 2014, 59.) Opinnäytetyön tietoperustassa mainitsin myös, kuinka Hätösen ja Karhun mukaan mittariston suunnitteluun tulisi osallistua mahdollisimman moni työntekijä, jotta

valmis mittaristo olisi mahdollisimman hyväksytty työntekijöiden keskuudessa. Tietoperustassa mainitsin myös, kuinka yhdessä laadittu mittaristo tuottaa tutkimusten mukaan vähemmän vastarintaa, kuin ulkopuolisen tahon laatima mittaristo. Näiden pohjalta halusin ehdottomasti suunnitella tavan, jolla voin hakea opinnäytetyöni tutkimusongelmaan vastauksia yhdessä toimeksiantoyrityksen asiakaspalveluosaston operatiivisen tason työntekijöiden kanssa.

Opinnäytetyöni luotettavuuden lisäämiseksi halusin ottaa tutkimukseeni myös toimeksiantoyrityksen asiakaspalveluosaston esimiesten näkökulmat mukaan tutkimukseeni. Esimiehille suorittamani tutkimuksen tein puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastatteluai-
neiston litteroin auki johtopäätösten tekoa varten. Haastattelulla halusin varmistaa, että työntekijöiden ja esimiesten näkemykset tärkeistä osaamisalueista olisivat linjassa keskenään.

Opinnäytetyöni luotettavuuden lisäämiseksi päätin käyttää opinnäytetyössäni myös triangulaatiota. Triangulaatiossa on kyse tutkimuksen näkökulmien lisäämisestä, esimerkiksi useamman erilaisen tiedonkeruumenetelmän käytöllä. (Moilanen ym. 2014, 105.) Sarajärvi & Tuomi (2009, 144-145) esittelevät teoksessaan Denzin vuonna 1978 jakamat triangulaation tyypit. Triangulaatio voi olla Denzin mukaan tutkimusaineistoon liittyvää triangulaatiota, jossa tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä. Opinnäytetyössäni keräsin tutkimusaineistoa työntekijä- ja esimiestasolta. Denzin mukaan triangulaatio voi kohdistua myös tutkijaan, jolloin tutkijoina toimii mahdollisimman monta henkilöä. Triangulaatio voi olla myös teorioihin perustuvaa, eli tutkimuksen tulisi Denzin mukaan pohjautua mahdollisimman moneen teoreettiseen näkökulmaan. Lisäksi käytän opinnäytetyössäni Denzin esittelemää metodista triangulaatiota, eli käytin tutkimuksessani useampaa eri tutkimusmetodia (toimintatutkimus ja haastattelu). (Sarajärvi & Tuomi 2009, 144–145.)

Seuraavissa kahdessa alaluvussa esittelen tarkemmin menetelmävalintojeni osalta (työpajat ja esimiesten haastattelut) tutkimukseni toteutuksen.

5.1.1 Työpajat

Teoriaosuudessa mainitsin Hätösen ja Viitalan esittelemän toimintatavan osaamiskartan laadintaan, jossa työntekijät kirjoittavat tarralapuille tärkeiksi kokemiaan osaamisalueita aina yhden osaamisalueen per tarralappu. Lähdin hakemaan vastauksia tutkimusongelmaani järjestämällä Hätösen mallin mukaisesti workshopin, eli työpajatyypin toiminnallisen toimintatutkimuksen toimeksiantoyrityksen asiakaspalvelijoille.

Järjestin työpajan perjantaina 23. syyskuuta 2016 klo 13.30–16.00 välisenä aikana. Lähetin työpajakutsut sähköpostitse torstaina 15. syyskuuta 2016, eli noin viikkoa ennen työpajojen pitämistä. Lähetin kutsut erikseen niille henkilöille, jotka olivat työvuorolistan mukaan töissä perjantaina 23. syyskuuta toimeksiantoyrityksen asiakaspalvelukeskuksessa ja erikseen niille, jotka eivät olleet tuona päivänä töissä tai työskentelivät esim. etänä tai toimeksiantoyrityksen pääkaupunkiseudun kivijalkatoimiston matkamyyvälässä. Jälkimmäisen ryhmän ohjeistin viestissäni vastaamaan esittämiini kysymyksiin sähköpostitse perjantaihin 23. syyskuuta 2016 kello 12 mennessä. Tarkoitukseni oli ottaa heidänkin vastauksensa mukaan työpajatyöskentelyyn.

Lähetin työpajakutsut 14 työntekijälle, jotka työpajapäivänä olivat asiakaspalvelukeskuksessa töissä ja 14 työntekijälle, jotka olivat työpajapäivänä joko vapaalla, etätöissä tai töissä pääkaupunkiseudun kivijalkatoimiston matkamyyvälässä. Yhteensä laitoin kutsunsiis 28 työntekijälle. En lähettänyt kutsua henkilöille, jotka olivat esimerkiksi juuri jäämässä lomalle. Työpajaan osallistui lopulta fyysisesti seitsemän työntekijää ja lisäksi sain sähköpostin kautta kahden henkilön vastaukset. Yhteensä työpajaan osallistui siis yhdeksän henkilöä. Otanta oli täten noin kolmasosa matkanjärjestäjä X:n asiakaspalveluhenkilöstöstä. Vaikka otosta voidaan pitää pienenä, tutkimukseni tulosta ja täten luotettavuutta tukee suorittamani esimiesten haastattelu, jonka tulokset olivat linjassa työpajoissa saatuihin tuloksiin nähden. Tästä kerron tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Jaoin seitsemän osallistujaa yhteensä kolmeen pienryhmään. Pienryhmien koko oli pieni, jotta toimeksiantoyrityksen asiakaspalvelu ei ruuhkautuisi pahasti osan ollessa työpajassa. Olin varannut jokaiselle pienryhmälle 45 minuuttia työpajatyöskentelyyn. Arvioni oli, että minulla menisi jokaisen ryhmän kanssa 30 minuuttia ja omien muistiinpanojen tekoon sekä seuraavan ryhmän vastaanottamiseen valmisteluun varasin 15 minuuttia. Ylimääräisellä ajalla varauduin myös mahdolliseen yksittäisen työpajan venymiseen. Toimin itse tilaisuudessa fasilitaattorina. Fasilitaattorin tehtävä on luoda puitteet rikastavaan ja rakentavaan yhteistyöhön, sekä auttaa tuloksekkaaseen yhteistyöhön (Finnish Association of Facilitators 2006.) Työpajat järjestettiin matkanjärjestäjä X:n asiakaspalvelukeskuksen neuvottelutilassa.

Työpajan aloitin esittelemällä kullekin pienryhmälle PowerPoint esityksenä matkanjärjestäjä X:n vision, strategian ja arvot. Lisäksi näytin heille kertauksena matkanjärjestäjä X:n intranetistä ottamani asiakaspolun ja korostin, missä kohtaa asiakaspolkua haluaisin heidän mieltävien tarvittavia osaamisalueita. Valitsemani asiakaspolun kohta oli matkan haa-veilu/suunnittelu- ja varaus. PowerPoint esityksen jälkeen annoin ryhmälle aikaa kirjoittaa tarralapuille osaamisalueita. Kirjoitustauon aikana minulla oli neuvottelutilan näytöllä esillä

Power Point esityksen ohjeistuskalvo, jossa oli pieninä kuvina vielä kertauksena esittämäni toimeksiantoyrityksen visio, strategia ja yrityksen arvot sekä asiakaspolku. Näytöllä näkyi myös tietoperustassani esittelemä Spencerin & Spencerin laatima osaamisen jäävuorimalli. Ohjeistin heitä kirjoittamaan yhden osaamisalueen tarralappua kohden. Pyysin heitä vielä merkitsemään kirjoitettujen osaamisalueiden perään, korostuuko osaaminen puhelimesta, chatissa tai sosiaalisessa mediassa (Facebook) käytävässä asiakaspalvelussa. Tämän jälkeen kokoonnuimme neuvotteluhuoneen fläppitaulun eteen ja yhdessä keskustellen kokosimme esiin nousseet osaamisalueet fläppitaululle ja ryhmittelimme niitä. Ryhmittelyssä jaottelimme samankaltaiset osaamisalueet yhden pääotsikon alle ja poistimme mahdolliset päällekkäisyydet. Kahden pienryhmän kanssa otin lisäksi tähän vaiheeseen mukaan sähköpostitse saamani vastaukset, jotka olin valmiiksi kirjoittanut tarralapuille. Esitin ryhmälle saamani vastaukset ja yhdessä keskustellen jaottelimme vastaukset fläppitaululle heidän itsensä esittämien osaamisalueiden kanssa.

Yhteensä sain työpajoissa siis kolme erilaista osaamiskartastoa, joista kokosin yhden yhteisen osaamiskartan (Liite 1). Kunkin pienryhmän tilaisuus kesti lopulta hieman alle 30 minuuttia, joten pysyin laatimassani aikataulussa erinomaisesti ja minulle jäi aikaa käsitellä pienryhmien vastaukset ennen seuraavan pienryhmän saapumista. Kuvassa 1, ensimmäinen ryhmä kirjoittaa tärkeitä osaamisalueita tarralapuille. Neuvotteluhuoneen näytöltä he tarkastelevat ohjeistustani ja näkevät vielä kertauksena yrityksen vision ja strategian, kuten yllä olen maininnut.



Kuva 1 Ensimmäinen pienryhmä työpajassa. (Oliver Martinez)

5.1.2 Esimiesten haastattelu

Työpajojen tulosten tukemiseksi haastattelin lisäksi kolmea asiakaspalveluosaston esimiestä. Yksi esimiehistä oli asiakaspalvelusta vastaava päällikkö ja kaksi muuta asiakaspalveluosaston toimistoesimiehiä. Esimiesten haastattelun toteutin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Puolistrukturoidulle haastattelulle ominaista on, että vain osa haastattelukysymyksistä tai teemoista on lyöty lukkoon. Teemahaastattelu etenee tiettyjen haastattelijan etukäteen määrittelmien teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Haastattelun ajankohdan sovimme esimiesten kanssa noin kaksi viikkoa etukäteen. Haastattelu pidettiin matkanjärjestäjä X:n asiakaspalvelukeskuksen neuvottelutilassa tiistaina 4. lokakuuta 2016 kello 10.00–11.00 välisenä aikana. Haastattelun purkoa, eli litterointia varten nauhoitin haastattelun digitaalisella ääninauhurilla.

Ennen haastattelua olin laatinut itselleni haastattelurungon. Haastattelurunkoon olin kirjoittanut itselleni noin 5 tukikysymystä haastattelua varten. Näihin kysymyksiin halusin vastauksen. Haastattelussa halusin kartoittaa esimiesten näkemystä opinnäytetyöni tutkimusongelmaan, eli mitkä ovat tärkeimmät asiakaspalveluhenkilöstön osaamisalueet. Tiedustelin myös, mitkä ovat työssä tärkeitä luonteenpiirteitä sekä mitkä osaamisalueet tulevat esimiesten näkemysten mukaan korostumaan tulevaisuudessa. Haastattelussa tiedustelin esimiehiltä myös keinoja osaamisen kehittämiseen, sekä opinnäytetyöni pohdintaosiota ajatellen konkreettisia esimerkkejä siitä mihin valmista osaamismittaristoa voisi esimiesten näkemysten mukaisesti käyttää.

Esimiehet eivät olleet nähneet asiakaspalveluhenkilöstön työpajoissa luomia osaamiskartastoja ennen haastattelua. Tällä halusin vahvistaa haastattelun luotettavuutta, erottelemalla työntekijöiden ja esimiesten näkemykset toisistaan. Tällä tavoin pystyin näkemään eroavatko näkemykset mahdollisesti toisistaan. Mikäli olisin näyttänyt työntekijöiden osaamiskartastot esimiehille etukäteen, olisi tämä saattanut vaikuttaa haastattelun kulkuun ja täten vääristää haastattelun tuloksia.

Yksi esimiehistä ei päässyt osallistumaan haastatteluun fyysisesti, mutta saimme hänet mukaan haastatteluun puhelimitse. Hän oli mukana haastattelussa puhelimen kaiuttimen kautta. Mielestäni tämä ei vaikuttanut haastattelun kulkuun muuten, kun haastattelun alusta meni hieman aikaa saada hänet mukaan. Kaiken kaikkiaan haastattelu kesti yhteensä noin 20 minuuttia ja itse haastatteluun oli varattu aikaa 1 tunti. Haastattelun jälkeen, pi-

dimme myös palaverin senhetkisestä opinnäytetyöstäni ja tässä yhteydessä näytin heille myös työntekijöiden työpajojen tulokset.

5.2 Analyysimenetelmä

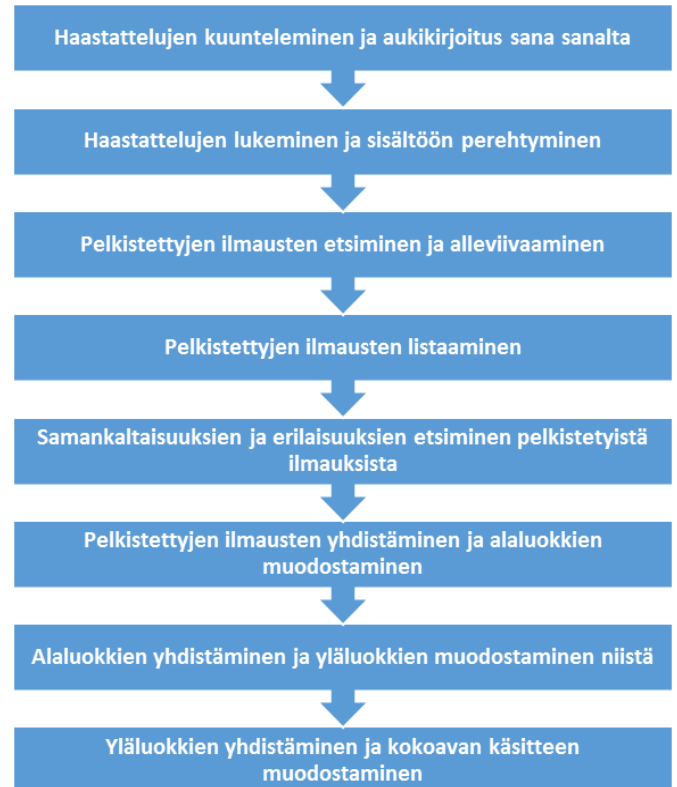
Työpajojen ja esimiesten haastattelujen tulokset analysoin sisällönanalyysillä. Kyngäs ja Vanhanen (1999, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-104) kuvaavat sisällönanalyysiä menetelmänä, jossa dokumentteja analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voi olla miltei mikä tahansa kirjalliseen muotoon tehty materiaali. Sisällönanalyysin avulla kerätty aineisto saadaan järjestettyä johtopäätösten tekemiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-104)

Miles ja Huberman kuvaavat aineistolähtöistä sisällönanalyysiä kolmivaiheiseksi prosessiksi. Oheisessa kuviossa 10 olen avannut tätä prosessia tarkemmin. Ensin aineistoon

perehdytään, etsitään pelkistetyt ilmaukset ja listataan ne, sitten haetaan samanlaisia sekä erilaisia ilmauksia, tämän jälkeen ne ryhmitellään ja lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet. (1994, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 107-108)

Esimiesten haastattelun litteroin haastattelun jälkeen auki. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun haastatteluaineiston sanasanaista puhtaaksikirjoitusta. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole ysiselitteistä ohjetta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138.) Itse litteroin haastattelun puhekieliseen muotoon varsin sanatarkasti. Jätin pois vain joitakin täytesanoja ja hymähdyksiä, joilla ei ollut haastattelun kannalta merkitystä. Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä yhdeksän ja puoli sivua. Litteroidun aineiston käsittelin Word-tekstinkäsittelyohjelmassa korostamalla eri aihealueita eri värikoodein. Tätä toimintatapaa kutsutaan myös Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 173) mukaan teemoitteluksi. Litteroidun aineiston pohjalta pystyin muodostamaan esimiesten näkemyksen asiakaspalveluhenkilöstön osaamiskartastosta (Liite 2).

Käytännössä opinnäytetyössäni sovelsin Miles & Hubermanin aineistolähtöistä sisällönanalyysin menettelytapaa työpajoissa ja haastatteluissa esiinnousseiden asioiden ana-



Kuvio 10 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi. Mukailten. (Miles & Huberman 1994, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109)

lysoimiseen. Haastattelussa esiinnousseet asiat kokosin yhteen litteroimani tekstin avulla ja tekemälläni aihealuejaottelulla. Työpajoissa esiinnousseita asioita vertailin haastattelussa esiinnousseisiin ja huomasin aihealueiden olevan samankaltaisia. Haastattelussa esiin saattoi nousta joitain yksittäisiä asioita, joita emme työpajoissa olleet käyneet. Esille nousseiden asioiden pohjalta hahmottelin osaamiskriteeristöä muun muassa analyysin pohjalta muodostuneiden alaluokkien osalta.

6 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä luvussa esittelen tutkimusongelmaani saamani tulokset työpajoista sekä esimiesten haastattelusta ja niistä tekemäni johtopäätökset. Esittelen myös tutkimustulosten pohjalta laatimani osaamismittariston.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli selvittää matkanjärjestäjä X:n asiakaspalvelun kannalta merkittävimmät osaamisalueet, joita toimeksiantoyrityksessä tulisi mitata. Tutkimustavaksi valitsin kvalitatiivisen toimintatutkimuksen, sillä kyseinen tutkimustapa soveltuu niin teoriassa kuin omastakin mielestäni hyvin osaamisen kehittämissuunnitelmaan, joka osaamismittariston laadinnan taustalla väistämättä on. Päädyin menetelmävalintaan myös tutkimusten valossa, sillä kuten tietoperustassa mainitsin, yhdessä laadittu ratkaisu kehittämissuunnitelmissa on yleensä parempi ja monipuolisempi, kuin yksin laadittu. Työntekijät ja esimiehet mukaan ottamalla uskoin valmiin mittariston olevan kaikki tahot paremmin huomioitava.

Halusin ottaa tutkimukseen mukaan myös esimiehet, sillä heidän näkemyksensä niin osaamisesta kuin tulevaisuuden näkymistä ovat mielestäni merkittäviä. Esimiesten tulisi ainakin teoriassa tietää tärkeät osaamisalueet, joita työntekijöillä tulisi olla. Ovathan he omien alaistensa kannalta merkittävässä roolissa osaamisen johtamisen kannalta. Esimiesten haastattelulla halusin tuoda opinnäytetyöhöni myös metodista triangulaatiota, joka lisää opinnäytetyön luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186).

6.1 Työpajojen johtopäätökset

Työpajoissa muodostimme kunkin kolmen pienryhmän kanssa osaamiskartastot tärkeiksi koetuista osaamisalueista (Liite 1). Pienryhmien osaamiskartastoissa tärkeimmiksi osaamisalueiksi nousivat muun muassa tuotetuntemus, järjestelmäosaaminen, tiedonhakutaidot ja ihmissuhdetaidot. Esimerkiksi järjestelmäosaaminen sekä tuotetuntemus mainittiin jokaisen pienryhmän työpajassa.

Kaikkien yhteensä kolmen pienryhmän tuotoksista muodostin vielä yhden yhteisen tuotoksen, jonka esitin myös esimiehille haastattelun jälkeisessä palaverissamme. Työpajoissa pienryhmät luettelivat myös paljon tärkeitä osaamisalueita, jotka niputimme yhden kantavan teeman alle. Esimerkiksi ihmissuhdetaitojen alle tuli teemoja kuten asiakkaan kuunteleminen, asiakaspalveluhenkisyys, empaattisuus (asiakkaita ja työkavereita kohtaan), sekä ihmisläheisyys. Näitä esille nousseita ”alaosaamisista” pääsin hyödyntämään osaamismittariston kriteeristön kuvauksia laatiessani (Liite 4).

Työpajoissa asiakaspalveluhenkilöstön tärkeimmiksi osaamisalueiksi nousivat lopulta: tuotetuntemus, järjestelmäosaaminen, ihmissuhdetaidot, tiedonhakutaidot, itseluottamus, oppimiskyky, ongelmanratkaisutaidot sekä paineensietokyky.

6.2 Esimiesten haastattelun johtopäätökset

Esimiesten haastattelussa esille nousivat hyvin pitkälti samat teemat kuin asiakaspalveluhenkilöstönkin kanssa työpajoissa. Haastattelun pohjalta loin niin ikään esimiesten näkemysten mukaisesti osaamiskartaston (Liite 2). Haastattelu tuki hyvin työpajoissa esille nousseita asioita, sillä esille nousseet teemat olivat pitkälti samoja kuin työpajoissa nousseet. Tilanne olisi ollut varsin erilainen, jos työntekijöiden ja esimiesten näkemykset tärkeistä osaamisalueista olisivat olleet aivan ristiriidassa toistensa kanssa. Tuolloin olisi ollut esimerkiksi kyseenalaista ovatko saadut tulokset luotettavia.

Esimiehet painottivat toisaalta asennetta työhön ja asiakaspalveluun erittäin tärkeiksi tekijöiksi. Päädyin siis ottamaan asenteen mukaan mittaristoon, mutta aiheena niputin sen mieluusti ihmissuhdetaitoihin. Mielestäni asenne ja suhtautuminen työhön sekä asiakaspalveluun ovat osa ihmissuhdetaitoja. Lisäksi keskustelimme haastattelun jälkeisessä palaverissamme ongelmanratkaisutaidoista. Ongelma koetaan yleensä negatiiviseksi, mutta se voi olla asiakkaan kannalta toisinaan myös positiivinen asia. Esimerkkinä ratkaisukeskeisyydestä matkanjärjestäjän asiakaspalvelussa mainittakoon asiakas, joka etsii sopivaa lomakohtetta perheelleen. Kartoittamalla asiakaspalvelija saa ehdotettua asiakkaalle sopivan kohteen. Näin asiakaspalvelija on ratkaissut asiakasta vaivanneen ongelman lomakohteen valinnan suhteen.

Esimiesten kanssa käymäni keskustelun pohjalta päätin siis vaihtaa mittaristossa ongelmanratkaisutaitokohdan nimeksi ratkaisukeskeisyyden, joka käsittäisi toki myös ongelmanratkaisutaidot. Ratkaisukeskeisyyden alle sain kriteeristöön mukaan myös mm. asiakaskartoituksen sekä asiakkaan verkkoon ohjauksen, jotka nousivat ”alaosaamisina” esille työpajoissa ja esimiesten haastattelussa.

6.3 Osaamismittariston laadinta

Työpajojen ja esimiesten haastattelujen pohjalta sain vastaukset opinnäytetyöni tutkimusongelmaan, eli siihen mitkä ovat matkanjärjestäjä X:n asiakaspalvelun kannalta tärkeitä osaamisalueita. Saamieni osaamisalueiden pohjalta pääsin rakentamaan osaamisen mittaamiseen soveltuvaa mittaristoa.

Kuten aiemmin mainitsin, valikoitui lopulliseen mittaristoon (Liite 3) osaamisalueiksi tuote-tuntemus, järjestelmäosaaminen, ihmissuhdetaidot ja asenne, oppimiskyky, tiedonhaku-taidot, itseluottamus, ratkaisukeskeisyys sekä paineensietokyky.

Toteutin mittariston Microsoftin Excel taulukkolaskentasovelluksella. Exceliä käytetään toimeksiantoyrityksessä esimiesten osalta myös muihin johtamisen operatiivisiin toimintoi-hin, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluiden keskustelurunkona, henkilökohtaisten tavoit-teiden seurannassa ja työvuorosunnittelussa varsin aktiivisesti. Tämän vuoksi koin Ex-celin hyväksi työkaluksi myös osaamismittariston laadinnalle, sillä työkalu on esimiehille tuttu.

Mittariston ensimmäisellä Excel-välilehdellä on valikoidut kahdeksan osaamisaluetta, sekä arviointisarakkeet niiden perässä. Ensimmäiseltä välilehdeltä löytyy myös laatimani osaamismittariston kriteeristö (Liite 4). Kriteeristö muodostuu osaamisalueiden sanallisista osaamiskuvauksista. Kriteeristön laadinnassa käytin apuna työpajoissa esiin nostettuja osaamisalueita, jotka pystyttiin niputtamaan yhden kantavan otsikon alle. Esimerkiksi rat-kaisukeskeisyyden alle lisäsin kriteeristöön töiden organisointikyvyn. En laatinut kriteeris-töön kaikkia kuutta osaamistason kohtaa vaan jätin osaamistasoarviot kaksi ja neljä ku-vaamatta. Kirjoitin niihin sen sijaan, että kakkonen on ykkösen ja kolmosen välissä ja ne-lonen kolmosen ja vitosen välissä. Näin jätin vaihtoehdon, jos työntekijä epäilee vastaako hänen osaaminen täysin esimerkiksi vitosen arvoista osaamista, mutta kolmosen arviot täytyvät hänen mielestään kirkkaasti. Tällöin työntekijä voi valita arviokseen neljännen tason.

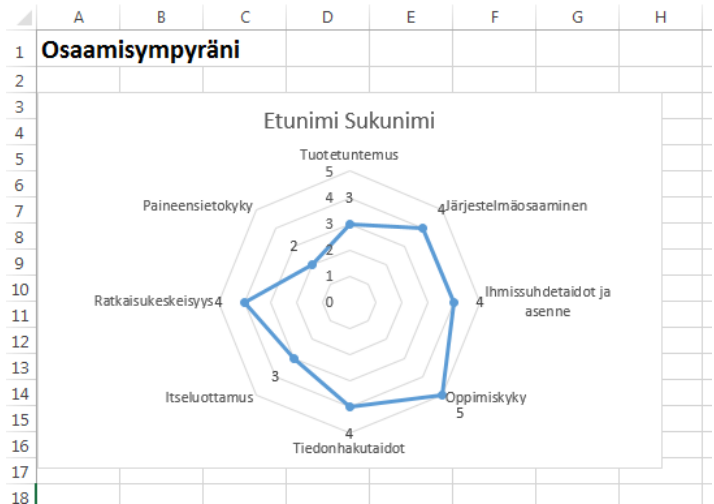
Työntekijä voi kriteeristöä apuna käyttäen arvioida osaamisensa kunkin osaamisalueen osalta numeerisesti sarakkeisiin. Excelin asetuksista asetin arviointisarakkeen solut hy-väksymään vain kokonaisluvut nollasta viiteen. Mikäli soluun yrittää syöttää virheellistä arvoa, herjaa solu syöttämään kokonaisluvun nollan ja viiden välillä. Ohjeistus tulee esiin myös klikkaamalla solu aktiiviseksi. Osaamismittaristossa on myös toimintaohjeet osaa-misen itsearviointiin.

Sovelsin tietoperustassa esiteltyä Viitalan osaamispyramallia siivujen värittäminen si-jaan, vetämällä viivat kunkin osaamisalueen osaamistasojen mukaisesti oheisen kuvion 11 mukaisesti. Näin osaamispyrään syntyy yhtenäinen viiva, josta voi tarkastella yksi-lön osaamistasoja nopealla silmäyksellä. Koin tämän toimintatavan helpommaksi toteuttaa Excel-taulukkolaskentaohjelmassa siivujen värittäminen sijasta. Työntekijän suoritettua itsearvioinnin, Excel laatii automaattisesti visuaalisen niin sanotun tähtikaavion henkilön osaamisesta Excelin toiselle ”osaamispyrää” välilehdelle. Osaamispyrään tulee esille

työntekijän etunimi ja sukunimi. Tämän avulla esimiehet voivat koota esimerkiksi koko asiakaspalveluhenkilöstön osaamispyyrät yhteen ja nähdä osaamiset yhdellä silmäyksellä. Tämä helpottaa mielestäni vaikkapa resursointia tai osaamisen kehittämisen koulutusten suunnittelua.

Lähetin valmiin osaamismittariston työpajoihin osallistuneille henkilöille ja pyysin osaamismittaristosta palautetta. Tarkoitukseni oli vielä saada palautetta ja

mahdollisia kehitysehdotuksia ennen lopullisen osaamismittariston tekoa. Palaute oli positiivista. Työntekijät kokivat kriteeristön hyväksi. Kuvaukset eivät palautteen pohjalta olleet liian pikkutarkkoja ja positiivista palautetta sain myös siitä, etten ollut avannut sanallisesti jokaista numeerista arviointitasoa kriteeristöön. Mittaristo kannusti työntekijät saamani palautteen pohjalta positiivisesti arvioimaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Arviointi oli myös palautteen perusteella helppoa. Saamani positiivisen palautteen perusteella en tehnyt ensimmäiseen laatimaani mittaristoon muutoksia.



Kuvio 11 Osaamispyyrä malli mukailen Viitalaa (2005a, 381.)

7 Pohdinta

Opinnäytetyöni aihe, eli osaamismittariston laadinta otettiin matkanjärjestäjä X:llä hyvin vastaan. Osaamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi aiheeksi niin johdon kuin työntekijöidenkin keskuudessa. Opinnäytetyöprosessini aikana sain kannustavia kommentteja mittariston laadintaan ja työntekijät halisivat omalta osaltaan olla mukana mittariston laadintaprosessissa.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli tutkia, mitkä osaamisalueet toimeksiantoyrityksen asiakaspalvelussa koetaan tärkeiksi ja näiden osa-alueiden pohjalta tavoitteeni oli laatia osaamisen mittaukseen soveltuva mittaristo. Tutkimukseni pohjalta löysin merkittävimmät osa-alueet ja näiden pohjalta pystyin laatimaan osaamiskriteeristön sisältävän osaamismittariston. Opinnäytetyön tavoite siis täyttyi ja pystyin laatimaan toimeksiantoyrityksen käyttöön asiakaspalveluhenkilöstön osaamisen mittaukseen soveltuvan mittariston.

7.1 Kehittämisehdotukset

Osaamismittaristo toimii matkanjärjestäjä X:n asiakaspalveluhenkilöstön osaamisen mittaamiseen mielestäni hyvin. Mittaristo voitaisiin hyvin ottaa käyttöön esimerkiksi osaksi kehityskeskusteluprosessia. Kuten tietoperustassa kävi ilmi, tärkeää tällaisen osaamismittariston käytössä on mittariston jatkuva päivittäminen yrityksen kulloisten osaamistarpeiden mukaisesti. Päivityksen tärkeyttä ei tule siis unohtaa mittaristoa käytettäessä.

Osaamismittaristoa laadittaessa laaditaan aina myös osaamiskriteeristö, joka on puolestaan työntekijälle konkreettinen lista asioista, jotka hänen tulisi työssään osata tai oppia. Kriteeristön avulla työntekijä pystyy peilaamaan omaa osaamistaan kriteeristön osaamisportaisiin ja pyrkiä kehittämään osaamistaan sen mukaisesti. Osaamismittariston avulla voidaan siis mitata myös työntekijän osaamisen kehittymistä toistamalla osaamismittaus jonkin ajan kuluttua uudestaan. Mittaristo voidaan nähdä myös motivaation lähteenä. Työntekijät voivat mittaustuloksista saada motivaatiota jonkin osa-alueen opetteluun tai niin sanottuja ahaa-elämyksiä huomattaessaan, että jonkin osa-alueen tulos on esimerkiksi edelliseltä mittauskerralta parantunut. Mittaristo voi avata työntekijöiden silmiä omaan osaamiseensa nähden ja erityisesti siinä, missä heidän tulisi parantaa osaamistaan. Edellä mainittujen syiden valossa, osaamismittaristo kannattaisi ottaa mielestäni opinnäytetyön toimeksiantoyrityksessä käyttöön.

Osaamiseen perustuva palkitseminen tulisi nähdä yrityksissä osana yrityksen yleistä palkitsemisjärjestelmää. Tietoperustassa mainitsin kuinka muun muassa organisaation on-

gelmanratkaisutaidot, johdon ja työntekijöiden välinen kommunikointi ja työtyytyväisyys ovat parantuneet osaamiseen perustuvan palkitsemisen käyttöönoton jälkeen. Edellä totesin, kuinka alkoholijuomien vähittäiskauppakettu Alko otti syyskuussa 2016 osaamisen osaksi palkkausjärjestelmäänsä. Näenkin, että osaamisesta voitaisiin yrityksissä palkita työntekijöitä nykyistä paremmin ja järjestelmällisemmin. Näin työntekijöitä voitaisiin mielestäni motivoida jatkuvaan oman osaamisensa kehittämiseen, joka nykyään jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on ensiarvoisen tärkeää. Myös opinnäytetyön toimeksiantoyrityksessä työntekijöiden osaaminen voitaisiin liittää osaksi yrityksen palkitsemisjärjestelmää.

Toimeksiantoyrityksessä on myös pohdittu puhelunohjauksen muuttamista niin, että saapuvat puhelut ohjattaisiin asiakaspalvelijoiden osaamisen mukaan. Esimerkiksi henkilö, jolla on erinomainen kohdetuntemus voisi hyvin vastaanottaa uusia varauksia, kun taas henkilö jolla kohdetuntemus ei välttämättä ole niin hyvällä tasolla, voisi vastaanottaa esimerkiksi olemassa oleviin varauksiin liittyviä puheluita. Mielestäni laatimani osaamismittaristo voisi toimia kartoittamaan ihmisten osaamisalueita myös tämän puhelunohjauksen uudelleenjärjestelemiseksi. Laadittu osaamiskartasto tai mittaristo voi edesauttaa esimiehiä arkipäiväisessä resursoinnissa. Kun osaamismittaukset on tehty ja esimiehillä on käytössään alustensa osaamiskartastot, voivat he jakaa töitä alaisilleen helpommin kunkin osaamisen puitteissa.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita opinnäytetyöni jälkeen voisi olla vaikkapa asiakaspalveluhenkilöstön täydellisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta. Teoriaosuudessa mainitsin mittariston kehittämisen tärkeyden, joten jatkotutkimusaihe voisi hyvinkin jo lähitulevaisuudessa liittyä mittariston kehittämiseen vastaamaan yrityksen ajankohtaisia osaamistarpeita.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jota täydensin esimiehille tekemälläni teemahaastattelulla. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus on käytännössä yleispätevä. Tutkija muodostaa laadullisessa tutkimustavassa tulkinnan tutkimusaineiston ja teorian välille. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota tutkimuskohteen ja tutkimusmateriaalin yhteensopivuuteen. Lisäksi tutkimuksen teorianmuodostuksessa, eli tässä opinnäytetyössä osaamismittariston muodostuksessa, kiinnitetään huomiota, ettei tulokset ole muodostuneet epäolennaisista tai satunnaisista tekijöistä. Jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen, minkä vuoksi tutkimusta ei käytännössä

voida koskaan toistaa sellaisenaan täysin samanlaisena ja samanlaisin tuloksin. (Vilkkä 2015, 124-125.)

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus eroaa opinnäytetyöni kvalitatiivisesta tutkimuksesta validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnin osalta. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa arvioidaan tutkimuksen validiteettia, eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa ilmiötä sekä reliabiliteettia, eli tulosten tarkkuutta. (Vilkkä 2015, 124.)

Opinnäytetyössä käyttämäni menetelmätriangulaatio lisäsi opinnäytetyöni luotettavuutta. Erityisesti esimiesten haastattelu tuki työpajoissa esiin nousseita teemoja ja täten vahvistaa näiden paikkansapitävyyden toimeksiantoyrityksen asiakaspalvelun osaamistarpeiden kannalta. Jos työntekijöiden ja esimiesten näkemykset olisivat eronneet toisistaan aivan täysin, olisi se mielestäni heikentänyt mittariston laatua merkittävästi. Opinnäytetyöni soveltuu erinomaisesti toimeksiantajalle, sillä tutkimus kohdentui nimenomaan toimeksiantajan tarpeille ja opinnäytetyöni tutkimusongelmaan.

Osaamismittariston mittarit tulisi tutkimusten valossa laatia aina yrityksen tarpeet huomioiden (Boyett & Conn 1996, 105–106). Tämän tutkimuksen tuloksia ei sen vuoksi voi mielestäni käyttää suoraan toiselle yritykselle tai toiselle matkanjärjestäjälle, vaan tutkimus on aina tehtävä tutkittavan yrityksen tarpeet huomioiden. Opinnäytetyöni osaamismittaristo ei siis suoraan ole sellaisenaan mielestäni käyttökelpoinen jollekin toiselle yritykselle.

Tietoperustassa viittasin Hätösen mainintaan siitä, että osaamiskartan laadinnassa tulisi olla mukana mahdollisimman moni organisaation jäsen. Tällä lisätään Hätösen mukaan osaamiskartaston käyttöönoton luotettavuutta. Nyt osaamiskartan laadinnassa apunani olivat työpajoissa olleet osa matkanjärjestäjä X:n asiakaspalveluhenkilöstöstä sekä haastattamani esimiehet. Tutkimusjoukko antaa mielestäni luotettavan tuloksen asiakaspalvelun kannalta tärkeistä osaamisalueista, jotka otin mukaan osaamismittariston osaamiskarttaan (Liitteet 1 ja 2).

Vaikka työpajoihin osallistui lopulta vain noin kolmannes kutsutuista työntekijöistä, en näe tämän heikentäneen tehdyn mittariston laatua. Kuten aiemmin totesin, esimiesten haastattelussa nousivat pitkälti samat teemat esille kuin työpajoissa, eli haastattelu tuki työpajoissa esille nousseita teemoja. Haluan vielä korostaa, etteivät esimiehet olleet ennen haastattelua tai sen aikana tietoisia työpajoissa esille nousseista osaamisalueista.

Kahteen työpajaan otin kahden työntekijän vastaukset mukaan sähköpostitse. Näissä kahdessa työpajassa, nämä työntekijät eivät siis päässeet osallisiksi työpajassa käy-

määmmme keskusteluun esille nousseita osaamisalueita tarkastellessamme ja niitä lajitellessamme. Kävimme kuitenkin hyvää keskustelua myös sähköpostitse saamistani osaamisalueista muiden pienryhmään osallistuneiden kesken ja osa vastauksista toistui myös muiden pienryhmään osallistuneiden vastausten kanssa. Myös tämän osalta, esimiesten haastattelussa lopulta esille nousseet teemat olivat hyvin pitkälti samat kuin työpajoissa nousseet. Sen vuoksi en usko, että sähköpostitse osallistuneet työntekijät olisivat heikentäneet työpajan laatua tai opinnäytetyöni tutkimuksen luotettavuutta.

7.3 Oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöni aihe suunnitelmalla toukokuussa 2016. Kesällä 2016 kokosin opinnäytetyöni tietoperustaa. Syksyllä 2016 toteutin opinnäytetyön tutkimusosion, eli työpajat sekä esimiesten teemahaastattelun. Loppusyksystä 2016 työstin osaamismittaristoa. Vuoden vaihteen ja kevään 2017 täydensin opinnäytetyötäni muun muassa tietoperustan osalta.

Aikatauluni oli väljä ja työstin opinnäytetyötäni samanaikaisesti työskentelyn, kolmannen vuoden opintojen ja suuntautumisopintojeni kanssa. Alkuperäisestä suunnitelmastani opinnäytetyön valmistuminen venyi muutamilla kuukausilla. Olisin halunnut pitää työpajat ja esimiesten haastattelut jo aiemmin, mutta erinäisistä myös itsestäni riippumattomista syistä tämä ei ollut mahdollista. En kuitenkaan halunnut missään vaiheessa ottaa paineita opinnäytetyön valmistumisesta, sillä halusin keskittyä myös käynnissä olleisiin opintoihini. Lopputulemana olen tyytyväinen aikatauluuni, vaikka alkuperäisesti olisin halunnut saada opinnäytetyöni valmiiksi aikaisemmin.

Opinnäytetyöni aikana kehityin tutkijana mielestäni hyvin. Erityisesti tiedonhakutaitoni kehittivät mielestäni hienosti. Pääsin myös ensimmäistä kertaa ideoimaan, toteuttamaan ja vetämään itse työpajaa sekä pitämään tutkimustyyppisen haastattelun, sekä litteroimaan haastattelun auki. Haastattelijana voisin vielä kehittyä johtamalla haastattelun kulkua entistä enemmän ja olemalla haastattelussa enemmän aktiivisena osapuolena. Nyt haastattelu muistutti mielestäni avointa keskustelutilaisuutta, mutta siitä huolimatta sain erinomaiset vastaukset valitsemilleni teemoille ja tutkimusongelmaani, joten itse haastattelu ei missään nimessä ollut mielestäni epäonnistunut.

Haastavimpana pidin opinnäytetyössäni tietoperustan laadinnan. Aloittaessani opinnäytetyötäni, en ollut vielä aloittanut kolmannen vuosikurssin opintojani, joissa myös opinnäytetyöni aihealuetta eli osaamisen johtamista käytiin läpi henkilöstöjohtamisen kurssilla. Aihekirjallisuus oli siis itselleni jonkin verran vierasta, mutta siitä huolimatta onnistuin mieles-

täni pääsemään aiheesta jyvälle ja täten hyödyntämään aihekirjallisuutta tietoperustan laadinnassa.

Eniten pidin opinnäytetyössäni työpajojen suunnittelusta ja toteutuksesta. Olen pohjimmilltani käytännönläheinen ihminen, minkä vuoksi työpajan fasilitaattorina toimiminen oli itseleni mieluisaa. Sain työntekijöiltä myös positiivista palautetta hyvin toteutetuista työpajoista työpajojen aikana sekä vielä niiden jälkeenkin.

Lähteet

[24]7 Customer, Inc. 2016a. Executive Primer. Your Best Agent is a Chatbot. Everything You Should Know About Chatbots for Customer Engagement. Luettavissa: <http://info.247-inc.com/rs/074-HBW->

141/images/ChatbotExecutivePrimer.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTm9FME16RXINR015WVdNMIslInQiOi-

JuM1wvaWQ5RkNnejNsd3I4QnE5ZnBmVGtqMjEyNWNtNVVpVEpBOFpiQWFcL0c0emtKXC9FNTJXNHZWNTdsUUU3dkhyQjNLOVdYaXU4S1U4MWWoZE0wM2krRDBUZnIHRjh3QjA0RGdMRVMxUVhcL2pNeXFabWV1ZTIyQ2s1VTYzeXF4NVlifQ%3D%3D. Luettu 5.4.2017.

[24]7 Customer, Inc. 2016b. Six Keys to Effective Chat Operations. Insights to Help Improve Your Business. Luettavissa: <http://info.247-inc.com/rs/074-HBW-141/images/6KeysToEffectiveChat.pdf>. Luettu 5.4.2017.

Alko 2016. Alkon myymälätyöntekijöiden uusi palkkausjärjestelmä. Luettavissa: <http://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankohtaista/2016/alkon-myymalatyontekijoiden-uusi-palkkausjarjestelma/> Luettu: 8.9.2016.

Antikainen, A., Kujansivu P. & Lönnqvist A. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Armstrong, M. & Baron, A. 1998. Performance Management. The New Realities. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum. Helsinki.

Boyett, J. & Conn, H. 1996. Maximum Performance Management. How to Manage and Compensate People to Meet World Competition. Glenbridge Publishing Ltd. Oxford.

Caplan, J. 2013. Strategic Talent Development. Develop and engage all your people for business success. KoganPage. London.

Castellano, W. 2014. Practices for Engaging the 21st Century Workforce. Challenges of Talent Management in a Changing Workplace. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.

Finnish Association of Facilitators 2006. Fasilitointi. Luettavissa:
<http://www.fasilitaattorit.fi/fasilitointi.htm>. Luettu: 14.10.2016

Harward Business Review 2016. Revolutionizing Customer Service. Luettavissa:
<https://hbr.org/2016/04/revolutionizing-customer-service>. Luettu 21.3.2017.

Helsilä, M. 2013. Suoritusarvioiden kehittyminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Huuhtanen, P., Ilmarinen, J. & Lähteenmäki, S. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.

Kapko, M. 2016. Social Media a missed opportunity for customer service. CXO Media. Framingham.

Karhu J., Pekkola S., Rantanen H., Tenhunen J. & Ukko J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykes. Helsinki.

Karonen R. & Vanha-Honko J. 2013. Hotellien ja matkanjärjestäjien asiakaspalvelu verkossa ja sosiaalisessa mediassa. Teoksessa Renfors, S. & Salo V. (toim.) Onnistunut asiakaskohtaaminen matkailu- ja ravintola-alalla, s. 49–52. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi 2. Organisaation käsikirja sosiaaliseen mediaan. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Kuntatyönantajat 2016. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Luettavissa:
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-kehittaminen/Sivut/default.aspx>. Luettu: 12.4.2017.

Matkanjärjestäjä X 2016. Palaverimuistio 7. & 8.9.2016. Intranet. Luettu 10.9.2016.

Moilanen, T., Ojasalo K. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Ruotsalainen, H. 27.6.2016. Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa – Viisi tärkeintä asiaa. Luettavissa: <https://www.iprospect.com/fi/fi/blogi/sosiaalisen-median-asiakaspalvelun-tarkeimmat/>. Luettu: 4.4.2017.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Suomen valmismatkalaki 19.12.2008/938.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos 2014. Mitä työkyky on? Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx. Luettu: 19.8.2016.

Viitala, R. 2005a. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2005b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Työpajapienryhmien osaamiskartat

Merkkien selitykset:

P=Puhelin, C=Chat, S=Sosiaalinen media, K=Kaikki asiakaspalvelukanavat

Ryhmä 1:

Tuotetuntemus (K)	Asenne (K)	Järjestelmäosaaminen (P, C)	Itseluottamus (P, C)	Kuuntelemisen taito (P)	Sopeutumiskyky (K)
Kohdetuntemus (K)	Joustavuus	Tekninen osaaminen (P, C)	Rohkeus (P, C)	Kyky kuunnella asiakasta ja tunnistaa hänen tarpeet (P)	Kyky sopeutua alati muuttuviin tilanteisiin
Hotellituntemus (K)	Tehokkuus (C)		"Tietää mistä puhuu" (P, C)		
	Huolellisuus		Tiukkuus hankalissa tilanteissa "ei liian kiltti" (P)		
	"Team player"				

Ryhmä 2:

Järjestelmäosaaminen (K)	Tuotetuntemus (K)	Palveluhenkisyys (P)	Kielitaito (K)	Käytännön tiedot (K)	Yhteistyökyky (P)	Tiedonhakutaidot (K)	Myyntihenkisyys (C)	Yhteiset pelisäännöt (K)
Digitaalisten kanavien tunteminen (S)	Yrityksen tavoitteiden tietämys (K)	Hyvän tunnelman luoja (P)	Englanti	Kokemus matkailusta (K)		Löytää tiedot nopeasti (K)		Yleisiä valmismatkaehtoja noudatetaan
Osaa käsitellä eri varausjärjestelmiä (P)	Kohdetuntemus (K)	Empaattisuus (K)	Ruotsi	Alan seuraaminen (K)				
SOME-taidot		Joustavuus (P)	Venäjä					
		"Hymy kuuluu äänessä" (P)						
		Luotettavuuden välittäminen (P)						
		Tilannetaju (S)						
		Jämäkkyys (P)						
		Rauhallisuus (P)						
		Kekseliäisyys (C,S)						
		Asioiden positiivisen puolen löytäminen (K)						
		Vaihtoehtojen ja uusien ratkaisuiden löytäminen (K)						

Ryhmä 3:

Järjestelmäosaaminen (K)	Tehokkuus (K)	Oppimiskyky (P)	Paineensietokyky (P, C)	Tuotetus (K)	Ongelmanratkaisutaidot (P, C)	Tiedonhaku- taidot (K)	Ihmissuhdetaidot (P, S)
	Tarkkuus (C)	Uuden oppiminen/omaksuminen nopeasti (P)	Stressinsietokyky kiireen ja rajalisten resurssien keskellä (C, P)		Päätelykyky (P, C)	Multitasking (C)	Sympatia, samaistuminen asiakkaan tilanteeseen (P, S)
	Rohkeus yksinkertaistaa prosesseja (P)		Rauhallisuus (ei hermostu/lähde mukaan asiakkaan tunnetilaan) & Pitkä pinna (P)		Priorisointi, organisointikyky (P, C)	Kyky "puhua" myös kohteista joista ei niin tiedä (P)	Empaattisuus (P)
	Kyky pitää mielessä yrityksen tavoite (K)						Ihmisläheisyys (P)
							Asiakkaan kuuntelutaito (P)
							Asiakkaan johdatelutaito (P, C)
							Neuvottelutaidot (P)
							Asiakastuntemus (P, C)
							Asiakaspalveluhenkisyys (P, C)

Liite 2. Esimiesten haastattelun pohjalta luotu osaamiskartasto

Tuotetun-temus	Järjestelmä-osaaminen	Ihmissuhde-aidot & asenne	Tiedonhaku-aidot	Itseluotta-mus	Oppimis-kyky	Ratkaisukes-keisyys	Paineen-sietokyky
Kohdetun-temus	Nettivarausputken opettelu/tietämys	Asenne työhön	Oman tieto-pankin luomi-nen (mm. linkit)	Rohkeus muuttaa omia työta-poja	Sopeutumisen muuttu-viin tilantei-siin	Asiakaslähti-syys	Kiireyömallin soveltaminen kiireessä
Verkkosivu-jen hyvä tuntemus	Kirjoitustaidot chatissä (nopeus)	Asenne asiakaspalve-luun	Nopea tie-donhakutaito (chat)	Rohkeus ehdottaa uusia toimin-tatapoja	Ajan her-moilla pysyminen	Asiakaskartoi-tustai-dot/Asiakkaan kuuntelutaito (ymmärtää asiakasta)	Ei ota asioita henkilökohtai-sesti (palaut-teet)
Bazaar voice arvostelujen tuntemus		Halu tehdä juuri tätä työtä		Rohkeus yksinkertais-taa työpro-sesseja	Alan seu-raaminen	Verkko-ohjaaminen	
		Tiimityösken-telyaidot		Yksinkertais-taa myös asiakkaan suuntaan prosessia (esim. tarjoaa vain pari vaihto-ehtoa)	Omatoimi-nen oppimi-nen & oman tiedon ajantasalla pitäminen	Asiakkaan ohjaus Bazaar voice arvoste-luihin	
		Sosiaalisuus		Uskallus heittäytyä tilanteisiin	Muutoksen näkeminen ja oman osaamisen vieminen proaktiivi-sesti muu-toksen suuntaan		
		Tulee toimeen ihmisten kanssa		Itsenäinen työskentely-taito ja kyky tehdä itse päätöksiä			
		Ulospäin-suuntautu-nut/ulosanti					

Liite 3. Osaamismittaristo

	A	B	C	D	E	F	G
1	Osaamiskartoitus						
2							
3	Ohje:						
4	1. Aloita kirjoittamalla nimesi taulukon vihreällä pohjalla olevaan soluun.						
5	2. Syötä sitten alla olevan taulukon <u>oransseille</u> soluille, kunkin osaamisalueen osalta REHELLISESTI mielestäsi parhaiten osaamistasi kuvaava numeerinen arvio (numero 0-5). Käytä apunasi alla olevaa kriteeristöä.						
6	Vinkki: Voit halutessasi tulostaa kriteeristön erikseen. Kriteeristö on tulostusasetuksissa sivuilla numero 2-3.						
7							
8							
9	Ole hyvä, ja kirjoita nimesi taulukossa olevaan vihreällä pohjalla merkittyyn soluun!						
10							
11							
12	Osaamisalue	Arvio 0-5					
13	Nimesi:	Etunimi Sukunimi					
14	Tuotetuntemus						
15	Järjestelmäosaaminen						
16	Ihmissuhdetaidot ja asenne						
17	Oppimiskyky		Syötä numeerinen arvo 0-5 Syötä soluun tämän osaamisalueen osalta mielestäsi parhaiten osaamistasi kuvaava numeerinen arvio asteikolla 0-5. Käytä apunasi alla olevaa kriteeristötaulukkoa.				
18	Tiedonhakutaidot						
19	Itseluottamus						
20	Ratkaisukeskeisyys						
21	Paineensietokyky						
22							
23	Kun olet täyttänyt taulukon ohjeistuksen mukaisesti, näet seuraavalta välilehdeltä						
24	"Osaamispyyrä" oman osaamispyyräsi. Osaamispyyrästäsi voit tarkastella						
25	osaamistasi graafisessa muodossa.						
26							
27	Kriteeristön näet alla olevasta taulukosta. Ole hyvä, ja vieritä näkymää alaspäin!						
28							
29							

Liite 4. Osaamismittariston kriteeristö

*Somettajat: Työntekijät, jotka tekevät asiakaspalvelua myös sosiaalisessa mediassa

Osaamisalue	0	1	2	3	4	5
	Ei osaamista	Alkeistason osaaminen	~ 1 & 3 "välisä"	Hyvä osaaminen	~ 3 & 5 "välisä"	Ammattilaisen osaaminen
Tuotetuntemus	En hallitse vielä juurikaan kohde- ja hotellivalikoimaamme. Tarvitsen vielä lisää opastusta myös lisäpalveluista, kuten retkistä ja Finnairin lisäpalveluista.	Tiedän pääpiirteittäin kohde- ja hotellivalikoiman kesä- ja talvikohteiden osalta. Tukeudun lisäinformaation esim. verkkosivuilta etsien pääsääntöisesti aina. Tiedustelen muilta usein. Olen nähnyt Bazaar voice hotelliarvosteluja.	...	Tiedän hyvin kohde- ja hotellivalikoiman kesä- ja talvikohteiden osalta. Etsin tietoa esim. verkkosivuilta usein. Silloin tällöin kysäisen lisätietoa myös kollegalta. Osaan kertoa myös lisäpalveluista, kuten retkistä, maksutavoista ja Finnairin lisäpalveluista asiakkaalle. Tiedän yrityksen tavoitteet ja vision. Olen lukenut Bazaar voice arvosteluja ja ohjeistan asiakkaan lukemaan niitä. Tunnen verkkosivumme hyvin.	...	Tiedän erinomaisesti kohde- ja hotellivalikoiman kesä- ja talvikohteiden osalta. Etsin harvemmin lisätietoja esim. verkkosivuilta. Osaan kertoa valikoimasta erittäin sujuvasti ja useimmiten itsenäisesti asiakkaalle. Osaan neuvoa ja opastaa asiakasta myös lisäpalveluiden, kuten retkien, maksutapojen ja Finnairin lisäpalveluiden osalta. Tiedän yrityksen tavoitteet ja vision. Olen perehtynyt Bazaar voice arvosteluihin kattavasti. Osaan neuvoa ja opastaa muita tuoteasioissa. Tunnen verkkosivumme erinomaisesti.
Järjestelmäosaaminen	En hallitse vielä työssä käytettäviä järjestelmiä kovinkaan hyvin. Tarvitsen vielä opastusta ja ohjausta.	Omaksun työssäni tarvittavat tekniset järjestelmät. Osaan tehdä perusvarauksen Atcom varausjärjestelmällä. Tarvitsen kuitenkin usein vielä apua ja ohjausta. SOMETTAJAT: Tiedän eri sosiaalisen median kanavat ja osaan käyttää avustetusti sosiaalisen median hallintatyökalu Hootsuitea. Ymmärrän SOME-etiketin ja kirjoitan asiakkaille etiketin mukaisesti.	...	Osaan käyttää varaus- ja muita järjestelmiä jo pääsääntöisesti itsenäisesti. Osaan käsitellä eri järjestelmiä samanaikaisesti sujuvasti. (Mm. CRM-järjestelmä, puhelunohjausjärjestelmä, Atcom) Tarvitsen apua järjestelmien käytössä vain silloin tällöin. Olen perehtynyt online varausputkeen ja osaan tarvittaessa opastaa asiakasta sen käytössä. SOMETTAJAT: Tunnen eri sosiaalisen median kanavat ja osaan käyttää omatoimisesti sosiaalisen median hallintatyökalu Hootsuitea. Ymmärrän SOME-etiketin ja kirjoitan asiakkaille etiketin mukaisesti.	...	Osaan käyttää varaus- ja muita teknisiä järjestelmiä erinomaisesti ja omatoimisesti. Pystyn myös neuvomaan ja auttamaan muita järjestelmien käytössä. Olen perehtynyt online varausputkeen ja osaan tarvittaessa opastaa asiakasta sen käytössä. SOMETTAJAT: Tunnen eri sosiaalisen median kanavat hyvin ja osaan käyttää vaivattomasti sosiaalisen median hallintatyökalu Hootsuitea. Ymmärrän SOME-etiketin ja kirjoitan asiakkaille etiketin mukaisesti. Seuraan Somea aktiivisesti myös vapaa-ajalla.
Ihmissuhdetaidot ja asenne	En mielellään tee työtä tiimissä. En tule kovin hyvin toimeen muiden kanssa enkä ole kovin yhteistyökykyinen. Asenteeni työtä kohtaan on pohjalukemissa. En pidä asiakaspalvelusta.	Tulen jotenkuten toimeen muiden kanssa. Teen työtä mieluummin yksin kuin tiimissä. Asenteeni tätä työtä kohtaan voisi olla mielestäni parempi. Asiakaspalvelu ei ole ehkä vahvuuteni.	...	Tiimityöskentely on itselleni mieluisa tapa työskennellä. Tulen hyvin toimeen muiden kanssa. Asenteeni niin tätä työtä kuin asiakaspalveluakin kohtaan ovat hyvällä tasolla. Neuvottelutaitoni ovat hyvät. SOMETTAJAT: Tilannetajuni somessa on hyvällä tasolla.	...	Tiimityöskentely on itselleni mieluisa tapa työskennellä. Tulen erittäin hyvin toimeen muiden kanssa. Asenteeni niin tätä työtä kuin asiakaspalveluakin kohtaan ovat erinomaisella tasolla. Neuvottelutaitoni ovat erinomaiset. Puhelimesta hymy kuuluu äänessäni. Olen empaattinen asiakasta ja työtovereita kohtaan. Pyrin löytämään asioista aina positiivisen puolen. SOMETTAJAT: Tilannetajuni somessa on erinomaisella tasolla.

Osaamisalue	0 = Ei osaamista	1 = alkeistason osaaminen	2 ...	3 = Hyvä osaaminen	4 ...	5 Ammattilaisen osaaminen
Oppimiskyky	En kykene oppimaan uutta juurikaan. En seuraa alaa juurikaan. En sopeudu muuttuviin tilanteisiin lainkaan.	Uuden oppiminen vie minulta hyvin paljon aikaa. Seuraan alaa jonkin verran. En pidä muuttuvista tilanteista.	...	Opin uutta nopeasti. Seuraan alaa myös vapaa-ajallani hyvin, jotta pysyisin ajan hermoilla. Sopeudun muuttuviin tilanteisiin hyvin. Opiskelen omatoimisesti työtäni varten esim. opiskelemalla omatoimisesti uutuuskohteita.	...	Kykenen erinomaisesti uuden oppimiseen nopeasti. Seuraan alaa esim. alan lehdistä myös vapaa-ajallani aktiivisesti, jotta pysyisin ajan hermoilla. Sopeudun muuttuviin tilanteisiin erinomaisesti. Opiskelen omatoimisesti työtäni varten esim. opiskelemalla omatoimisesti uutuuskohteita. Näen työn luonteen muutoksen omatoimisesti ja vien proaktiivisesti omaa osaamistani muutoksen suuntaan.
Tiedonhakutaidot	En tiedä mistä lähdän hakemaan tietoa ensisijaisesti.	Osaan hakea tietoa verkkosivuiltamme. Tiedonhakuni vie kuitenkin aikaa.	...	Osaan hakea tietoa verkkosivuiltamme ja esim. Intranetia & O-aseman tiedostoista. (Esim. Destinations backup). Tiedonhakuni on nopeaa. Tarvittaessa kysyn lisätietoja esim. content-osastolta tai suoraan kohteesta. Olen laatinut itselleni omaa tietopankkia. Tiedonhaun avulla kykenen puhumaan asiakkaille myös kohteista joita en itse henkilökohtaisesti tunne. Chatissa (mikäli chattaat) kykenen ns. multitaskingiin kohtalaisesti.	...	Osaan hakea tietoa nopeasti ja vaivattomasti verkkosivujamme ja esim. Intranetia & O-asemaa apuna käyttäen. Tarvittaessa kysyn lisätietoja esim. content-osastolta tai suoraan kohteesta. Olen luonut itselleni myös omaa kattavaa tietopankkia, josta jaan esim. linkkejä asiakkaille chatissa. Tiedonhaun ja oman tietopankkini avulla kykenen puhumaan asiakkaille hyvin myös kohteista joita en itse henkilökohtaisesti tunne. Chatissa (mikäli chattaat) kykenen ns. multitaskingiin vaivattomasti.
Itseluottamus	Itseluottamus omaa työtäni kohtaan ei ole korkealla. Pelkään muuttaa työtapojani.	Itseluottamukseni omaa työtäni kohtaan on matalahko. Epäroin välillä puhumaani. Pyrin noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä.	...	Itseluottamukseni työtä kohtaan on hyvällä tasolla. Tiedän mistä puhun asiakkaille ja välitän asiakkaalle luotettavaa ja asiantuntevaa tunnetta. Tiukoissa tilanteissa pysyn jämäkkänä, enkä ole "liian kiltti". Noudatan yhteisiä pelisääntöjä. Olen rohkea muuttamaan omia työtapojani. Olen rohkea yksinkertaistamaan työtapojani. Kykenen itsenäiseen työhön.	...	Itseluottamukseni työtä kohtaan on erinomaisella tasolla. Tiedän mistä puhun asiakkaalle ja välitän asiakkaalle erinomaisen luotettavaa ja asiantuntevaa tunnetta. Tiukoissa tilanteissa pysyn jämäkkänä, enkä ole "liian kiltti". Noudatan yhteisiä pelisääntöjä ja muistuttelen niistä kollegoilleni aika-ajoin. Olen rohkea muuttamaan omia työtapojani ja olen rohkea ehdottamaan uusia & parempia toimintatapoja. Olen rohkea yksinkertaistamaan omia ja yhteisiä toimintatapojamme. Kykenen itsenäiseen työskentelyyn ja itsenäiseen päätöksentekoon. Yksinkertaistan työtäni myös asiakkaan suuntaan esim. tarjoamalla vain muutamaa vaihtoehtoa.

Osaamisalue	0 = Ei osaamista	1 = alkeistason osaaminen	2 ...	3 = Hyvä osaaminen	4 ...	5 Ammattilaisen osaaminen
Ratkaisukeisyys	En kykene ratkomaan asiakkaiden kyselyitä lainkaan. Vieroksun asiakaskartoitusta.	Pystyn ratkomaan asiakkaiden kyselyitä pääsääntöisesti avustetusti. Yksinkertaisimpiin kysymyksiin osaan vastata omatoimisesti. Osaan kartoittaa asiakkaan tarpeita keskinkertaisesti. Organisoitukykyäni vaatisi viilausta työskentelyssäni.	...	Pystyn ratkomaan asiakkaiden kyselyitä pääsääntöisesti omatoimisesti. Osaan kartoittaa asiakkaan tarpeet kyselemällä asiakkaalta mm. lisätietoja. Päätelykykyäni on hyvä. Priorisoin jonkin verran asioita työssäni. Organisoitukykyäni on hyvä. Ohjaan asiakasta verkkoon esim. lukemaan Bazaar voice arvosteluja.	...	Pystyn ratkomaan asiakkaiden kyselyitä omatoimisesti. Osaan erinomaisesti kartoittaa asiakkaan tarpeet kyselemällä asiakkaalta mm. lisätietoja. Päätelykykyäni on erinomainen. Olen hyvä priorisoidaan ja organisoimaan asioita työssäni. Organisoitukykyäni on hyvä. Ohjaan asiakasta aktiivisesti verkkoon, esim. lukemaan Bazaar voice arvosteluja.
Paineensietokyky	Minulla on huono paineensietokyky. Minulla on lyhyt pinna. Hermostun usein pienistäkin asioista. En tunne kiiretyönmallia.	Paineensietokyvyssäni olisi parantamisen varaa. Hermostun toisinaan vaikeammissa palvelutilanteissa. Minulla voisi olla pidempi pinna. Tarvitsen vielä lisäohjeistusta kiiretyönmallista.	...	Paineensietokykyäni on hyvä. Kykenen työskentelemään normaalisti kiireestä ja rajallisista resursseista huolimatta. Pystyn käsittelemään hankalat asiakastilanteet hyvin ja pysyn pääsääntöisesti rauhallisena. Minulla on pitkä pinna. Omaksun kiiretyönmallin ja työskenteleminen tarvittaessa kiiretyönmallin mukaisesti.	...	Paineensietokykyäni on erinomainen. Kykenen työskentelemään ongelmitta kiireestä ja rajallisista resursseista huolimatta. Pystyn käsittelemään hankalat asiakastilanteet rauhallisesti. En lähde hankalimmassakaan asiakastilanteissa asiakkaan tunnetilan mukaan. Minulla on erinomaisen pitkä pinna. Omaksun kiiretyönmallin työssäni hyvin ja tarvittaessa toimin sen mukaisesti ja pystyn opastamaan kollegoitani kiiretyönmallissa. Hankalissa tilanteissa tuen myös kollegoitani.