



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Valmentaminen Tapiolan asiakaspalvelussa

Junttila Atte

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Valmentaminen Tapiolan asiakaspalvelussa

Atte Junntila
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Atte Junttila

Valmentaminen Tapiolan asiakaspalvelussa

Vuosi

2013

Sivumäärä

27

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja selvittää Tapiolan asiakaspalvelun valmennusta ja sen kehittymistä viimeisten vuosien aikana. Pyrin opinnäytetyön avulla saamaan valmentajille lisää tietoa siitä, millä tavalla asiakasneuvojat näkevät valmentamisen Tapiolassa. Tällä tavoin valmentajat voivat kehittää itseään ja toimintaansa asiakasneuvojien toiveiden mukaisesti.

Opinnäytetyössä olen käyttänyt tutkimusmetodina teemahaastattelua. Haastattelut suoritin paikanpäällä Tapiolan asiakaspalvelun Kuopion toimipisteessä. Valmentamisen tasoon oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä asiakaspalvelussa, pieniä poikkeuksia lukuunottamatta. Muutamat haastateltavat kokivat, etteivät valmentajat ole riittävästi läsnä ja tämä johtaa siihen, että kaikkiin ongelmiin ei aina saa tarvittaessa vastausta.

Johtopäätöksinä, sekä kehittämisehdotuksina oli henki- ja henkilövakuutusten koulutus ja sen kehittäminen. Sillä se on aiemmin koettu vain tuoteselosteiden lukemisena. Lisäksi järjestelmien käyttöä tulisi kehittää perehdytyksen yhteydessä, sillä se on ollut puutteellista. Asiakasneuvojien tulisi osata järjestelmät, ennen kuin ryhtyvät ottamaan puheluita vastaan.

Atte Junttila

Coaching in Tapiola customer service

Year	2013	Pages	27
------	------	-------	----

The purposes of this thesis are to study and clarify Tapiola's coaching and its development in the last few years. In the thesis I tried to find out more information for coaches on how people in customer service see coaching in Tapiola. This way coaches can develop themselves and the procedures in a way that customer servants want.

The study method I used in this thesis was theme interview. The interviews were carried out in Tapiola customer service in Kuopio. People in customer service were mainly satisfied the level of coaching despite a few exceptions. A few interviewees feel that coaches were not present enough and because of that not all problems will be solved.

The conclusions and development proposal were training and development of life insurance and personal guarantee. The interviewees felt that this has been informative label reading only. The use of systems should also be developed in introduction, because it has been insufficient. Customer servants should be able to use the systems before they start getting the phone calls.

Keywords coaching, coach, Tapiola

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tapiola-ryhmä.....	6
3	Coachingin historiaa.....	7
4	Valmentava johtajuus.....	8
	4.1 Valmentaja.....	11
	4.2 Valmennettava.....	11
5	Valmentamisen tavat.....	11
6	Haastattelu.....	12
	6.1 Teemahaastattelu.....	12
	6.2 Haastatteluiden tekeminen.....	13
7	Haastatteluvastausten analyysi.....	13
	7.1 Ikä, sukupuoli ja koulutus.....	14
	7.2 Työkokemus.....	15
	7.3 Perehdytys.....	16
	7.4 Valmentaminen.....	17
	7.5 Valmentamisen kehittäminen.....	19
8	Johtopäätökset.....	20
9	Kehitysehdotukset.....	21
10	Oma kehittymiseni.....	23
	Lähteet.....	24
	Liitteet.....	26

1 Johdanto

Valmentamisen mallia on käytetty Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa vuodesta 2005 saakka. Usein valmentajana toimii oma esimies tai sitten täysin ulkoistettu valmentaja, mutta Tapiola on palkannut yritykseensä valmentajia, jotka eivät suoranaisesti ole esimiehiä, vaan heidän tehtäväkuvansa on kouluttaa ja valmentaa asiakasneuvojia. Valmentaminen tapahtuu koulutuksissa sekä myös työn ohella. Jos kesken työpäivän tulee ylitsepääsemättömiä esteitä, valmentaja toimii auttavana kätenä. Hänen työnkuvaansa kuuluu valmentamisen ohella asioiden selvittäminen. Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa on kolme valmentajaa, joilla jokaisella on omat tehtäväalueensa. Jokainen siis vastaa eri vakuutusalaan liittyvistä asioista ja niiden kouluttamisesta. Lisäksi valmentajan tehtäviä jokainen hoitaa eri tiimien kanssa.

Asiakasneuvojat on jaettu useaan eri tiimiin, joissa jokaisessa on oma tiimikohtainen esimies. Tämän lisäksi jokaisella tiimillä on myös valmentaja, jolta apua saa tarvittaessa. Esimiesten johtamistyyli on myös valmentava. Tapa, jolla esimiehet pyrkivät johtamaan on ihmisläheinen, ja heidän kanssaan pystyy helposti keskustelemaan tilanteessa kuin tilanteessa. On tärkeää, että johtajille voi mennä puhumaan avoimesti aina, kun itsestä siltä tuntuu. Molemminpuolinen luottamuksen rakentaminen on oleellinen asia, jotta yhteistyö sujuu hyvin.

Opinnäytetyöni käsittelee valmentamista ja sen vaikutusta Tapiolan vakuutusyhtiön, Kuopion Asiakaspalvelukeskuksen toimintaan. Lähtökohta on se, että pyrin haastattelemaan asiakasneuvojia selvittämään, kuinka valmentaminen on vaikuttanut asiakaspalvelukeskuksen toimintaan ja työskentelytapoihin. Samalla selvitän, kuinka valmentaminen on kehittynyt sinä aikana, kun se on ollut käytössä Tapiolan toiminnassa.

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluna. Haastattelin asiakasneuvojia yksi kerrallaan nauhoittaen haastattelut nauhurille. Vastaukset analysoin sen jälkeen, kun kaikki haastattelut oli tehty. Haastattelun kysymykset mietimme yhteistyössä Tapiolan asiakaspalvelukeskuksen valmentajien kanssa. Kysymykset ovat sellaisia, joista Tapiola pystyy saamaan tietoa mahdollisista kehityskohteista. Kyselyn avulla pyritään myös selvittämään, onko valmentamisesta ollut hyötyä Kuopion asiakaspalvelukeskuksen toiminnassa.

2 Tapiola-ryhmä

Tapiola-ryhmä on perustettu vuonna 1982. Tapiola-ryhmä syntyi kun Aura ja Pohja päättivät fuusioitua. Tapiola nimellä yhtiö on toiminut vuodesta 1984. Tapiola-ryhmän pääjohtajana on Asmo Kalpala, joka on toiminut tehtävässään vuodesta 1997. Tapiolan pääkonttori sijaitsee

Espoon Tapiolassa, josta yritys on saanut nimensä. Vuonna 2008 Tapiolalla oli henkilökuntaa 3153. Kuopion Asiakaspalvelukeskus on perustettu vuonna 2001. Silloin siellä aloitti työntöön 14 asiakasneuvojaa. Vuonna 2010 asiakasneuvojia oli jo noin 70. Lisäksi siellä on viisi yritysneuvojaa. Tapiolalla on Kuopion lisäksi asiakaspalvelukeskukset Espossa sekä Kokkolassa.

Tapiola tarjoaa asiakkaille vakuutus-, pankki-, ja sijoituspalveluja. Vakuutustoiminta Tapiolassa kattaa vahinko-, henki- eläkevakuutuspalvelut yksityishenkilöille, yrityksille ja yhteisöille. Omia toimistoja Tapiolalla on yhteensä 50 ja tämän lisäksi myös 80 yrittäjävetoista toimistoa ympäri Suomea. Toimistojen lisäksi asiakkaita palvelee myös laaja edustajaverkosto, jotka tekevät töitä Tapiolalle omana toiminimenään. Myös verkkopalvelu on helpottanut asiakkaiden asioiden hoitoa huomattavasti. (Tapiolan vuosikertomus 2010.)

Tapiolan omistajina ovat kaikki Tapiola-ryhmän asiakkaat. Asiakkaat voivat vaikuttaa Tapiola-ryhmän toimintaan vakuutusyhtiöiden yhtiökokouksissa, joissa esimerkiksi valitaan hallintoneuvoston jäsenet yms. Tämän lisäksi omistaja-asiakkaat voivat osallistua tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. (Tapiolan vuosikertomus 2010.)

Tapiolan arvot:

- Asiakkaiden etu
- Yhdessä menestyminen
- Vastuu tavaksi

Toiminta-ajatuksena Tapiola tuottaa asiakkailleen etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Visiona Tapiolalla on se, että he huolehtivat asiakkaistaan niin aktiivisesti ja asiantuntevasti, että asiakkaat suosittelevat heitä. (Tapiolan vuosikertomus 2010.)

3 Coachingin historiaa

Kun lähdetään tutkimaan coachingin historiaa, joudutaan menemään kauaksi taaksepäin. Jo ennen ajanlaskun alkua antiikin filosofit, erityisesti kreikkalaisessa filosofiassa käyttivät menetelmänään kyselemällä tutkimista ja asioiden perusteiden määrittelyä. Coach sanana on tullun englannin kielen sanastoon 1500-luvulla, jolloin sana tarkoitti apuvälinettä, jolla pääsi liikkumaan paikasta toiseen. Myöhemmin sanan käyttötarkoitus laajeni, ja Englannin yliopistomaailmassa se tarkoitti henkilöä, joka auttoi oppilaita valmistautumaan kokeisiin. Vasta 1950-luvulla coaching alettiin yhdistää organisaation johtamiseen yhtenä johtamismallina. (Pokki 2010, 12.)

Coachingin-ammatti alkoi tulla tunnetuksi, kun Tim Gallwey julkaisi teoksensa *The inner game of tennis* 1970-luvun lopulla. Hän keksi tenniksen pelaamisesta sen, että siinä pelaajalla on kaksi vastustajaa. Toinen vastustajista on verkon toisella puolella ja toinen on oman pään sisällä. Urheilussa pelit ratkeavat usein sen perusteella, kenen pää kestää paineen parhaimmin. Sama pätee myös työelämässä. Asiat, jotka tapahtuvat korvien välissä, ratkaisevat usein työn tuloksen. Oikeastaan vasta 1980-luvulla coaching alkoi esiintyä businesskirjallisuudessa. Samoihin aikoihin coachingia alettiin käyttää johtajien kouluttamisen kehittämismenetelmänä. (Pokki 2010, 12.)

Coachingia terminä ei voi suoraan aina kääntää valmentamiseksi, joten usein suomenkielessäkin coaching-sanaa käytetään sellaisenaan. Perustaessaan oman Coaching-yhdistyksen suomalaiset valmentajat halusivat selkeästi rajata coachingin menetelmänä, joten muu nimitys kuin coaching olisi sekoittanut käsitettä entisestään. (Räsänen 2007, 14.)

Coaching käsitteenä on vielä melko tuore, vaikka se on ollut osana ihmisiä kautta aikojen. Esimerkiksi vanhemmat ovat käyttäneet coachingia lapsiinsa, kun he ovat tukeneet lastaan hänen tekemisissään. Samaa valmentamista käyttävät myös opettajat kouluissa ja esimiehet työpaikoillaan. (Räsänen, 2007, 15.) Kuitenkin suuremmalla mittakaavalla se on alkanut esiintymään businesskirjallisuudessa vasta 1980-luvulla, jolloin sitä ryhdyttiin käyttämään yrityksen johdon kehittämismenetelmänä. Liike-elämään coaching-termi on tullut USA:sta, jossa sen suosio on kasvanut suuressa mittapuussa 1980-luvun lopusta lähtien. (Pokki 2010, 10.) Teoreettisia vaikutteita coaching on saanut usealta eri suunnalta, kuten esimerkiksi aikuiskasvatustieteestä, humanistisesta psykologiasta, psykoanalyttisesta teoriasta sekä kognitiivisesta terapiasta.

4 Valmentava johtajuus

Valmentava johtaminen tarkoittaa eettisesti kestäväää ja ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Valmentava johtamista kuvaa aitous, persoonallisuus sekä joustavuus. (Carlsson & Forssell 2008, 22-23.) Valmentamisessa tarkoituksena on parantaa yksilöiden tehokkuutta työtehtävissään, joka tukee organisaation liiketoimintastrategiaa. (Barner & Higgins 2007, 149.) Valmentava johtaminen eli valmentava esimiestyö tarkoittaa ihmisten sekä asioiden yhtäaikaista johtamista. Kyseiselle termille ei kuitenkaan löydy yhtä ainoaa määritelmää, vaan niitä on useita. (Pokki 2010, 13.)

Kun esimies johtaa alaisiaan valmentavalla tyylillä, hänen tulee huomioida jokainen työntekijä erikseen. Ryhmän jäsenten erilaisuus on otettava huomioon ja pyrittävä etenemään niiden avulla haluttuihin tavoitteisiin. Jokaisella meistä on erilaiset heikkoudet ja vahvuudet, joten jokaisen omien ominaisuuksien huomioonottaminen auttaa huomattavasti,

kun halutaan saavuttaa mahdollisimman hyviä tuloksia. Jos työpaikoilla työskennellään ryhmissä, on ihmisiä johdettava sekä ryhmänä että yksilönä. Tällä tavoin ryhmä tietää yhteiset tavoitteensa, ja yksilöt omat tavoitteensa jokainen omien vahvuksiensa perusteella. (Räsänen 2007, 31.)

Tärkeää on, että valmentava esimies luo hyvät olosuhteet yhteiselle oppimiselle. Kun yritykset ovat siirtyneet valmentavaan johtamiseen, myös kritiikki vaihtuu arvioivaan otteeseen johtamisessa. Valmentava ja arvioiva tapa johtaa alaisia on tuloksellisuuden kannalta erittäin hyvä asia. Tuloksellisuuden lisäksi myös työntekijöiden motivaatio ja työnilo pysyy parempana, kun virheet käsitellään analyttisemmin, ja niiden tekemiseen ei aina takerruta liian yksityiskohtaisesti. Motivaatiota ylläpitääkseen tulee myös onnistumisista mainita alaisille, eikä ainoastaan silloin, kun tekemisessä on jotain korjattavaa. Myös molemminpuolinen arvostus on tärkeää. Esimiehen on arvostettava alaisiaan ja heidän tekemistään, mutta myös alaisten on arvostettava esimiehen roolia ja työtehtävää. Tällä tavoin yhteistyön toimivuus säilyy ja työnantajakin pysyy tyytyväisenä. Palautteen saaminen ja antaminen kehittää työntekijää ja hän voi poimia sieltä tärkeitä asioita työnsä kehittämiseksi. Esimiehen antaman palautteen lisäksi olisi hyvä myös saada palautetta kollegoilta, jotka ovat samassa asemassa kuin itse on. Vertaiset näkevät kuitenkin erilaisesta asemasta ja näkökulmasta kuin esimiehet. (Räsänen 2007, 35-36.)

Kun lähdetään etsimään tapoja kehittää valmennettavaa ja hänen työskentelytapojaan, olisi tärkeää painottaa asiat vahvuuksiin ja onnistumisiin. Kun vahvuudet saadaan esiin, on niitä helppo lähteä tutkimaan ja miettimään, kuinka niitä voitaisiin vielä kehittää eteenpäin. Kun valmennettavan osaamista kehitetään, se auttaa myös parantamaan työmotivaatiota ja on myös positiivinen asia sitoutumisen kannalta. Motivaatio ja sitoutuminen edistävät valmennettavan hyviä suorituksia, ja se johtaa myös työnantajan kannalta hyvään tulokseen. Totta kai myös virheitä ja heikkouksia täytyy seurata ja pyrkiä parhaan mukaan karsimaan niitä pois. (Ristikangas 2010, 25.)

Esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut ovat hyvä paikka käydä läpi esimiehen odotuksia alaisen suorituksista ja kuinka niissä on onnistuttu ja kuinka niitä vielä jatkossa voisi kehittää. Yleensä kehityskeskusteluja käydään kerran vuodessa. Kehityskeskustelujen avulla pyritään myös selvittämään, kuinka motivoitunut työntekijä on omaan tehtäväänsä ja kuinka valmis hän on esimerkiksi sitoutumaan yritykseen tulevaisuudessa. Olisi myös tärkeää, että kehityskeskustelua käytäessä kirjattaisiin yhdessä keskustellut asiat muistiin, jotta niitä pystytään seuraamaan paremmin ja esimiehen on helpompi seuraavassa keskustelussa tarkastella, mitä edellisellä kerralla on käyty läpi. (Kansanen 1997, 60.)

Yhdessä tekeminen on tärkeä osa valmentavaa johtamista. Esimiehen tulee kannustaa alaisiaan olemaan avoimia kaikissa tilanteissa. On tärkeää, että alainen pystyy tilanteen vaatiessa kommunikoimaan kollegoiden ja esimiesten kanssa. Pitää pystyä myös ottamaan kollegoiden tuki vahvistamaan omaa tekemistä, sillä ryhmänä onnistumisten jakaminen parantaa työilmapiiriä ja se on myös organisaatiolle hyödyllistä. (Kansanen 1997, 29.)

Se, että työntekijää pyritään kehittämään ja yritetään saada onnistumisia aikaan, on tärkeää työntekijän tulevaisuutta ja uraa ajatellen. On kuitenkin selvää, että yrityksissä ajatellaan myös suurelta osin oman toiminnan edistymistä, ja kuinka organisaation tavoitteet saavutetaan, ja kuinka paljon yritys kehittyy suhteessa kilpailijoihin. Valmentamisella pyritään parantamaan valmennettavan työsuorituksia sekä yritetään tukea valmennettavia ylittämään heidän aiemmat suoritustasonsa. On hyödyllistä valmennettavan yrityksen kannalta, jos valmennettaville löytyy keinoja, joilla voi parantaa suoritusta sekä ammattitaitoa. (Ristikangas 2010, 35.)

Valmennustilanteessa on tärkeää, että siinä tähdätään oppimiseen, kehittymiseen sekä muutokseen päätettyjen tavoitteiden mukaan. Tavoitteet tulee sopia organisaation sekä valmentajan ja valmennettavan kesken. Vastuu tuloksista on sekä valmentajalla että valmennettavalla. Valmentajan tehtävänä ei ole olla ikävä ihminen valmennettavaa kohtaan. Usein kuitenkin valmennettavan kannalta on hyvä ottaa esille sellaisia asioita, joita valmennettava ei ole itse huomannut tai jotain asioita, joita hän yrittää vältellä. Valmennustilanne on usein esimiesten ja alaisten välinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. (Kansanen 1997, 11.)

Valmentavassa johtajuudessa korostetaan yleensä valmentajan ja valmennettavan välisen vuoropuhelun tärkeyttä. Vuoropuheluissa valmentajan tehtävä on kuunnella, antaa palautetta ja kertoa tavoitteista. Etuna olisi jos valmentaja tuntee hyvin valmennettavan tehtävän, tavoitteet sekä keinot. Parhaiten tämä toimisi, jos valmentaja on itse tehnyt samaa työtä ja osaisi työn hyvin. (Ristikangas 2010, 42.)

Tapiolan asiakaspalvelukeskuksessa valmennus on yksi iso osa asiakasneuvojien työtä. Siellä tiimeille on valittu omavalmentajat, jotka valmentavat tiimejä yhdessä esimiesten kanssa. Tapiolassa käytetään useita eri valmentamisen malleja. Esimerkiksi pienryhmissä tapahtuvaa valmentamista, joissa asiakasneuvoja on helppo valmentaa yhteisissä valmentamisen aiheissa. Asiakasneuvoja valmennetaan myös yksilöllisesti, jota kutsutaan ”vierivalmentamiseksi”. Vierivalmennus tarkoittaa sitä, että asiakasneuvoja tekee normaalisti työtään ja valmentaja tai esimies kuuntelee häntä joko vieressä toisista kuulokkeista tai nauhoitetun puhelun avulla. (Asikainen, H 2010.)

4.1 Valmentaja

Valmentajana yrityksissä voi toimia esimerkiksi suora esimies tai johtajatasen henkilö, joka kykenee ottamaan vastuun alaisen valmentamisesta ja kehittämisestä. Valmentajan tulee osata johtaa alaisiaan omalla esimerkillään. Tietyissä tapauksissa valmentaja voi olla organisaation ulkopuolelinen henkilö, joka palkataan valmentamaan yrityksen henkilöstöä. Usein, kun valmentaja otetaan ulkopuolelta, kyseessä on yhden henkilön valmentaminen. Esimerkiksi palkattaessa uusi työntekijä johtoportaaseen voidaan hänelle ottaa henkilökohtainen valmentaja kehittämään hänen työntekoaan. (Pokki 2010, 9.)

Valmentajan tärkeisiin tehtäviin kuuluu esimerkiksi valmennettavan suorituskyvyn parantaminen. Valmentajan tulee myös antaa rehellistä, tarkkaa sekä oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta. (Kansanen 1997,8-9.)

4.2 Valmennettava

Valmennettavana voi olla kuka tahansa organisaation työntekijä. Johtajat sekä heidän alaisensa tarvitsevat yleensä jossain vaiheessa työuraa jonkinlaista valmennusta. Johtajia valmennettaessa valmentaminen yleensä tapahtuu kahdestaan valmentajan ja valmennettavan välillä. Jos alaiset työskentelevät niin sanotuissa tiimeissä, heitä valmennetaan myös usean henkilön ryhmissä. (Pokki 2010, 9.)

5 Valmentamisen tavat

Kaikissa valmentamisprosesseissa päämenetelmänä käytetään keskustelua. Molemmat osapuolet, valmentaja sekä valmennettava saavat sanoa mielipiteensä asioista, ja kaikki asiat pyritään ratkaisemaan keskustelemalla. Myös analysoivat ja uusia vaihtoehtoja avaavat kysymykset ovat osana valmennusprosessia. On hyvä, että valmennettavalle annetaan kysymyksiä, joita hän itse joutuu ratkaisemaan ja sitä kautta kehittämään itseään. Aina ei vastauksia tarvitse saada suoraan valmentajan suusta, koska sillä tavoin joutuu myös itse vähän miettimään sitä, miten omaa toimintaa voi kehittää. (Pokki 2010, 15-16.)

Kun mietitään eri johtajien johtamismalleja ja tyylejä, monelle tulee mieleen tiukka kuri ja pelolla johtaminen, kuitenkin selkeä johtajan ja johdettavan roolien ero. Valmentavan johtamisen mallissa kaikki tämä pyritään kumoamaan ja pyritään menemään kumppanuuden suuntaan.

Valmentaminen suoritukseen tapahtuu aina valmentajan ja valmennettavan kohtaamisissa. Se tapahtuu arkipäiväisissä tilanteissa tai esim. kehityskeskusteluissa, suunnittelukeskusteluissa tai arvioinneissa. Mahdolliset koulutustilanteet ovat myös hetkiä, joissa valmennusta tapahtuu. Koulutustilaisuudet poikkeavat muista valmennustilanteista siinä, että yleensä koulutukset ovat enemmänkin yksinpuhelua. Keskustelutyylinen valmentaminen puuttuu koulutuksista ja niissä on useita valmennettavia yhtä aikaa kuuntelemassa opetusta. Valmentajalta vaadittavista asioista tärkeimpiä ovat kuunteleminen, palautteen antaminen, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen ja neuvominen. Pääasiallinen tavoite valmentamisessa on saada valmennettava oppimaan ja kehittymään omien ja organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Kansanen 1997, 14-15.)

Kun yritys lähtee miettimään työntekijöiden kouluttamista, tulee heidän miettiä tarkkaan, onko valmentamisen mallista organisaatiolle hyötyä. Jollei sitä nähdä hyödylliseksi, ei mallia kannata hyödyntää. On kannattavaa siis tutkia etukäteen valmennuksen hyödyt ja soveltuvuus oman organisaation toimintaan, ennen kuin tehdään päätös. Jos yritys päätyy valmentavaan johtamistyyliin, seuraavaksi tulee miettiä, halutaanko esimiesten ottavan myös valmentajan roolin vai halutaanko yrityksiin omat valmentajat esimiesten lisäksi. Valmentajan voi myös ulkoistaa, sillä nykyään on olemassa ammatticoacheja, jotka tekevät valmentajan töitä eri yrityksissä lyhytaikaisesti.

6 Haastattelu

6.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on haastattelumuoto joka sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastatteluissa ei mennä tarkasti kysymys kysymykseltä eteenpäin, vaan tarkoituksena on noudattaa tiettyä ennalta määriteltyä teemaa. Teemahaastattelussa on tarkoitus antaa haastateltavalle tilaa vapaaseen keskusteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tarkoituksena ei ole jatkuvasti seurata tarkkaan laadittua kysymyslistaa, vaan keskustelua pyritään kehittämään sovittua teemaa noudattaen. Tästä syystä itsekin koin, että nauhurin avulla saan eniten irti haastatteluista, jottei tarvitse jatkuvasti olla kirjoittamassa muistiinpanoja paperille. Kun teemahaastattelua lähetään tekemään, on erittäin tärkeää, että aihepiiriin on tutustuttu huolellisesti ja haastattelijan tulee tuntea haastateltavien tilanne hyvin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on teemahaastattelussa tärkeää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6.2 Haastatteluiden tekeminen

Lähtiessäni tekemään haastatteluja kävin muutaman kerran keskustelua asiasta ja aiheista yhden Tapiolan valmentajan kanssa. Hänen kanssaan suunnittelimme haastattelukysymykset. Pääasiassa otin vastaan heidän toiveitaan ja he saivat kertoa, mistä asioista he haluavat tietoa. Päällimmäisenä kysymyksenä oli mielipide tämänhetkisestä valmentamisesta ja sen tasosta asiakaspalvelussa.

Haastattelut päätimme suorittaa teemahaastatteluina, jotka suoritimme Tapiolan asiakaspalvelun tiloissa Kuopiossa. Sain käyttööni kokousteraan, jossa sain suorittettua haastattelut yhden päivän aikana. Haastateltavia en itse saanut valita, vaan valinnan suorittivat asiakaspalvelun valmentajat. Haastatteluihin sain käyttööni nauhurin, jolla sain nauhoitettua keskustelut. Lisäksi kirjoitin muistiinpanoja.

Ennen kuin aloin tekemään haastatteluja, kävimme valmentajan kanssa vielä haastattelukysymykset ja aihealueet läpi, jotta molemmat tiedämme, mitä haastatteluita halusimme. Haastattelut suoritin yksi henkilö kerrallaan. Ajattelin, että analysointien tekeminen on helpompaa nauhurilta, kun voin käsitellä jokaisen haastattelun yksitellen. Haastattelut menivät ajateltua nopeammin ja kaikki sujui erittäin hyvin. Mitään ongelmia ei tullut eteen haastatteluja tehdessä. Haastattelujen kesto vaihteli seitsemästä minuutista reiluun viiteentoista minuuttiin. Osa haastateltavista vastasivat kysymyksiin vain muutamalla sanalla ja sitten yritin keksiä jatkokysymyksiä aiheisiin, jotta saisin vähän enemmän kaivettua tietoa alkuperäisiin kysymyksiin. Jotkut haastateltavat taas olivat niin puheliaita, että jatkokysymykset olivat turhia. Heiltä ei vastauksia tarvinnut kaivaa sen kummemmin, vaan vastaukset tulivat suoraan.

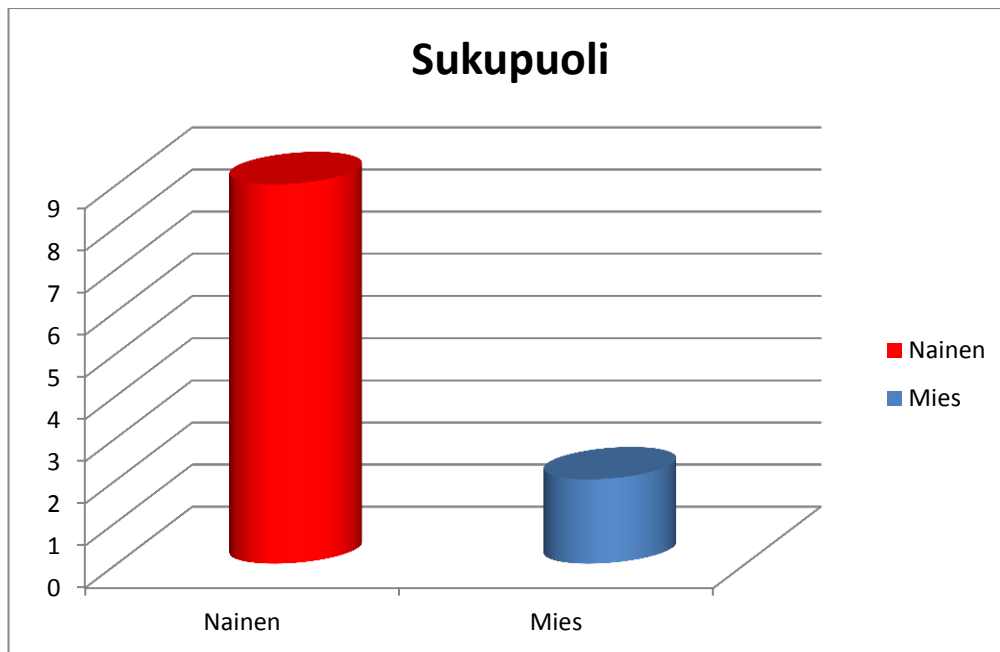
Kaikki haastateltavani suhtautuivat haastatteluihin avoimin mielin. Ketään ei tarvinnut pakottaa haastatteluun. Itse haastattelu tilannetta varmasti myös helpotti se, että olin työskennellyt heidän kanssaan vajaan vuoden joten tunsin kaikki entuudestaan. Mikäli olisin ollut täysin tuntematon heille, suhtautuminen haastatteluihin olisi varmasti ollut erilainen.

Haastattelujen analysoinnin kanssa tuli ongelmia, koska nauhuri, jolle haastattelut äänitin, oli sen verran vanha, etten saanut siirrettyä haastatteluja tietokoneelle, vaan jouduin kuuntelemaan ne suoraan nauhurista ja kirjoittamaan koneelle samalla. Lisäksi ongelmia tuotti se, että nauhurissa ei ollut kunnon kelausmahdollisuutta, vaan haastattelut joutui aina aloittamaan alusta, mikäli jokin kohta meni ohi. Siksi haastattelujen kirjoittaminen koneelle oli luultavasti työläin vaihe.

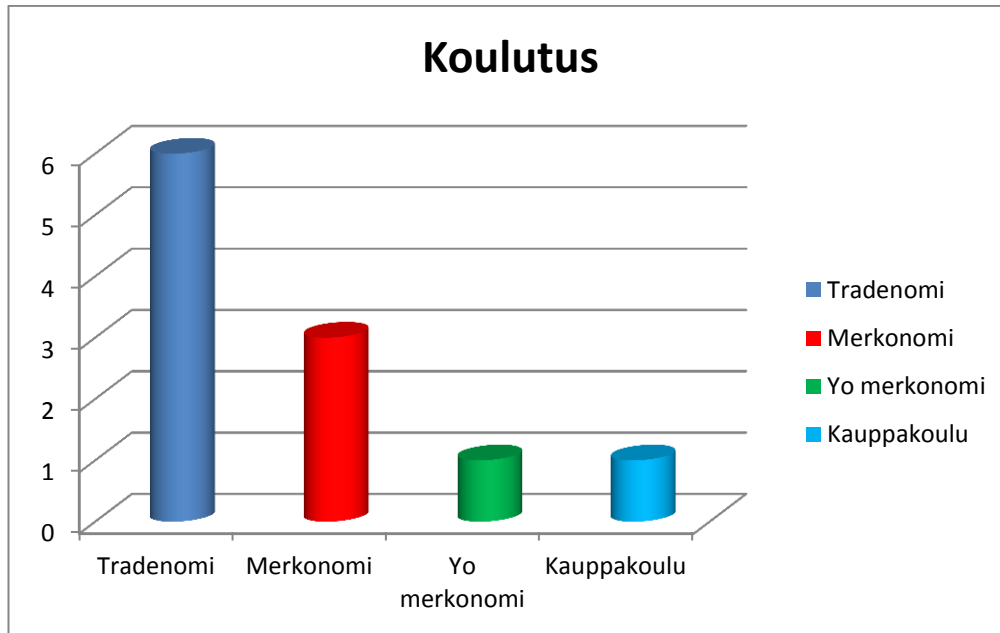
7 Haastatteluvastausten analyysi

7.1 Ikä, sukupuoli ja koulutus

Haastateltavina minulla oli yksitoista Tapiolan asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalvelijaa, joiden ikähaarukka oli 25-50 vuotta. Heistä kaksi oli miestä ja yhdeksän naista. Valtaosalla haastateltavista oli koulutuksena tradenomitutkinto, eli kuudella. Kolme oli suorittanut kauppakoulun merkonomitutkinnon ja lisäksi yksi oli opiskellut YO merkonomiksi ja yhdellä oli vanhan kaavan kauppakoulututkinto.



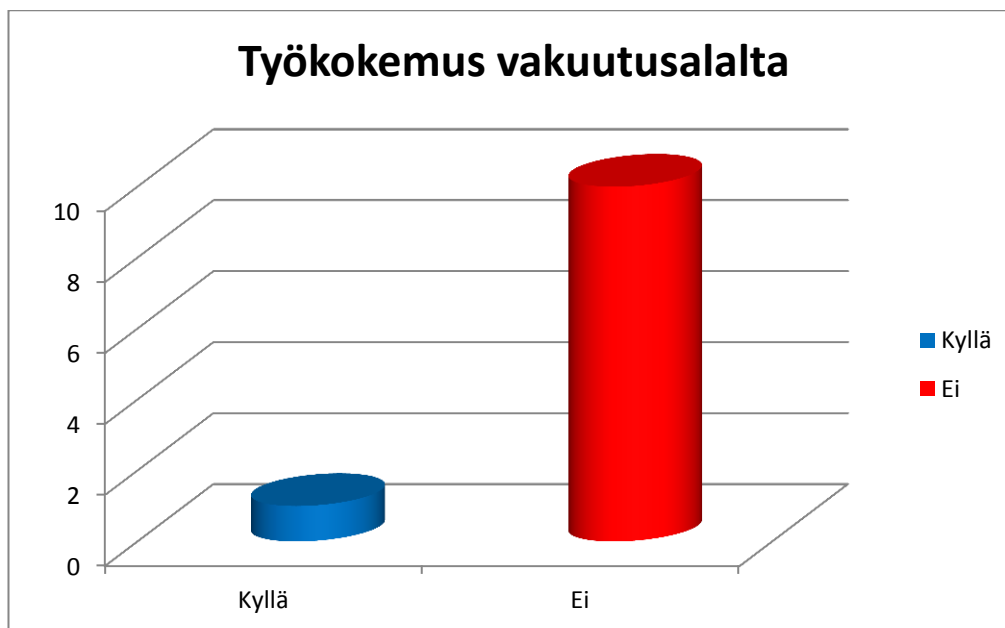
Kuvio 1: Sukupuoli



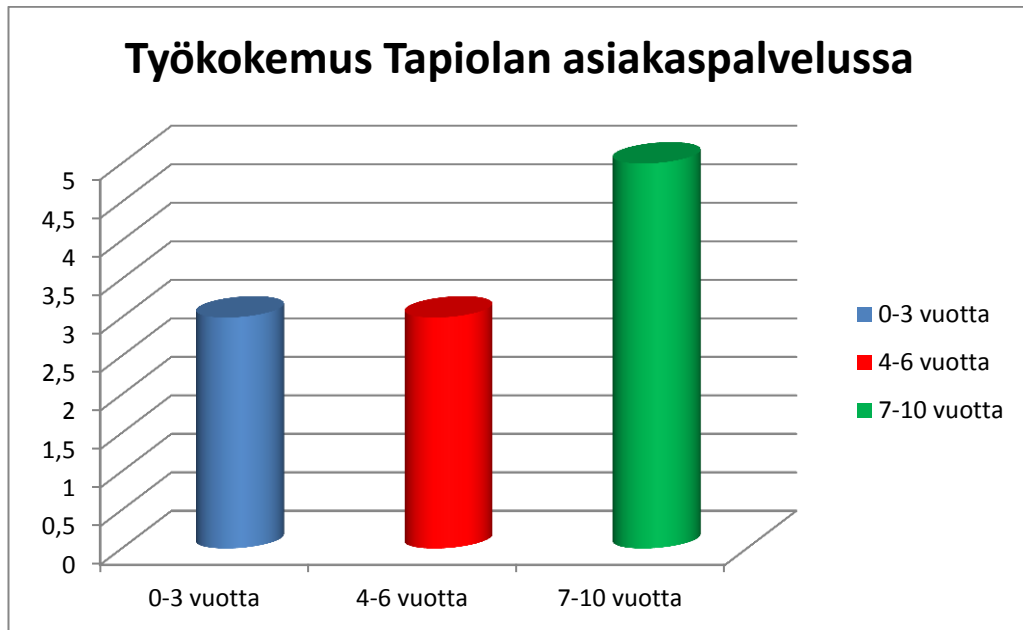
Kuvio 2: Koulutus

7.2 Työkokemus

Aiempaa työkokemusta haastateltavilla oli laajasti. Yleisin aloista liittyi kuitenkin jollain tavalla myyntiin. Oli kaupan alan myyntiä, vakuutusmyyntiä, koneteollisuuden ja konerakennus puolen myyntitehtäviä, pankkialaa sekä hotelli- ja kylpylän vastaanottotehtäviä. Joukosta löytyi myös hoitoalalla työskennelleitä sekä assistentin ja sihteerin tehtävissä olleita. Kaiken kaikkiaan kokemusta on kerennyt karttua laajasti.



Kuvio 3: Työkokemus vakuutusosalta



Kuvio 4: Työkokemus Tapiolan asiakaspalvelussa

Kuitenkin ainoastaan yhdellä yhdestätoista haastateltavasta oli aiempaa työkokemusta vakuutusosalta. Tämä on mielestäni erittäin pieni luku ja se toisaalta yllätti minut. Koulutus vakuutusosalalla on kuitenkin erittäin kattava, joten työntekijöitä palkattaessa kiinnitetään huomiota asiakaspalveluhenkisyteen ja myynnillisyyteen. Pysyvyys tällaisellä alalla on yrityksen kannalta hyvä asia, sillä uusien työntekijöiden kouluttaminen tehtäviin on pitkä ja kallis prosessi yritykselle. Työntekijöiden työkokemuksesta voi päätellä, että Tapiola työnantajana on luotettava ja hyvä. Sillä asiakaspalvelusta löytyy suuri määrä ihmisiä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä yli viiden vuoden ajan. (taulukko 4.)

7.3 Perehdytys

Perehdytysjakson kesto on ollut hyvin vaihteleva. Osalla työntekijöistä perehdytysjakso on kestänyt noin kuukauden, toisilla se taas on kestänyt jopa kolme kuukautta. Kaikilla perehdytys on aloitettu ensimmäisenä moottoriajoneuvovakuutuksista. Niiden koulutus on kestänyt muutamasta viikosta reiluun kuukauteen ja sen jälkeen on menty viikoksi ottamaan vastaan puheluita. Sen jälkeen on koulutettu viikosta kahteen omaisuusvakuutuksia ja sen jälkeen taas viikon verran otettu puheluita vastaan. Viimeisenä ovat tulleet sitten henkilövakuutukset ja henkivakuutukset.

Perehdytyksen laajuus on myös vaihdellut sen mukaan, onko työntekijät koulutettu ainoastaan moottoriajoneuvovakuutuksiin, vai onko heille koulutettu kaikki vakuutuslajit. Itse

olin ainoastaan moottoriajoneuvovakuutusten parissa. Meillä koulutus kesti reilun kuukauden ja sen jälkeen olimmekin valmiita jo siirtymään omalle työpisteelle. Täydentäviä koulutuksia kuitenkin pidettiin myös perehdytysjakson jälkeen.

Perehdytysjakson kattavuuteen kaikki ovat olleet tyytyväisiä. Suurin osa haastateltavista kommentoi perehdytysjaksoa erittäin hyväksi ja todella kattavaksi. Kaikki osa-alueet on käyty hyvin läpi. Suurinosa oli myös sitä mieltä, että kaikkea ei myöskään voi oppia perehdytysjakson aikana, vaan paljon asioita opitaan vasta kun päästään tekemään töitä. Aina jää myös jotain oppimatta ja sellaiset asiat yleensä opitaan vasta sitten, kun töitä päästään oikeasti tekemään. Koko ajan pystyy ja täytyykin kehittää myöskin itse itseään.

Muutama oli sitä mieltä, että henki- ja henkilövakuutuksia olisi voinut käydä vielä vähän tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin, koska ne ovat niin laajat vakuutuslajit. Kuitenkaan kaikkea ei ole hyvä opettaa yhdellä kertaa, niin asiat jäävät paremmin mieleen. Henki- ja henkilövakuutusten läpikäyminen oli yhden mielestä sellaista, että siinä vain käytiin läpi tuoteselosteita eikä uppouduttu asioihin pintaa syvemmälle. Useat olivat kaiken kaikkiaan sitä mieltä, että missään muussa työtehtävässä heitä ei ole perehdytetty yhtä huolellisesti ja tarkasti kuin Tapiolassa.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että asioita ei olisi pystynyt kouluttamaan paremmin perehdyttämisen aikana. Kuitenkin muutama oli sitä mieltä, että henki- ja henkilövakuutuksiin tulisi panostaa huomattavasti enemmän. Yksi suuri syy siihen on se, että ne ovat niitä asioita, joilla vakuutusyhtiö saa sitoutettua asiakkaita itselleen. Myöskin järjestelmiä olisi voinut muutaman mielestä voinut käydä paremmin läpi ja käyttää niiden opetteluun enemmän aikaa. Puhelimessa puhumista ja puhelinkäyttämistä ei ole käyty perehdytyksen aikana ollenkaan läpi.

Ennen on ollut paljon enemmän puheluiden kuuntelemista vieressä, kollegoiden kuuntelemista sekä sitä, että valmentaja kuuntelee puheluita vieressä. Nykyään sitä tehdään huomattavasti vähemmän. Mutta tämäkin asia jakoi haastateltavat melko rajusti, sillä osa ei kaipaakaan ketään vierelleen kuuntelemaan tai eivät halua mennä kuuntelemaan ketään toista. Toiset taas kokevat tällaiset kuuntelut kehittävänä kokemuksena ja halusivat, että niitä tehtäisiin enemmän.

7.4 Valmentaminen

Kysymykseen, mitä valmentaminen on, tuli niin monta erilaista vastausta kuin oli vastaajia. Sillä valmentaminen voidaan ajatella niin monella eri tavalla. Yhdistävänä tekijänä oli kuitenkin auttaminen ja neuvominen sekä tukeminen. Valmentaja koetaan

sellaisena henkilönä, joka tukee valmennettavaa jotta tämä oppii ja sisäistää uudet asiat. Valmentaja on myös sellainen henkilö, johon voi tukeutua, jos on jotain ongelmia.

Opettajan rooli kuvastaa hyvin valmentajaa. Valmentajan tehtäviksi luetaan uusien asioiden opettaminen ja tietyn tason ylläpitäminen ja opastaminen tarvittaessa. Valmentajan pitää myös puuttua valmennettavan kehityskohtiin jos sellaisia löytyy. Valmentajien tulisi etsiä eri vaihtoehtoja, joilla asioita voitaisiin myös hoitaa. Valmentajan täytyy olla kannustava ja hänen täytyy kannustaa valmennettavaa hyviin suorituksiin.

Hyvän valmentajan tulee pystyä antamaan palautetta ja myöskin ottamaan sitä vastaan. Hänen tulee myös olla läsnä ja pystyä auttamaan silloin kun apua tarvitaan. Tärkeä ominaisuus valmentajalla on kannustaminen, sillä se koetaan asiana, joka antaa energiaa hoitamaan työt paremmin. Lähes kaikki haastateltavistani oli sitä mieltä, että positiivisuuden kautta valmentaminen on tehokkaampaa kuin negatiivisten asioiden jatkuva esille tuominen. Totta kai myöskin virheistä pitää pystyä keskustelemaan, mutta pääpainon tulisi kuitenkin olla positiivisissa asioissa.

Valmentajan tulee ottaa asioissaan huomioon valmennettavan lähtökohdat, sillä kaikki eivät ole samalla tasolla tietotaidoltaan. Kaikkia ei voida valmentaa samalla tavalla, vaan jokainen on otettava huomioon myöskin yksilöinä. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että hyvän valmentajan tulisi olla paljon läsnä ja käydä kyselemässä valmennettavilta, onko heillä jotain, missä tarvitsevat apua.

Ne jotka ovat talossa olleet jo yli seitsemän vuotta, ovat aloittaneet työnsä ilman valmentajia koska valmentajat ja valmentaminen tuli käyttöön vasta 2005. Ennen valmentajia oli kouluttaja, joka hoiti perehdyttämisen. Valmentajan tehtävät ovat myös muuttuneet, sillä ennen valmentajilla on ollut kaikki vakuutuslajit, joita he ovat kouluttaneet. Nykyään koulutus on jaettu kolmen eri valmentajan kesken.

Valmentaminen on joidenkin mielestä ollut aiemmin vielä naurunaihe, sillä se on vaikuttanut lastentarhatouhulta, kun päivän päätteeksi on jaettu hymynaamatarroja työntekijöiden hyvistä suorituksista. Valmentaminen on kuitenkin muuttunut nykypäivänä ammattimaisempaan ja parempaan suuntaan. Myös valmentaminen on mennyt kannustavampaan suuntaan, eikä enää takerruta liikaa pelkkiin virheisiin. Valmennettavat kaipaisivat kuitenkin enemmän läsnäoloa valmentajilta, jotta apu olisi helpommin saatavilla, kun sitä tarvitaan. Nykyisin myös ajatellaan asioita enemmän asiakasneuvojan näkökulmasta. Mietitään esimerkiksi sitä, miten saadaan jokaiselle omaan suuhun sopivimmat sanat ja miten kukakin toimisi parhaiten asiakkaan kanssa.

Osa kokee myös, että palvelupäälliköt pyrkivät myös valmentamaan, vaikka valmentajat ovat sitä varten. Sitä ei koeta positiivisena asiana, koska palvelupäälliköiden tietous esimerkiksi tuotteisiin liittyvissä asioissa ei ole yhtä hyvä kuin valmentajilla.

Pääsääntöisesti haastateltavat olivat tyytyväisiä valmentamisen tasoon. Muutama oli kuitenkin sitä mieltä, että valmentajat eivät ole riittävän usein paikallaan ja tavoitettavissa. Valmentajat istuvat liikaa palavereissa, eikä niistä ole silloin hyötyä jokapäiväisessä työskentelyssä. Kun taas verrataan muihin työpaikkoihin, moni kokee valmentamisen olevan huomattavasti paremmalla tasolla Tapiolassa kuin aiemmissa työpaikoissa.

Palautetta tuli myös siitä, että puheluiden purkamiset tulisi hoitaa valmentajien kanssa, eikä missään nimessä palvelupäälliköiden kanssa, koska palvelupäälliköt eivät kykene antamaan neuvoja itsensä kehittämiseen. Valmentajilla taas on siihen koulutus, että he kykenevät auttamaan asiakasneuvojia. Asiakasneuvojien toivomia koulutuksia ja valmennuksia pitäisi toteuttaa enemmän, mikäli asiakasneuvoja kokee tarvitsevansa apua johonkin tiettyyn asiaan. Välillä jotkin koulutettavat asiat koetaan turhaksi ja ylimääräiseksi.

Henkilökohtainen valmentaminen jakaa mielipiteet rajusti. Osan mielestä sitä on riittävästi ja ovat siihen tyytyväisiä. Jos on aihealueita missä on puutteellista tietoa niin niihin saa apua. Valmentajat ovat myös kyselleet, mitä itse haluaisi oppia. Valmentajat ottavat jokaisen vahvuudet ja heikkoudet huomioon.

Toiset taas kokevat asian niin, että henkilökohtaista valmentamista ei juuri ole. Tähänkin kysymykseen vastattiin myös, että valmentajat eivät ole riittävästi paikalla muuta kuin tiimipalavereissa ja se ei riitä. Silloin kun sitä valmennusta saa, niin se on tasokasta. Osa haastateltavista kaipaasi, että valmennustilanteita olisi lähes viikottain.

7.5 Valmentamisen kehittäminen

Yksi toivotuista kehittämiskohteista oli puheluiden purkaminen ja laatuarviot ainoastaan valmentajien kanssa, koska ne koetaan kehittävämpinä. Valmentajat osaavat poimia hyvät asiat puheluista ja näkevät sen, mitä siellä on tehty oikein, eikä ainoastaan sitä, mitä sieltä puuttuu. Kun asiakaspalvelussa on aina painopiste, johon panostetaan puheluiden yhteydessä, kuten paperiton palvelu, niin valmentajien tulisi tehdä täydellinen puhelu, jonka asiakasneuvojat saavat sitten kuunnella ja poimia sieltä vaikutteita omaan työskentelyynsä.

Valmentamisen tulisi painottua yksilöihin, eli enemmän valmentajan ja valmennettavan kahdenkeskeisiä keskusteluja. Myöskin tiimeittäin voidaan pitää välillä valmennuksia, mutta pääpaino olisi kuitenkin kahdenkeskeisessä tekemisessä. Kahdenkeskeisestä tilanteesta

valmennettava saa otettua paljon enemmän irti. Ryhmävalmennukset ovat myös hyödyllisiä, koska siellä voidaan keskustella ja vaihtaa ajatuksia kollegoiden kanssa. Vertaistuki on tärkeää.

Useat kokivat saamansa valmennuksen erittäin positiivisena asiana ja he ovat saaneet sitä kautta tehokkuutta omaan työskentelyynsä. Valmennus antaa henkisen tuen työskentelyyn. Osa kokee sen myöskin hyvänä asiana, että pääsee kuuntelemaan omia ja toisten puheluita valmentajan kanssa. Tämän avulla sieltä saadaan poimittua hyviä ja huonoja asioita ja tätä kautta pystytään kehittämään omia työskentelytapoja.

Myös asioiden kertaamiset ja koulutukset valmentajien kanssa koetaan kehittävinä. Koulutuksista saa poimittua paljon uusia asioita ja myöskin vanhojen asioiden tietous laajenee. Mielipide siitä, että saako apua tarvittaessa, jakautuu. Osa kokee saavansa apua aina silloin, kun sitä tarvitsee, kun taas toisten mielestä sitä ei ole saatavilla riittävästi. Vierivalmennuskin koetaan sekä hyvänä että huonona asiana. Toisten mielestä on hyvä asia, että valmentaja tulee viereen kuuntelemaan puheluita. Toiset kokevat sen taas hieman ahdistavana, eivätkä pidä sitä hyödyttävänä.

Kuten jo useammassa kysymyksessä, myös tässä haastateltavat painottavat valmentajien läsnäoloa. Jotta valmentamisesta ja valmentajista olisi enemmän hyötyä, heidän tulisi olla paremmin tavoitettavissa. Koska valmentajat ovat asiakasneuvojia varten, heidän tulisi olla myös asiakasneuvojien käytettävissä useammin.

Valmennuksessa ryhmät eivät saisi olla liian suuria, jotta yksilöllisyys säilyisi. Valmentajat kurmittuvat liikaa suuria ryhmiä valmentaessaan. Valmentajilla on myös paljon muitakin tehtäviä kuin itse valmentaminen, joten tästä syystä he eivät ehdi aina heidän ydintyöhönsä eli valmentamiseen. Koulutukset voisivat olla aihekohtaisia ja vapaaehtoisia, jonne jokainen halutessaan voisi ilmoittautua. Tällä tavalla ei tulisi väkisin valmentamista, vaan jokainen saa halutessaan mennä siihen valmennukseen, josta kokee hyötyvänsä.

8 Johtopäätökset

Keskustellessani perehdytysjaksosta haastateltavien kanssa tulinkin siihen tulokseen, että perehdytysjakso on riittävän kattava. Perehdytysjaksoa on turha lähteä pidentämään, koska haastateltavien mielestä tietoa ei kannata kuitenkaan opettaa liikaa perehdytysvaiheessa, sillä kaikki asiat eivät jää mieleen kerralla. Mielestäni ei kuitenkaan ole aihetta myöskään lyhentää perehdytystä, koska asiakasneuvojalla kuitenkin pitää olla riittävästi perustietoutta, ennen kuin hän ryhtyy työhönsä.

Henki- ja henkilövakuutukset koettiin laajoina vakuutuslajeina, joten niiden pidemmästä kouluttamisesta olisivat osa haastateltavista olleet tyytyväisiä. Haastateltavien kommentoissa tuli myös esille, että henki- ja henkilövakuutusten kouluttaminen oli lähinnä tuoteselosteiden läpi käymistä.

Mikäli järjestelmien käyttöön koulutetaan puutteellisesti, niin siihen tulisi puuttua. Sillä mikäli asiakasneuvoja ei tunne konettaan ja järjestelmiä riittävän hyvin ryhtyessään töihin, niin työssä varmasti tulee vastaan paljon haasteita ja se rasittaa varmasti myös kollegoita. Myöskään puhelimesta puhumista ja puhelinkäyttäytymistä ei ole käyty lainkaan läpi, ja tämä vaikuttaa varmasti asiakkaiden tyytyväisyyteen. Sillä mikäli asiakas kokee asiakaspalvelija olevan esimerkiksi välinpitämätön tai tyly, niin se tahraa myös yrityksen maineen asiakkaan silmissä. Usein tällaisen huonot asiakaskohtaukset voivat johtaa siihen, että asiakas vaihtaa vakuutuksensa toiseen yritykseen. Nykypäivänä pelkät vakuutusten hinnat eivät vaikuta asiakkaan päätöksiin, vaan myös asiakaspalvelulla ja palveluiden saatavuudella on suuri arvo asiakkaan silmissä.

Puheluiden kuunteleminen niin, että valmentaja kuuntelee vieressä, sekä niin että itse kuuntelee kollegaa, jakaa työntekijöiden mielipiteet. Osa työntekijöistä kokee asian positiivisena ja kehittäväenä, mutta toiset taas pitävät puheluiden kuuntelua negatiivisena asiana. Valmentajien läsnäolo on ollut Tapiolan asiakaspalvelussa puutteellista ja siihen asiakasneuvojat kaipaisivat parannusta.

Palvelupäälliköiden ei haluta osallistuvan millään tavalla valmentamiseen, vaan asiakasneuvojat toivovat, että palvelupäälliköt keskittyvät ainoastaan heidän omiin tehtäviinsä. Sillä yritykseen on palkattu täysipäiväiset valmentajat, joilla on pätevyys kyseiseen tehtävään. Yksi suuri syy siihen, että palvelupäälliköiden ei haluta osallistuvan valmennukseen on se, että heillä ei ole tarvittavaa tietoutta tuotteista ja palveluista. Palvelupäälliköt eivät ole riittävän ajantasalla tarjottavista palveluista.

Yksilövalmennus on ollut hieman puuttellista Tapiolan asiakaspalvelussa ja sitä kaivattaisiin lisää, sillä se koetaan tärkeämmäksi kuin esimerkiksi suurissa ryhmissä tapahtuvat valmennukset. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokonaan halua poistaa ryhmävalmennuksia, sillä he kokevat myöskin niistä saatavan vertaistuen hyödylliseksi.

9 Kehitysehdotukset

Henki- ja henkilövakuutusten kouluttamista voisi kehittää ja pidentää, sillä niiden kouluttaminen on ollut liian suppeaa ja yhden mielestä myöskin vain tuoteselosteiden läpi käymistä. Siksi näkisin kehityskohteena kyseisten vakuutuslajien koulutuksen ja

perehdytyksen parantamisen. Mielestäni perehdytysvaiheessa ei välttämättä kannata ottaa enää lisää koulutettavaa, sillä usein uudet asiakasneuvojat aloittavat kuitenkin työt ajoneuvovakuutuksilla. Siksi henki- ja henkilövakuutusten tuotteita voidaan kouluttaa esimerkiksi pikkuhiljaa, jotta asioita ei tulisi liikaa kerralla opittavaksi. Tuotteiden koulutuksen tulee kuitenkin olla riittävän kattava, jotta asiakasneuvojat saavat työhönsä riittävän pätevyyden.

Järjestelmät ja niiden kouluttaminen koettiin puutteellisina, joten niiden läpikäymiseen tulisi paneutua tarkemmin, jotta jokainen osaa käyttää tarvittavia ohjelmia ennen kuin pääsevät ottamaan vastaan puheluita. Myöskin puheluihin vastaamista ja puhelimesta oloa tulisi harjoitella ennen kuin asiakasneuvojat varsinaisesti aloittavat puheluiden vastaanottamisen. Vanhojen työntekijöiden kuunteleminen on yksi keino oppia jotain puhelinkäyttötymisestä, mutta olisi myös tärkeää, että jokainen saisi ottaa vastaan joitakin harjoituspuheluita, joita he voisivat käydä läpi yhdessä valmentajan kanssa ja tarkastella, mitä asioita heidän tulisi ottaa huomioon puhelun aikana.

Puheluiden kuuntelemista voisi kehittää sillä tavalla, että ketään ei pakoteta siihen, vaan jokainen voi esittää valmentajille toiveita kuuntelemisesta. Mikäli halutaan mennä kuuntelemaan kollegoiden puheluita, niin siitä pitäisi keskustella kollegan sekä valmentajan kanssa.

Valmentajien tulisi pyrkiä olemaan läsnä huomattavasti enemmän. Olisi hyvä, että vaikka valmentajat olisivat palaverissa tai koulutuksissa, mahdollisesti myöskin toisella paikkakunnalla, niin vähintäänkin yksi valmentajista olisi paikanpäällä, jotta apua olisi tarvittaessa saatavilla. Myös asiakasneuvojien toive siitä, että jokainen otetaan huomioon yksilöinä, voitaisiin toteuttaa sillä tavalla, että jokainen asiakasneuvoja voisi halutessaan esittää valmentajille toiveita asioista, joissa hän kokee tietojensa ja taitojensa olevan puuttellisia. Mikäli kyseisestä aiheesta on useampi maininnut, niin aiheeseen liittyvä voidaan järjestää useammalle henkilölle koulutus kerralla. Kuitenkin on huomioitava, että liian moni henkilö ei voi poistua työtehtävistä kerralla, joten olisi myös hyödyllistä, että mahdollisia koulutuksia järjestettäisiin myös yksittäisille asiakasneuvojille. Olisi myös hyödyllistä, että mietittäisiin jokaisen asiakasneuvojan suuhun parhaimmat sanat, ettei jokaisen tarvitse käyttää täysin samaa puhelun runkoa, vaan sitä voidaan muokata, mikäli joidenkin asioiden läpikäyminen tuntuu hankalalta.

Ehdotuksena palvelupäälliköiden toimintaan näkisin, että valmentajien tulisi antaa hoitaa valmentaminen kokonaisuudessaan ja palvelupäälliköt keskittyisivät tiimien johtamiseen ja omiin työtehtäviinsä. Tämä palvelupäälliköiden yritys valmentaa on koettu todella negatiivisena, yksikään haastateltavista ei kokenut sitä hyvänä asiana. Mikäli palvelupäälliköt

haluaisivat osallistua valmentamiseen, heidän tulisi saada valmentamiseen jonkinlainen koulutus ja tämän lisäksi myöskin perehtyä huomattavasti paremmin tuotteisiin ja palveluihin.

Puheluiden purkaminen eli läpi käyminen tulisi hoitaa ainoastaan valmentajien kanssa. Tähän syynä on se, että valmentajilla on tällaiseen koulutus mutta palvelupäälliköillä ei. Lisäksi puheluiden purkamisen avuksi, valmentajat voisivat laatia niin sanotun täydellisen puhelun, josta jokainen asiakasneuvoja voisivat poimia neuvoja omaan työskentelyynsä.

Valmennusta pitäisi kehittää enemmän yksilön valmentamisen suuntaan. Koska suurin osa kokee valmentamisesta olevan eniten hyötyä, kun valmentajan kanssa pääsee tekemään kahdenkeskeisiä keskusteluja. Näissä valmentajan täysi huomio on yksilössä. Myöskin ryhmävalmennuksia voidaan käyttää ja niissä puheenvuoroa tulee jakaa kaikkien valmennettavien kesken, jotta he voivat jakaa tietoaan ja kokemuksiaan ja tätä kautta jokainen pystyy myöskin kehittämään itseään.

10 Oma kehittymiseni

Tehdessäni opinnäytetyötäni reilun vuoden ajan koin että haastavinta työssä oli motivaation löytäminen työn tekemiseen palkkatyön ohella. Iltaisin töiden jälkeen tunsin usein itsensä niin väsyneeksi, että oli todella vaikeaa löytää kiinnostusta kirjoittamiseen. Koin kuitenkin, että kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen ja kaiken selvitystyön tekeminen on kehittänyt minua kärsivällisyydessä. Vaikkakin työ on ollut itselle haastava, koska en ole koskaan ollut innokas kirjoittamaan saati tutkimaan asioita perin pohjin, elleivät asiat todella kiinnosta minua suuresti. Olen työtä tehdessäni saanut paljon uutta tietoa valmentamisesta ja siihen liittyvistä asioista. On ollut mielenkiintoista huomata, miten kyseistä metodologia on sovitettu useaan eri työtehtävään työelämässä.

Olen saanut viedä uusia ehdotuksia myös uuteen työpaikkaani, sillä siellä esimieheni oli erittäin kiinnostunut tekemästäni tutkimuksesta ja hän pyysi minua antamaan ehdotuksia, kuinka kyseistä valmentamista voitaisiin hyödyntää meidän työpaikallamme. Toivon myös, että saan ja voin tulevaisuudessakin hyödyntää asioita, joita olen oppinut tehdessäni tätä tutkimusta. Olisi hienoa, jos jonain päivänä voisi itse olla esimies asemassa ja pääsisin kokeilemaan oppimiani asioita alaisteni kouluttamiseen.

Lähteet

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus- valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Pokki, L. 2010. Valmentavan esimiestyön kehittäminen pankissa. viitattu 28.3.2012.
http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/ethesis/pdf/12381/hse_ethesis_12381.pdf

Tapiolan vuosikertomus 2010. viitattu 24.3.2012.
http://www.tapiola.fi/NR/ronlyres/1295A40C-A1AF-481E-9191-4E9347CFCAD0/Vuosiraportti_2010_nettiin_final.pdf

Asikainen H. 2010. Palvelukanavasta myyntikanavaksi valmennuksen avulla.

Pitkänen, A.2008. Organisaation sisäinen coaching, viitattu 18.1.2012.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36342/kandidaatintutkielma_ap.pdf?sequence

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOYpro.

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. Esimies valmentajana - yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo: WSOY.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, viitattu 20.3.2013.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Kuviot

Kuvio 1: Sukupuoli	14
Kuvio 2: Koulutus	15
Kuvio 3: Työkokemus vakuutusosalta	15
Kuvio 4: Työkokemus Tapiolan asiakaspalvelussa	16

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.....**Error! Bookmark not defined.**

Haastattelukysymykset.

1. Ikä?
2. Sukupuoli?
3. Koulutus?
4. Aiempi työkokemus?
5. Työkokemus alalta?
6. Kuinka kauan olet työskennellyt Tapiolan asiakaspalvelussa?
 - 0-3 vuotta
 - 4-6 vuotta
 - 7-10 vuotta
7. Kuinka pitkä oli työsuhteesi alussa kestänyt perehdytysjakso?
8. Oliko perehdytys sinun mielestäsi kattava? Jäikö tärkeitä asioita mielestäsi oppimatta?
9. Mitä olisi mielestäsi voinut kouluttaa paremmin?
10. Mitä valmentaminen on?
11. Millainen on hyvä valmentaja?
12. Millaista valmentaminen oli silloin kun tulit tapiolaan? Millaista se on nyt?
13. Oletko tyytyväinen valmentamisen tasoon?
14. Oletko ollut tyytyväinen henkilökohtaiseen valmentamiseen?
15. Miten valmennusta voisi kehittää?
16. Miten valmentaminen on näkynyt sinun työskentelyssäsi?
17. Millaista haluaisit valmentamisen olevan? Mistä asioista koet oikeasti hyötyvän?