

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2023

Kaisa Pousi

# Asiakaspalvelun laadun valmentaminen Contact Centerissä



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

2023 | 45 sivua, 28 liitesivua

Kaisa Pousi

## Asiakaspalvelun laadun valmentaminen Contact Centerissä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ohjeet toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelutaitojen valmentamisen tueksi. Opinnäytetyön teorian perustana on asiakaspalvelun laatu ja valmentaminen.

Ohjeiden luomiseksi kartoitettiin asiakasneuvojille kohdistetulla kyselyllä valmennuksen nykytilaa. Kyselyyn vastasi 62 asiakasneuvojaa ja kyselyn tuloksia verrattiin yrityksen tavoitteisiin.

Vertailun pohjalta tehtiin johtopäätökset valmennustarpeen nykytilasta ja kehitystarpeista, joiden perusteella valmentajille luotiin ohjeita sekä valikoitiin työkaluja valmennustyön tueksi.

Nykytilanteen tuloksia analysoitaessa havaittiin, että asiakasneuvojien kokemus omista asiakaspalvelutaidoistaan oli pääsääntöisesti hyvä, mutta asenteissa ja motivaatiossa oli vielä kehitettävää. Valmennuksen määrää pidettiin pääsääntöisesti riittävänä mutta valmennukset eivät sisällöltään vastanneet täysin yrityksen tavoitteita tai asiakasneuvojien tarpeita.

Havaintojen pohjalta laadittiin yrityksessä käyttöön otettavat valmennusohjeet, joissa valmentajia ohjataan työskentelemään valmennustuokioissa tavoitteellisemmin, hyödyntämään valmennuskeskusteluissa rohkeasti kysymyksiä ja tukemaan valmennettaviaan, tunnistamaan oman toimijuutensa asiakaskohtaamisissa sekä rohkaisemaan heitä itsereflektioon.

Asiasanat: asiakaspalvelu, laatu, valmentaminen

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2023 | 45, appendices 28

Kaisa Pousi

## Customer Service Quality Coaching in Contact Center

The aim of the thesis was to create a guide for the company, that supports the coaching in customer service skills. The basis of the theory is the quality of customer service and coaching.

The customer advisors were asked to answer how the current state of customer service skill coaching at the company is in a survey. 62 customer advisors responded to the survey. The results of the survey were evaluated and compared if they are aligned with the company's current goals. The results and the evaluation were used to analyze what is the current state of customer service coaching and where the development is most needed. The survey results indicated that the customer advisors' experience of their own customer service skills was mainly good but there was need for improvement both in attitude and motivation.

The current amount of coaching was mainly considered being sufficient, but the content of the coaching was not fully in line with the company's goals or the needs of the customer advisors.

The coaching guide was created based on the survey results and other findings. The coaches are instructed to work in a more goal-oriented manner during coaching sessions, encouraged to ask questions during the sessions, support customer advisors to identify their own profile while servicing customers and motivate them to self-reflection.

Keywords: customer service, quality, coaching

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Asiakaspalvelun laatu</b>	<b>7</b>
2.1 Asiakaspalvelun laatu yleisesti	7
2.2 Laadunmittaus	9
2.3 Asiakaspalvelun laadun kehittäminen	14
2.3.1 Asiakaspalvelutaidot	15
2.3.2 Substanssiosaaminen	17
<b>3 Valmentaminen asiakaspalvelutyössä</b>	<b>18</b>
3.1 Valmentamisen määritelmä	18
3.2 Valmentaminen työyhteisössä	19
3.3 Valmentajan ominaisuudet ja taidot	20
3.4 Valmentajan työkaluja	22
<b>4 Yritys X laadunvalmennuksen tavoitteet</b>	<b>25</b>
<b>5 Nykytilan selvittäminen</b>	<b>26</b>
5.1 Tutkimuksen toteutus	26
5.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja sisältö	26
5.3 Tutkimustulokset	28
5.4 Johtopäätökset valmennustyön tukemiseksi	38
<b>6 Pohdinta ja johtopäätökset</b>	<b>41</b>
<b>Lähteet</b>	<b>43</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Tutkimustulokset

Liite 2. Valmentajan tukimateriaali

## **Kuvat**

Kuva 1. NPS	10
Kuva 2. CES	11
Kuva 3. FCR	12
Kuva 4. CSAT	13
Kuva 5. Osaamisen jäävuori (Hätönen, 2003)	14

## **Kuviot**

Kuvio 1. Valmentavan vuorovaikutustilanteen onnistumisen määrittäjät	21
Kuvio 2. Työsuhteen kesto	28
Kuvio 3. Valmennushistoria	29
Kuvio 4. Valmennusmäärän riittävyys	30
Kuvio 5. Avun ja tuen saaminen	32

## **Taulukot**

Taulukko 1. Työsuhteen kesto	29
Taulukko 2. Valmennusmäärän riittävyys	30
Taulukko 3. Valmennustuokion sisältö	31
Taulukko 4. Asiakaspalvelutaidot	33
Taulukko 5. Asiaosaaminen ja työohjeet	34
Taulukko 6. Asiakaspalvelutaitojen valmennuksen laatu	35
Taulukko 7. Asiakaspalvelun laadun valmentaminen parhaimmillaan	36

# 1 Johdanto

Toimiva ja laadukas asiakaspalvelu on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Yrityksillä on jatkuva tarve erottautua kilpailijoista ja siksi palvelunlaatuun kiinnitetään yrityksissä paljon huomiota. Asiakaspalvelun laadun kehittäminen on jatkumo, johon vaaditaan tavoitteellista laatujohtamista, valmentamista ja toimenpiteitä henkilöstön sitouttamiseksi.

Työssä opinnäytetyössä kartoitetaan yhden ulkoistettuun asiakaspalvelutuotantoon erikoistuneen Contact Centerin (jatkossa Yritys X) valmennustarpeet, joiden pohjalta laaditaan ohjeita palvelutaitojen valmennuksen tueksi. Opinnäytetyön teorian perustana on asiakaspalvelun laatua ja valmentamista käsittelevää kirjallisuutta kuten Sirkku Ruudun Coachin työkalupakki ja alan artikkeleita.

Tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelulla tarkoitetaan vuorovaikutuksellista palvelutapahtumaa asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tutkimuksellisessa osuudessa kartoitetaan lomakekyselyllä toimeksiantajayrityksen asiakasneuvojen asiakaspalvelutaitoja ja valmennuksen nykytilaa.

Opinnäytetyön liitteenä on kyselyn tuloksien pohjalta koostettu valikoima erilaisia työkaluja ja harjoituksia asiakaspalvelutaitojen valmentamiseksi.

## 2 Asiakaspalvelun laatu

### 2.1 Asiakaspalvelun laatu yleisesti

Asiakaspalvelulla kuvataan tyypillisesti vuorovaikutustilannetta asiakkaan ja yrityksen työntekijän välillä. Tänä päivänä asiakaspalvelu voi kuitenkin olla myös osin tai kokonaan automatisoitu itsepalvelutapahtuma. Helppojen ja suoraviivaisten asiakaskohtaamisten automatisoimisen takia asiakaspalvelijoiden ei tarvitse enää käyttää aikaa toistuviin, yksinkertaisiin tehtäviin. Tulevaisuudessa asiakaspalvelijoilta vaaditaan entistä vahvempaa asiantuntijuutta haastavissa asiakaskohtaamisissa ja monimutkaisten ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. (Elisa, 2021)

Jokainen asiakaspalvelutilanne uniikki ja siihen vaikuttaa tyypillisesti asiakas, asiakaspalvelija, yritys sekä muut erilaiset vaikuttimet kuten aika, paikka, asenteet, taustat, kokemukset ja persoonat.

Asiakaspalvelutilanteita tapahtuu useissa kosketuspisteissä asiakkuuden elinkaaren aikana. (Korkiakoski, 2019)

### Laatu

Sanastokeskuksen termipankin mukaan sanalla *laatu*, tarkoitetaan missä määrin jonkin tietyn asian ominaisuudet täyttävät siltä odotettuja vaatimuksia. (TEPA-Termipankki, 2022)

Asiakaspalvelun laadulla tarkoitetaan asiakaspalvelutilanteen tuottamaa kokemusta: täytyikö palvelutilanteessa siltä odotetut vaatimukset.

Asiakkaan odotuksilla on tärkeä rooli asiakaspalvelulaadun kokemuksen kannalta: *odotuksemme on kokemuksemme määrittäjä*. (Korkiakoski, 2019)

Asiakkaat arvostavat ja odottavat asiakaspalvelulta mm.

- selkeyttä ja johdonmukaisuutta
- personoitua asiakaskokemusta
- vaivattomuutta
- reagointia
- nopeutta
- ammattitaitoisuutta / osaamista

(Puustinen & Saarijärvi, 2020)

Asiakaspalvelun laatu vaikuttaa *asiakaskokemukseen* ja onnistuneen asiakaskokemuksen luominen onkin yrityksille tavoiteltava asia.

Asiakaskokemus on subjektiivinen, kognitiivinen, sosiaalinen, emotionaalinen ja aistimuksellinen kokemus.(Puustinen & Saarijärvi, 2020)

Asiakaskokemus on asiakkaan muodostama käsitys yrityksestä, joka syntyy ja kehittyy kohtaamisissa eri asiakkuuden elinkaaren kosketuspisteissä.

Asiakaskokemus tarkoittaa siis yrityksen herättämien tunteita ja mielikuvia.(Korkiakoski, 2019)

Onnistunut asiakaskokemus mm. kasvattaa asiakasuskollisuutta, parantaa asiakkuuden elinkaaren arvoa, kasvattaa keskiostosta sekä asiakas todennäköisemmin suosittelee saamaansa palvelua myös muille potentiaalisille asiakkaille. Hyvällä asiakaskokemuksella halutaan erottautua kilpailijoista.

(Filenius, 2015)

Huono, epäonnistunut asiakaskokemus toimii päinvastaisesti. Sen lisäksi että huono asiakaskokemus voi johtaa myynnin ja asiakkaan menettämiseen, siitä voi aiheutua myös turhia kustannuksia. Asiakaspalvelijalta odotetaan asiakkaan tunteiden ymmärtämistä ja niihin reagointia. (Korkiakoski, 2016)

Asiakkaiden takaisin houkuttelu voi tulla yritykselle kalliiksi ja asiakkaiden suositteluhaluuden heikentyessä myös uusien asiakkaiden saaminen on vaikeampaa. (Filenius, 2015)

Voisikin sanoa, että hyvän palvelulaadun tarjoamisella on tärkeä merkitys yrityksille, sillä asiakkaan saadessa ensiluokkaisen laadukasta asiakaspalvelua, voi aiempi ikäväksi muodostunut asiakaskokemus kääntyä positiiviseksi tai ennalta jo hyvä asiakaskokemus erinomaiseksi.

## 2.2 Laadunmittaus

Asiakkaiden kokemusten kysyminen asiakaspalvelun laadusta on tärkeää, koska asiakkaiden proaktiivisesti antamalla palautteella ja reklamaatioilla saadaan kiinni vain pintaraapaisu huonosti sujuneista tai kehitystä vaativista asiakaskohtaamisista. (Goodman, 2009)

Useat asiakkaat jättävät huonosta asiakaskokemuksesta huolimatta valittamatta mutta voivat kertoa kokemastaan vääryydestä eteenpäin. Mikäli asiakkaat eivät kerro tyytymättömyydestään yritykselle, ei huonoa asiakaskokemusta tuottavia tilanteita päästä korjaamaan. (Goodman, 2009)

Asiakaspalvelun laatua mittaamalla asiakaskyselyillä pyritään laadun nykytila sekä tavoittaa myös näiden tyytymättömien asiakkaiden kokemukset, jotka eivät itse aktiivisesti tuoneet esille epäonnistunutta palvelutilannetta.

## Laatumittarit

Asiakaspalvelun laatua voidaan mitata erilaisilla asiakastyytyväisyysmittareilla. Tunnettuja tyytyväisyysmittareita ovat mm. NPS, CES ja CSAT.

Edellä mainittujen laatumittareiden heikkoutena voi pitää, että mittarit kertovat nykytilan pintapuolisena arvosanana, muttei tuloksesta itsessään vielä voida päätellä mitkä seikat tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen ovat johtaneet. (Korkiakoski, 2016)

Kyselyillä, joilla mitataan numeroina asiakastyytyvää, saadaan kokonaiskuva tilanteesta, mutta avoimia vastauksia lukemalla voidaan selvittää tarkemmin mistä tulos johtuu. (Korkiakoski, 2016)

Asiakastyytyväisyyskysely voidaan toteuttaa monin eri tavoin esim. tekstiviestikyselyllä sähköpostitse, kirjeitse, verkkosivuilla tai haastatteluna.

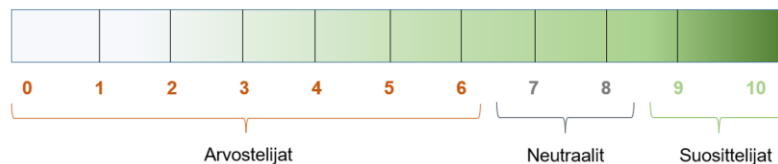
## Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score on suosittelukysymys, jossa kysytään kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi saamaansa palvelua asteikolla 0–10.

### Net Promoter Score

Voidaan käyttää eri kosketuspisteissä tai asiakassuhdetasolla.

Kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua/tuotetta/yritystä asteikolla 1-10



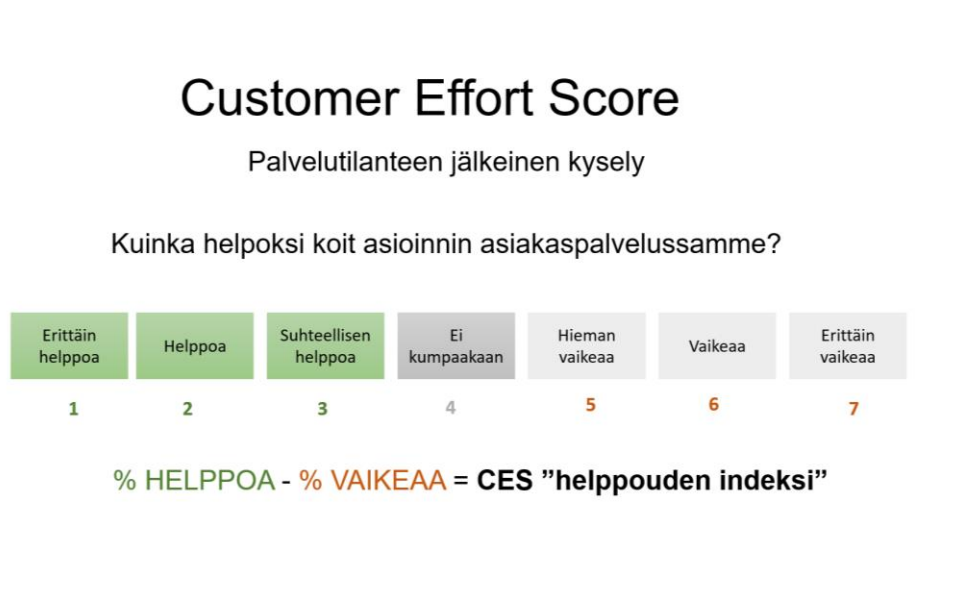
$$\% \text{SUOSITTELIJAT} - \% \text{ARVOSTELIJAT} = \text{NPS}$$

Kuva 1. NPS (Trustmary, 2022)

NPS mittarin ongelmana pidetään kysymyksen yleisluontoisuutta, joka ei paljasta tulokseen vaikuttaneita tekijöitä. (Korpeaus, 2017)

### Customer Effort Score (CES)

Mittarilla selvitetään asiakkaan kokemuksesta palvelutilanteen vaivattomuudesta. Laskentakaava on helpoksi (1-3) kokeneiden asiakkaiden määrä prosentteina %– vaikeaksi kokeneiden asiakkaiden määrä prosentteina % = lopputulos indeksiluku. (Trustmary, 2022)



Kuva 2. CES (Trustmary, 2022)

## First Contact Resolution (FCR)

First Contact Resolutionilla selvitetään asiakaspalvelutilanteen vaivattomuuden lisäksi ammattitaitoa. Kysymyksellä selvitetään, ratkesiko asiakkaan ongelma/asia ensimmäisen yhteydenoton aikana.

Laskentakaava on ensikontaktilla asiansa ratkaisseiden asiakkaiden määrä / kyselyyn vastanneiden määrä x 100 = lopputulos %.

## First Call Resolution

Kuvaa asiakaspalvelun kykyä ratkaista asia ensimmäisen yhteydenoton aikana.

Ratkestiko asia / saitko vastauksen ongelmaasi?

KYLLÄ	EI
-------	----

**Ratkenneet KPL / Kaikki yhteydenotot KPL x 100 = FCR %**

Kuva 3. FCR (Penney Erin, 2021)

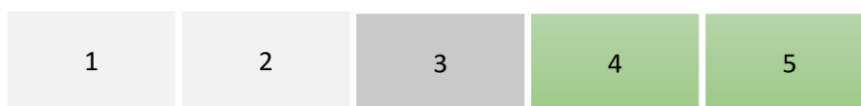
## Customer Satisfaction Score (CSAT)

CSAT kysymyksen tarkkuudesta ja laskentatavasta on muutamia eri variaatioita. Tyypillisimmin CSAT -tuloksista puhutaan prosentteina 0–100 %Vastauksista voidaan huomioida positiivisina vain tyytyväinen (4) ja erittäin tyytyväinen (5) mikäli tuloksella halutaan ennakoida asiakasuskollisuutta. Tyytyväisten asiakkaiden määrä / kyselyyn vastanneiden määrä x 100 = lopputulos

### Customer Satisfaction Score

Mittari kuvaa asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palveluun

Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun asteikolla 1-5?



**Tyytyväisten asiakkaiden määrä KPL / Kaikki asiakkaat KPL x 100 = CSAT %**

Kuva 4. CSAT (Trustmary, 2022)

## 2.3 Asiakaspalvelun laadun kehittäminen

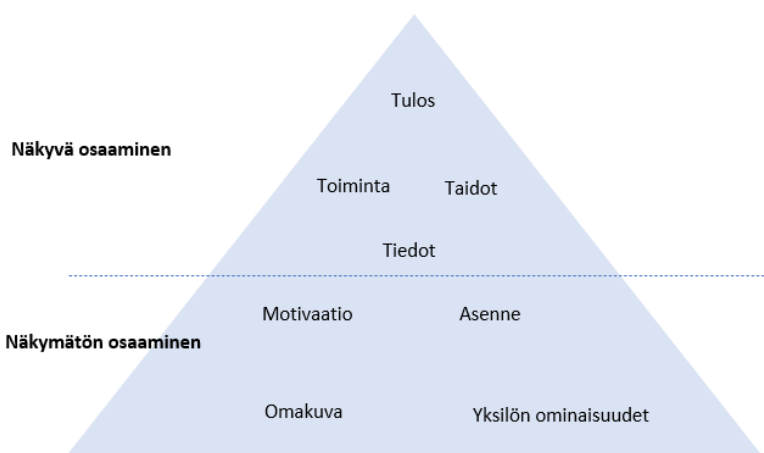
### Asiakaspalveluosaamisen kehittäminen

Asiakaspalvelu pitää sisällään kaksi asiaa: asian tai tilanteen ratkaiseminen (tekninen laatu) sekä miltä tämä tapahtuma asiakkaan mielestä tuntui (toiminnallinen laatu). Laadukkaan asiakaspalvelun edellytyksenä onkin siis asiakaspalvelijan riittävä substanssiosaaminen sekä asiakaspalvelutaito.

*Substanssiosaaminen* vaikuttaa palvelun lopputulokseen ja ratkaisuun ts. miten ja millä keinoilla ja asiaosaamisella asiakkaan tilanne ratkaistaan.

*Asiakaspalveluosaaminen* kuvaa esim. millaisessa ilmapiirissä palvelu tarjotaan asiakkaalle ja kuinka asiakaskohtaaminen sujui, mitä tunteita palvelutilanne herätti asiakkaassa. (Narayanan & Brem, 2000)

Osaamisen voi erotella kahteen osaan: näkyvään osaamiseen ja näkymättömään osaamiseen. Näkyvä osaaminen koostuu tekemisestä, taidoista ja oppimisesta. Näkymätön osaaminen sisältää asiakaspalvelijan kehitystarpeen, joka määräytyy hänen ominaisuuksistaan, käsitykseen itsestä sekä henkilökohtaisista asenteista ja motiiveista. (Karhunen & Orpana, 2021)



Kuva 5. Osaamisen jäävuori (Hätönen, 2003)

Osaamisen varmistaminen ja sen myötä laadun kehittäminen on asiakaspalveluorganisaatiossa yksi valmennustyöhön tavoitteista.

Valmennustyötä tekevä tukee asiakaspalvelijaa kehittymään asiakaspalveluosaamisen kahdella osa-alueella:

#### Asiakaspalvelutaidot

- Vuorovaikutustaidot
- Kuuntelu ja läsnäolo
- Asenne
- Asiakastuntemus

#### Substanssiosaaminen

- Tietopohjainen osaaminen
- Ammatillinen osaaminen
- Toimintaympäristön tuntemus (esim. tuotetuntemus, alan tuntemus)
- Yleiset työelämätaidot, esim. ongelmanratkaisu

### 2.3.1 Asiakaspalvelutaidot

Asiakaspalvelutaitojen hallitseminen tärkeää, koska näiden taitojen hyödyntäminen vaikuttaa siihen miltä asiakaspalvelutilanne asiakkaan mielestä *tuntuu*. Asiakkaan tunteisiin vaikuttaminen voi olla vaikeaa, koska tunteet ovat yksilöllisiä, riippuvaisia tilanteesta ja taustoista. Asiakkaan tunne voi olla, ettei hänen asiastaan olla kiinnostuneita tai hänen tapaustaan ei oteta huomioon henkilökohtaisesti. Positiivisia tunteita taas voi olla, että asiakas sai palvelulta enemmän kuin osasi odottaa, häntä kuunneltiin ja asiakaspalvelija tuntui olevan aidosti asiakkaan puolella.

Tunteiden johtaminen asiakaspalvelutilanteessa voi olla vaikeaa, koska tunne on yksilöllinen ja tilanneriippuvainen. Tunne on myös se lopputulos, joka asiakkaalle jää yksittäisistä kohtaamisista tai koko asiakassuhteesta.

Asiakkaan ikävän tunnekokemuksen parantaminen on keskeisessä asemassa asiakaspalvelun laadun parantamisen kanssa. Tähän voidaan vaikuttaa tarjoamalla asiakaspalvelijalle koulutusta tai valmennusta asiakkaiden erilaisten tunnetilojen kohtaamiseen ja neuvoja, kuinka tunnetilaa voidaan pyrkiä neutralisoimaan tai kääntämään positiiviseksi. (Korkiakoski, 2019)

Koska asiakaspalvelutilanteessa on kyseessä vuorovaikutteinen tilanne, asiakaspalvelutaitoihin vaikuttaa asiakkaan tunteiden ymmärtämisen lisäksi myös asiakaspalvelijan tunteet ja asenteen. Asiakaspalvelijan kyky tunnistaa ja ohjata omaa käytöstä ovat tärkeitä asiakaspalvelutaitoja.

Kuunteleminen ja aktiivinen läsnäolo ovat asiakaspalvelijan osaamisen kannalta tärkeitä taitoja. Vaikka asiakaspalvelija olisi passiivisesti läsnä vuorovaikutustilanteessa ja kuulisi fyysisesti asiakkaan kertoman, tämä ei vielä tarkoita, että hän on yrittänyt ymmärtää asiakkaan sanoman ja osoittaisi olevansa kiinnostunut tämän asiasta. (Hänti, 2021)

Asiakasymmärryksellä- ja tuntemuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakaspalvelijan kykyä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja siihen vaikuttavia asioita. Hyvä asiakaspalvelija osaa mukautua asiakkaan tilanteeseen siihen sopivalla tavalla, sekä tunnistaa asiakkaan käytöksen taustalla olevia motivaatiotekijöitä. (Hänti, 2021)

### 2.3.2 Substanssiosaaminen

Substanssiosaamisella tarkoitetaan tietopohjaista osaamista, jonka avulla asiakaspalvelija kykenee suorittamaan hänelle annetut tehtävät, koska hänellä on riittävästi tietoa, taitoa ja näkemystä. (Kamensky, 2015)

Substanssiosaaminen pitää sisällään ammatillisia taitoja, toimintaympäristön tuntemusta sekä yleisiä työelämässä opittuja taitoja.

Ammatillinen osaaminen tarkoittaa kokemuksen mukana tuomaa osaamista ja taitoja, joita asiakaspalvelija on oppinut työuransa varrella sekä työhön valmistavassa koulutuksessa. Asiakaspalvelija on voinut kerryttää ammatillista omaamistaan suorittamalla tutkintoja tai hänellä voi olla muuta tunnustusta osaamisesta, kuten sertifikaatteja ja todistuksia. (Suomen Ekonomit, n.d.)

Toimintaympäristön tuntemus käsittää asiakaspalvelijan tuotetiedot sekä toimialan tuntemuksen. Asiakaspalvelija tuntee työtehtäväänsä koskevat ohjeistukset, tunnistaa mitä tuotteita asiakkaat tarvitsevat ja mitä tietoa hänen tulee jakaa asiakkaille tuotteista. Toimintaympäristön osaamiseen vaikuttaa asiakaspalvelijan saama perehdytys, koulutus, ohjeet sekä kerrytetty kokemus.

Yleisiin työelämätaitoihin vaikuttaa myös esim. aiemmat kokemukset, IT-taidot, itseluottamus, kielitaito, työyhteisöosaaminen ja ongelmanratkaisutaidot. (Suomen Ekonomit, n.d.)

## 3 Valmentaminen asiakaspalvelutyössä

### 3.1 Valmentamisen määritelmä

Valmentaminen sanana on monille tuttu urheilun yksilö- ja joukkuelajeista. Työyhteisöissä valmentajan tehtävä on hyvin samanlainen kuin urheilussa – auttaa valmennettavaa henkilöä, tiimiä tai joukkuetta pääsemään tavoiteltuun lopputulokseen. Valmentajan ei ole tarkoitus tehdä suoritusta valmennettavan puolesta vaan tarjota neuvoja, jakaa osaamistaan, oivalluttaa ja antaa työkaluja valmennettavansa työhön, jotta tämä onnistuisi hänelle osoitetusta työtehtävästä ja saavuttaisi tavoitteensa. (Nenonen et al., 2009)

Valmennustyön taustalla on näkökulma, että aina on vaihtoehtoja. Mikäli valmennettava on ajautunut tilaan, jossa ei näe vaihtoehtoja, valmentajan tehtävä on haastaa häntä näkemään niitä. Usein valmennettavat voivat nähdä enemmän esteitä ja ongelmia kuin mahdollisuuksia. Tavallisesti nämä esteet liittyvät omiin rajoittaviin ajatuksiin ja periaatteisiin. Varsinaisia esteitä on kuitenkin lopulta vähän. Usein kysymys on ennemminkin valintojen tekemisestä ja rohkeudesta kokeilla ja kantaa vastuu valintojen seurauksista. (Heinonen, 2012)

Valmentaminen on tapa järjestää, parantaa sekä työyhteisön toimintaa ja tapoja, joilla organisaatiossa työskennellään. Valmentaminen onkin osa kaikkea tekemistä organisaatiossa ja koko henkilökunta on vastuussa oman toimintansa kehittamisestä. (Digitaalinen Helsinki, n.d.)

Valmentamista työyhteisössä voi tehdä monissa eri rooleissa, usein tämä valmennustyö sisältyy esihenkilön tai työnohjaajan työnkuvaan, valmentajan ei kuitenkaan tarvitse olla valmennettaviensa esihenkilö. (Digitaalinen Helsinki, n.d.)

### 3.2 Valmentaminen työyhteisössä

Valmennustyön tavoitteena työyhteisössä on valmennettavan työntekijän kehittyminen työtehtävässä, itsetuntemuksen parantaminen, työn ongelmatilanteiden ratkaisu sekä ammatillinen kasvu.

Valmentajan tulee saada yksilöt motivoitumaan työskentelemään tiimin yhteisen edun eteen. (Salminen, 2013)

Valmentajan tehtävänä on päivittäisen työssä tukemisen lisäksi myös haastaa ohjattavaansa parempiin tuloksiin sekä antaa positiivista ja kehittävää palautetta työn tuloksesta ja laadusta. (Ruutu, 2015)

Valmennustyöllä voidaan haastaa valmennettavaa tarkastelemaan kriittisesti omia uskomuksiaan sekä sellaisia pinttyneitä ajattelumalleja, jotka voivat olla työntekijän esteenä omalle onnistumiselleen. (Ruutu, 2015)

Valmentajan tulee työssään monitoroida valmennettaviensa asiakaspalvelun laadun nykytilaa, eli asiakaspalvelutaitoja sekä substanssiosaamista sekä auttaa valmennettavaa itseään hahmottamaan missä asioissa hän onnistuu jo hyvin ja missä asioissa on vielä parannettavaa.

Valmentaja antaa valmennettavalle palautetta, jakaa omaa tietämystään, oivalluttaa, motivoi, auttaa valmennettavaa tunnistamaan omaa osaamistaan sekä varmistaa että valmennettavan käytössä on riittävät resurssit työssä onnistumiseen esim. ohjeet ja koulutus.

Rajoitusten sijaan valmentaja keskittyy ennemminkin mahdollisuuksiin ja potentiaaliin. Opettamisen sijaan keskiössä on oppimisen mahdollistaminen ja kannustaminen löytämään mahdollisuudet ja rohkaista niiden käyttämiseen. (Nenonen et al., 2009)

### 3.3 Valmentajan ominaisuudet ja taidot

Valmentajalla voi olla monia hyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia mm. ihmisläheisyys, sosiaalisuus ja hyvä stressinsietokyky. Miltei kaikkia valmennustyössä tärkeitä taitoja voi kuitenkin myös oppia ja harjoitella, sekä ne voivat kehittyä kokemuksen myötä.

Hyvä itsetuntemus auttaa valmentajaa ymmärtämään omia tunteitaan ja antaa mahdollisuuden tarkastella tilanteita myös omien asenteiden ja uskomusten ulkopuolelta. Itseensä luottavan valmentajan ei tarvitse todistella omaa pätevyyttään, vaan hän näkee uusissa näkökulmissa potentiaalia ja mahdollisuuden oppia. Epäonnistuminen ei ole hänelle uhka vaan ennemminkin mahdollisuus kehittymiseen. (Heinonen, 2012)

Valmentaminen on ihmisläheistä työtä, jossa on tärkeää ymmärtää erilaisia tunteita ja niiden taustavaikutuksia - hyvältä valmentajalta löytyykin usein tunneälyä. Tunneäly pitää sisällään intrapersonalliset kyvyt (itsetuntemus ja omien tunteiden ymmärtäminen). Interpersoonalliset kyvyt (toisten tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen) sekä kyky ihmissuhteiden muodostamiseen ja niiden ylläpitoon. Tunneälyyn kuuluu myös sopeutumiskyky, joka tarkoittaa sitä, että on kyky pärjätä erilaisissa muuttuvissa tilanteissa, sekä kykenee joustamaan. Tunneälyyn vaikuttaa stressinsietokyky ja resilienssi eli paineensietokyky esim. kriisitilanteissa, sekä kuinka kriisitilanteista palautuu ja pystyy hallitsemaan omia tunteitaan. Tunneälykkäälle ihmiselle ominaista on yleinen hyvinvointi ja tunneälykäs henkilö kykenee nauttimaan omasta elämästään ja on optimistinen suhtautumisessaan tulevaisuuteen. (Jabe, 2017)

Hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat valmennustyössä, koska valmennustilanteissa ollaan vuorovaikutuksessa erilaisista lähtökohdista olevien ihmisten kanssa, joilla on erilaisia motivaationlähteitä ja ennakko-odotuksia valmennustilanteesta.

Valmennustyötä tekevällä ei ole välttämätöntä olla täyttä asiaosaamista valmennettavansa työstä, mutta hyvästä substanssiosaamisesta on työyhteisövalmentajalle hyötyä erityisesti, jos hän työskentelee päivittäin valmennettaviensa kanssa ja auttaa heitä päivittäisissä askareissa. Tarkoituksenmukaista ei kuitenkaan ole, että valmentaja tekee kaiken ajatustyöskentelyn ja ratkaisut valmennettavansa puolesta. (Ruutu, 2020)

Valmentavien vuorovaikutustilanteiden onnistumista määrittelee seuraavat kahdeksan taitoa:

<b>Läsnäolon taito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taito maadoittua hetkeen, minimoit ulkoiset häiriötekijät. Luo merkityksellisen ja arvostavan ilmapiirin keskittymällä vastapuoleen.</li> </ul>
<b>Kuuntelun taito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuuntelee tiedostaen ja kaikilla aisteilla. Myös nonverbaalista viestintää, havainnoi tunteita, asenteita ja aikomuksia.</li> </ul>
<b>Kysymyksen taito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kysyy oikeita kysymyksiä ymmärtääkseen kokonaiskuva. Ensimmäinen vastaus ei riitä, haastaa ajattelemaan. Ohjaa kysymyksillä vastuunottoon ja sitouttaa.</li> </ul>
<b>Havaintojen sanoittamisen taito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osoittaa havaintonsa (palautte) näkyville. Mitä näkee tai toistaa, mitä sanoja käytetään tai miten asia on ilmaistu.</li> </ul>
<b>Ääneen ajattelemisen taito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rohkaisee keskusteluun ja pohdintaan. Saa aikaan idearikasta, erittelevää, analyyttistä sekä erilaisia vaihtoehtoja punaroivaa keskustelua. Poimii ideoita ja osallistaa tavoitteiden saavuttamiseksi.</li> </ul>
<b>Reflektoinnin taito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taito havainnoida ja arvioida omaa ja toisten toimintaa. Peilinä toimiminen. Missä onnistuimme ja mitä asioita meidän tulee vielä kehittää?</li> </ul>
<b>Uudelleen määrittelyn taito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uskomusten ja asenteiden uudelleen viritys. Osoittaa haastaa valmennettavaa tarkastelemaan uskomuksiaan ja päästämään niistä irti. Huono uskomus syö motivaatiota ja heikentää meitä.</li> </ul>

Kuvio 1. Valmentavan vuorovaikutustilanteen onnistumisen määrittäjät (Heinonen, 2012)

### 3.4 Valmentajan työkaluja

Työyhteisössä valmentamista varten on olemassa erilaisia työkaluja, harjoituksia ja metodeja, joita valmentaja voi käyttää apunaan valmennettavansa ohjaamisessa. Työkalut voivat toimia yhteisinä harjoituksina valmennettavan kanssa, keskustelunavaajina, tavoitteiden kirkastajina tai kotitehtävinä. Valmentajan on osattava valita valmennettavan tilanteeseen sopivat työkalut ja harjoitukset. Kaikki menetelmät eivät välttämättä sovi kaikille sekä myös valmennettavan lähtötasolla, ja asenteilla on merkitys harjoituksen onnistumiseen. (Ruutu, 2020)

Valmentajan on tärkeää valita valmennustuokiolle tavoite ja valita sopiva työkalu tai metodi tämän mukaan. Harjoituksilla tavoitteena on saada valmennettavassa aikaan oivalluksia oman työn kehittämiseen ja rohkaista ottamaan vastuu omasta kehittymisestään sekä työlle annettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Ruutu, 2020) Valmentaja voi antaa tilaisuuden päätteeksi valmennettavalleen erilaisia pohdinta- ja itsereflektio tehtäviä. Näiden tehtävien tulosten läpikäymistä voidaan käyttää teemana seuraavalle valmennustuokiolle, jolloin keskustelu saa jatkumoa ja seurantaa.

Alla avattuna muutamia esimerkkejä valmentamisen työkaluista ja harjoitteista.

## **GROW-malli**

GROW malli saa nimensä englannin kielen sanoista goals, reality, options ja will. Malli tulee valmentajan ja valmennettavan välistä dialogia, jonka tarkoitus on ymmärtää paremmin nykytilannetta ja edistää tavoitteiden saavuttamista.

Mallissa määritellään erilaisin avoimin kysymyksin tavoitteet, nykytila, vaihtoehdot ja suunnitelma. (Ruutu, 2020) Mallia voidaan käyttää monipuolisesti erilaisissa tavoitteellisissa keskusteluissa esim. tehokkuustulosten tai asiakaspalvelutaitojen kehittämiseen.

## **SWOT**

SWOT sana tulee englanninkielisistä sanoista strenghts, weaknesses, opportunities ja threats. (*Järjestötoiminnan Käsikirja*, n.d.)

Tätä mallia voidaan hyödyntää moniin erilaisiin tarkoituksiin, asiakaspalvelun laadun valmennuksessa työkalu sopii esim. itsereflektioon ja oman ammatillisen osaamisen tunnistamiseen.

Oman toiminnan ja sen vaikutusten näkeminen auttaa hahmottamaan kokonaisvaltaisemmin omaa työskentelyä. SWOTin nelikenttään valmennettava voi kuvata omia vahvuuksiaan, heikkouksia, mahdollistajia ja uhkia.

Työntekijän arvioidessa omaa kehitysprosessiaan ja suoriutumista työtehtävissä, hän tekee samalla omaa osaamistaan ja oppimistavoitteitaan näkyväksi.

## Vaikuttamisen kehä

Vaikuttamisen kehä harjoitusta voidaan käyttää jäsentelemään omaa motivaatiota ja asennetta esim. silloin kun asiakasrajapinnassa työskentely aiheuttaa kuormitusta.

Kolmiosaisen kehän sisällä on kolme tasoa:

- 1) Sisin: Asiat, joihin voi vaikuttaa ja joista voi itse päättää.
- 2) Keskimmäinen: Asiat, joihin voi vaikuttaa mutta mitä ei voi päättää
- 3) Ulomainen: Asiat, joista ei voi päättää, eikä niihin voi vaikuttaa.

Harjoitteessa valmennettava voi kirjata asioita näille kehille yhdessä valmentajan kanssa keskustellen. Tapahtumia ja tilanteita emme aina voi valita. Voimme kuitenkin valita asenteen, jolla näihin asioihin suhtaudumme.

Jos valmennettava huomaa usein fokuksen olevan kehän uloimpaan osaan sijoittuvissa asioissa, voi olla paikallan suunnata fokus enemmän asioihin, joihin hän voi omalla toiminnalla vaikuttaa. (Alhanen, 2011)

## 4 Yritys X laadunvalmennuksen tavoitteet

Yritys X on tunnettu ulkoistuspalvelualan toimija, joka tuottaa asiakaspalvelua ja muita Contact Center –ratkaisuja asiakasyritystensä puolesta mm. chatin, puhelimen, sähköpostin ja sosiaalisen median välityksellä. Yritys X haluaa asemoitua markkinassa korkeaa laatua tuottavaksi toimijaksi, joka panostaa henkilöstön hyvinvointiin, asiakaskokemuksen ja asiakkaidensa palvelun kehittämiseen. Yrityksen X henkilöstöjohtamisen teemoina on muun muassa; työn merkityksellisyys, työminän kehittyminen, psykologinen turvallisuus ja työnantajakuvan houkuttelevuus.

Yritys uskoo, että laadukkaalla valmennustyöllä vaikutetaan asiakaspalvelutaitoihin. Asiakaspalvelutaitojen kehityksellä puolestaan vaikutetaan myönteisesti asiakaskokemukseen.

Yrityksellä on valmennusprosessi, joka määrittelee, kuinka usein asiakasneuvoja valmennetaan. Valmennustuokioiden toteuttaminen, teemat ja sisältö ovat valmennustyötä tekevien oman suunnittelun varassa. Valmennustuokioiden toteutumisesta ei ole seuranta.

### Tavoitetila

- Tavoitteena on, että asiakasneuvojalla on edellytykset työn tekemiseen, sillä tasolla kuin yritys X on sen hänelle määritellyt.
- Asiakasneuvoja tietää tavoitteensa ja mitä häneltä odotetaan.
- Asiakasneuvoja saa valmennusta, joka parantaa hänen osaamistaan, kehittää työminää ja lisää sitoutuneisuutta.
- Asiakasneuvoja kokee saavansa riittävästi palautetta työstään
- Asiakasneuvoja tunnistaa asiakaspalvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä, tietää oman vastuunsa laadun kehittäjänä ja osaa reflektoida omia taitojaan asiakaspalvelijana.
- Asiakasneuvoja tuntee palveluidensa ominaisuudet erinomaisella tasolla ja asiakkaita kohdellaan yksilöllisesti, heidän ainutlaatuiset tarpeensa täyttäen.

## 5 Nykytilan selvittäminen

### 5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Yritys X valmentamisen nykytilannetta ja lisäksi selvittää kuinka hyvänä tutkimuksen kohderyhmä kokee tällä hetkellä oman asiakaspalvelutaitojensa osaamisen.

Tehdyn kyselytutkimuksen tuloksille ei ole ennalta vertailupohjaa koska teeman mukaista kyselyä tai auditointia ei ole toteutettu tässä mittakaavassa. Tulokset antavat pohjatietoa valmennuksen laadusta ja asiakaspalvelutaitojen valmentamisen tarpeista mahdollisille sisäisille auditoinneille tai selvityksille tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena marras-joulukuussa 2022 ja kysely toteutettiin anonyyminä sähköisenä kyselylomakkeena.

Kyselytutkimuksen kohderyhmänä oli Asiakaspalvelu X asiakasneuvojat.

Linkki kyselyyn julkaistiin saatteineen yrityksen sisäisen viestinnän Teams-kanavassa. Teams-viestinnän lisäksi yrityksen esihenkilötehtävissä työskentelevät välittivät kyselyn linkkiä saatteineen omien tiimiensä jäsenille.

### 5.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja sisältö

Lomakekyselyn suunnittelu ja sen toteuttaminen sopii hyvin opinnäytetyön teemaan ja kyselyn kohderyhmäksi valikoitui Yritys X asiakaspalvelijat.

Koska kysely täytetään tutkimuksen kohderyhmän työajalla, muiden töiden ohessa, on hyvä, että kysely olisi melko pelkistetty, helppolukuinen eikä sen täyttämiseen saisi mennä liikaa aikaa. Kysely toteutettiin Webropol kysely & raportointi- palvelulla ja kysely sisälsi yhteensä 10 kysymystä.

Sisällöltään kysely oli teemoitettu kolmen alaotsikon alle, jotka olivat:

- Peruskysymykset

- Valmennus ja tuki
- Asiakaspalvelutaidot ja työohjeet

Kyselylomakkeella oli strukturoituja sekä avoimia kysymyksiä:

- Monivalintamatriisi
- Monivalinta
- Liukukytkin (1–10)
- Avoin kysymys

Monivalintamatriisia käytettiin kahdessa kysymyksessä, jossa haluttiin asiakasneuvojan arvioivan oman osaamisensa sijoittumista kahden toisistaan ääripäissä olevan väittämän välillä.

Peruskysymyksissä ja osassa valmennukseen ja tukeen liittyvissä kysymyksissä oli käytössä monivalintakysymys sekä mahdollisuus kirjoittaa avoimeen kenttään huomio omasta vastauksesta.

Monivalintakysymyksillä kartoitettiin myös valmennuksen sisältöön liittyviä kysymyksiä, joissa haluttiin, että vastaajalla on mahdollisuus tehdä samassa kysymyksessä useampi valinta.

Liukukytkin-kysymystä käytettiin tuomaan intuitiivisempaa vastausta kokemukseen valmennuksen vaikuttavuudesta. Kysymys olisi voitu toteuttaa myös valintakysymyksenä 1–10 asteikolla, mutta halusin lomakkeelle lisää visuaalisuutta tekemään vastaamisesta miellyttävämpää.

Lomakkeen viimeisissä kysymyksissä käytettiin avointa tekstikenttää kysymyksissä, joissa toivottiin avointa palautetta ja ideoita.

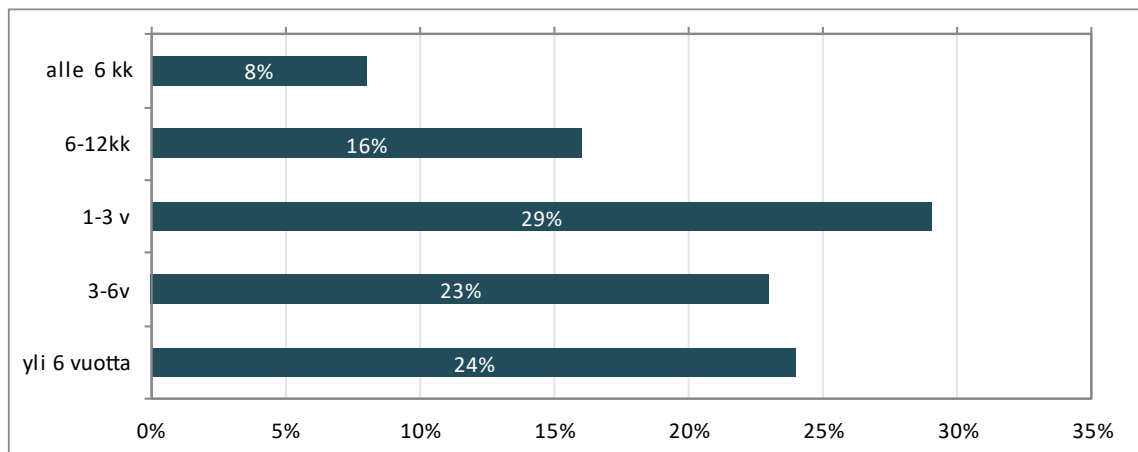
### 5.3 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi 62 asiakasneuvojaa.

Näiden tulosten kuvaajissa esitellään tutkimustulokset ilman suodatuksia, kuvaajiin liittyvissä teksteissä kuitenkin analysoidaan myös tiettyjen vastaajaryhmien vastausten painotusta ja suhdetta toisiin kysymyksiin.

Liite 1 on koko tutkimustuloksiin pl. avoimet kommentit, jotka jätettiin pois toimeksiantajayrityksen yksilöllisten tietojen takia.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, kauanko vastaaja on työskennellyt yrityksessä X. Vastaajat jakautuivat kaikkiin annettuihin ryhmiin, joka on tulosten kannalta hyvä koska se antaa kattavamman kuvauksen erilaisten työhistorioiden vaikutuksesta kokemukseen valmennuksista ja niiden riittävydestä.

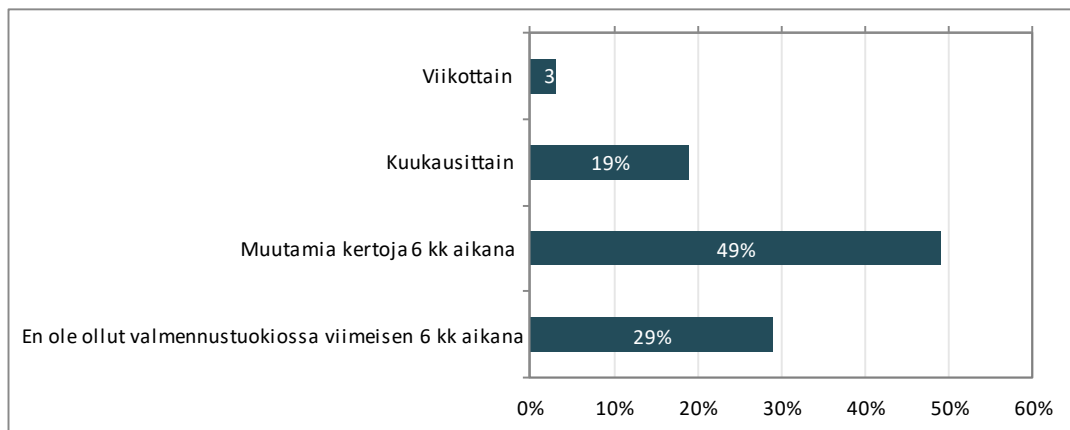


Kuvio 2. Työsuhteen kesto

Taulukko 1. Työsuhteen kesto

	n	Prosentti
alle 6 kk	5	8,1%
6-12kk	10	16,1%
1-3 v	18	29,0%
3-6v	14	22,6%
yli 6 vuotta	15	24,2%

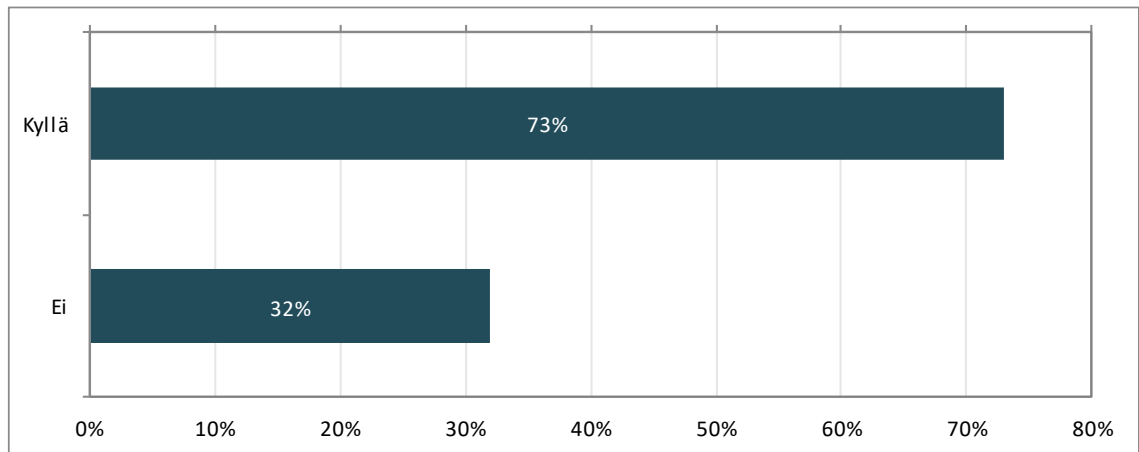
Kyselyyn vastanneista saatiin laaja otanta eri mittaisista työsuhteista. Eniten vastaajia oli ryhmässä 1–3 vuotta, joka käsitti 29 % vastanneista. Työsuhteiden pituudella oli joidenkin kysymysten kohdilla vaikutusta asiakasneuvojien kokemukseen valmentamisesta, tähän palataan johtopäätöksissä.



Kuvio 3. Valmennushistoria

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin, kuinka usein vastaajat olivat osallistuneet valmennustuokioon viimeisen 6 kk aikana. Kuvio 3 on havaittavissa, että lähes puolet vastaajista oli ollut valmennuksessa muutamia kertoja menneen puolen vuoden aikana ja seuraavaksi suurin ryhmä 29 % ei ole ollut valmennustuokiossa kertaakaan viimeisen 6 kk aikana.

18 henkilöstä, jotka eivät olleet osallistuneet valmennuksiin viimeisen puolen vuoden aikana 33 % oli työskennellyt yrityksessä 3–6 vuotta ja 44 % yli 6 vuotta. Tulosta voidaan pitää melko hyvänä koska yli 70 % vastaajista tunnisti saaneensa valmennusta vähintään muutamia kertoja 6 kk aikana. 29 % ei kuitenkaan tunnistanut olleensa valmennustuokiassa lainkaan viimeisen 6 kk aikana. Mikäli asiakasneuvojat eivät saa valmennusta riittävän usein, myös yrityksen tavoitteet valmentamiselle voi jäädä toteutumatta.



Kuvio 4. Valmennusmäärän riittävyys

Taulukko 2. Valmennusmäärän riittävyys

	n	Prosentti
Kyllä	45	72,6%
Ei	20	32,3%

Kuvio 4. on nähtävissä, että enemmistö koki, että valmennustuokioiden määrä oli riittävä.

Avoimissa kommentteissa Kyllä- vastanneiden kommentteissa toistui, että valmennustuokio 1–2 kk välein olisi ihanteellinen sykli. Valmennustuokioiden pitäminen aina tarpeen vaatiessa ja tiheämmin uusien palveluiden koulutusten

jälkeen korostui vastauksissa. Ei-vastanneiden huomioissa korostui samat toiveet: uusien palveluiden koulutuksien jälkeinen aika sekä valmennuksien säännöllisyys. Muutamit valmennustuokioiden määrää nykyisellään riittämättömänä pitävät toivoivat, että valmennustuokioita pidettäisiin minimissään puolivuositain tai vuosittain. Tyytymättömiä valmennustuokioiden määrään oli 20 vastaajaa joista 40 % oli yli 6 vuotta työskennelleitä ja toiseksi suurin ryhmä 23 % 1–3 vuotta työskennelleitä. Vain 3 vastaajaa alle 12kk ryhmästä koki saavansa valmennusta liian harvoin.

### Taulukko 3. Valmennustuokion sisältö

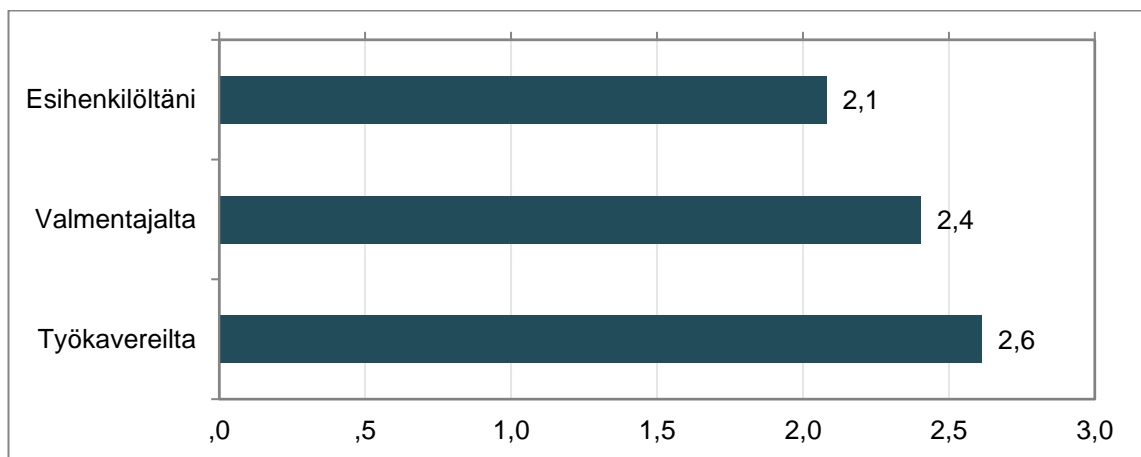
	n	Prosentti
Asiakkuuteen/palvelun sisältöön liittyvää neuvontaa ja opetusta	44	73,3%
Kehittävää tai korjaavaa palautetta, esim. asiakaspalaute, virhe tapahtunut	32	53,3%
Positiivista palautetta esim. asiakaspalaute, kiitos	25	41,7%
Omien asiakaskontaktien arviointia yksin tai yhdessä valmentajan kanssa	16	26,7%
Tehokkuustulosten läpikäynti	23	38,3%
Laatutulosten läpikäynti	24	40,0%
Luotu kehityssuunnitelma ja / tai sovittu ajankohta seurannalle	6	10,0%
Asiakaspalvelutaitoon / asiakaskohtaamiseen liittyvää opastusta ja neuvontaa	18	30,0%
Asetettu tavoitteita	9	15,0%
Jotain muuta, mitä?	6	10,0%

73,3 % vastanneiden valmennustuokio oli pitänyt sisällään palvelun sisältöön liittyvää neuvontaa ja opetusta. Reilu puolet vastaajista tunnisti myös saaneensa valmennustuokioiden yhteydessä korjaavaa palautetta. Hieman alle puolet olivat saaneet valmennustuokion yhteydessä positiivista palautetta. Tehokkuus- ja laatutuloksia käytiin läpi n. 40 % vastaajien kanssa valmennustuokioiden yhteydessä.

Matalimmat prosenttiosuudet löytyivät teemoista (pl. muu- vaihtoehto) tavoitteiden asettamisessa, kehityssuunnitelman tekemisessä ja omien asiakaskontaktien reflektoinnissa.

Muita valmennuksissa tunnistettuja teemoja oli mm. tavoitekeskustelu, kertaus ja uuden asiakkuuden valmentaminen. Tuloksissa oli nähtävillä, että asiakkuuden ja palveluiden sisällön osaamiseen ja neuvontaan käytettiin hyvin

aikaa, tämä olikin yksi yrityksen tavoitteista. Valmennustuokioissa annettiin myös melko usein palautetta, joka on tärkeä asia. Tuloksista tulee kuitenkin kuva, että valmennukset painottuvat pääasiassa palveluopastukseen ja muiden mahdollisten valmennustuokioiden sisältöjen osuus jäi todella vähäiseksi. Yksi herännyt ajatus on, miksi asiakkuuden tai palvelun valmennukseen tarvitsee käyttää niin paljon aikaa, voisiko työohjeiden kehittämällä tai koulutuksien uudistamisella saada valmennustuokioihin useammin aikaa käsitellä myös muita yritykselle aiheita kuten asiakaspalvelutaitoja tai suunnitella henkilökohtaista kehittymistä.



Kuvio 5. Avun ja tuen saaminen

Kuvio 5. Kysymyksessä kartoitettiin keneltä kyselyn kohderyhmä saa arjessa apua ja tukea. Vastaaajien tuli merkitä saako valituilta rooleilta apua ja tukea asteikolla: 0 = en lainkaan 1 = harvoin 2 = useimmin 3 = aina.

Eniten kyselyyn vastanneet kokivat saavansa apua ja tukea työkavereilta, mutta myös valmentajilta ja esihenkilöitä apua sai useimmissa tilanteissa. Tulosta voisi pitää erinomaisena ja vain harvat olivat antaneet 0 tai 1 vastauksia.

0 vastanneiden osalla kuitenkin korostui avoimissa kommentteissa huoli tilanteista, joissa apua ei ole saatu pyynnöstä huolimatta ja myös seuraavissa asiakaspalvelutaidoissa motivaatiokysymyksen heikot tulokset olivat korostuneen heikkoja muihin vastaajiin verrattuna.

Taulukko 4. Asiakaspalvelutaidot

	1	2	3	4	Keskiarvo
	28	30	2	2	1,6
<b>Vuorovaikutustaidot</b>	45,2%	48,4%	3,2%	3,2%	
	28	26	5	3	1,7
<b>Kuuntelu ja läsnäolo</b>	45,2%	41,9%	8,1%	4,8%	
	20	28	12	2	1,9
<b>Motivaatio</b>	32,3%	45,2%	19,3%	3,2%	
	16	34	10	2	2,0
<b>Asiakastuntemus</b>	25,8%	54,9%	16,1%	3,2%	

Kyselyssä kartoitettiin kokemusta omista asiakaspalvelutaidoista. Asteikolla pieni pistemäärä 1 = erinomainen ja heikoin 4= vaatii kehittämistä.

Taulukossa 5. on nähtävissä, että asiakaspalvelutaidot arvioitiin hyvin pistein, erityisesti vuorovaikutustaidot sekä kuuntelu ja läsnäolo saivat runsaasti korkeimpia pisteitä. Tuloksia vertailtaessa työsuhteiden keston, oli havaittavissa, että 14 vastannutta, jotka olivat arvioineet heikoimmat pisteet 4 ja 5 motivaation suhteen, 50 % oli työskennellyt yrityksessä 1–3 vuotta ja 28,6 % 3–6 vuotta. Alle 6 kk työskennelleitä ei löytynyt yhtäkään 4–5 p vastanneista.

Taulukko 5. Asiaosaaminen ja työhjeet

	1	2	3	4	Keskiarvo
<b>Asiakkuuksien perustiedot</b>	38	21	3		1,4
	61,3%	33,9%	4,8%	,0%	
<b>Työhjeiden sijainti</b>	36	21	5		1,5
	58,1%	33,9%	8,0%	,0%	
<b>Työhjeiden ajantasaisuus ja sisältö</b>	12	36	12	2	2,1
	19,3%	58,1%	19,4%	3,2%	
<b>Koulutus</b>	23	26	13		1,8
	37,1%	41,9%	21,0%	,0%	

Substanssiosaamista käsittelevässä kysymyksessä kartoitettiin kuinka kyselyyn vastaaja arvioi asiaosaamistaan sekä työhjeiden laadukkuutta. Kysymyksessä esitettiin kaksi ääriväittämää, tuloksissa pienin arvio (1) on parhain ja suurin (4) heikko. Korkeimmat tulokset tulivat asiakkuuksien perustietojen hallinnasta. Työhjeiden sijainti, koulutus ja perustiedot oli jokaisella vastaajalla vähintään kohtalaisella tasolla. Heikoimmat tulokset olivat työhjeiden ajantasaisuudesta ja sisällöstä. Vain 19,3 % vastaajista antoi parhaan arvion työhjeiden sisällöstä ja ajantasaisuudesta. Ainoastaan tämän väittämän kohdalla oli annettu kaikkein heikoimpia arvioita.

Taulukko 6. Asiakaspalvelutaitojen valmennuksen laatu

<b>Minimiarvo</b>	<b>Maksimiarvo</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>
2,0	10,0	7,1	8,0

Viimeisessä strukturoidussa kysymyksessä pyydettiin arviota 0–10 asteikolla arviota kuinka laadukkaana vastaaja pitää asiakaspalvelutaitojen valmennusta yrityksessä. Asteikko: 0 = huono 10 = erinomainen. Keskiarvollisesti vastaajat arvioivat laatua 7,1 keskiarvolla.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin minkälaista asiakaspalvelun laadun valmentaminen voisi yrityksessä X parhaimmillaan olla. Vastauksista on kerätty alle teemoitetut yläotsikot ja palautteissa nousseita toiveita, ehdotuksia ja kritiikkiä.

Taulukko 7. Asiakaspalvelun laadun valmentaminen parhaimmillaan

<b>Toiveet</b> Koulutuksen kehittäminen Ohjeiden hallinta ja laatu Järjestelmät tukevat tavoitteita Enemmän valmentajia	<b>Kritiikki</b> Laatuvalmennusta ei ole Valmennuksen laatu on laskenut Valmentajia on liian vähän Valmentajien aika ei riitä kaikille Ohjeet puuttuvat tai ne ovat riittämättömät
<b>Teemat</b> Asiakaspalvelutaidot Palautteet Viestintätaidot Tulosten seuraaminen Ilmapiiri Motivointi Kielioppi Mitä on hyvä asiakaspalvelu? Haastavien asiakkaiden kohtaaminen Esimerkit ja vierikuuntelu Erikoistilanteet Itsensä suojelu asiakaskohtaamisissa Ryhmävalmennukset, sparrailu	<b>Adjektiivit</b> Personoitu Vuorovaikutuksellinen Innostava Tasalaatuinen Henkilökohtainen Säännöllinen Kannustava Motivoiva Positiivinen Tarpeellinen Ajankohtaista

Useimmin avoimissa kommentteissa nousi esille valmennustuokioiden vuorovaikutuksellisuudesta ja säännöllisyydestä. Valmennusten toivottiin olevan säännöllisiä, henkilökohtaisia, personoituja ja motivoivia. Valmennuksissa toivottiin käytävän läpi asiakkaiden kohtaamista yleisellä tasolla ja kuinka haastavia asiakkaita kohdataan. Tulosten seuraamista toivottiin positiivisessa hengessä ja että järjestelmät myös tukisivat aiempaa paremmin kehittymistä. Osassa vastauksissa kommentoitiin valmentajien ajankäyttöä ja sitä ettei valmennusta ole mahdollista saada koska valmentajalla ei ole riittävästi aikaa. Valmennuksilta toivottiin myös lisää tasalaatuisuutta sekä ohjeiden selkeämpää sijoittelua.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, onko kyselyyn vastanneella vielä joitakin ajatuksia tai ideoita valmentamisen kehittämiseksi. Osa vastauksista oli saman suuntaisia kuin aiemmassa kysymyksessä.

Avoimissa kommenteista seuraavat poiminnot:

- Toiveena vähemmän itseopiskelua
- Tulosten läpikäyntiä livenä, ei aina viestillä
- Valmennuksiin toivottiin enemmän aikaa
- Koulutusmateriaalien päivitys
- Toiveena aikaa lukea muuttuneet ohjeistukset
- Ohjeiden helppokäyttöisyys / nopeasti esille yhdestä paikasta
- Ohjeiden hakeminen Teams- kanavista, sähköposteilta, asemilta hankalaa
- Koko tiimin muistuttaminen yhden virheistä kuluttavaa, henkilökohtainen palaute
- Toiveena ulkopuolinen kouluttaja
- Lähiopetus on aina parempi kuin etäopetus.
- Lähiopetuksen jälkeen vierihoidoa toimistolla.
- Kiitos ja läpikäyminen hyvin menneistä asioista sekä kertominen myös muiden onnistuneista kontakteista ja palautteista nimettömänä.

#### 5.4 Johtopäätökset valmennustyön tukemiseksi

Yritys X: tavoitteena on, että asiakasneuvojat tietävät omat tavoitteensa, saavat laadukasta valmennusta ja palautetta tuottamansa työn laadusta. Tärkeää oli myös, että asiakaspalvelija tunnistaa asiakaspalvelun laatuun liittyviä tekijöitä, tuntee omat asiakkuutensa erinomaisesti ja palvelee näiden asiakkaita heidän yksilölliset ominaisuutensa huomioiden.

Näiden tavoitteiden pohjalta, tutkimustulosten tärkeimpinä huomioina pitäisin seuraavia asioita: 71 % vastaajista oli ollut valmennuksessa vähintään muutamia kertoja viimeisen 6 kk aikana. 29 % ei tunnistanut saaneensa lainkaan valmennusta viimeisen 6 kk aikana, eli voisi sanoa että 3 asiakasneuvojaa kymmenestä jää vaille säännöllisiä valmennuksia.

Valmennusmäärää riittävänä pitävien prosenttiosuus oli 72 % ja avoimissa kommentteissa oli havaittavissa, että valmennustuokiot tarpeen mukaan ja 1–2 kk välein pidettiin sopivana syklinä.

Tuloksien perusteella suosittelen, että kaikilla asiakasneuvojilla olisi mahdollisuus saada säännöllistä valmennusta 1–2 kk välein sekä tarpeen vaatiessa. Erityisesti kiinnittäisin huomiota valmennustarpeen nousemiseen uusien palveluiden koulutusten jälkeen. Koska osa asiakasneuvojista ei ollut kokenut saaneensa valmennusta menneen 6 kk aikana, olisi mielestäni hyvä selvittää mistä tämä johtuu ja mitä asialle olisi tehtävissä – joissakin avoimissa kommentteissa otettiin kantaa valmentajien määrään, puuttumiseen ja ajankäyttöön.

Taulukko. 4. kuvastavat valmennustuokioiden sisältöä ja vaikuttavuutta.

Tuloksissa oli havaittavissa, että suurin osa (73 %) valmennettavista kokivat saaneensa valmennustuokioissa asiakkuuteen liittyvää neuvontaa ja opastusta, eli tietoon perustuvaa osaamista. Tulos vaikuttaa oikein hyvältä ja vastaa yrityksen tavoitteeseen, jossa asiakkuuksien ja niiden yksilöllisten ominaisuuksien tuntemista pidettiin tärkeänä.

Puolet vastaajista tunnistivat saaneensa kehittävää palautetta ja 41 % positiivista palautetta. Palautteen saamista työyhteisössä pidetään tärkeänä, koska parhaassa tapauksessa se synnyttää työn imua, energisoi ja kannustaa kehittymään. (Sarkkinen, 2017)

Suosittelisin että palautteen antamista edellytettäisiin jokaiselta valmennustilanteelta, jotta se muodostuisi organisaatiossa jatkuvaksi toimintatavaksi ja siten motivoisi, kehittäisi työntekijän työminää sekä tukisi sitoutumista. Avoimissa kommentteissa nousi parissa vastauksessa, ettei asiakasneuvojalla ollut lainkaan tietoa omasta suoriutumisesta ja koska hän ei ollut saanut palautetta

Palaute on työelämän pienin suuri asia- artikkelissa kuvaillaan hyvin sitä, kuinka nimenomaan palaute on merkki siitä, että ihmisen työ huomataan. Artikkelissa kerrotaan myös, että palaute antaa mahdollisuuden jakaa aikaansaannoksensa jonkun toisen kanssa. Erityisesti Contact Centerissä, jossa varsinainen työsuoritus tehdään pääsääntöisesti yksin, uskon että mahdollisuus jakaa aikaansaannos toisen kanssa olisit erittäin arvokasta.

Heikoimmat arvosanat löytyivät tavoitteiden asetannasta ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekemisestä. Koska yritys piti tärkeänä, että työntekijä tuntee omat tavoitteensa ja tunnistaa itsensä aktiiviseksi toimijaksi palvelun laadun kehittäjänä, olisi mielestäni tärkeää, että vaikka organisaatio asettaa tavoitteet, myös valmennustuokioissa asetettaisiin välitavoitteita ja seurattaisiin niiden saavuttamista. Varsinaisen kehityssuunnitelman tekeminen sekä se millä toimenpiteillä haluttuun tavoitteeseen päästään, voi olla tärkeä askel myönteisen kehitykseen ja motivaation herättämiseksi.

Asiakaspalvelutaitojen valmennukseen ja tukeen liittyvissä tulokset olivat hyviä, mutta asenteeseen ja motivaatioon liittyvä kysymys oli poikanut myös heikompia vastauksia. 14 heikoimmat vastaukset antaneesta vastaajasta puolet olivat työskennelleet yrityksessä 1–3 vuotta. Tulosta voidaan organisaatiossa verrata, korreloiko heikko motivaatio työsuhteiden päättymiseen samoissa työskentelyvuosissa. Uskon että tämän vastaajaryhmän valmentamiseen esim.

motivaatioon, merkityksellisuuden löytämiseen ja itsereflektioon voisi olla kokeilemisen arvioiden askel tilanteen parantamiseksi.

Asiaosaamiseen liittyvissä tuloksissa positiivinen huomio yleisesti asiakasneuvojen kokemuksista omien asiakkuuksien perustietojen hallitsemisesta sekä työohjeiden saavutettavuudesta. Joissakin avoimissa kommenteissa kerrottiin ohjeiden pirstaleisuudesta erilaisiin säilytyspaikkoihin, tässäkin asiassa voi olla hyvä varmistaa, että toimintatapa ohjeiden säilytykselle olisi samanlainen ja tätä kautta mahdollistaa kaikille valmiudet työskennellä parhain edellytyksin. Toinen asiaosaamiseen liittyvä tärkeä on ohjeiden ajantasaisuus ja sisältö, tältä osa-alueelta löytyi myös heikoimmat arviot. Heikot arviot antaneet vastaajat kokivat myös koulutuksen useimmin riittämättömänä, joka saattaa heijastua parannusta vaativista ohjeista. Mikäli ohjeet koetaan riittämättöminä, myös koulutuksen tarve voi korostua, tämä pätee varmasti myös toisin päin, eli mikäli koulutus on jättänyt epävarmuutta asiakasnevojalle, hän hakee ohjeista enemmän turvaa.

Heikkoja arvioita ohjeiden ajantasaisuudesta ja sisällöstä antaneiden avoimista kommenteista löytyi toiveita henkilökohtaisesta valmennuksesta ja ohjeiden päivittämisestä ajantasaiseksi. Valmennuksen tarpeen kokemus saattaa kummuta ohjeiden riittämättömyydestä ja tarpeesta päästä ajan tasalle omista asiakkuuksista.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Asiakaspalvelun laatu koostuu monista eri asioista: mitä mittaamme, millainen kokemus palvelutapahtumasta jää, palvelun oikeellisuus, oikea-aikaisuus tai mistä kulmasta laatua ylipäättään haluamme tarkastella. Näillä kaikilla on kuitenkin usein sama tavoite: parantaa asiakaskokemusta. Haluamme saada käsityksen siitä, kuinka asiakassuhde säilytetään ja voiko sen arvoa kasvattaa.

Tätä opinnäytetyön teoriaosuutta tehdessäni ymmärsin, miten laadun mittaaminen yleisimmin tunnetuilla mittareilla antaa hyvin kapean kuvan asiakaspalvelun laadukkaudesta ja siitä millainen kokemus asiakkaalle lopulta kohtaamisesta jäi. Tämän vuoksi laatumittareita kannattaa olla käytössä enemmän kuin yksi ja lisäksi kerätä asiakkaita aktiivisesti avointa palautetta, jotta saataisiin parempi käsitys siitä missä kohtaa asiakaskokemus yleisimmin kääntyy negatiiviseksi. Ilman avoimia kommentteja asiakaskokemuksen parantaminen on haastavaa ja asiakastyytyväisyyden mittaamisesta jää käsiin vain arvosana, numero, vailla parempaa tietoa syistä, jotka tähän tulokseen on johtanut.

Avoimet kommentit ovat myös niitä mistä useimmin voimme löytää rikastetta valmennustuokioihin ja toisaalta sitä kautta voidaan saada arvokasta tietoa asiakasneuvojen suoriutumisesta ja jatkojalostaa siitä paljon kaivattua palautetta, jonka tiedetään olevan tärkeä kipinän sytyttäjä työmotivaatiolle.

Valmentamisen ja nähdyksi tulemisen tarve työyhteisöissä vaikuttaa nousseen ja varmasti viimeisien vuosien tuoma etätyön lisääntyminen on osaltaan vaikuttanut henkilöstön motivaatioon ja kasvattanut tarvetta olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tekemäni tutkimuksen avoimissa kommentteissa nousi todella paljon tarvetta päästä olemaan yhteydessä toisten ihmisten kanssa, olivat he sitten työkavereita tai valmentajia.

Opinnäytetyöni tuloksia läpikäydessä yllätyksekseni totesin, ettei valmennustuokioiden määrä itsessään tuntunut olevan niin suuressa keskiössä asiakaspalvelutaitojen valmennuksen suhteen, vaan ennen kaikkea tuloksissa

korostui valmennustuokioiden sisällön, tasalaatuisuuden, vaikuttavuuden ja teeman merkitys. Valmentaminen vain valmentamisen itsensä tai vain tietyn asiakkuuden sisällön osaamisen takia, ei tuntunut olevan asiakasneuvojille niin tärkeää kuin keskustelun ja ymmärryksen kasvattaminen loppuasiakkaiden tunteista, käyttäytymisestä ja motiiveista.

Uskon että antaessamme asiakasneuvojille aikaa vuorovaikutukselliselle keskustelulle ja perehdytykselle asiakaspalvelutaidoista esim. laajentamalla yleisellä tasolla ymmärrystä erilaisista käyttäytymismalleista, kuinka kohdata asiakkaita erilaisissa tunnetiloissa ja opetella tunnistamaan myös omia tunteita ja mistä ne johtuvat, voimme kehittää asiakasneuvoja kokemusta omasta työminästä asiakaspalvelijana ja antaa entistä enemmän merkityksellisyyden kokemusta toisinaan haastavalle asiakaspalvelutyölle.

Tyytymätön asiakas tai negatiivinen palaute voi olla lahja, se on tärkeä yksi tärkeimpiä tilaisuuksia, joissa voimme muuttaa asiakaskokemuksen positiiviseksi ja nähdä missä asioissa asiakaspalvelussa tai palveluprosessissa on kehitettävää.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen mukaan opinnäytetyönaihe oli yritykselle ajankohtainen ja tärkeä, eikä valmentamista ollut aiemmin tutkittu tällä tavoin.

Opinnäytetyön arvioitiin antavan organisaatiolle todella hyvän tilannekuvan lähtötilanteesta ja opinnäytetyön pohjalta on hyvä lähteä kehittämään valmennustyötä.

## Lähteet

Alhanen, K. (2011). *Työnohjauksen käsikirja*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

*CSAT – Mittari asiakastyytyväisyyden selvittämisen - Trustmary | Trustmary.* (2022, April 2022). <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/csat-mittari-asiakastyytyvaisyyden-selvittamisen/>

*Customer effort score (CES) – Mittari käyttäjäkokemuksen mittaamiseen - Trustmary.* (2022, January 14). <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/customer-effort-score-ces-mittari-kayttajakokemuksen-mittaamiseen/>

*DISC Analyysi – Mikä persoonallisuustyypeistä sinä olet?* (n.d.). DISC Analyysi. Retrieved December 20, 2022, from <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>

Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus : menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Docendo.

Goodman, J. A. (2009). *Strategic customer service managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits*. AMACOM.

*GROW-malli | Työterveyslaitos.* (n.d.). Retrieved January 7, 2023, from <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/grow-malli>

Haapakoski, K. (2020). *Läsnä etänä : seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.

Hänti, S. (2021). *Asiakkaista ansaintaan : asiakaskeskeinen liiketoimintamalli*. Alma Talent.

Hätönen, H., & (Edita). (2003). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen*. Educa.

Heinonen, S. (2012). *Kaikkien aivot käyttöön* (3. p.). Talentum Media.

- Itsepalvelu parantaa asiakaskokemusta ja asiakaspalvelun tehokkuutta - Elisa.* (2021, April 15). <https://yrityksille.elisa.fi/ideat/itsepalvelu-parantaa-asiakaskokemusta/>
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen* (1. painos). Kauppakamari.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Karhunen, T., & Orpana, T. (2021). *Työntekijän kasvutarve ja kehittyminen - LAB Focus*. <https://blogit.lab.fi/labfocus/tyontekijan-kasvutarve-ja-kehittyminen/>
- Kaukonen, M. (n.d.). *Gradia Jämsän pedagogiset ajatukset- PedaStep*. Retrieved December 20, 2022, from <https://blogit.gradia.fi/jamsapeda/osaamisen-hankkiminen/>
- Kehmet, Digitaalinen Helsinki.* (n.d.). Retrieved September 17, 2022, from <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/valmennus/>
- Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus : työkalupakki*. Talentum Pro.
- Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus : uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Alma Talent.
- Korpeaus Tomi. (2017, April 11). *Blogi, Asiakaspalvelun mittarit vaativat päivitystä*. <https://aiworks.visma.com/fi/blogi/asiakaspalvelun-mittarit-vaativat-paivitysta>
- Laaksio, K. (2020, March 3). *Hyvästit palautehampurilaismallille, anna parempaa palautetta! - Laaksio*. <https://bonfire.fi/hyvastit-palautehampurilaismallille/>
- Narayanan, V. G., & Brem, L. (2000). Service management and marketing : A customer relationship management approach. In *European Journal of Marketing* (2nd ed, Vol. 36, Issue 9/10). Lexington books ; Wiley.

<http://www.amazon.com/Service-Management-Marketing-Customer-Relationship/dp/0471720348>

Nenonen, Sivi., Tanskanen, Ilona., & Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print). (2009). *Muutos, verkot ja verkostot : oppivan työyhteisön solmukohdissa.*

*Oman osaamisen tunnistaminen - Suomen Ekonomit.* (n.d.). Retrieved October 16, 2022, from <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/tyonhaku/tunnista-osaamisesi-niin-onnistut-tyonhaussa-2/#eea8813f>

Penney Erin. (2021). *What is first contact resolution, and why does it matter? - RouteThis Blog.* <https://blog.routethis.com/what-is-first-contact-resolution-and-why-does-it-matter/>

Puustinen, Pekka., & Saarijärvi, Hannu. (2020). *Strategiana asiakaskokemus : miksi, mitä, miten?* Docendo.

Ruutu, S. (2015). *Työnohjaajan opas.* Talentum Pro.

Ruutu, S. (2020). *Coachin työkalupakki.* Alma Talent Oy.

Salminen, J. (2013). *Taitava tiimivalmentaja.* J-Impact.

Sarkkinen, M. (2017). Palaute on työelämän pienin suuri asia. *Työterveyslaitos.* <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

*SWOT -analyysi – Järjestötoiminnan käsikirja.* (n.d.). Retrieved January 17, 2023, from <https://jarjestotoiminta.kansio.fi/vahvuudet-ja-mahdollisuudet/>

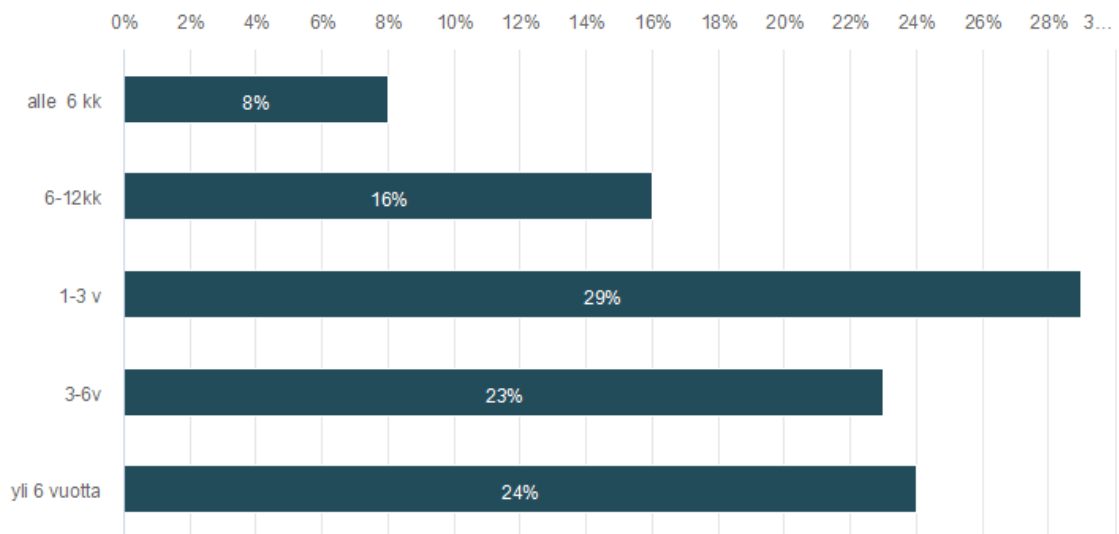
*TEPA-termipankki (erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma).* (n.d.). Retrieved September 11, 2022, from <https://termipankki.fi/tepa/fi/>

## Asiakaspalvelun laatu- ja valmennuskysely

Vastaajien kokonaismäärä: 62

### 1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

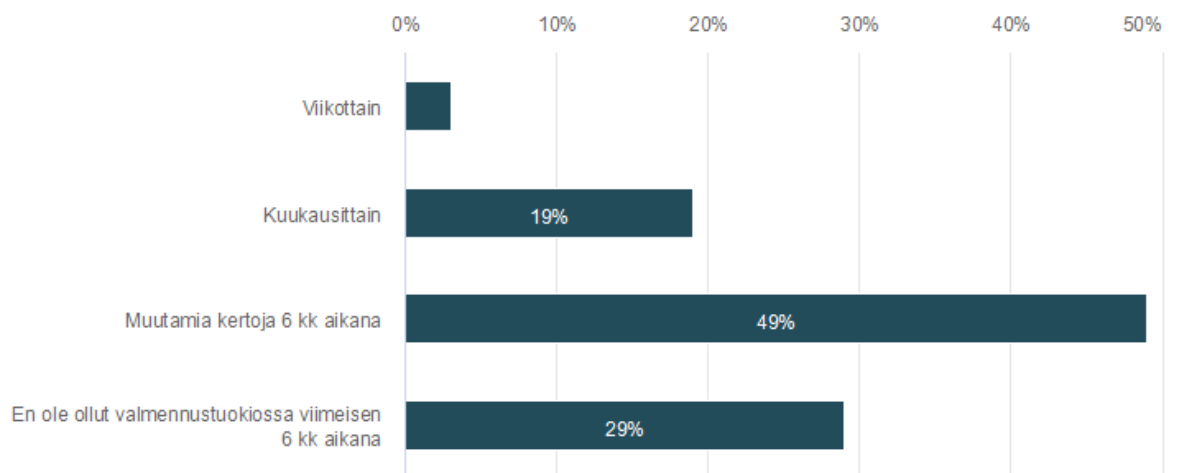
Vastaajien määrä: 62



	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
alle 6 kk	5	8,1%
6-12kk	10	16,1%
1-3 v	18	29,0%
3-6v	14	22,6%
yli 6 vuotta	15	24,2%

## 2. Minulla on pidetty valmennustuokio viimeisen 6 kk aikana

Vastaajien määrä: 62

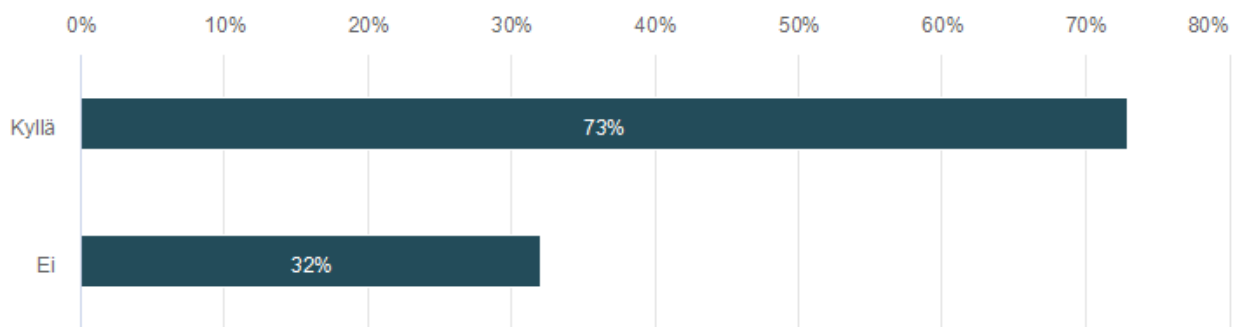


	n	Prosentti
Viikottain	2	3,2%
Kuukausittain	12	19,4%
Muutamia kertoja 6 kk aikana	30	48,4%
En ole ollut valmennustuokiossa viimeisen 6 kk aikana	18	29,0%

### 3. Koetko saavasti riittävästi valmennusta?

Kerrothan vielä mikä olisi mielestäsi riittävä määrä.

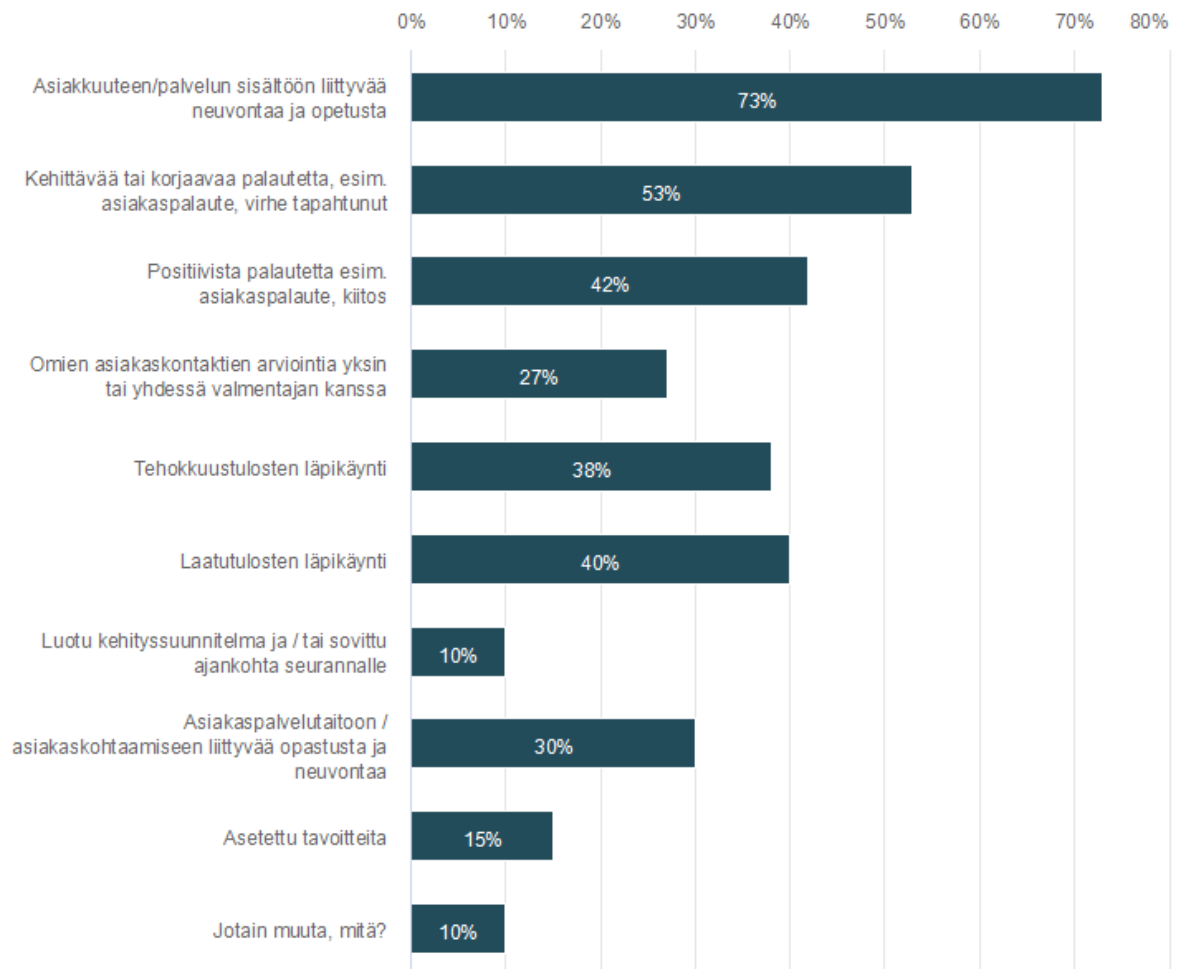
Vastaajien määrä: 62, valittujen vastausten lukumäärä: 65



	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Kyllä	45	72,6%
Ei	20	32,3%

#### **4. Valitse aktiviteetit joita valmennuksesi on sisältänyt (Voit valita useita vaihtoehtoja)**

Vastaaajien määrä: 60, valittujen vastausten lukumäärä: 203



	n	Prosentti
Asiakkuuteen/palvelun sisältöön liittyvää neuvontaa ja opetusta	44	73,3%
Kehittävää tai korjaavaa palautetta, esim. asiakaspalaute, virhe tapahtunut	32	53,3%

Positiivista palautetta esim. asiakaspalaute, kiitos	25	41,7%
Omien asiakaskontaktien arviointia yksin tai yhdessä valmentajan kanssa	16	26,7%
Tehokkuustulosten läpikäynti	23	38,3%
Laatutulosten läpikäynti	24	40,0%
Luotu kehityssuunnitelma ja / tai sovittu ajankohta seurannalle	6	10,0%
Asiakaspalvelutaitoon / asiakaskohtaamiseen liittyvää opastusta ja neuvontaa	18	30,0%
Asetettu tavoitteita	9	15,0%
Jotain muuta, mitä?	6	10,0%

## 5. Koen saavani apua ja tukea työhöni tarvittaessa

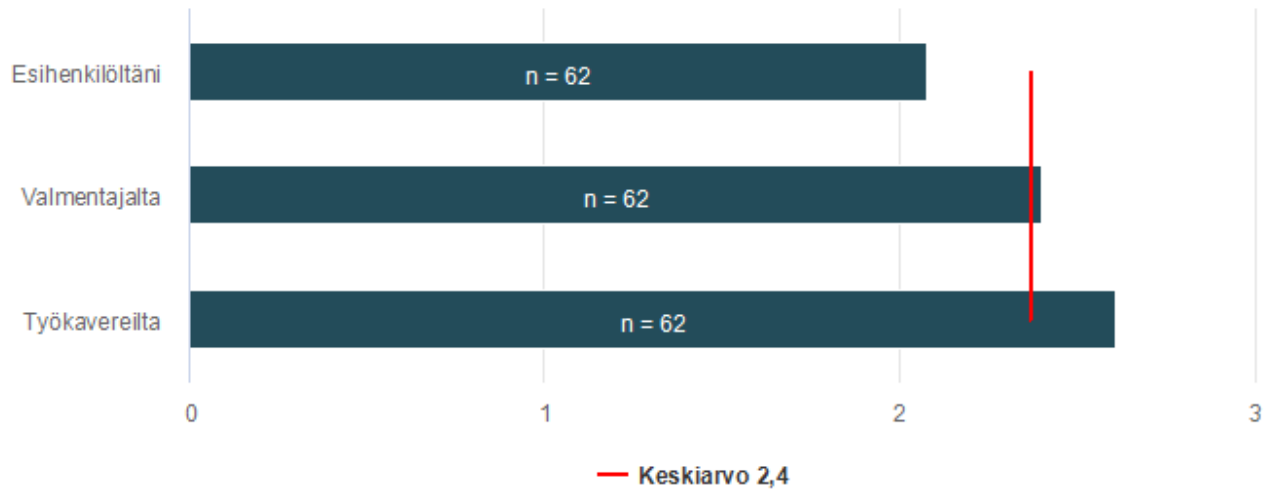
**0 = en lainkaan**

**1 = harvoin**

**2 = useimmin**

**3 = aina**

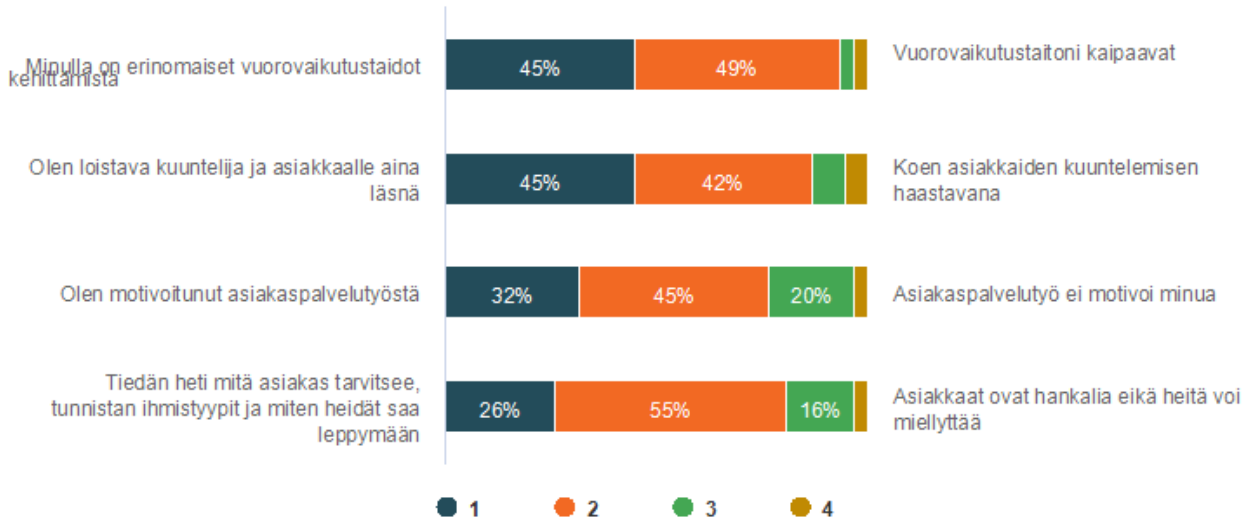
Vastaajien määrä: 62



	0	1	2	3	Keskiarvo	Mediaani
Esihenkilöltäni	8,1%	17,7%	32,3%	41,9%	2,1	2,0
Valmentajalta	3,2%	6,5%	37,1%	53,2%	2,4	3,0
Työkavereilta	1,6%	4,8%	24,2%	69,4%	2,6	3,0

## 6. Kuinka koet sijoittuvasi 1-4 asteikolla seuraavissa väittämissä (kts. asteikon selitteet)

Vastaajien määrä: 62

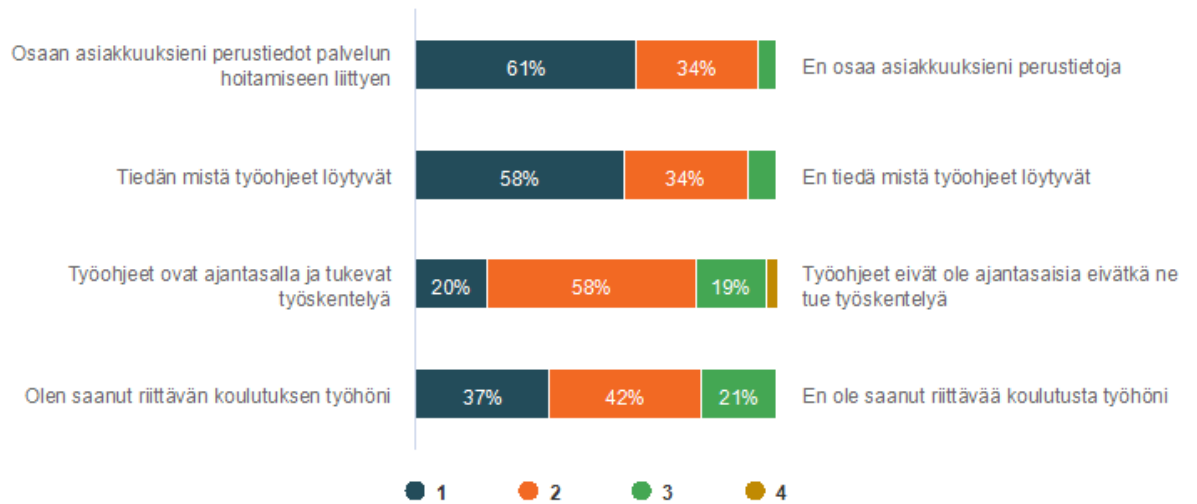


	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Minulla on erinomaiset vuorovaikutustaidot	28	30	2	2	Vuorovaikutustaitoni kaipaavat kehittämistä	62	1,6	2,0
	45,2%	48,4%	3,2%	3,2%				
Olen loistava kuuntelija ja asiakkaalle aina läsnä	28	26	5	3	Koen asiakkaiden kuuntelemisen haastavana	62	1,7	2,0
	45,2%	41,9%	8,1%	4,8%				
	20	28	12	2		62	1,9	2,0

Olen motivoitunut asiakaspalvelutyöstä	32,3%	45,2%	19,3%	3,2%	Asiakaspalvelutyö ei motivoi minua			
Tiedän heti mitä asiakas tarvitsee, tunnistan ihmistyyppit ja miten heidät saa leppymään	16	34	10	2	Asiakkaat ovat hankalia eikä heitä voi miellyttää	62	2,0	2,0
<b>Yhteensä</b>	<b>92</b>	<b>118</b>	<b>29</b>	<b>9</b>		<b>248</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>

## 7. Kunka arvioit asiaosaamista ja työohjeita 1-4 asteikolla (kts. asteikon selitteet)

Vastaajien määrä: 62



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiaarvo	Mediaani
Osaan asiakkuuksieni perustiedot palvelun hoitamiseen liittyen	38	21	3	0	En osaa asiakkuuksieni perustietoja	62	1,4	1,0
	61,3 %	33,9 %	4,8 %	0,0 %				
Tiedän mistä työhöjeet löytyvät	36	21	5	0	En tiedä mistä työhöjeet löytyvät	62	1,5	1,0
	58,1 %	33,9 %	8,0 %	0,0 %				

Työohjeet ovat ajantasalla ja tukevat työskentelyä	12	36	12	2	Työohjeet eivät ole ajantasalla eikä tue työskentelyä	62	2,1	2,0
Olen saanut riittävän koulutuksen työhöni	23	26	13	0	En ole saanut riittävää koulutusta työhöni	62	1,8	2,0
<b>Yhteensä</b>	<b>109</b>	<b>104</b>	<b>33</b>	<b>2</b>		<b>248</b>	<b>1,7</b>	<b>2,0</b>

## 8. Kuinka laadukkaana pidät asiakaspalvelutaitojen valmennusta yrityksessä 0–10 asteikolla?

Vastaajien määrä: 59

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
2,0	10,0	7,1	8,0	416,0	2,0

## Valmentajan tukimateriaali

Tämän materiaalin tarkoitus on antaa valmennustyötä tekeville eväitä valmentaa vaikuttavasti ja tavoitteellisesti asiakaspalvelutaitoja.

Valmennusmenetelmät ovat valikoitu yleisimmistä tunnetuista valmennustekniikoista sekä kirjoista kuten Sirkku Ruudun Coachin työkalupakki.

Ohjeet on suunnattu Contact Centerissä työskenteleville henkilöille, jotka työssään valmentavat ja tukevat asiakasrajapinnassa työskenteleviä asiakasneuvoja.

## Sisällys

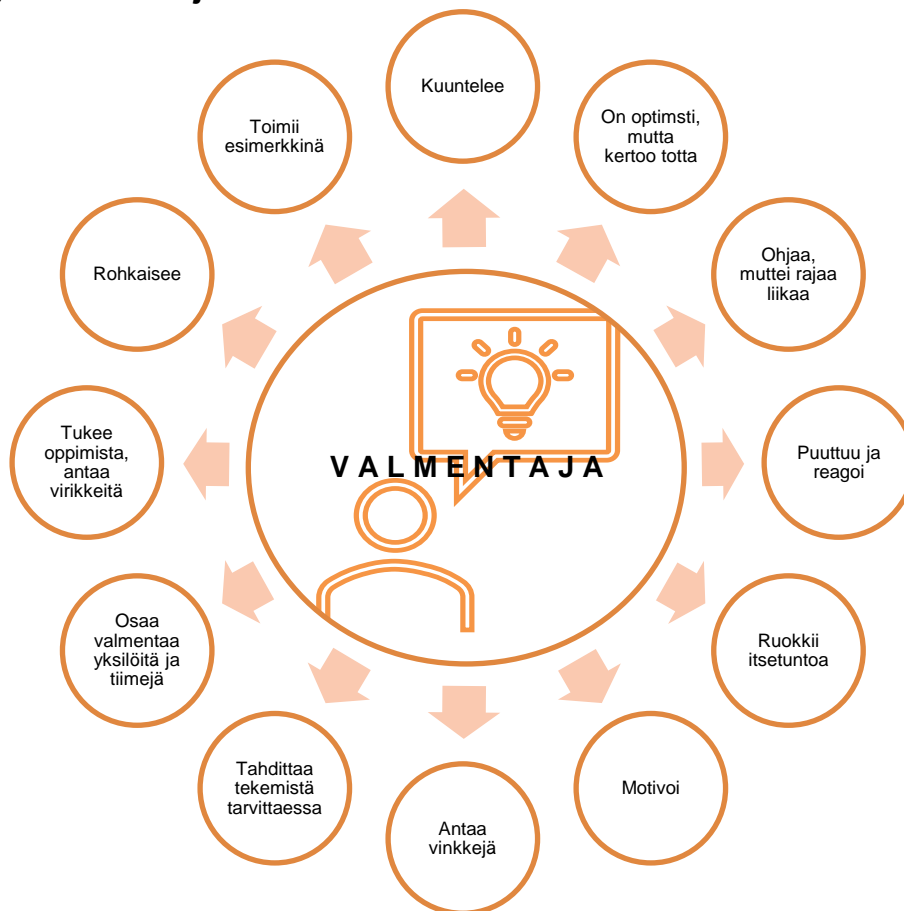
<b>Valmentajan tukimateriaali</b>	<b>1</b>
Valmentaja	2
GROW-malli	3
DISC – kuinka persoonallisuus vaikuttaa työhön	6
Palautteen antaminen	9
Palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen	12
Kuunteleminen ja läsnäolon taito	12
Kysymykset ja oivalluttaminen	14
Läsnä asiakasneuvojalle etänä	15
Vaikuttamisen kehä	16

## Valmentaja

Valmentaja on oppimisen mahdollistaja, joka ohjaa ja tukee valmennettaviensa ammatillista kasvua erilaisilla työkaluilla ja oppimis- ja vuorovaikutusalustoja käyttäen (Teams, Moodle jne.)

Valmentaja työssään auttaa valmennettavaa luomaan tavoitteita ja kääntää fokusta kohti tavoiteltua päämäärää. Valmentajan tulee luoda ymmärrystä siitä, että oma oppiminen kehittyy työssä tekemisen kautta. Hänen tehtävänsä ei ole aina antaa valmiita vastauksia vaan esittää kysymyksiä, joihin vastaamalla valmennettava etenee kohti ratkaisua. Omalta osaltaan valmentaja rakentaa vuorovaikutuksellista työyhteisöä ja turvallista, myönteistä työilmapiiriä. Valmentajaa haastaa muiden lisäksi myös itseään kehittymään.

### Hyvä valmentaja:



(Kaukonen, n.d.)

## **GROW-malli**

GROW-malli on usein käytetty valmennustyökalu tai harjoite. Sen nimi tulee sanoista **G**oals (tavoite) **R**eality (nykytila) **O**ptions (vaihtoehdot) **W**ill (suunnitelma ja toimenpiteet)

GROW-malli sopii erinomaisesti valmentajan ja valmennettavan väliseksi keskustelunuoraksi, jonka avulla edetään johdonmukaisesti askel askeleelta kohti konkreettisia toimenpiteitä, jotka johtavat tavoitteen saavuttamiseen. (*GROW-Malli | Työterveyslaitos, n.d.*)

Mallin ajatuksena on että vastuu tavoitteiden asettamisesta, ongelmien määrittelystä, ratkaisuvaihtoehdoista ja etenemisen suunnittelusta on valmennettavalla, eli asiakasneuvojalla.

### **GOALS**

Valmentaja auttaa valmennettavaa määrittelemään riittävän yksityiskohtaiset, mitattavat ja toteutettavissa olevat välitavoitteet. Tässä kohtaa pohditaan myös millaisella aikataulua tavoite tullaan saavuttamaan ja mitä resursseja valmennettava tarvitsee onnistuakseen.

### **REALITY**

Valmentaja auttaa valmennettavaa hahmottamaan ja kuvailemaan nykytilannetta ja suhteuttaa sitä annettuihin tavoitteisiin.

*Missä olet tällä hetkellä suhteessa tavoitteeseesi asteikolla 1-10?*

*Mitä seuraavassa vaiheessa tapahtuu, mitkä tuloksesi ovat silloin?*

### **OPTIONS**

keskustelun tarkoituksena on saada valmennettava itse pohtimaan erilaisia toimintavaihtoehtoja.

*Minkälaisia välietappeja tai vaiheita suunnitelmassa on?*

*Mitä tarvitset muilta esim. valmentajalta, työkavereilta, asiakkaalta tai esihenkilöltä?*

## **WILL**

Valmennettava asiakasneuvoja tekee suunnitelman ja yhteenvedon. Tarvittaessa kokonaisuudesta voidaan käydä vielä yhdessä keskustelua ja hioa yksityiskohtia.

*Mitä konkreettisesti teen, jotta asia etenee?*

*Mitä asioita jätät pois, mitä teet lisää?*

*Koska on seuraava valmennustapaaminen, jossa käydään läpi edistymistä?*

## **Käytännössä**

Valmennettavan kanssa käydään keskustelu GROW mallin mukaisesti ja dokumentoidaan keskustelu siten että molemmille osapuolille jää tieto yhdessä sovituista asioista. Varmista että tilanne-check tulee sovittua keskustelun yhteydessä eikä asia tai kehityskohde jää vain keskustelun tasolle.

Voit käyttää halutessasi dokumentoinnin pohjana olevaa taulukkoa, jossa on mukana myös esimerkkejä tukikysymyksistä. Tallentakaa tai tulostakaa yhdessä laadittu suunnitelma ja tallentakaa se paikkaan, johon teillä on molemmilla pääsy.

## Harjoitus

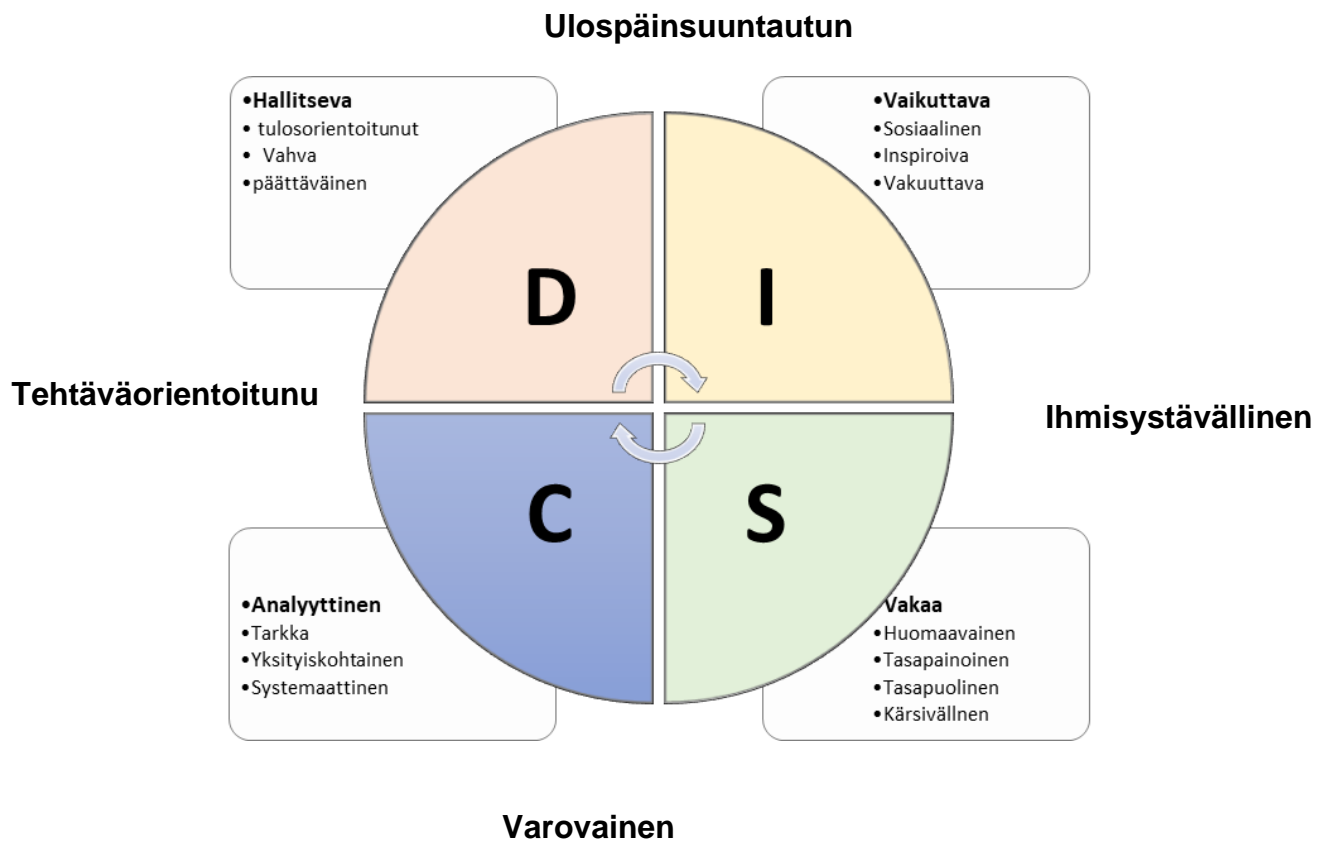
G tavoite	R nykytila	O vaihtoehdot	W suunnitelma ja toimenpiteet
Mikä on tavoittelemasi lopputulos? Koska saavutat tavoitteesi?	Kuinka kuvaillet nykytilannetta? Kuinka lähellä olet tavoitettasi 1–10 asteikolla? Mitkä ovat esteenä onnistumiselle?	Millä toimenpiteillä olet perillä? Mitä tarvitset onnistuaksesi? Mitä apua tarvitset valmentajalta?	Aikataulu Välietapit Konkreettiset toimenpiteet Seuraava seuranta

## DISC – kuinka persoonallisuus vaikuttaa työhön

Tätä työkalua valmentaja voi käyttää itsereflektioon tai keskustelun kautta valmennettavan kanssa yhdessä tutkia mihin persoonallisuustyyppiin hän uskoo kuuluvansa ja sitä kautta tutkia tai avata keskustelua mahdollisiin haasteisiin vuorovaikutustilanteissa. Tarkoituksena ei ole, että valmentaja kertoisi millainen henkilö valmennettava on, vaan kyseessä on itsetutkiskelua.

Ymmärtämällä paremmin omaa temperamenttia voimme myös käsitellä omia tunteitamme sekä havainnoida ja tiedostaa toisten tunteita ja käyttäytymistä. Tulkinnassa on tärkeää ymmärtää kaikkia luoteenpiirteitä.

Erilaiset tekijät auttavat tunnistamaan kuinka motivoitunut henkilö on, mistä hän pitää tai ei pidä, sekä käyttäytymismallit yleisellä tasolla.



Tärkeää on muistaa, että mikään profiileista ei ole toistaan huonompi tai parempi. Malli kuvastaa ihmisen käytöstä ja jokaisessa käyttäytymistyylissä on omat vahvuudet ja heikkoudet. (*DISC Analyysi*, n.d.)

Kyseisen mallin tarkoitus on lisätä keskustelua ja ymmärrystä – ei lokeroida työkavereita tai tehdä asioista liian mustavalkoista.

Samaa mallia voi hyödyntää myös asiakkaiden toimintatapojen tulkitsemisen kanssa, erityyppiselle asiakkaalle kannattaa tarjota erilaista personoitua palvelua tai ratkaisuja.

Toiset asiakkaat tarvitsevat enemmän tietoa, perustelua ja tarkkoja yksityiskohtia. Toiset asiakkaat taas toimivat enemmän kehujen ja suosittelujen kannustamana.

Alla olevan linkin takaa löydät lisätietoa eri tyypeistä: <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>

### **Käytännössä:**

Valmennettava voi käydä itsenäisenä valmennuksena tai yhdessä valmentajan kanssa läpi DISC mallia ja käyttää esim. seuraavaa taulukkoa apunaan itsereflektiossa.

On tärkeää löytää omasta persoonasta myös vahvuuksia työympäristössä.

Voit käyttää alla olevaa harjoitusta tukena keskustelulle sekä kopioida, tulostaa tai tallentaa se paikkaan, johon teillä on molemmilla pääsy.

**Harjoitus**

<b><i>Persoonallisuuteni DISC mallissa:</i></b>	<b>Näissä olen tosi hyvä!</b>	<b>Näihin asioihin minun pitää kiinnittää huomiota</b>
<i>Asiakaskohtaaminen</i>		
<i>Tuloksellisuus</i>		
<i>Työyhteisö</i>		
<i>Oma työhyvinvointi</i>		
<b><i>Oivallukseni:</i></b>		

## 6.1 Palautteen antaminen

Meistä jokainen tarvitsee työssä palautetta kehittyäkseen ja jokaisella on myös oikeus saada omaa työtään koskevaa palautetta. Ilman avointa palautekulttuuria työyhteisö ei voi kehittyä tai saavuttaa parasta potentiaaliaan.

Palautteen antaminen on taitolaji, jota voi myös opetella ja siinä voi kehittyä.

On myös hyvä kartoittaa valmennettavain kokemuksia saamastaan palautteita ja millaisella tavalla he toivovat saavansa palautetta – meillä kaikilla on omanlainen tapa vastaanottaa palautetta. Toiset ovat herkkiä ja toiset teflonia, johon ei tunnu uppoavan mikään. Varmista kuitenkin aina, että annat palautteen riittävän selkeästi, että valmennettava varmasti ymmärtää minkä muutoksen haluat tapahtuvan.

Hampurilaismalli on yleisesti käytetty palautemalli, joka on saanut kuitenkin vuosiansaatossa kritiikkiä, eli kannattaa varovainen sen käytössä, ettei kehittävä palaute jää taka-alalle.

Hampurilaismallissa annetaan ensin hyvää palautetta, välissä kehittävä palaute ja loppuun vielä lisää hyvää palautetta.

Hampurilaismallin kenties tärkein pihvi tai oppi lienee siinä, että **jokaisesta löytyy varmasti kehitettävien asioiden lisäksi myös jotakin kiitettävää!**

Hampurilaismallia enemmän kannattaa suosia dialogia, vuorovaikutuksellista keskustelua palautteen sisällöstä.

**Näin käyt selkeän ja suoran palautekeskustelun:**

- Palautteen oltava ajankohtaista
- Oivalluta kysymyksillä
- Anna tilaa reflektiolle
- Muista maltti ja rauhallisuus
- Kehu ja kannusta aina, kun siihen on tilaisuus

(Laaksio, 2020)

**Palautetta antaessa huomioi seuraavat asiat:**

- Valmistaudu ja valitse rauhallinen hetki, jotta pystyt keskittymään käsillä olevaan asiaan. Ole läsnä ja keskity kuuntelemaan.
- Anna palaute mahdollisimman yksilöidysti. Pyri myös välttämään asioiden liikaa pehmittelyä, palautteissa arvostetaan suoruutta.
- Kysy mitä palautteensaaja tarvitsee tai olisi tarvinnut, jotta olisi onnistunut paremmin. Olisitko voinut olla avuksi aiemmin?
- Kysy miten olisit voit olla paremmin avuksi ja kuinka jatkossa varmistuu, että tuki on saatavilla tarvittaessa.
- Ole avoin vuoropuhelulle ja ole valmis kuulemaan myös mahdollisia vastaväitteitä. Vastaväitteen ymmärtäminen ja hyväksyminen ei vähennä palautteen painoa tai muuta sitä, vaan voit antaa valmennettavalle tilaisuuden tulla kuulluksi ja siten vahvistaa välillänne vallitsevaa luottamuksellisuutta.
- Älä vähättele toisen tunteita. Voit tarjota ymmärrystä vaikket voisikaan muuttaa itse asiaa. Hyväksy negatiivisetkin tunteet.
- Kiitä keskustelusta ja palautteensaajan kiinnostuksesta ja kehitykseen sitoutumisesta. Kertaa lopussa läpikäytyt asiat.
- Dokumentoi ja hyväksytä valmennettavalta keskustelun sisältö, jos mahdollista. Dokumentoinnista on turvaa molemmille, jos asiaan

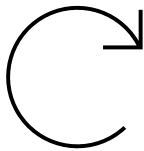
palataan uudelleen ja toisaalta kun valmennettava hyväksyy ja kokee vaikuttaneensa sisältöön hän voi tuntea vahvempaa sitoutumista läpikäytyyn asiaan tai korjaustarpeeseen.

Palautetta antaessa toimivat samat lainalaisuudet, kun missä tahansa ihmisten välisessä kohtaamisessa: **kuuntele niin, että toisen tekee mieli puhua ja puhu niin, että toinen haluaa kuunnella.** Kun edellä mainitut asiat muistaa huomioida, on palautteenantajalla mahdollisuus tarjota vastaanottajalle avaimet uuden oppimiseen ja kehittymiseen.

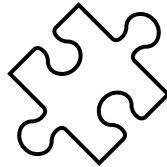
Muista myös positiivinen palaute!

Positiivista palautetta annetaan harvoin liikaa, eli älä säästele kauniita sanojasi. Vie myös onnistumiset esihenkilön tietoon.

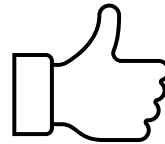
**Ohjaustilanteen lopetuksen keskeiset asiat voidaan kuvata neljällä K:lla.**



**Kertaa**



**Kokoa**



**Kiitä**



**Kannusta**

**Entä kun mikään ei auta?**

Kun seinä tulee valmennuksessa vastaan, etkä pääse valmennuksissa toivottuun lopputulokseen: Keskustele esihenkilösi tai HR kanssa ja pyydä tarvittaessa myös itse valmennusta.

Joskus systemaattinenkaan valmennus ei tuota haluttua lopputulosta ja esihenkilösi tai HR lähtee selittämään ratkaisua tilanteeseen – huoli pois, et ole yksin!

## **Palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen**

Olemme vastuussa omasta kehittämisestä, joten kannattaa aina sopivan tilaisuuden tullen pyytää palautetta myös omasta tekemisestä.

Hyvä hetki pyytää palautetta on esim. koulutuksen tai valmennustuokion jälkeen. Myös jonkin onnistumisen tai epäonnistumisenkin jälkeen voi kysyä – mitä olisin voinut tehdä paremmin, jotta olisimme saavuttaneet halutun lopputuloksen?

Voit pyytää myös kollegaasi mukaan palaveriin seuraamaan työskentelyäsi ja pyytää häneltä palautetta tämän jälkeen. Pyydä rohkeasti palautetta esihenkilöltäsi, valmennettavilta ja kollegoilta!

Saadessasi palautetta, mieti millaisia reaktioita tai tunteita se sinussa aiheuttaa? Miksi uskot niin tapahtuvan? Mikäli tuntuu ettei palaute osunut naulan kantaan, pohdi kuitenkin onko jotakin mitä voisit asiasta oppia tai voisitko kuitenkin kokeilla toista toimintatapaa.

## **Kuunteleminen ja läsnäolon taito**

Yksi tärkeimpiä asiakaspalvelun taitoja on läsnäolo ja aktiivinen kuuntelu.

Tämä kyseinen taito on myös valmentajalle todella tärkeä. Meillä on usein tapana tulkita asiakkaan tai valmennettavan tarpeita jo ennen kuin lause on sanottu loppuun ja yrittää ratkaista tilanne, tällöin osa viestistä voi jäädä kuulematta tai ymmärtämättä. Joskus jos joudumme työskentelemään meille epämieluisan aiheen parissa, esim. palautteen antaminen, meillä on tapana kiirehtiä se läpi nopeasti. Tällöin voi jäädä saamatta tietoa virheeseen johtaneista syistä tai juuriongelma.

Yhtenä haasteena voi olla oman keskittymisen herpaantuminen ja asiakkaalta päädytään kysymään samoja asioita yhtä uudelleen. Tämä heikentää asiakaskokemusta. Harjoitus aktiivisen kuuntelun tueksi valmentajan itsensä tai valmennettavan itsereflektioon.

## Harjoitus

1. Ajattele henkilöä, jolle sinulla on tapana kertoa huolesi. Mitkä ominaisuudet tekevät hänestä hyvän ja luotetun kuuntelijan? Mitä konkreettisia asioita hän tekee?
2. Mieti, miten sinun on tapana tavata valmennettavia. Kuinka tervehdit heitä tai miten kuvaillet vuorovaikutustilannetta? Millaisilla eleillä ja sanoilla teet heidän olonsa mukavaksi ja rennoksi? Onko sinulla maneeereja?
3. Millaisessa tilassa kohtaaminen tapahtuu? Onko se paras mahdollinen tila tai onko sinulla vaihtoehtoja? Joudutko varomaan sanojasi tai äänenkäyttöä koska joku voi kuulla keskustelunne? Onko tilassa jotakin häiriötekijöitä?
4. Miltä nämä tilanteet sinusta tuntuu? Oletko rento tai ylivirittynyt? Huomaatko keskittymisen herpaantumista tai tylsistymistä? Nouseeko pulssisi jännittävissä tilanteissa? Onko sinulla tarve täyttää hiljaisia hetkiä? Miltä hiljaiset hetket sinusta tuntuvat?
5. Mieti omaa reaktiotasi toisen tunneilmauksiin. Huomaatko toisen tunteiden ja energian vaikuttavan omaan käytökseesi? Millaisia tunteita koet esim. ärtynyt, pelokas tai pahoitteleva. Erilaiset tunteet ovat luonnollisia ja hyväksyttäviä. Omien tunnereaktioiden ymmärtäminen on tärkeää, olennaista on pitää mieli avoimena eikä hätääntyä siitä, että sinun ja asiakkaasi välisessä vuorovaikutustilanteessa voi tapahtua kaikenlaista.
6. Millaiset vuorovaikutustilanteet jännittävät sinua etukäteen? Oletko huomannut vältteleväsi kohtaamisia tiettyjen henkilöiden kanssa. Jännittäminen voi laantua, kun muistaa että vuorovaikutustilanteen tarkoitus on rakentaa polkua kohti yhteistä päämäärää ja tavoitetta.
7. Onko sinulla ajankäytöllisiä ongelmia? Aseta itsellesi aikaraja. Kokeile mitä tapahtuu, kun olet asettanut itsellesi aikarajan. Asioiden pitkittämisellä ja lykkäämisellä on tapana toimia lumipalloefektin mukaisesti. Kannattaa varata uusi keskustelu-aika heti, muuten se voi helposti unohtua.

Ohjaustyön opas: yhteistyössä kohti toimijuutta

## Kysymykset ja oivalluttaminen

Kysymykset on oiva tapa osallistaa valmennettavaa pohtimaan itse tavoitteitaan, ratkaisuja ongelmiin ja toisaalta perustelemaan nykytilannetta. Valmennettava voi usein ajatella, että tulee keskusteluhetkeen ”vain kuuntelemaan” mitä valmentajalla on sanottavanaan.

Usein avoimia kysymyksiä kysymällä valmennettava jo vastatessaan kysymykseen ymmärtää itsekin mitä hänen pitää tehdä, jotta hän saavuttaisi tavoitteensa. Kun ratkaisu on itse keksitty ja ääneen sanottu siihen on helpompi sitoutua.

Toisaalta valmentaja saa enemmän tietoa valmennettavastaan, kun valmennettava on enemmän äänessä.

Kysymyksissä kannattaa suosia ns. avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata vain kyllä tai ei- vastauksilla. Tällöin keskusteluun saa lisää ulottuvuuksia.

### Esimerkkejä avoimista ja suljetuista kysymyksistä

Avoimia kysymyksiä	Suljettuja kysymyksiä
Mitä sitten tapahtui? Miltä sinusta tuntuu? Mitä ideoita sinulla on? Mitä pitäisi tapahtua, että tilanne muuttuisi? Miten onnistuit tässä asiassa? Kuinka parantaisit ohjeita? Mitä mieltä olet valmennusten määrästä?	Oletko tyytyväinen? Onko sinulla jotakin sanottavaa asiaan? Ymmärrätkö, miksi sait tämän palautteen? Oletko lukenut ohjeet? Saatko riittävästi valmennusta? Oliko tämä keskustelu tässä?

Valmentaja voi miettiä tavoitteensa keskustelulle jo etukäteen, ja lähteä kysymyksiin oivalluttamaan valmennettavaa haluttua lopputulosta kohti. Lopputulos ei välttämättä ole tismalleen sama kuin tavoite – on kuitenkin tärkeää, että valmennushetket ovat valmentajan näkökulmasta tavoitteellisia.

### Vinkkejä kysymisen tueksi

Kokeile "entä vielä"- kysymyksiä: Valmennettavilla on tapana kertoa jo kenties ennalta opeteltu vastaus kysymykseesi, voitkin esittää vielä tarkentavan jatkokysymyksen, esim. *mitä sitten tapahtui?*

Jos tuntuu siltä, että ohjattavasi on vastannut jo kaikkiin kysymyksiisi ja kertaat muistiinpanojasi: *Mitä haluat lisätä tähän? Mitä sinulle tuli tästä vielä mieleen?*

Kun valmennettava ei ota vastuuta omasta tekemisestään, vaan syyttää ulkoisia tekijöitä voi olla hyvä käydä kysymyksen keskustelua siitä mihin asioihin meillä on mahdollista vaikuttaa ja mihin ei: *Mihin asioihin sinä voit vaikuttaa? Mihin asioihin et voi vaikuttaa?*

### Läsnä asiakasneuvojalle etänä

Etätyön lisääntyminen työyhteisössä on luonut uusia haasteita valmentajille ja esihenkilöille. Etätyössä luottamuksen rakentaminen korostuu ja on tärkeää, että tiimillä on oma virtuaalinen viestintätapa, roolit ja selkeät tavoitteet. Virtuaalisessa tiimissä luottamus kasvaa, kun sen jäsenet huomaavat kaikkien työskentelevän saman tavoitteen eteen, seuraavat ohjeita ja kannustavat toisiaan.

Moni esihenkilö kokee, että vaikeiden asioiden nostaminen esille on vaikeampaa etätyössä, mutta virtuaalisella keskustelulla voi olla myös hyviä puolia kasvokkain tapaamiseen verrattuna. Vaikeiden keskustelun läpikäynti voi kasvotusten aiheuttaa tietyille henkilöille niin paljon painetta, että keskittyminen menee enemmän fyysisen voinnin kuin keskustelun sisällön tunnusteluun.

Chat viestittelyssä taas asia voi helposti lähteä pois raiteiltaan ja tärkein viesti hautautua muiden viestien joukkoon, meidän on myös helpompi verhoutua viestien taakse ja olla paljastamatta todellisia ajatuksia ja tunteitamme.

Suosimme valmennuksessa puheluita tai videopuheluita, koska ääni ja puheen

rytmi kertovat paljon. Huomaamme äänestä myös paremmin muutoksen. Koska pelkän äänen kanssa voimme joutua kalaselemaan tietoja ja ylläpitämään keskustelua, kannattaa pyytää kanssakeskustelijaa avaamaan myös videokameraa, kasvojen ilmeet tukevat äänen kertomaa viestiä.

(Haapakoski, 2020)

### **Vaikuttamisen kehä**

Kun valmennettava on jumissa haitallissa ajatusmalleissa tai ei näe mahdollisuutta tilanteen parantumiselle tai muutokselle ulkopuolisten asioiden takia voidaan mukaan ottaa Vaikuttamisen kehän- harjoitus.

Tässä harjoituksessa valmennettavan on tarkoitus tarkastella asioita mihin hän voi vaikuttaa ja asioita mihin hän ei voi vaikuttaa. Meidän ei kannata käyttää liikaa (negatiivista) energiaa asioihin, joihin emme voi vaikuttaa.

Harjoituksen voi tehdä esim. Teamsin white screenilla tai taulukolla kumpi tilanteeseen sopii.

Lokeroikaa työhön vaikuttavat asiat näihin kehiin ja keskustelkaa yhdessä asioista, joihin voitte vaikuttaa ja voisiko joidenkin asioiden vatkominen jättää kokonaan pois.

- Keskustelua tukevia kysymyksiä voi olla myös...
- Mitä vaihtoehtoja sinulla on tässä tilanteessa?
- Millä tavalla voit itse vaikuttaa tähän tilanteeseen?
- Millä tavalla voisit muuttaa omaa toimintaasi tai käyttäytymistäsi tilanteessa?
- Voitko muuttaa omaa suhtautumistasi tai asennettasi asiaan liittyen?
- Onko sinulla rajoittavia uskomuksia tai ajatuksia, joista voisit luopua, jotta pääsisit etenemään asiassasi?

## Harjoitus

Pohdi asiaa tai ongelmaasi, johon olet jäänyt jumiin tai jonka haluaisit olevan toisin. Piirrä esim. paperille alla oleva kehäkuva ja kuvion sisälle asiat, joihin et voi vaikuttaa, voit vaikuttaa osin tai mihin asioihin voit itse vaikuttaa.

Voisitko ajatella keskittyväsi vähemmän asioihin, joihin et voi vaikuttaa?



(Ruutu, 2020)