

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN CONTACT CENTERISSÄ

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Ylempi AMK
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Tanja Mustonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

MUSTONEN, TANJA:

Osaamisen kehittäminen Contact
centerissä

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulutut-
kinnon opinnäytetyö, 81 sivua, 13 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa Contact centerin Front Officessa tarvittavasta osaamisesta. Opinnäytetyössä selvitetään, mikä on työn sujuvan hoitamisen kannalta tärkeää osaamista. Tavoitteena on löytää niitä kohtia, joiden kehittäminen parantaa työn hyvää suorittamista ja laatua. Tavoitteena on selvittää, millaista koulutusta henkilöstö kokee tarvitsevänsä oman osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustutaan Contact centeriin työympäristönä sekä käydään läpi osaamisen eri määritelmiä yksilön ja organisaation näkökulmasta. Osaamisen kehittämistä käsitellään painottuen tiimien osaamisen kehittämiseen ja osaamisen kehittämiseen koulutuksien avulla. Teoriaosuudessa käsitellään myös lähiesimiehen roolia osaamisen kehittämisessä, suorituksen johtamista sekä yksilön motivaatiota.

Kehittämishankkeessa toteutettiin haastattelut valitulle joukolle organisaation esimiehiä ja asiantuntijoita, sähköinen kysely osaston henkilöstölle sekä workshop osaston esimiehille. Kehittämishankkeen tuloksena saadaan koulutuskalenteri osaston käyttöön. Koulutuskalenterin avulla keskeisiksi todettuja osa-alueita kehitetään säännöllisesti. Kehittämishankkeessa nostetaan esiin myös muita käytännön keinoja, joilla osaamista voidaan kehittää ja jakaa osastolla.

Kehittämishankkeen tuloksista käy ilmi, että henkilöstö kokee kehittämistarvetta niillä osaamisalueilla, joita tarvitsee työssä harvemmin käyttää ja joissa koetaan epävarmuutta asiakaspalvelutilanteissa. Koulutusta tarvitaan myös niille toiminnan keskeisille osa-alueille ja tunnistetuille osaamisille, joihin koulutusta on aikaisemmin järjestetty harvemmin tai ei ollenkaan.

Asiasanat: Contact center, osaaminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen, koulutus, motivaatio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

MUSTONEN, TANJA:

Competence Development at Contact
Center

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 81 pages, 13 appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to produce information about skills and competences needed at the Front Office of a Contact Center. The thesis identifies the skills and competences relevant for successful working. The goal is to find the sections whose development improves performance and the quality of the work. The aim is to find out what kind of training the staff considers necessary in order to maintain and develop their own skills and competences.

The literature review describes the Contact Center as a working environment and defines individual and organizational skills and competences. The literature review also explores the importance of internal training in an organization and team work development. It discusses the concept of performance-based management, the role of the immediate superior in competence development, the idea and methods of improving competence and also the employee's motivation.

The development project contained interviews with a selected number of the organization's managers and experts, an inquiry among the company's personnel and a workshop for the department managers. As a result of the project, a training plan was provided. With the training plan the main skills and competences identified will be developed on a regular basis. The development project also points out other practical ways to develop and share knowledge in the department.

The results of the research indicate that development is needed in skills and competences that are not so often used and are needed when dealing with demanding customer service situations. But there is also need for training in those core skills and competences identified in which the training has rarely been arranged, or not at all.

Key words: contact center, competence, competence development, performance management, training, motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	2
1.2	Raportin rakenne	3
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	4
2.1	Contact center työympäristönä	4
2.2	Osaaminen	6
2.2.1	Yksilön osaaminen	7
2.2.2	Organisaation osaaminen	12
2.2.3	Osaamistarpeet Contact centerissä	14
2.3	Osaamisen kehittäminen	17
2.3.1	Osaamisen kehittäminen tiimissä	18
2.3.2	Osaamisen kehittäminen koulutusten avulla	21
2.4	Lähiesimiestyö osaamisen kehittämisessä	24
2.4.1	Suorituksen johtaminen	26
2.4.2	Motivaation merkitys osaamisen kehittämisessä	28
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	30
3.1	Kohdeorganisaation kuvaus	30
3.2	Front Officen kuvaus	30
3.3	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	32
3.4	Tutkimusmenetelmät	34
3.5	Kehittämishankkeen vaiheet, aineiston hankinta ja analysointi	36
3.5.1	Haastattelut	38
3.5.2	Kysely	38
3.5.3	Workshop	43
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	45
4.1	Asiantuntijoiden haastattelujen tulokset	45
4.2	Henkilöstön näkemys FO:n osaamisesta sekä osaamisen ja koulutuksen kehittämistarpeista	48
4.3	Koulutuskalenteri	64
5	POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	68
5.1	Tulosten pohdinta	68

5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	69
5.3	Kehittämishankkeen arviointi	72
5.4	Jatkokehittämissuositukset	75
LÄHTEET		77
LIITTEET		81

Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet

Henkilöstön kehittäminen

Toimenpiteet, joiden avulla pyritään organisaatiossa kehittämään henkilöstön osaamista. Toimenpiteitä ovat muun muassa erilaiset työssä oppimisen muodot ja koulutus. (Ranki 1999, 163.)

Osaaminen

Hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa mahdollistavat tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit muodostavat yksilön osaamisen. Organisaation osaamista ovat myös prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2012, 173.)

Osaamisen johtaminen

Organisaation ydinosaminen ja muu tarvittava osaaminen määritellään organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Sen jälkeen arvioidaan osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tarvittavat kehityssuunnitelmat laaditaan ja viedään käytäntöön tämän pohjalta muuntaen ne yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2012, 173.)

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on johdettua toimintaa, joka edellyttää tietoista suunnittelua ja arjen toiminnan johtamista sekä sen suunnan seuraamista. Organisaation osaaminen kehittyy usein yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittymisen sijaan vasta kun osaaminen on jaettua ja muuttuu yhteiseksi osaamiseksi tiimien ja ryhmien toiminnan kautta. (Tuomi & Sumkin 2012, 31.)

Suorituksen johtaminen

Tavoitteiden sopiminen, ohjaus, tulosten arviointi ja kehittäminen yhdistyvät suorituksen johtamisessa jatkuvaan prosessiin, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittäen. (Sydänmaanlakka 2012, 174.)

1 JOHDANTO

Osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailuvalteista. Osaamisen tulee olla kytkettynä organisaation strategiaan ja sen kehittämisessä edetään yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Yksilön osaamisen ja suorituksen johtamisessa lähiesimiehellä on keskeinen rooli. Motivoitunut työntekijä on tuottava työntekijä.

Contact center on osa yrityksen asiakasrajapintaa, jossa asiat hoidetaan nopeasti ja tehokkaasti loppuun asti. Käytössä on useita kommunikatiokanavia ja asiakas voi itse päättää, ottaako yhteyttä esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostilla vai asioiko itsepalvelukanavan kautta. (Roos & Systä 2001, 15.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee osaamista ja osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä. Työskentely Contact centerin Front Officessa, josta myöhemmin käytetään lyhennettä FO, asettaa omat vaatimukset ja haasteet osaamiselle ja sen kehittämiselle. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa kohdeorganisaation FO:n osaamisesta ja osaamisen sekä koulutuksen kehittämistarpeista ja löytää niitä kohtia, joiden kehittäminen tukee ja kohentaa osaamista työssä. Kehittämishankkeen tuloksena tehdään kohdeorganisaation pyynnöstä koulutuskalenteri osaston käyttöön. Opinnäytetyössä selvitetään myös lähiesimiestyön merkitystä yksilön osaamisen ja suorituksen hyödyntämisessä ja kehittämisessä sekä motivaation merkitystä osaamisen kehittämisessä.

Viitala (2005, 112 - 113) toteaa, että osaamisen varassa ihminen kykenee selviytymään omassa elinympäristössään. Sen kautta hän saa arvostusta muilta ja oman paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Mitä paremmin ihminen osaa, sitä sujuvammin ja luotettavammin hän kykenee selviytymään omista työtehtävistään. Oppiminen osana ihmisen luontoa tuo itsessään mielihyvää ja oman pysyvyyden tunteen vahvistumista. Työelämän jatkuvien muutosten vuoksi pätevyyden kokemuksen säilyttäminen ja saavuttaminen on yhä vaikeampaa. Muutostilanteet altistavat virheille ja epäonnistumisille. Työn ohella opetellaan koko ajan uusia asioita ja eteen tulee

työtehtäviä, joista ei ole aikaisempaa kokemusta eikä niitä ole voinut harjoitella aikaisemmin. Tämä vaatii paljon enemmän voimavaroja kuin työ, jonka onnistumiseen voi luottaa. Työyhteisöjen haasteena on kyetä sietämään jatkuvan muutoksen aiheuttamia haasteita oppimiselle. Esimiehen tuki alaisilleen epävarmuuden kestämisessä on tärkeää. Hänen tulee auttaa alaisiaan hyväksymään virheet jatkuvassa muutoksessa olevan työn luonnollisena osana ja välttämättömän oppimisen lähteenä. Oppimiselle on tyypillistä vähittäinen ja vaiheittainen harjaantuminen. Kokemus tuo varmuutta ja automaattisesti tapahtuvan toiminnan tason.

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Opinnäytetyön aihe on kohdeorganisaatiolle ajankohtainen. Uuden Site Managerin johdolla FO:n osaamista ja koulutusta halutaan kehittää ja osaston työn laatuun ja sujuvuuteen halutaan entisestään panostaa. Lukuisten sopimusasiakkaiden tarpeet ja toimintatavat, käytössä olevat useat ohjelmat ja järjestelmät, monikanavaisuuden yleistyminen sekä loppuasiakkaiden käyttäytyminen luovat haasteita osaamiselle.

Uutta henkilökuntaa rekrytoidaan osastolle tasaisin väliajoin ja vaihtuvuus myös osaston sisällä eri työtehtäviin on aktiivista. Erilaiset tuuraukset osaston sisällä ovat lisääntyneet. Contact centerin toiminnan luonteeseen kuuluu, että työskentelyä seurataan ja ohjataan aktiivisesti ja toiminnassa pyritään mahdollisimman hyvään tehokkuuteen. Tämä tavoite ja työskentely avokonttorissa asettavat omat haasteensa osaamisen kehittämiseksi.

Henkilöstön koulutus ja kehittäminen nähdään organisaatiossa yhtenä keskeisenä toiminnan osa-alueena ja henkilökunnan osaamisen parantaminen mainitaan yhtenä keinona päästä yrityksen strategian mukaiseen päämäärään. FO:ssa osaamisen kehittäminen ei ole ollut kovinkaan suunniteltua ja systemaattista. Tämän hetkinen kehittäminen liittyykin koulutuksen muodossa lähinnä uusiin toimintaohjeisiin ja -tapoihin. Työntekijän osaamisen kehittäminen otetaan säännöllisesti esiin työntekijän ja esimiehen välisissä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa ja myös tiimi-

palavereissa on tullut ilmi tarve lisäkoulutukselle ja osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstö kokee, että heidän osaamiseensa ei panosteta riittävästi.

Kaikki nämä seikat ovat perustana tälle opinnäytetyölle, jonka tarkoituksena on esittää keinoja osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen FO:ssa sekä henkilöstön että organisaation näkökulma huomioiden.

1.2 Raportin rakenne

Opinnäytetyö sisältää viisi osaa. Johdannon jälkeen tulee kirjallisuuskatsaus, jossa käsitellään opinnäytetyön kannalta keskeisimmät aiheet. Ensintutustutaan Contact centeriin työympäristönä. Sen jälkeen esitetään kirjallisuudesta löytyviä osaamisen eri määritelmiä yksilön ja organisaation näkökulmasta ja käsitellään osaamistarpeita liittyen työskentelyyn Contact centerissä. Osaamisen kehittämistä käsitellään painottuen osaamisen kehittämiseen tiimeissä ja osaamisen kehittämiseen koulutuksien avulla. Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä, suorituksen johtamisen malli ja motivaatio nostetaan myös esille kirjallisuuskatsauksessa.

Kolmannessa luvussa kuvataan kohdeorganisaatio ja sen FO:n toiminta sekä kerrotaan kehittämishankkeen toteuttaminen. Neljäs luku sisältää kehittämishankkeen tulokset. Viidennessä luvussa pohditaan tuloksia, kerrotaan vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä arvioidaan kehittämishanketta ja annetaan jatkokehittämisehdotuksia. Opinnäytetyössä kerätään yritykselle hyödyllistä ja luottamuksellista tietoa osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyen. Tästä syystä kehittämishankkeen kuvaus, tulokset ja johtopäätökset eivät kohdeorganisaation pyynnöstä sisälly julkaistavaan opinnäytetyöhön.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä luvussa tutustutaan Contact centeriin työympäristönä ja käsitellään osaamista ja sen eri määritelmiä yksilön ja organisaation näkökulmasta sekä Contact centerissä tarvittavaa osaamista. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan tiimityöskentelyn osalta sekä pohditaan koulutuksen merkitystä osaamisen kehittämisessä. Lisäksi käsitellään lähiesimiehen roolia yksilön suorituksen ja osaamisen hyödyntämisessä ja kehittämisessä sekä yksilön motivaation merkitystä osaamisen kehittämisessä.

2.1 Contact center työympäristönä

Yhteys- ja palvelukeskusala kattaa suuren määrän eri nimikkeillä esiintyviä organisaatioita, kuten Contact center, yhteyskeskus, asiakaspalvelukeskus, palvelukeskus, Call center ja Customer care center. Niissä hoidetaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla asiakaspalvelua, vaihde- ja ajanvarauspalvelua ja myyntityötä sekä käsitellään reklamaatioita ja tuotetaan verkko- ja sisällöntuotantopalveluja. (Purmonen & Makkonen 2011, 43.) Opinnäytetyössä kohdeorganisaatiosta käytetään termiä Contact center. Muutoin opinnäytetyössä käytetään kunkin lähteen käyttämää termiä.

Pyöriän (2012, 62 – 63) mukaan puhelinpalvelukeskus tai yhteyskeskus (Call center, Contact center) palvelujen tuottamisen muotona on ollut taloudellinen menestystarina, joka perustuu mahdollisuuteen tehostaa yrityksen toimintoja ja leikata henkilöstökuluja. Puhelimen yhdistämisellä tietotekniisiin valvontalaitteisiin löydettiin työn tuottavuuden mittaamiseen tehokkaita määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Työnantajalle avautui mahdollisuus tarkkailla työajan käyttöä eli käytännössä puhelimen käyttöastetta sekunnin tarkkuudella. Työn laadun valvonta puhelujen nauhoittamisen avulla on yleistynyt. Tällä pyritään yhdenmukaistamaan palveluja ja parantamaan asiakastytyväisyyttä. Kun työtehtävä voidaan osoittaa työntekijälle heti ja sen etenemistä voidaan seurata elektronisen valvonnan avulla, voidaan puhua huippuunsa viritetystä työmäärän optimoinnista.

Myös Holman, Batt ja Holtgrewe (2007) toteavat suorituskyvyn seurannan yleistyneen Call centereissä sitä mukaan kun tekniikan kehitys tarjoaa yhä paremmat työkalut kerätä ajantasaista tietoa työntekijän tuottavuudesta. Tällaista tietoa ovat muun muassa puhelun kesto, jälkityö ja kontaktien väliin jäävä odotusaika. Esimiehillä on useita mahdollisuuksia hyödyntää tekniikka. He voivat kuunnella puheluita ja tekniikan avulla he voivat antaa palautetta suorituksesta haluamallaan aikavälillä. Seurantajärjestelmä mahdollistaa laaduntarkkailun ja rakentavasti käytettynä myös työntekijän osaamisen kehittämisen. Tiheä suorituskyvyn seuraaminen ja palautteen antaminen voidaan työntekijöiden osalta ymmärtää niin, ettei työnantaja luota heidän kykyyn hoitaa työnsä hyvin. Työntekijät myös usein kokevat yksityisyydenpuutteen ja jatkuvan johdon seurannan alla olemisen lisäävän stressiä työssä. Seurantajärjestelmä on yksi riidanalaisimmista aiheista Call centerien työn organisoinnissa.

Yhteyskeskuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaaminen on ainutlaatuinen. Jokaisen yksittäisen kohtaamisen merkitys korostuu, sillä asiakassuhteen luottamusta rakentavan pitkän prosessin sijaan asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat yhteyskeskuksessa yleensä vain kerran. Tästä syystä jokainen kontakti on ratkaiseva. (Häkkinen & Uski 2006, 11.)

Työntekijöiden näkökulmasta työn sisällön hallinta yhteyskeskuksissa vaikeutuu, kun palvelujen määrä kasvaa ja uusia tuotteita ja palveluja tuotetaan koko ajan. Käyttöönotto on niin nopeaa, etteivät työntekijät ehdi kunnolla perehtyä niihin. Työntekijöiden määrän tarkka optimointi kysynnän mukaan voi olla esteenä koulutusten järjestämiselle lyhyitä palavereja lukuun ottamatta. Koulutukset vievät työntekijän pois linjasta purkamasta asiakasjonoja tai lisäämästä myyntiä. Osallistuminen koulutuksiin merkitsee myös vähäisempiä hoidettuja asiakaskontakteja, mikä voi näkyä tulospalkkauksessa. Palveluja pyritään myös jatkuvasti tehostamaan ja uudelleen organisoimaan. Sen sijaan, että asiakaspalvelija erikoistuu tiettyyn palveluun tai tuotteeseen, hänen tulee osata vastata kaikenlaisiin kysymyksiin. Yrityksille tämä merkitsee huomattavaa toiminnan tehostumista, kun ei tarvitse osata tarkkaan ennustaa kuinka paljon tietyn tuotteen tai palvelun osaajia tarvitaan kuhunkin työvuoroon. Työntekijälle taas muutos

merkitsee työn sisällön ja osaamisen alan laajentumista ja työn vaikeutumista. (Pyöriä 2012, 74 – 75.)

Häkkinen ja Uski (2006, 6 - 7) toteavat, että keskeisinä myynti- ja asiakkuudenhoitokanavina yhteyskeskukset ovat organisaatiolleen strategisesti yhä tärkeämpiä. Asiakkaan vaatimus monikanavaisuudesta edellyttää yrityksissä suunnittelemaan markkinointi- ja asiakkuustoiminnot niin, että kanavasta riippumatta palvelukokemus saadaan samanlaiseksi. Tästä syntyy haasteita myös asiakas- ja tuotetietojen reaaliaikaisuudelle ja tietojärjestelmille. Yhteyskeskusten linkittyminen organisaation ydinprosesseihin, asiakkuus-, tuotekehitys- ja tuotantoprosesseihin, näkyy kehittämisen ja muutosten myötä toiminnan hektisyytenä ja usein myös palvelutasojen heittelehtimisena. Haasteita työntekijöille tuovat myös ennakoimattomat ruuhkatilanteet, tietojärjestelmäkatkokset ja vaikeat asiakaskohtaamiset sekä työtahti, jota kontrolloidaan puhelin- tai kontaktihallintajärjestelmällä. Yhteyskeskuksissa henkilöstöä johdetaan hyvin tulostavoitteellisesti ja esimiehet voivat reaaliaikaisesti seurata henkilöstön tekemisiä, myynnin onnistumista tai miten laadukkaasti asiakkaita palvelee. Asiakkaan ehdoilla ja prosessiohjatusti toimiminen vaatii työntekijöiltä oikeanlaista asennetta ja ammattitaitoa.

2.2 Osaaminen

Osaamista voidaan tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot työtä hyödyntävällä tavalla on olennaisinta osaamista yksittäisen työntekijän kannalta. Työn priorisointi ja organisointi, tietojen ja taitojen käyttö monipuolisesti ja luovasti sekä joustavuus ja muutoksiin sopeutuminen ovat esimerkkejä hyödyllisestä osaamisesta. Osaamistarpeet vaihtelevat organisaatioittain ja tehtävittäin. Osaaminen koostuu tutkinnolla tai koulutuksilla saavutetun tietovaltaisen osaamisen lisäksi paljon muustakin, kuten työhön opastuksella saadusta käytännön osaamisesta. Työntekijällä voi olla tarvittava osaaminen jo valmiina tai se hankitaan työn tekemisen yhteydessä. Opitut tiedot, taidot ja kokemukset voivat jäädä osittain käyttämättä

ja piiloon. Piilo-osaaminen voi olla hyödyllistä organisaation kannalta ja sitä tulisi nostaa esiin kartoitusten ja selvitysten avulla, koska käyttöön saadaan hyödynnettyä vain tiedossa olevaa osaamista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50 - 51.)

Seuraavien kolmen alaotsikon alla käsitellään osaamista ensin yksilön ja sen jälkeen organisaation näkökulmasta. Viimeisenä käsitellään osaamistarpeita liittyen työskentelyyn Contact centerissä.

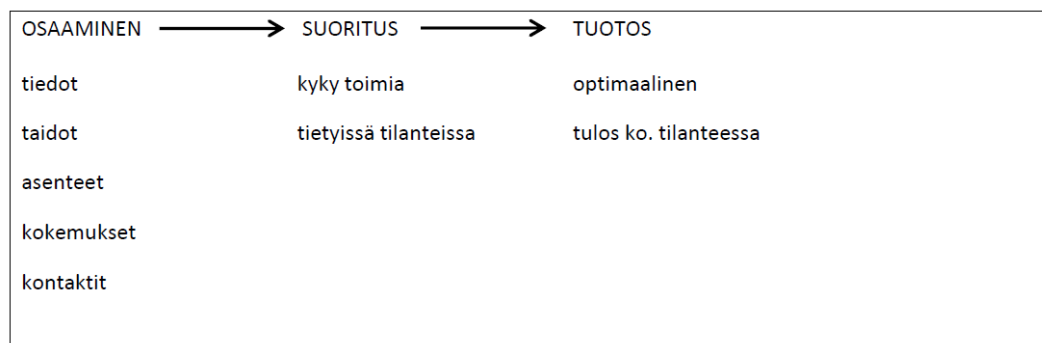
2.2.1 Yksilön osaaminen

Monenlaista osaamista tarvitaan työssä onnistumiseen. Tarvittavat tiedot ja taidot liittyvät omassa työtehtävässä tarvittavaan osaamiseen, omassa tiimissä työskentelyyn tarvittavaan osaamiseen, organisaatiossa tarvittavaan erityisosaamiseen, toimialan erityisosaamiseen, työsuhteeseen liittyvään osaamiseen ja yleiseen työelämäosaamiseen, jota tarvitaan jokaisessa organisaatiossa ja tehtävässä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 98 – 99.)

Ranki (1999, 26 - 27) toteaa, että yksilön osaaminen on kiinni käytännöissä ja ilmenee toiminnassa. Hän jakaa osaamisen viiteen tekijään, joita ovat tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus, uskomukset ja arvot sekä sosiaalinen verkosto. Tiedollinen osaaminen koostuu faktatiedosta ja taidot esimerkiksi erilaisista menetelmistä. Kokemuksen myötä yksilöllä on kyky arvioida tilannetta ja oppia omista virheistä ja onnistumisista. Uskomukset ja arvot pitävät sisällään käsityksen siitä, minkä yksilö uskoo olevan oikein ja mikä hänellä vaikuttaa tiedon tulkitsemiseen ja havaitsemiseen. Sosiaaliset verkostot liittyvät muun muassa kykyyn hankkia tietoa.

Sydänmaanlakka (2006, 151) määrittelee osaamisen tiedoiksi, taidoiksi, asenteiksi, kokemuksiksi ja kontakteiksi, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyssä tilanteessa ja osaaminen näkyy konkreettisesti toiminnan kautta (kuvio 1). Todellisesta osaamisesta voidaan puhua vasta silloin, kun jotakin sovelletaan käytäntöön. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja poisoppimista vanhasta niin, ettei asioita unohdeta, vaan tiettyjä

asioita siirretään tietoisesti sivuun, jotta ne eivät ohjaa käyttäytymistä. Tietoisuus omasta osaamisesta ja sen puutteista on lähtökohtana kehitykselle. Hyvä osaaminen johtaa hyvään suoritukseen joka taas johtaa erinomaisiin tuloksiin. Osaaminen tulee nähdä suhteessa saavutettuihin tuloksiin.



Kuvio 1. Kuvaus osaamisen määritelmästä (mukaihen Sydänmaanlakka 2006, 151)

Viitala (2013, 179 - 180) mainitsee, että työssä tarvittavaa osaamista on lähestytty myös käsitteellä työelämäkvalifikaatiot. Niillä tarkoitetaan koulutuksessa, työssä tai muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia tai persoonallisia ominaisuuksia, joita tarvitaan työssä ja työorganisaatiossa. Ammattitaito koostuu erilaisista kvalifikaatioista, jotka voidaan ryhmitellä muun muassa yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Työelämässä yleensä tarvittavat ja työtehtävästä riippumattomat valmiudet, kuten ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot ja paineensietokyky, ovat yleisiä kvalifikaatioita. Tiettyyn ammattialaan liittyvät valmiudet ovat ammattikohtaisia kvalifikaatioita ja niiden sisällöllistä ydintä voidaan nimittää substanssiosaami-

seksi. Tiettyyn tehtävänkuvaan liittyvät valmiudet ovat tehtäväkohtaisia kvalifikaatioita.

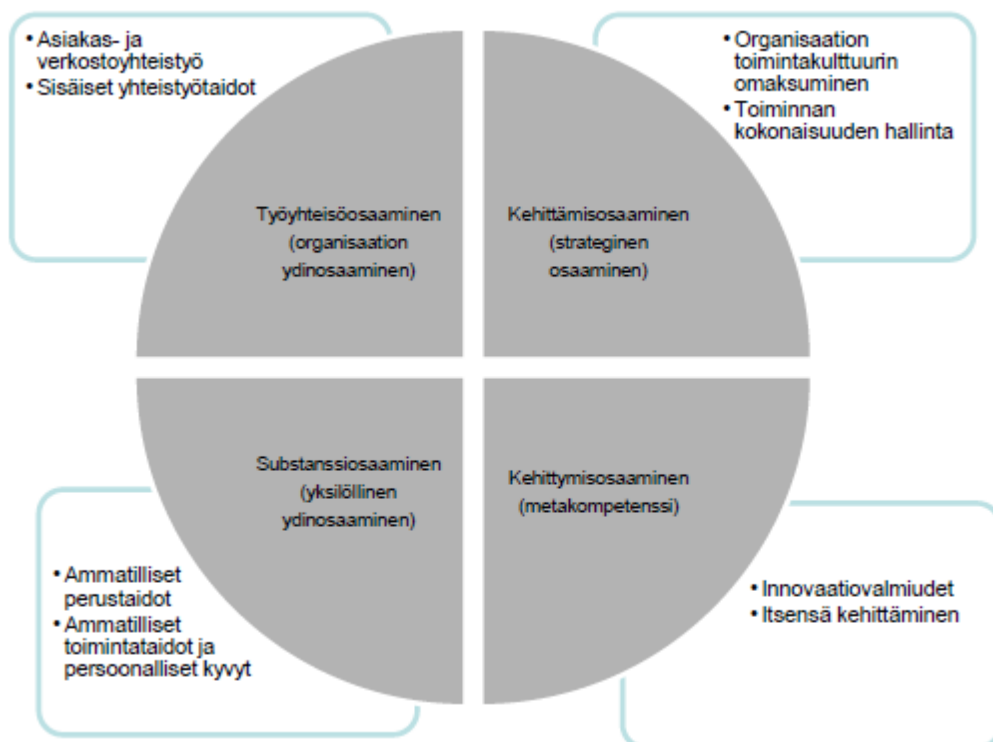
Helakorpi (2005, 58) määrittelee osaamisen ihmisten käyttäytymiseen liittyvinä kykyinä ja valmiuksina ja taitojen soveltamisena sosiaalisessa ympäristössä. Kvalifikaatiolla taas tarkoitetaan valmiuksia, joita johonkin työhön tai ammattiin edellytetään eli ammattitaitovaatimuksia. Kompetenssi eli pätevyys tarkoittaa työntekijän omaavia valmiuksia eli kykyjä ja ominaisuuksia suoriutua tietystä tehtävästä. Kompetenssi on henkilökohtaista osaamista ja henkilöllä voi olla kompetenssia moniin eri työtehtäviin.

Viitalan (2013, 180 - 181) mukaan ammattitaito voidaan ajatella kokoomaksi valmiuksia, jonka hallitessaan henkilö menestyy työssään. Viitala esittää, että Garavan ja McGuire (2001) vertaavat työntekijän ammattitaidon kokonaisuutta jäävuoreen, jossa näkyvissä voi olla vain ylin huippu eli taidot ja tietämys, alaosan koostuessa edellisten ilmenemistä ja kehitystä säätelevistä tekijöistä (kuviot 2). Näitä ovat esimerkiksi sosiaalinen rooli, minäkäsitys ja motiivit, joiden kehittyminen lähestyy ihmisenä kasvamista. Jäävuoren ylimmissä kerroksissa on muun muassa oman tehtävän sisältöön liittyvien tietojen ja taitojen kehittämistä eli niin sanottujen substanssi-alueiden hallinnan parantamista. Jäävuoren alaosassa olevat valmiudet ovat menestymiselle ja hyvinvoinnille entistä tärkeämpiä muutosten aikana ja työelämän epävarmuuden kasvaessa. Tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteet ja motivaatio liitetään usein kvalifikaatioihin.



Kuvio 2. Yksilön osaaminen (mukaillen Viitala 2013, 180)

Helakorpi (2005, 155 - 156) jakaa asiantuntijan osaamisen neljään osa-alueeseen, joita ovat substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen ja kehittymisosaaminen (kuviot 3). Substanssiosaaminen pitää sisällään työssä tarvittavan ammatillisen tietotaidon, ydinosaamisen sekä laajemmin työelämän pelisääntöjen eli yhteisten tavoitteiden ja toimintaohjeiden hallinnan. Substanssiosaaminen tarkoittaa myös persoonallista tapaa toimia vaihtelevissa tilanteissa ja henkilökohtaisia kykyjä. Työyhteisön sosiaaliseen luonteeseen liittyy työyhteisötaidot, joita ovat muun muassa taidot tiimityöhön, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyen. Kehittämisosaaminen koskee organisaation osaamisen kehittämistä ja edellyttää organisaation toimintatapojen tuntemista ja valmiutta niiden kehittämiseen. Kehittävä työote edellyttää kehittämisosaamista ja ajattelun taitoa jatkuvaan oman työn ja työyhteisön kehittämiseen.



Kuvio 3. Asiantuntijuuden osa-alueet alakohtineen (mukaillen Helakorpi 2005, 157)

Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014, 71 - 72) ovat pohtineet moderneja osaamisia. Niitä ovat rentous, jolloin toimitaan ilman liiallista rasittumista tai kuormittumista ja optimismi, joka on oikeanlaista tarkkanäköisyyttä vaativina aikoina. Moniajo taas on usean asian limittäistä ja rinnakkaista pohdintaa ja tekemistä. Fokusoiminen on olennaisen ymmärtämistä ja näkyväksi tekemistä ja hyveellisyys aitoa hyvää ihmisyyttä ja hyveellistä arvo maailmaa. Irtaantuminen on kykyä asettua aika ajoin arjen yläpuolelle ja vaikuttavuus kykyä synnyttää koettua vahvaa vaikuttavuutta. Omistautuminen on kykyä ja halua asennoitua työhön terveesti ja kaikkia hyödyttävästi. Syväsosiaalisuus sen sijaan on kykyä vaikuttaa ja toimia sosiaalisissa verkostoissa luontevasti, persoonallisesti sekä älykkäästi. Luopuminen on kykyä osata harkitusti luopua ja lopettaa asioita oikeaan aikaan.

Tietoinen tieto, josta käytetään myös nimityksiä täsmätieto ja artikuloitu tieto, on sellaista yksilön osaamista, tietoja ja taitoja, jota voidaan kuvata sanoin ja se on dokumentoitavissa ja siirrettävissä. Ihmisille syntyy kokemuksen myötä myös paljon sellaista osaamista, niin sanottua hiljaista, äänessen lausumatonta, tietoa, joka on tiukasti toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen sidottua ja sitä on vaikea välittää muille. Hiljainen tieto on ammattitaidon tärkein osa ja se korostuu erityisesti ammattityöntekijöiden työssä ja asiakaspalvelun tehtävissä. Hiljaisen tiedon haltuun ottamisessa tulisi korostaa jakamistapoja, joissa hiljainen tieto liittyy tietoiseen tietoon. (Ojala 2008, 52.)

2.2.2 Organisaation osaaminen

Organisaation oppimisen isänä ja organisaation oppimisen teorian kehittäjänä pidetään Peter Sengeä. Hänen perusajatuksensa on, että koko organisaation oppimista ei takaa yhden organisaation jäsenen oppiminen, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla (Tuomi & Sumkin 2012, 13.)

Maailman menestyneimpien yritysten piirteet liittyvät vahvasti strategian ymmärtämiseen, osaamisen hyödyntämiseen ja kehittymiseen arkityössä. Toiminta-ajatuksen merkitys, tulevaisuutta ohjaava visio, emotionaalinen sitoutuminen arvoihin, kumppanuusverkostot, kehittämissuunnitelmallisuus ja joustavat rakenteet sekä osaamisen kehittäminen ovat näitä menestyviä yrityksiä yhdistäviä piirteitä. (Tuomi & Sumkin 2012, 9 – 10.)

Ojalan (2008, 53) mukaan organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa on organisaation osaamista. Organisaation rakenteiden tulee mahdollistaa yksilöiden osaamisen jakaminen, yhdistäminen ja kehittäminen sekä käyttäminen, jotta yksilön osaamisesta tulee organisaation osaamista.

Ranki (1999, 23 - 24) erittelee yrityksen osaamisen ydinosoitukseen, mahdollistavaan osaamiseen ja täydentävään osaamiseen. Kilpailuetu, joka perustuu osaamiseen, on organisaation yleisellä tasolla olevaa ydin-

osaamista. Ydinosaaminen, joita yrityksessä on yleensä vain muutama. Kehittyy pitkän ajan kuluessa ja vaatii osaamisen kertautumista. Ydinosaaminen kuvaa sitä, miten organisaatio on oppinut toimimaan yhteen niin, että asiakkaille tuotetaan lisäarvoa. Tästä syystä siitä puhutaan henkilötason sijaan yritystasolla. Mahdollistava osaaminen ei riitä tarpeellisuudesta huolimatta kilpailuedun saavuttamiseen ja täydentävä osaaminen puolestaan lisää ydinosaamisen arvoa, mutta on helposti kopioitavissa tai siirrettävissä.

Hamel ja Prahalad (2006, 255 – 256) määrittävät ydinosaamisen yhdistelmäksi monia yksittäisiä eri taitoja ja organisaatioyksiköistä koottua oppimista eikä sitä todennäköisesti koskaan löydy vain yhdestä ihmisestä tai pienryhmästä. Ydinosaaminen voi olla vaikea erottaa sitä pönkittävästä taidosta. Paras tapa sen määrittämiseen on mieltää se yleensä 5 – 15 osaamisalueen kokonaisuudeksi. Yrityksen ydinosaamisvaraston hallinnassa ylimmän johdon on kyettävä jakamaan ydinosaaminen eri osa-alueisiin aina yksittäisten erikoisosaajien tasolle asti.

Ydinosaaminen on keskeistä pitkäaikaiselle menestymiselle kilpailussa. Ydinosaamisen avulla yritys voi tarjota asiakkaille perustavanlaatuisia hyötyjä ja ydinosaamisesta voidaan puhua, kun se merkittävällä tavalla lisää asiakkaiden kokemaa arvoa. Huomattavaa on, että vaikka ydinosaamisen on vaikutettava merkittävästi asiakkaan kokemaan arvoon, se ei tarkoita, että asiakkaan pitäisi voida havaita tai ymmärtää se helposti. Asiakas havaitsee teknisten vivahteiden sijaan osaamisen synnyttämän hyödyn. Ydinosaamisen on oltava kilpailun kannalta ainutlaatuista. Osaamista ei kannata määritellä ydinosaamiseksi, jos se hallitaan kaikkialla tai jos kilpailijat voivat sitä helposti jäljitellä. Ydinosaamisena yrityksen osaamisen tulee olla huomattavasti korkeammalla tasolla kuin muiden. Ydinosaaminen luo myös edellytyksiä päästä uusille tuotemerkkinoille. (Hamel & Prahalad 2006, 256 – 260.)

Otala (2008, 53 - 54) toteaa, että organisaation osaamisesta puhuttaessa käytetään organisaatiosta riippuen erilaisia termejä. Käytettävästä termistä riippumatta tärkeää on se, että organisaatiossa on määritetty toiminnassa

tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä organisaation strategian ja tavoitteiden kannalta tärkein osaaminen. Eniten ja nopeimmin kehittämistöimii tarvitsevat strategiset osaamiset muodostavat kriittisen osaamisen kehittämistarpeet.

Ranki (1999, 10) mainitsee että yrityksen tai työryhmän osaaminen kasvaa ennen muuta asiakkaille tehtyjen lupauksen täyttämällä ja esille tulleiden ongelmien ratkaisujen myötä. Yrityksen verkostoon kuuluvat asiakkaat, toimittajat, muut yhteistyökumppanit sekä kilpailijat. Verkostossa rahan, tuotteiden ja palveluiden lisäksi siirtyy myös osaamista. Yritykset pyrkivät suojaamaan omaa osaamistaan ja samalla keräämään tietoa kilpailijoiden osaamisesta. Tieto ja osaaminen kilpailijoiden välillä vaihtuvat muun muassa rekrytointien kautta.

2.2.3 Osaamistarpeet Contact centerissä

Jotta Contact centerit pystyvät vastaamaan asiakkaiden odotuksiin, tulee niiden Readin (2011, 28 - 30, 32) mukaan palkata ja kouluttaa asiakaspalvelijoita, joilla on kyky rakentaa asiakassuhde erinomaisen viestinnän keinoin, pelkkä asiakkaan ymmärtäminen ei riitä. Asiakkaat käyttävät kommunikointiin yhä enenevässä määrin sähköpostia, tekstiviestiä, chattia ja sosiaalista mediaa. Tämä ympäristö vaatii asiakaspalvelijalta sekä suullisia että kirjallisia taitoja ja heidät tulee kouluttaa viestimään asianmukaisesti, ilman slangisanoja tai hymiöitä. Asiakaspalvelijoiden tulee olla erityisen tarkkoja viestinnässä, sillä pienikin lipsahdus voi huonontaa työnantajan mainetta ja julkisuuskuva.

Roosin ja Systän mukaan (2001, 39) yhteyskeskuksissa vaadittava osaaminen jakautuu kahteen näkökulmaan. Ensimmäkin työntekijältä vaadittavia ominaisuuksia ovat ystävällisyys, palveluhenkisyys, kielitaitoisuus ja sopivuus asiakaspalveluun. Toisaalta työntekijällä tulee olla myös paljon yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyvää osaamista. Näitä kahta edellä mainittua tavoitetta tulee arvioida ja painottaa asiakaskunnan tarpeiden mukaan. Asiakaspalvelutaidot korostuvat, kun työskennellään tuotteiden tai palvelujen peruskäyttäjien kanssa. Häkkinen ja Uski (2006, 17) mainitse-

vat, että taito hyödyntää kysymyksiä, aktiivisen kuuntelun kautta välittyvä läsnäolo ja ratkaisuihin keskittyminen ovat edellytyksiä onnistumiselle asiakaspalvelutyössä.

Häkkinen ja Uski (2006, 12 - 13) painottavat asiakaskohtaamisen luottamuksellista suhdetta ja yhteyskeskuksen ammatillisessa suhteessa päävastuu luottamuksen rakentamisesta on työntekijällä. Tämä luottamussuhde ei kohdistu vain yksittäiseen työntekijään vaan määrittää asiakkaan kuvaa koko organisaatiosta. Häkkinen ja Uski tarkastelevat yhteyskeskuksen asiakaskohtaamisessa luottamusta Blomqvistin (2002) kuvaamia kriteerejä soveltaen. Kyvykkyys tarkoittaa ammattitaitoa ja kykyä yhteistyöhön. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa ennakoimattomien kysymysten vuoksi tarkka suunnitelmallisuus ja vakiintuneet toimintaohjeet eivät riitä. Kyvykkyys voi näkyä myös ammatillisten erityistaitojen hyödyntämisenä. Hyväntahtoisuus on asiakaspalvelijan kiinnostusta, huolenpitoa ja moraalista vastuuta, jolloin asiakkaan edut otetaan aidosti huomioon ja ollaan herkkiä tilanteelle. Asiakkaalle luottamus sinetöityy konkreettisena toimintana, jonka kautta hän kokee, että sovituista asioista pidetään käytännössä kiinni. Selkeän ammatti-identiteetin ja oman ammattitaidon arvostamisen kautta asiakaspalvelija voi suunnata voimavaransa asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen.

Dixon, Freeman ja Toman (2010) toteavat tutkimuksessaan, että asiakkaan miellyttämisen sijaan asiakasuskollisuus rakentuu sille, että asiakkaiden ponnistuksia oman ongelman ratkaisemiseen vähennetään. Toimimalla yrityksessä tarkoituksellisesti tämän ajatuksen mukaan parannetaan asiakaspalvelua, vähennetään asiakaspalvelun kustannuksia ja pienennetään asiakasvaihtuvuutta. Asiakkaiden odotusten täyttämiseksi asiakaspalvelijan tulisi ennakoida ja torjua jatkopuhelut, luoda luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, minimoida asiakkaan tarve vaihtaa palvelukanavaa, kuunnella ja oppia tyytymättömältä asiakkaalta sekä keskittyä nopeuden sijaan ongelmanratkaisuun. Kannustinjärjestelmä, joka arvostaa nopeutta laadun sijaan, voi aiheuttaa suurimman yksittäisen muurin asiakkaiden vaivannäön vähentämiseen. Myös DeNucci (2011) painottaa oikean vastauksen antamista nopeuden sijaan. Laadukkaissa keskuksissa tarkkail-

laan, kuinka hyvin asiakkaan kyselyihin vastataan. Korkealaatuisen asiakaspalvelun määritelmänä voidaan pitää kontaktia, joka on ratkaistu heti ensimmäisellä yhteydenotokerralla ajallaan ja antamalla oikeaa tietoa. Tähän päästään koulutetun ja avuliaan asiakaspalvelijan avulla, jolla on käytössään oikeaa tietoa tuottavat, tehokkaat järjestelmät.

Työnantajan panostus koulutukseen on tärkeä strateginen lisä, koska työn asettamat vaatimukset ja työssä vaadittavat taidot perustuvat usein organisaation omiin tuotteisiin ja prosesseihin. Yrityksillä ei ole välttämättä selkeää koulutusjärjestelmää. Yleensä yritykset tarjoavat lähinnä alkuperähdytystä tuotteisiin, käytössä oleviin järjestelmiin ja teknisiin prosesseihin sekä asiakaspalveluun ja myyntiin. Alkuperähdytyksen lisäksi työntekijät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta pysyäkseen asiantuntevina ja tuottavina. Jatkovaa koulutusta tarvitaan myös tuotteisiin ja prosesseihin liittyen. (Holman, Batt & Holtgrewe 2007.)

Purmosen ja Makkosen (2011, 37) mukaan käytännön työssä merkittävimmät osaamisen kehittämisen haasteet liittyvät työskentely-ympäristön tekniseen kehitykseen ja ulkoisten toimeksiantojen tuomaan ajantasaisuuden haasteeseen. Nämä voivat edellyttää jopa päivittäistä työntekijöiden perehdyttämistä. Yksilön ja organisaatiotason osaamista tulisi kehittää päällekkäisinä prosesseina, jolloin esimerkiksi uuden IT-järjestelmäratkaisun käyttö ja käytännöt opetetaan työntekijöille ennen järjestelmän käyttöönottoa. Tutkimuksessa yhteys- ja palvelukeskusalan johtajien näkemyksen mukaan erityisesti myynnillisyyden ja asiakaspalvelun kehittäminen on tärkeää ja tähän tulisi tarjota koulutusta. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että henkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta haasteita luovat alan nopea muutostahti, työn hektisyys ja asioihin perehtymiseen tarvittavan ajan puute. Jatkuva vuorovaikutus asiakasrajapinnassa estää muun muassa koko henkilöstön kouluttamisen samalla kertaa. Tutkimuksessa yhtenä työkaluna ehdotetaan mahdollisuutta integroida osaamisen kehittäminen jatkuvaksi, esimiestyön lomassa tapahtuvaksi prosessiksi. Toivosen (2001) tutkimuksessa käsitellään muun muassa perintäalaa taloushallinnon palveluihin liittyen ja nimetään keskeisiksi osaamisalueiksi asiakaspalvelun sekä ATK-järjestelmien hallitsemisen ja suu-

rinnaksi haasteeksi henkilöstön osaamisessa henkilökohtaisen asiakaspalvelun taidot.

2.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen ja tietämyksen kehittäminen lähtee johdon tasolta, joka laatii tulevaisuuden tavoitteisiin suuntaavan organisaation strategian. Ymmärrettävällä visiolla johto kertoo työntekijöille, mitä päämääriä tavoitellaan. Tärkeää on johdon esimerkki sekä työntekijöiden sitouttaminen tavoitteiden saavuttamiseen. (Virtainlahti 2009, 162.)

Yrityksessä osaamisen kehittäminen on strategialähtöistä ja osaamistavoitteet ovat osa strategiaa ja sen perustana ovat nykyiset henkilöstövoimavarat. Olemassa oleva osaamis pohja sekä yrityksen kyky kehittää ja hankkia strategian toteutukseen tarvittavaa uutta osaamista vaikuttavat osaltaan strategian realistisuuteen ja toteuttamismahdollisuuksiin. (Ranki 1999, 41 - 42.)

Organisaation tai yksikön osaamistarpeiden selvittäminen, ydinosaamisen esille tuominen ja työntekijöiden osaamisen nykytilan selvittäminen voidaan tehdä osaamiskartoituksen avulla. Näin selvitetään organisaation osaamistarpeet sekä nykyosaamisen vahvuudet ja puutteet. Osaamiskartoitus voidaan jakaa osaamisen nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden kartoittamiseen, jonka pohjalta laaditaan osaamiskartta, jossa tarvittava osaaminen eri osaamistasoilla kuvataan. Työntekijän henkilökohtainen tavoiteprofiili sekä arvio nykyosaamisesta tehdään tämän pohjalta. Esimiehelle osaamiskartoitus on hyvä työväline yksittäisen työntekijän tai koko tiimin kehittämisessä, kun lähtökohtana ovat tiimin perustehtävä ja tulevaisuuden tavoitteet. Esimiehelle osaamiskartoitus tuottaa syvällistä tietoa siitä, mihin työ on menossa ja millaiset osaamistarpeet ovat nyt ja tulevaisuudessa. Kun tulevaisuuden suunta on selkeämmin selvillä, voi työntekijä paremmin harjoittaa työssään tarvittavaa strategista ajattelua. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70.)

Myös Ranki (1999, 35 - 36) mainitsee, että osaamisen arvioinnin tulee olla perusta toimenpiteille. Keinoja kehityksen suuntaamiseen ja nopeuttamiseen haetaan, kun tiedetään, missä ollaan ja minne pitäisi päästä. Oppiminen kehittyy ajan myötä ja siihen, mitä opitaan, vaikuttaa se, mitä tehdään ja arvostetaan. Yhteiset tavoitteet ja jatkuvaa parantamista ja oppimista tukevat arvot ovat hyvä perusta kehitykselle.

Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014, 70 - 71) toteavat, että pitkäaikainen tekeminen ilman ajantasaista osaamista on vaarallista. Osaamisen kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen tulisi olla hyvin suunniteltua. Oleellista on tunnistaa yhteisesti tarvittavien osaamisten nykytila ja ajantasaisuus sekä niiden vastaavuus esimerkiksi kilpailutilanteeseen tai asiakkaiden odotuksiin. Osaamisen avulla taidot suunnataan oikein ja kevennetään merkittävästi suoritukseen tarvittavaa kuormitusta. Osaaminen mitataan laadun lisäksi kokonaislopputuloksesta. Vain itseensä luottava henkilö voi aidosti kytkeytyä yhteistyöhön muiden kanssa, joten osaamisen kehittämisen tulisikin auttaa työntekijää löytämään omat vahvuutensa ennen kaikkea suhteessa itseensä ja sen jälkeen suhteessa toisiin.

Osaamisen kehittämisen työkalut on yhteys- ja palvelukeskuksissa viety työntekijöiden suuren määrän ja koko ajan uudistuvien muuttuvien palveluiden ja tuotteiden vuoksi äärimmilleen. Yksilötasolla osaamisen kehittämiseen käytettävä resurssi menee lähes kokonaan tuote- ja palveluosaimisen sekä teknisen osaamisen kehittämiseen. Kuitenkin esimerkiksi tarve myynnillisyyden kehittämiseen edellyttää huomion kiinnittämistä asenteisiin, kokemuksiin ja taipumuksiin. Tämä edellyttää enemmän henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja valmennukseen perustuvaa ohjausta. (Purmonen & Makkosen 2011, 232 – 33.)

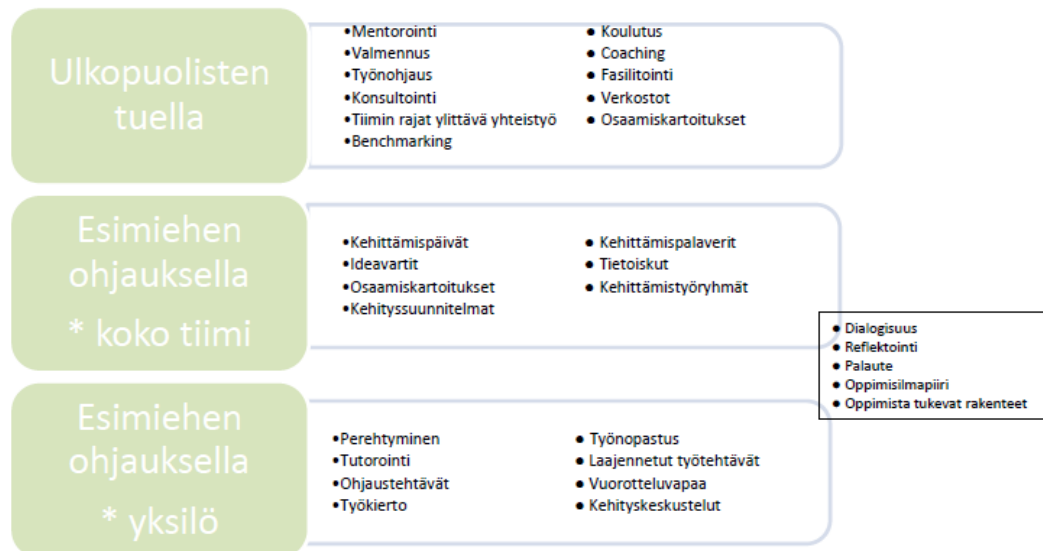
Seuraavien kahden alaotsikon alla käsitellään osaamisen kehittämistä ensin tiimin näkökulmasta ja sen jälkeen koulutukseen painottuen.

2.3.1 Osaamisen kehittäminen tiimissä

Sydänmaanlakka (2009, 161) määrittää tiimin joukoksi ihmisiä, joiden osaamiset täydentävät toisiaan ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, yhteisiin mitattavissa oleviin päämääriin ja yhteisiin toimintatapoihin. Tiimin jäsenet myös kantavat vastuun yhdessä.

Myös yhteyskeskuksissa työntekijät kuuluvat tiimeihin, mutta työtä ei varsinaisesti tehdä yhdessä työtovereiden kanssa eikä tiimeillä ole merkittävästi päätösvaltaa työhön liittyvissä asioissa. Tiimeillä on kuitenkin monia muita tehtäviä, kuten sosiaalisuuden lisääminen, tiedon jakaminen sekä tuen antaminen muuten itsenäiseen työhön. Yhteyskeskuksissa tiimi on ennen kaikkea helposti hallittava hallinnollinen yksikkö ja tiimirakennetta hyödynnetään esimerkiksi toiminnan tehostamisessa kilpailuttamalla työntekijöitä keskenään. Ryhmäpainetta luodaan yhdistämällä yhteishenki tiimien kilpailuttamiseen ja suorituspalkkioihin, jolloin suoran kontrollin tarve vähenee. (Pyöriä 2012, 70 – 71.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia tiimin kehittymisestä ja tiimin toiminnan laadun säilymisestä vähintäänkin hyvällä tasolla. Oman tiimin perustehtävä ja tavoitteet ovat osaamisen kehittämisen perustana. Aktiivisesti arjessa kehittävä esimies rakentaa nykyosaamiselle tähdäten tulevaisuuteen. Esimiehen tulee tunnistaa, miten hän voi edistää oikeansuuntaista oppimista omalla toiminnallaan. Esimiehen tulee huomioida tiimin tilanne ja yksilön tarpeet. Hänellä tulee myös olla kykyä käyttää kulloinkin sopivia työkaluja ja menetelmiä. Osaamisen kehittämiseen on monia keinoja, joista koulutukset ovat yksi vaihtoehto. Kuviossa 4 on koottu osaamisen kehittämisen keinoja. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 78 – 79.)



Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen keinoja (mukaillen Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 79)

Esimies voi itse ohjata tiimensä osaamisen kehittämistä tai käyttää apuna ulkopuolista tahoa. Kehittämistä voi tapahtua yhteisten kehittämispäivien muodossa tai tiimi voi pitää yhteisiä tietoiskuja, sisäisiä valmennuksia tai ideointivartteja. Tiettyjen osa-alueiden kehittämiseen voidaan tiimin sisältä valita kehittämissyörymiä, jotka hoitavat suunnittelun ja valmistelun. Myös yksilön kehittämiseen on monenlaisia keinoja. Pohjaa tavoitteelliselle osaamisen kehittämiselle luodaan kehityskeskusteluissa. Työkaverin opastaminen ja kouluttaminen kehittää myös omaa osaamista. Osaamista tulee jakaa myös tiimirajojen ulkopuolella ja tehdä yhteistyötä muiden tiimien ja organisaatioiden kanssa esimerkiksi tekemällä yhteisiä kehittämissankkeita. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 80 - 81.)

Käytännön työn kokemusten kautta tapahtuu suuri osa oppimisesta. Jotta kokemuksista voisi oppia ja samoilta virheiltä välttyttäisiin, tulisi kokemuksia tarkastella ja pohtia yhdessä tiimin kanssa esimiehen opastuksella. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 96.) Palaverit ovat yksi tehokas keino osaamisen siirtämiseen. Palaverissa avautuu mahdollisuus kertoa toisille

kokemuksista ja uudesta tiedosta sekä auttaa ongelmien määrittelyssä ja ratkaisussa. Kertomuksina siirtyvä osaaminen on helppo sisäistää ja ottaa toimintamalliksi. (Ranki 1999, 121.)

Purmosen ja Makkosen (2011, 34) tutkimuksen mukaan erilaiset osaamisen kehittämisen menetelmät ovat yhteys- ja palvelukeskuksissa monipuolisesti käytössä. Tarpeellisia ja paljon käytettyjä ovat muun muassa perehdytys, kehityskeskustelu, osaamiskartoitus, mentorointi, henkilöstökoulutus ja havainnointi. Työn hallintaan ja vaihtelevuuteen liittyvät keino, kuten benchmarking, työn hallinta ja työnkierto, ovat harvemmin käytettyjä. Näiden käyttöönotto voisi alan toiminnassa olla tarpeen, kun otetaan huomioon työntekijöihin kohdistuva tulosvastuu ja jatkuvat muutokset sekä työn kiireellisyys. Esimiesten näkökulmasta tuote- ja palvelumuutoksien kouluttamiseen on varattu maksimaalinen määrä aikaa. Mentorointi ja havainnointi toteutuvat puheluiden kuuntelun ja esimiehen jatkuvan läsnäolon kautta. Henkilökohtaista vuorovaikutusta voitaisiin lisätä, mutta työn asiakaspalveluluonteesta johtuen se on hankalaa, koska koko henkilöstöä on mahdoton irrottaa yhteisiin kehittämistilaisuuksiin. Osaamiskartoituksia monissa organisaatioissa laaditaan säännöllisesti, mutta niiden hyödyntäminen käytännön työn organisoinnissa ei ole useinkaan riittävää.

Ranki (1999, 19) toteaa, että yksilöiden ja organisaation oppimiseen vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen arvot, uskomukset ja käytännöt. Yrityksessä muodostuneen oppimisympäristön laatu vaikuttaa oppimisen suuntautumiseen, opitun siirtymiseen organisaation sisällä sekä henkilöstön yhteistyöhön ja siihen, miten asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Yksittäinen koulutustilaisuus ei hyödytä, mikäli yrityksessä vallitsee yksin selviämisen kulttuuri ja puolustelevat kommunikaatiokäytännöt.

2.3.2 Osaamisen kehittäminen koulutusten avulla

Koulutusta tulisi tarjota silloin, kun todetaan sen auttavan työntekijää pääsemään asetettuihin tavoitteisiin ja kun se lisää työntekijän arvoa organisaatiolle. Koulutuksen tulisi vastata yrityksen tarpeisiin. Ylimmän johdon tulee olla sitoutunut kouluttamiseen, jotta sille saadaan taloudellinen tuki ja

koulutuksen tärkeys tulee ymmärtää kaikilla organisaation tasoilla. Koulutuksen opit tulee hyödyntää heti käytännössä, jolloin koulutuksen hyödyt saadaan parhaiten käyttöön. Viestintä esimiesten, kouluttajien ja henkilöstöhallinnon välillä on välttämätöntä, jotta voidaan tarjota aikaa koulutuksille ja samalla pitää kiinni palvelutasoista. (Call Center Management Review)

Koulutusten tavoitteena on se, että työntekijä pärjää paremmin työssään, joten koulutusten annin tulee näkyä osallistujan työssä. Työntekijöiden motivaatiota ja mielekkyyttä koulutusta kohtaan tulee vahvistaa jo ennen koulutusta. Esimiehen on hyvä ennen koulutusta keskustella työntekijän kanssa koulutuksen tavoitteista ja sisällöstä. Kun koulutuksen hyöty tuodaan selkeästi ilmi, se vahvistaa motivaatiota koulutusta kohtaan. Koulutuksen jälkeen esimiehen tulisi varmistaa, että opitut asiat tehdään käytännössä ja tulevat osaksi työntekijän rutiineja. Palaute ja rohkaisu uuden taidon käyttöönotosta vahvistavat koulutuksen vaikuttavuutta hyvällä tavalla. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 103 – 104.)

Henkilöstökoulutusten avulla oppimista voidaan suunnata sekä nopeuttaa ja niiden avulla osaamistarpeita voidaan paikkailla erityisesti silloin, kun on tärkeää saada tiedot ajan tasalle. Henkilöstökoulutus pitää sisällään erilaisia koulutuksen muotoja, kuten yrityksessä järjestettävät koulutuspäivät, pitkäkestoiset koulutusjaksot ja koulutusmoduulit tai kurssit. Henkilökoulutus on yleensä työajalla tapahtuvaa työnantajan järjestämää koulutusta. Henkilöstökoulutus voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäinen koulutus on henkilöstölleen yrityksen itse järjestämää tai yritykselle suunniteltua koulutusta. Henkilöstön lisäksi koulutukseen voi osallistua yrityksen yhteistyökumppaneita. Organisaation yhteistoimintaa voidaan parantaa sisäisen koulutuksen avulla silloin, kun osallistujat ovat eri puolilta organisaatioita ja eri tehtävistä. Tällöin syntyy vuoropuhelua, jossa asioita ja ongelmia tarkastellaan eri näkökulmista. Ulkopuolinen koulutus on koulutuksen tuottajan suunnittelemaa, markkinoimaa ja järjestämää niin sanottua julkista koulutusta. Ulkopuolisen koulutuksen avulla yritykseen saadaan kanavoitua uusia ajatuksia yrityksen ulkopuolelta ja päästää mahdollisesti tutustumaan samoissa tehtävissä toimiviin henkilöihin. Ulkopuolisissa koulutuk-

sisä haasteina ovat se, ettei koulutuksen sisältö ehkä vastaa osallistujan tarpeita ja asioita käsitellään liian yleisellä tasolla. (Ranki 1999, 100 - 101.)

Hätösen (2011, 96) mukaan organisaatiokohtaisesti räätälöidyillä koulutuksilla on monia etuja. Kun koulutukset räätälöidään organisaatiokohtaisesti, tavoitteet ja keskeiset sisällöt voidaan räätälöidä kyseisen yrityksen tarpeisiin. Koulutuksen oppimistehtävät voidaan laatia koskemaan kunkin omia työtehtäviä. Koulutuksen ajoitus voidaan suunnitella organisaation toimintaan sopivaksi ja yrityksen ajankohtaiset tarpeet voidaan tyydyttää nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti. Koulutus ja työnteko voidaan luontevasti kytkeä toisiinsa ja näin edistetään oppimiseen liittyvien ajatusten hyödyntämistä päivittäisessä työskentelyssä. Koulutuksissa voidaan luontevasti käydä keskustelua opiskeltavasti asiasta, kun mukana on saman organisaation työntekijöitä. Koulutusten vaikutusten selvittäminen helpottuu ja kun esimiehet sekä johto osallistuvat työntekijöiden kanssa koulutukseen, myös asioiden siirtäminen työntekoon konkretisoituu ja helpottuu.

Read (2011, 28 - 30, 32) mainitsee, että asiakkaiden käyttäessä yhä enemmän itsepalvelukanavia yksinkertaisten asioiden hoitamiseen, hoitavat asiakaspalvelijat entistä enemmän haastavampia yhteydenottoja. Näin heille ei välttämättä jää aikaa lisätä tarvittavaa osaamista. Tästä voi seurauksena olla toiminnalle haitallisia aukkoja suorituskyvyssä. Määritellyt palvelutasot rajoittavat kuitenkin oppimiseen käytettävää aikaa, joten opiskelu voi jäädä muiden asioiden varjoon tai sitä varten joudutaan ottamaan lisätyöntekijöitä, jotta palvelutasoista voidaan pitää kiinni. Tehokkaana koulutusmuotona Contact centereissä hyödynnetään entistä enemmän verkko-oppimista, jonka avulla lyhyetkin tauot voidaan käyttää hyväksi osaamisen kehittämisessä.

Kesti (2010, 150 - 151) toteaa, että kehittäminen ja kouluttaminen ovat kaksi eri asiaa, jotka tukevat toinen toisiaan. Koulutus tuo esille kehittämistarpeita ja lisää valvutuneisuutta huomata parantavia toimenpiteitä. Mikäli nämä konkreettiset kehittämistoimenpiteet jäävät tunnistamisesta huolimatta tekemättä, ei koulutuksesta ole organisaatiolle hyötyä. Koulutussuunnittelun pitää olla yhteydessä organisaation strategisiin tavoitteisiin ja

haasteisiin ja tavoitteena tulee olla yksilön oppimisen lisäksi organisaation toiminnan kehittäminen. Koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen on olennaista. Organisaation kannalta henkilöstön kouluttaminen on investointi, jonka odotetaan parantavan organisaation kompetensseja ja tuottavuutta. Koulutuksen vaikuttavuuden mittaamisella pitää varmistaa osaamisen lisääntymisen lisäksi myös mahdollisuudet hyödyntää uutta osaamista kehittämällä organisaation toimintatapoja ja työmenetelmiä niin, että uuden osaamisen tavoitteet voidaan saavuttaa.

Toivonen (2001) toteaa tutkimuksessaan, että monissa yrityksissä on erilaisia seniori- tai tutorjärjestelmiä, joihin työhön tulevat ohjataan. Erityisesti asiantuntijapalveluissa mestari-kisälli-järjestelmä on tärkeä ja sen tulisi olla kiinteä osa koulutusta. Tutkimuksessa mainitaan, että henkilöstökoulutus on keskeinen keino muun muassa työvoimapulan torjunnassa. Tutkimuksen mukaan helpommin uusia työntekijöitä saavat ja pystyvät paremmin pitämään ne yritykset, jotka kouluttavat henkilökuntaansa.

2.4 Lähiesimiestyö osaamisen kehittämisessä

Strategialähtöisten kehittämistarpeiden konkretisoiminen työryhmätasolle on esimiehen tehtävänä. Hänen tulee selventää alaisilleen, mitä asia tarkoittaa toiminnassa ja kyseisessä työtehtävässä. Henkilöstön uudistumiskyvyn tukeminen ja poisoppiminen entisistä työtavoista on myös yksi esimiehen tehtävistä. Palautteen antamisella, ratkaisukeskeistä toimintamallia tukemalla ja oppimistilaisuuksia luomalla esimies voi kannustaa oppimaan. Oppimistilaisuuksia voivat olla muun muassa itsenäisemmät ja vaativammat tehtävät, osallistuminen projekteihin ja työnkierto sekä tiedon jakaminen kollegoille. Esimiehen suhtautumisella kehittämiseen ja kehittymiseen on suuri vaikutus ja hänen on mahdollista alaisten ammattitaitoa arvostamalla ja myös huolehtimalla omasta osaamisesta näyttää hyvää esimerkkiä. Tehottomien ja virheellisten toimintamallien seuraaminen ja poisoppiminen on tärkeää. (Ranki 1999, 46 - 47.)

Yhteyskeskuksissa suurin osa työntekijän ajasta kuluu kahdenkeskisessä kanssakäymisessä asiakkaan kanssa ja tämä asettaa erityisiä tarpeita

esimiestyölle. Esimiehen tulee tukea työntekijää oman toiminnan peilaamisessa työn tarkoitukseen ja tavoitteisiin, jotka ovat edellytys työn mielekkääksi kokemiselle ja onnistumisten kokemiselle. (Häkkinen ja Uski 2006, 61.) Yhteyskeskuksessa esimies huolehtii työntekijän laadullisesta arvioinnista ja tuloksia käytetään työntekijöiden valmentamiseen. Esimies auttaa työntekijää löytämään oman työnsä ongelmakohdat ja parantamaan suoritustaan ja näin pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. (Pyöriä 2012, 72.)

Yhteys- ja palvelukeskusalalla esimiehiin kohdistuu monenlaisia odotuksia. Esimiehen halutaan olevan jämäkkä johtaja ja suunnan näyttäjä sekä toimivan esimerkinä henkilöstölle. Esimieheltä odotetaan tukea, jota hän voi osoittaa kuuntelemalla, keskustelemalla, auttamalla käytännön asioissa ja antamalla sekä korjaavaa että positiivista palautetta. Yhteistyön edellytyksenä on myös, että esimies tuntee alaistensa työn, jolloin hän voi käydä alaisten kanssa motivoivaa keskustelua ja kiinnittää huomiota olennaisiin asioihin. (Purmonen & Makkonen 2011, 20.)

Oppiminen kehittää osaamista ja se edellyttää aina jonkinlaista muutosta oppijassa. Muutos voi liittyä tietoihin, taitoihin tai asenteisiin. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat opittavaan asiaan tai taitoon. Tämän vuoksi esimerkiksi koko tiimin koulutuksessa tiimin jäsenet saavat koulutuksesta irti erilaisia asioita. Oppijan aktiivinen asian työstäminen on laadukkaan oppimisen edellytys. Tämä edellyttää oppijalta halua ja tahtoa oppia, jota myös esimies voi edistää. Oppimista edistävät tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuuksien hahmottaminen, aktiivisuus oppimisessa, ilmapiiri sekä vuorovaikutus ja palaute. Uuden oppimisessa vanha osaaminen voi olla haittana ja tässä tilanteessa voi tulla tarve oppia pois entiset tavat ja mallit. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 108 – 111.)

Seuraavien kahden alaotsikon alla käsitellään ensin suorituksen johtamista ja sen jälkeen yksilön motivaation merkitystä.

2.4.1 Suorituksen johtaminen

Sydänmaanlakan (2006, 195) mukaan suorituksen johtaminen on organisaation johtamisen perustaso ja henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. Sen tavoitteena on jatkuva suorituksen sekä osaamisen parantaminen. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi sekä koko organisaatio tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintehtävät ja tavoitteet ja miten palautejärjestelmät toimivat sekä mitä osaamista tarvitaan.

Suorituksen johtamisessa yhdistyvät faktatieto ja ihmisten oppimista ja kehittymistä tukeva tunnemaailma (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 158). Toiminnan tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi muodostavat suorituksen johtamisen perustan. Näiden asioiden ymmärtämistä pidetään usein itsestään selvänä, mutta käytäntö ja arki osoittavat muuta. Nopeasti muuttuva työelämä edellyttää, että tavoitteet pidetään säännöllisesti esillä. Esimiehen taholta tapahtuva määrätietoinen oman vastuualueen tavoitteiden ja suoritusodotusten viestiminen edistävät menestyksellistä suorituksen johtamista. Halutun tekemisen tason syntymisen ytimessä on myös jatkuvan palautteen antaminen. Suoritusta vahvistava sekä korjaava palaute sekä motivoi että auttaa yksilöä kehittymisessä. Esimiehellä tulee olla halua ja kykyä valmentaa yksilöitä ja tiimiä entistä parempiin suorituksiin ja ihmisten kehittäminen suoritusten ja tulosten parantamiseksi onkin suorituksen johtamisen ydintehtäviä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 20 - 22.)

Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan uudenlainen ajattelu ja toiminta yli rajojen synnyttävät kilpailuetua palveluliiketoiminnassa. Kun yhdistetään yksilöä arvostava johtajuus, hyvä työilmapiiri ja työhönsä sitoutuneet yksilöt siten, että ymmärretään sekä oman käyttäytymisen vaikutus muihin että toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys osana asiakaskokemuksen synnyttämistä, syntyy todellista kilpailukykyä. Asiakaskokemus on sellainen tunne ja kokemus, joka saa asiakkaan kertomaan muille positiivisesta kokemuksesta ja käyttämään palvelua uudelleen. Asiakkaan huomioiminen ja kuunteleminen sekä pyrkimys ymmärtää hänen tilanteensa synnyttävät

positiivisen palvelukokemuksen. Lupauksen pitäminen ja palvelun korkea laatu synnyttävät myös positiivisen asiakaskokemuksen. Toiminnan läpinäkyvyys, prosessien yksinkertaisuus ja kouluttaminen ymmärtämään oman työtehtävän vaikutukset palveluketjun onnistumiseen, ovat edellytyksenä sille, että yksilö tai yksikkö pystyy ymmärtämään oman toiminnan vaikutukset asiakaskokemuksen synnyttämiseen.

Yksilön suorituksen johtamisprosessissa tulee työntekijälle antaa malli oman huippusuorituksen analysoimiseen. Työntekijän tulee ymmärtää oma toiminta kytkettynä laajempaan kokonaisuuteen ja siihen, miten oma työ liittyy koko organisaation tekemiseen. Tämän ymmärtäminen auttaa työntekijää tekemään oikeita asioita ja pääsemään huippusuoritukseen. Lähtökohtana ovat organisaation visio ja oman yksikön tavoitteet, jotka auttavat näkemään oman työn tarkoituksen. Organisaation arvot ja kulttuuri kertovat sen tavasta toimia ja näihin oman tehtävän tarkoitusta on hyvä verrata. Omat avaintehtävät ja niihin vaadittava osaaminen on myös oltava selvillä sekä myös selkeät tavoitteet ja niihin liittyvä sitoutuminen. Hyvä suoriutuminen tehtävästä edellyttää riittävää osaamista. Yksilölle tulee tarjota kehitysmahdollisuuksia oman suorituksen ja osaamisen osalta. Tehtäväkohtainen kehittäminen on lyhyen tähtäimen kehittämistä ja pitkällä tähtäimellä kehittäminen liittyy etenemiseen omalla uralla sekä erilaisiin urasuunnitelmiin. (Sydänmaanlakka 2002, 81.)

Kesti (2010, 102, 104) toteaa suorituskyvyn ja kompetenssin olevan yhteydessä toisiinsa. Suorituskyky on fyysisesti mitattava suure kuten esimerkiksi tehtyjen suoritusten määrä tietyssä läpimenoajassa. Kompetenssi taas on henkilön näkemys siitä, mikä on oma tai ryhmän kyky suoriutua tulevista tehtävistä ja tavoitteista. Kokemus tavoitteisiin nähden korkeasta kompetenssista tuottaa todennäköisesti paremman suorituksen. Kompetenssien avulla yksilö voi arvioida tulevaa suorituskyykyään suhteessa aikaisempiin onnistumisiin ja epäonnistumisiin.

2.4.2 Motivaation merkitys osaamisen kehittämisessä

Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäinen motivaatio syntyy ihmisestä itsestään. Toiminnan kokeminen arvokkaana ja palkitsevana synnyttää sisäistä motivaatiota. Asiakaspalvelutyössä tämä toteutuu, kun henkilö kokee tyydytystä auttaessaan asiakasta. Riittävän yhdensuuntaiset henkilökohtaiset ja organisaatiolle asetetut tavoitteet ovat sisäisen motivaation edellytys. Ajatus omien kykyjen lisäämisestä ja kehittämisestä vahvistaa sisäistä motivaatiota eivätkä osaamisen puutteet poista sitä, kun ne nähdään kehittymisen haasteina. Virheet ja epäonnistumiset eivät ole este sisäisen motivaation kokemiselle, kun ne nähdään oppimisen näkökulmasta. Ulkoinen motivaatio liittyy esimerkiksi palkkioihin tai rangaistuksiin tai se voi perustua muun muassa rahalliseen bonukseen. Esimiehen tulee kiinnittää huomioita tapoihin, joilla vaikuttaa työntekijöihin ja epäonnistumisten sattuessa osoittaa niissä oppimisen mahdollisuus. (Häkkinen & Uski 2006, 65.)

Tavoiteltavan ja opittavan asian hyödyllisyys ja mieluisuus synnyttävät ja ylläpitävät motivaatiota. Oppimismotivaatio heikkenee, mikäli opittavan asian hyödyt perustellaan vain organisaation tai asiakkaan kannalta, ja ne ovat ristiriidassa työntekijän kannalta koetun hyödyn kanssa. Esimiehellä on tärkeä rooli motivaation vahvistamisessa. Usko muutoksen onnistumiseen lisää motivaatiota. Tässäkin esimiehen rohkaisu omien kykyjen käyttöön ja uskon vahvistus muutoksen onnistumisessa ovat keskeisellä sijalla. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 112 - 113.)

Motivaatiota vahvistavat keskustelut oppimiseen liittyvistä asioista työntekijän kanssa sekä osaamisen kehittymiseen liittyvien huolien kuuntelu ja ratkaisujen ideointi yhdessä huoliin liittyen. Esimiehen tulee kertoa ja tuoda esiin oppimisen edut ja hyvät puolet ja huolehtia, että aikaa ja tukea on riittävästi osaamisen kehittämiseen sekä rohkaista siihen, että asiat opitaan ajan kanssa. Esimerkkinä toimiminen ja rohkaiseminen siihen, että aina voi pyytää tukea sekä tarvittaessa asian esille tuominen esimiehen toimesta lisäävät myös työntekijän motivaatiota. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 113.)

Kollegoiden tukeminen ja osaamisen sekä kokemusten siirtäminen ovat tärkeitä. Osoittamalla kiinnostusta ja kyselemällä sekä keskustelemalla kokemuksista voivat esimiehet ja työtoverit kannustaa ja rohkaista oppimiseen. Vastuu oppimisesta on kuitenkin henkilöllä itsellään. Yrityksen luomien edellytysten ja mahdollisuuksien sekä tuen pohjalta jokainen huolehtii ja vastaa omasta osaamisesta ja ammattitaidosta. Itsensä johtaminen perustuu itsenäisempään vastuunottoon ja –kantoon. (Ranki 1999, 47 - 48.)

LÄHTEET

CFA Contact Centre Operations LMI. 2012. Labour Market Report 2012.

Call Center Management Review. 2006. Agent Training and Performance Development Report.

DeNucci, T. 2011. How to put the quality back in call center customer service: Potentials and Pitfalls. Benefits Quarterly. Vol. 2. p. 7. [Viitattu 30.4.2015]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/859436135/>

Dixon, M. & Freeman, K. & Toman, N. 8/2010. Stop trying to delight your customer . Harvard Business Review. [viitattu 29.4.2015]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/577309435/>

Fischer M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Hamel G & Prahalad C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Karisto.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot. Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 5/2005.

Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito – Elämänmittainen matka. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Holman, D., Batt, R. & Holtgrewe, U. 2007. The Global Call Centre Report: International Perspectives on Management and Employment. [viitattu 10.7.2015]. Saatavissa: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/reports/13/>

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys – Osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P, & Rantala, J. & Ruotsalainen, P. Johda suoritusta. 2014. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Nummenmaa, L. & Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.) 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammatti-korkeakoulun julkaisuja C:42.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Read, B. 2011. Demanding Customers, Demanding Skills. Customer Interaction Solutions. Vol. 29, Iss. 9, p. 28-30, 32 [viitattu 26.4.2015]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/859977824/>

- Rauramo, P. & Lahti, J. 2008. Voi hyvin puhelinpalvelutyössä! Työturvallisuus-keskus TKK.
- Roos, A. & Systä, P. 2001. Yhteyskeskuskäsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen. 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Toivonen, M. 2001. Osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen tulevaisuudennäkymät. ESR-julkaisut-sarja 83/01. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Julkaisemattomat lähteet – haastattelut
- Henkilö A. Laatukoordinaattori. Videohaastattelu 9.2.2015.
- Henkilö B. Osa-aikainen perehdyttävä. Haastattelu 10.2.2015.

Henkilö C. Ryhmäesimies. Videohaastattelu. 12.2.2015.

Henkilö D. Henkilöstöpäällikkö. Videohaastattelu. 13.2.2015.