



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MYYNIN TUKEMINEN OP VAKUUTUKSEN KORVAUSPALVELUSSA

Niko Hakonen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HAKONEN, NIKO:

Myynnin tukeminen OP Vakuutuksen korvauspalvelussa

Opinnäytetyö 75 sivua, joista liitteitä 6 sivua

Maaliskuu 2018

Asiakaskäyttäytymisen muuttumisen vuoksi OP Vakuutuksen korvauspalvelu pyrkii tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa tarjoamalla heille kiinnostavia etuja tai tuotteita. Korvauspalvelu pyrkii parantamaan asiakaskokemusta tekemällä myyntiin suuntautuneita ajanvarauksia, jotka ovat tärkeä osa myös myynnin tukitoimintoja. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin kehittämään työskentelyä, joka liittyy korvauspalvelun tekemisiin ajanvarauksiin. Työn kohderyhmälle järjestettiin valmennuskokonaisuus ajanvarauksiin liittyen, joten opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää valmennuksen merkitys. Tarkoituksena oli tutkia, kuinka myynnillinen valmennus vaikuttaa tehtyjen ajanvarausten määrälliseen kehitykseen ja korvausneuvojen motivaatiotasoon. Lisäksi työssä selvitettiin ajanvarausten tekemiseen liittyviä ongelmakohtia ja tuotettiin niihin sopivia ratkaisuja.

Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa pyrittiin löytämään erilaisten tutkimusmenetelmien avulla vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä kehittämään ajanvarauksiin liittyvää työskentelyä. Käytetyt tutkimusmenetelmät koostuivat kahdesta kyselytutkimuksesta, havainnoinnista ja teemahaastatteluista. Työ toteutettiin yhdessä korvauspalveluyksikön tiimissä. Samaa valmennuksen mallia on mahdollista hyödyntää yksikön muissa tiimeissä, mikäli työn katsotaan saavuttaneen merkittäviä positiivisia tuloksia.

Tulosten perusteella myyntihenkisellä valmennuksella saatiin kasvatettua myyntiin suuntautuneiden ajanvarausten määrää merkittävästi. Valmennuksella oli työntekijöiden motivaatioon nähden positiivinen vaikutus ja valmennus koettiin tarpeellisena. Lisäksi se auttoi tiedostamaan ajanvarauksien tekemiseen liittyviä ongelmakohtia ja tarjosi välineitä niiden korjaamiseen.

Työssä keskityttiin selvittämään valmennuksen lyhytaikaisia vaikutuksia. Valmennuksen pidempiaikaiset vaikutukset ajanvarausten määrällisen kehityksen ja työntekijöiden motivaation suhteen on selvitettävissä myöhemmällä jatkotutkimuksella. Tällöin on mahdollista selvittää uusien työskentelytapojen juurtuminen osaksi päivittäistä työskentelyä.

Asiasanat: asiakaskäyttäytyminen, myynti, valmennus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HAKONEN, NIKO:
Supporting Sales in OP Insurance Claim Services

Bachelor's thesis 75 pages, appendices 6 pages
March 2018

Due to the change in customer behaviour OP Insurance claim services aim to provide added value to its customers by providing them interesting offers and products. The claim services aim to improve customer experience by making sales appointments which are also an important part of sales support functions. This thesis focussed on developing work related to appointments made by the claim services. A coaching package on appointment-making was organized for the target group and the aim of the thesis was to find out the effects of coaching. The objective of the thesis was to investigate how sales-oriented training affects the quantitative development of appointments and the motivation level of claims experts. In addition, work-related issues were sought and appropriate solutions were created in this thesis.

The thesis is a developmental research work aiming at finding answers to research questions through different research methods and to develop work related to appointments. The research methods used consisted of two surveys, observation and theme interviews. The thesis was carried out jointly with the compensation service team. The same coaching model can be utilized in other teams of the unit if the work is considered to have achieved significant positive results.

On the basis of the results the sales-oriented coaching provided a significant boost in appointments. Coaching had a positive impact on employees' motivation level and it was experienced useful. In addition, coaching helped to understand the issues surrounding the making of appointments and provided tools to work with.

The thesis is focused on the short-term effects of coaching. The long-term effects of coaching on the number of appointments and the motivation of employees can be explained by further research. Further research can be used to find out how the learned ways of working are rooted in daily work.

Key words: customer behaviour, sales, coaching

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJA OP VAKUUTUS OY	8
	2.1 OPn korvauspalvelu	8
	2.2 Ajanvaraukset	9
3	TYÖELÄMÄN MURROS.....	11
	3.1 Asiakaskäyttäytymisessä tapahtuva muutos	12
	3.2 Myynnin tukeminen	17
4	MOTIVAATIO TYÖELÄMÄSSÄ.....	20
	4.1 Työntekijöiden motivointi	20
	4.2 Valmennuksen merkitys	23
5	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ.....	27
	5.1 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys	29
	5.2 Toteutus	30
	5.3 Myynnillinen valmennus	32
	5.4 Metodologia.....	33
	5.4.1 Kyselytutkimus	35
	5.4.2 Havainnointi.....	40
	5.4.3 Teemahaastattelu.....	42
6	TULOKSET	46
	6.1 Ajanvarausten määrällinen kehitys	46
	6.2 Kyselytutkimuksen tulokset.....	47
	6.3 Havainnoinnin tulokset	54
	6.4 Teemahaastattelun tulokset.....	57
7	POHDINTA.....	60
	7.1 Johtopäätökset.....	60
	7.2 Eettisyys ja luotettavuus	65
	LÄHTEET.....	68
	LIITTEET	70
	Liite 1. Ensimmäisen kyselytutkimuksen kyselylomake	70
	Liite 2. Toisen kyselytutkimuksen kyselylomake	73

1 JOHDANTO

Idea opinnäytetyöhön syntyi ollessani työharjoittelussa korvausneuvojana OP Vakuutuksen korvauspalvelussa. Korvauspalvelun tukitoiminnot myyntiä kohtaan herättivät mielenkiintoni, minkä pohjalta lopullinen aihe muotoutui. Korvauspalvelun korvausneuvojat ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaidensa kanssa korvausasioihin liittyvissä asioissa ja kohtaavat merkittävän määrän asiakkaita. Asiakaskontakteissa on paljon hyödyntämättömiä potentiaaleja vakuutusmyynnin kasvattamisen ja asiakkaan palvelukokemuksen kehittämisen kannalta. Korvauspalvelun tehtävänä on sattuneiden vahinkotapahtumien korvauskäsittelyn yhteydessä kohdata asiakas kokonaisvaltaisesti ja huomioida asiakkaan tarpeet tarjoten ylivertaista asiakaskokemusta. Korvauspalvelu huolehtii asiakkaasta niin korvausasian hoitamisen, kuin myös vakuutusturvan kattavuuden suhteen. Asiakaskäyttäytymisen muutoksen vuoksi myyntiin suuntautuvat ajanvaraukset ovat nykypäivänä merkittävä osa korvauspalvelun monipuolista työnkuvaa ja se on yksi osa muutokseen vastaamista.

Ajanvarausten merkitys kasvun, kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden kannalta tiedostetaan OPlla, minkä vuoksi kehittämistyö saavutti suurta mielenkiintoa ja innostuneisuutta toimeksiantajan parissa. Ajanvarauksien määrää halutaan kasvattaa, koska on todettu, että ne vaikuttavat positiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja kannattavuuteen. OP:n jatkuva halu toiminnan kehittämiseen mahdollisti tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamisen. Keinoja ajanvarauksien määrän nostamiseksi ei ollut toistaiseksi selvitetty, joten toimeksiantajan toiveena oli kehittää ajanvarauksien tekemiseen liittyvää työtä ja selvittää, millainen vaikutus myynnillisellä valmennuksella on työntekijöiden asenteisiin ja ajanvarauksien määrään liittyen.

Työn tarkoituksena oli tutkia, kuinka myynnillinen valmennus vaikuttaa ajanvarausten määrään ja työntekijöiden motivaatiotasoon ajanvarauksien tekemiseen liittyen. Työn tavoitteena oli selvittää myynnillisen valmennuksen merkitys. Mikäli valmennus saavuttaa positiivisia tuloksia toiminnan kannalta, voidaan samaa valmennuksen mallia hyödyntää myös yksikön muissa tiimeissä.

Alussa kohderyhmälle järjestettiin tiimipalaveri, jonka jälkeen toteutettiin kaksivaiheisen kyselyn ensimmäinen vaihe. Tiimipalaverin yhteydessä käynnistettiin myös havainnointijakso, joka kestää koko kehittämistyön ajan. Kyselyn ensimmäisen vaiheen jälkeen kohderyhmälle järjestettiin myyntihenkinen valmennuskokonaisuus. Valmennuskokonaisuuden jälkeen suoritettiin kaksivaiheisen kyselyn toinen vaihe, jossa tarkasteltiin valmennuksen aiheuttamia muutoksia. Saatuja tutkimustuloksia pyrittiin myös tukemaan kehittämistyön lopussa järjestettävien teemahaastatteluiden avulla. Lisäksi työssä seurattiin tehtyjen ajanvarausten kuukausittaista kehitystä vuoden 2017 ajalta. Tulokset kehittämistyön vaikutuksesta ajanvarausten määrään ja työntekijöiden asenteisiin liittyen on koostettu yhteenvedoksi raportin loppuun.

Asiakaskäyttäytymisen muutoksen vuoksi asiakkaiden vaatimustaso on kasvanut ja modernin yrityksen on vastattava muutokseen, mikäli haluaa pysyä muutoksen mukana. Tämän vuoksi työntekijöiden tehtäväkenttä tulee laajentumaan ja työnantajat pyrkivät kehittämään työntekijöistään moniosaajia. Tällöin työntekijöiden tehtäväkentän raja hämärtyy, mutta työstä tulee monipuolisempaa. Työelämän murroksen aiheuttamat muutokset työntekijöiden työnkuvaan saattavat olla haasteellisia niin työntekijöille kuin organisaatioillekin. Työntekijöiden motivaatio nousee uuteen merkitykseen, jotta työntekijöiden tehokkuus ja hyvinvointi kehittyvät muutoksen edellyttämällä tavalla.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään asiakaskäyttäytymisen muutosta, myynnin tukemista, työntekijöiden motivointia ja valmennuksen merkitystä. Teoriaosuus antaa lukijalleen käsityksen, mitä asiakaskäyttäytymisen muuttuminen oikeastaan tarkoittaa ja miksi ajanvaraukset ovat tärkeä osa OPn tarjoamaa palvelukokonaisuutta. Lisäksi se antaa hyvän kuvan työntekijöiden motivoinnista ja sen merkityksestä kaiken vallankumouksellisen muutoksen rinnalla. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös valmennuksen merkitystä tehokkaamman ja motivoituneemman työskentelyn saavuttamisen näkökulmasta.

Kehittämistyön kohderyhmä rajattiin yhden korvauspalveluyksikön tiimin korvausneuvojiin, jolloin kohderyhmä muodostui 14 korvausneuvojasta. Tiedonkeruu rajattiin korvausneuvojien asenteiden ja ajanvarausten määrän mittaamiseen. Kehittämistyössä oli alun perin tarkoituksena kuvata myös valmennuksen aiheuttamia pitkäkestoisia vaikutuksia, mutta se päätettiin rajata työn ulkopuolelle työn muodostuessa silloin liian laajaksi.

Tällöin työ rajattiin lyhytkestoisiin vaikutuksiin, jolloin kehittämistyön käytännön vaihe oli kahden kuukauden mittainen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia on mahdollista hyödyntää jatkotutkimuksissa, joissa seurataan ajanvarauksien määrän pidempiaikaista kehitystä.

Toimeksiantaja OP Vakuutus toimi kehittämistyön rahoittajana. Toimeksiantaja vastasi valmennuksen ja tutkimusmenetelmien toteuttamiseen liittyvistä kustannuksista tarjoten samalla työn kannalta tarvittavat työvälineet. Lisäksi kehittäjä on ollut kehittämistyön ajan työsuhteessa, jolloin hänelle maksettiin palkkaa työhön liittyviltä työtunneilta.

2 TOIMEKSIANTAJA OP VAKUUTUS OY

OP on Suomen johtava vahinkovakuuttaja, joka tarjoaa henkilö- sekä yritys- ja yhteisöasiakkailleen monipuolisen ja kattavan vakuutusturvan. Vahinkovakuutuksen liiketoiminta-alueet muodostuvat Henkilöasiakkaista, Yritysassiakkaista, Baltiasta sekä Terveys- ja hyvinvointipalveluista. (OP Ryhmä n.d.)

OP Ryhmän tavoitteena on muuttua vähitellen puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jonka osaaminen perustuu vahvaan finanssiosaamiseen. Strategiassa korostuu hyvin vahvasti asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. Strategian taustalla on finanssialan murros ja erilaiset muutokset asiakaskäyttäytymisessä. (OP Ryhmä n.d.) Kehittämisen lähtökohtana on syvälinen asiakasymmärrys ja jatkuva yhteistyö asiakkaiden kanssa (OP Ryhmä 2018).

Henkilöasiakkaiden osalta vakuuttamisen tavoitteena on varmistaa asiakkaille monipuolinen ja kattava vakuutusturva (OP Ryhmä 2016). Vakuuttamisen keskiössä ovat kotitalous ja siihen liittyvät perheenjäsenet, asunto, muu omaisuus ja ajoneuvot (OP Ryhmä n.d.).

Yritysassiakkaiden osalta OP:n tehtävänä on varautua yritystoiminnan jatkuvuuteen ja sen henkilöstön työkykyyn liittyviin riskeihin sekä auttaa rakentamaan turvallista toimintaympäristöä. Kattavat ja monipuoliset riskienhallintapalvelut auttavat yrityksiä varmistamaan liiketoimintansa erilaisten ongelmatilanteiden sattuessa. Keskeisimpiä vakuutettavia kohteita yritystoiminnan osalta ovat esimerkiksi yrittäjä itse, yrityksen henkilöstö, yrityksen omaisuus, tavarakuljetukset, ajoneuvot ja yritysliiketoiminta. (OP Ryhmä 2016.)

2.1 OP:n korvauspalvelu

OP kehittää jatkuvasti korvauspalvelunsa asiakaskokemusta ja luo samalla kilpailukykyä uudenlaisten palvelukonseptien, digitaalisten ratkaisujen, laadukkaan yhteistyökumppaniverkoston ja prosessitehokkuuden avulla (OP Ryhmä 2016). Uudistuksen taustalla on

toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutos. OPn strategian mukaisesti myös korvauspalvelun toiminnassa asiakaskokemus on keskiössä, joten toiminnan kannalta on varmistettava, että osaaminen vastaa myös tulevia tarpeita. (OP Intra.)

Korvaustoiminnan keskeisiä vahvuuksia ovat palvelun tehokkuus ja nopeus (OP Ryhmä n.d). OP omaa laajan ja monipuolisen yhteistyökumppaniverkoston, jonka avulla korvauspalvelu toimii mahdollisimman sujuvasti. Laajan ja monipuolisen kumppaniverkoston tarkoituksena on varmistaa laadukas asiakaskokemus, toiminnan kustannustehokkuus, tasalaatuinen palvelu ja palveluiden saatavuus lähellä asiakasta. (OP Ryhmä 2016.)

Vahinkovakuutus tulee uudistumaan OPn uuden strategian myötä muun muassa korvauspalvelua kehittämällä (OP Ryhmä 2016). Asiakaskokemuksen parantaminen haastaa uudistumaan ja kehittämään jatkuvasti innovatiivisia palveluratkaisuja (OP Intra).

Korvauspalvelu toimii erillisenä yksikkönä myyntiyksiköihin nähden, jolloin korvauspalvelu ja myynti pyrkivät tekemään tiiviimpää yhteistyötä paremman palvelukokemuksen saavuttamiseksi. Korvauspalvelu pyrkii toiminnallaan tukemaan myyntiä ja tuottamaan myynnille asiakaskontakteja myynnin tukemiseksi ja paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi.

2.2 Ajanvaraukset

Korvauspalvelun tavoitteena on kohdata asiakas kokonaisvaltaisesti ja tarjota ylivertaista palvelukokemusta. Myyntiin suuntautuneiden ajanvarausten tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kehittämällä asiakaspalvelukokemusta ja sitouttamalla asiakkaat vahvemmin OPn palveluiden äärelle. Ajanvarauksilla varmistetaan ensiluokkainen, tasalaatuinen ja kokonaisvaltainen asiakaskokemus, joka voi tuottaa parhaimmillaan myös myynnillistä lisäarvoa. (OP Intra.)

Korvauspalvelulla on velvollisuus asiakaskohtaamisen yhteydessä tarkastaa asiakkaan vakuutusturva säännöllisesti. Asiakkaan vakuutusturva voi olla puutteellinen, jolloin korvauspalvelun tehtävänä on tuoda asiakkaan tietoisuuteen hänen vakuutusturvaansa paran-

tavia tuotteita. Asiakkaiden näkökulmasta katsottuna voi olla hyvin haasteellista olla tietoinen jatkuvasti päivittyvistä tuotteista ja eduista. Lisäksi asiakkaiden vaatimustaso on kasvanut, minkä vuoksi OPn velvollisuutena on tuoda tarjolla olevat tuotteet ja edut asiakkaan tietoisuuteen. Asiakkaista huolehtiminen parantaa asiakaskokemusta ja asiakkaat ovat oikeutettuja tietämään palveluista ja eduista, joihin he ovat oikeutettuja. (OP Intra.)

3 TYÖELÄMÄN MURROS

Finanssialalla on tapahtumassa merkittäviä muutoksia tekniikan kehittymisen ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen vuoksi. Asiakkaiden neuvonnan tarve on kasvanut ja palvelua halutaan ajasta ja paikasta riippumatta. Toimialarakenteen ja asiakastarpeiden muuttuminen pakottavat yrityksiä muokkaamaan toimintojaan uudelle tasolle. Tällöin finanssialan työntekijöiden rooli on muuttumassa perinteisistä pankki- ja vakuutusvirkillijöistä kohti moniosaajuutta. Yritysten on samaan aikaan pohdittava, miten asiakkaat pidetään tyytyväisinä, toiminta kannattavana ja kuinka henkilöstö viihtyy alan uudenlaisissa työtehtävissä. (Finanssiala n.d.)

Nykypäivänä on tavanomaista sanoa, että työelämä on murroksessa. Erilaiset työelämään liittyvät megatrendit sekoittavat työmarkkinoita ja pakottavat muokkaamaan työn tekemisen tapoja uuteen uskoon. Uusien teknologioiden ja työprosessien kehitys muuttavat työn rakennetta huomattavasti ja tulevat muokkaamaan ihmisten tulevaisuuden työnkuvaa merkittävällä tavalla. (Valtioneuvosto 2017, 7–10.) Suuri osuus monotonisista, rutini- ja rutiiniluontoisista ja monista muistakin töistä voidaan olettaa tulevan korvatuksi robotiikan kehittymisen vuoksi (Säntti & Hakkarainen 2014, 18).

Työelämän murroksen vaikutuksesta työn käytännöt tulevat muuttumaan kohti monimuotoista, itseorganisoituvaa ja monitilaista työtä (Valtioneuvosto 2017, 17). Tulevaisuudessa työntekijöiltä edellytetään laaja-alaisuutta ja kykyä nähdä oman erikoistumisalueensa ulkopuolelle, jolloin kokonaisvaltainen toiminnan ymmärtäminen korostuu. Organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuvien muutoksien lisäksi tavat tehdä työtä tulevat muuttumaan. Tulevaisuudessa työstä tulee purskeista, kokeilevaa, joustavaa ja se on monia ratkaisuja hakevaa. Tällöin työ saa kokonaan uuden määritelmän. (Säntti & Hakkarainen 2014, 16–18.)

Työn käytänteiden muuttuessa asiantuntijuuden merkitys työyhteisölle kasvaa. Organisaatioiden menestys ja osaaminen tulee pohjautumaan vankemmin työntekijöiden asiantuntijuuden varaan. Tulevaisuudessa asiantuntijaorganisaatioiden vaatimuksena työnteki-

jän on kyettävä näkemään oman erityisosaamisalueensa ulkopuolelle ja hallittava työskentely osana laajempaa asiantuntijatiimiä. Tällöin yksilö kehittyy työympäristössään usean aihealueen asiantuntijaksi. (Säntti & Hakkarainen 2014, 22.)

Työn rakenteiden muuttuessa on huomattava, että myös toimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia asiakaskäyttäytymisen suhteen. Savon Sanomien artikkelissa OPn entinen pääjohtaja vuorineuvos Reijo Karhinen kertoo varsinkin pankkialalla tapahtuneesta merkittävästä asiakkaan vallankumouksesta, jossa asiakas toimii muutoksen ajurina. Karhisen mukaan suurimmat muutokset ovat tapahtuneet asiakaskäyttäytymisessä, jolloin asiakkaat osaavat vaatia yrityksiltä yhä enemmän palveluita ja sovelluksia. (Savon Sanomat 2017.)

Organisaatioiden menestyminen tulee näin ollen edellyttämään ketterää ja nopeaa reagoitua toimintaympäristöissä tapahtuviin muutoksiin (Säntti & Hakkarainen 2014, 23). Tyypillisesti yritykset ovat erittäin hitaita mukautumaan muutoksiin, jolloin yrityksen prosessit yleensä seuraavat asiakkaiden prosessien jalanjälkiä. Organisaation sopeutuminen uusiin olosuhteisiin vaatii sisäisten toimintatapojen muuttamista kilpailun ollessa kovaa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 39.) Jatkuva ja koveneva kilpailu yrityksiä välillä ajaa organisaatiot tehostamaan toimintojaan entisestään. Organisaation työntekijät voivat kokea kehityksen seuraukset usein esimerkiksi lisääntyneen kiireen ja tulospaineiden kasvuna, jolloin työntekijöiden motivaatio nousee entistä tärkeämpään merkitykseen. (Kasvio & Tjäder 2007, 279.)

3.1 Asiakaskäyttäytymisessä tapahtuva muutos

Digitalisaation avulla yritykset kykenevät tavoittamaan uusia asiakkaita, myymään enemmän ja palvelemaan entistä paremmin. Samaan aikaan asiakkaiden käyttäytymisessä on tapahtunut valtavia muutoksia, jolloin yrityksiltä edellytetään ketterää uudistumista ja muutokseen vastaamista. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatio-termille ei ole toistaiseksi virallista määritelmää ja sitä kuvataan yleensä esimerkkien avulla (Ilmarinen & Koskela 2015). Digitalisaatio on noussut käsitteenä politiikan, liiketoiminnan ja kuluttajakäyttäytymisen trendejä kuvaavaksi ilmiöksi. Yleisesti

digitalisaatiolla voidaan tarkoittaa sitä, kuinka teknologian kehittymisen myötä digitaalinen tekniikka tulee merkittäväksi osaksi jokapäiväisiä toimintoja. Digitalisaation prosessi on muuttanut eri toimialoilla liiketoimintamalleja sekä laajimmassa merkityksessään kansainvälistänyt koko talous- ja yhteiskuntajärjestelmää. Lisäksi sen vaikutuksesta ihmisten tiedonsaantiin, osallistumiseen ja keskusteluun liittyvät rajoitteet ovat pienentyneet huomattavasti. (Koiranen, Räsänen & Södergård 2016.)

Tässä vaiheessa on ymmärrettävä, että digitalisaatio muodostuu useasta erilaisesta rinnakkaisesta murroksesta, jotka vaikuttavat toisiinsa samanaikaisesti. Murrokset voidaan jakaa kolmeen ryhmään; asiakaskäyttäjätymisen murrokseen, markkinoiden murrokseen ja teknologian murrokseen, joista yhdessä muotoutuu digitalisaation käsite. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Tässä osiossa tarkastellaan digitalisaatiota asiakaskäyttäjätymisen murroksen näkökulmasta katsottuna.

Asiakaskäyttäjätymisen muuttumisesta on tullut merkittävin digitalisaatiota ajava voima. Digitalisaation avulla globaalisti menestyneiden yritysten tarjoamat tuotteet ja palvelut on tuotu kaikille ihmisille saataville asuinpaikasta riippumatta. Tällaisten palveluntarjoajien menestys perustuu toiminnan helppouteen, nopeuteen ja laatuun. Ihmisten tottuessa tällaiseen toimintaan kasvaa myös vaatimustaso pienempiä toimijoita kohtaan, mikä asettaa suurimmalle osalle organisaatioista merkittäviä haasteita. Enää ei kilpailla vain paikallisia toimijoita vastaan, vaan tulevaisuuden merkittävimmät kilpailijat löytyvät Googlen, Amazonin ja Applen kaltaisista toimijoista. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatiolla on näin ollen merkittävä vaikutus asiakaskäyttäjätymisen muuttumiseen. Ihmisten ostamisen tavat, tiedon hankkiminen, palveluiden kulutus, kokemusten jakaminen ja kommunikointi ovat muuttuneet täydellisesti. Asiakkaat odottavat saavansa palvelua vuoden jokaisena päivänä kellon ympäri erilaisten päätelaitteiden välityksellä. Vaatimuksena on ostamisen ja palveluiden vaivaton käyttö, sillä asiakkaiden kärsivällisyys ei enää riitä niiden opetteluun tai korjaamiseen. Pienten haasteiden sattuessa asiakkaalla on vain hyvin pieni kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa digitaalisessa maailmassa, sillä vaihtoehtoja on monia ja tarjonta on suurta. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Voidaan siis sanoa, että tällä hetkellä vallitsevassa tilanteessa ostajat hallitsevat nyky-markkinoita, mikä on tehnyt yritysten välisestä kilpailusta entistä kovempaa. Valta-asema

on vähitellen siirtynyt myyjäorganisaatioilta ostajille, jolloin myyjäorganisaatioiden arvoketjun tavoitteena on kyetä palvelemaan ostajia reaaliaikaisesti paikasta tai ajasta riippumatta. Asiakaskäyttäytymisen muutoksen myötä ostajilla on huomattava vaikutusvalta myyjäorganisaatioiden luomaan tarjontaan. Organisaatiot pyrkivät tunnistamaan ostajien toiveet ja tarjoamaan heidän tarpeisiinsa sopivia palveluita. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 22–23.)

Digitalisaation nopea tulo osaksi maailmaa on tuonut runsaasti haasteita myyntiorganisaatioille. Digitalisaation myötä syntyneet palvelut, kuten erilaiset internetin hakukoneet ovat mahdollistaneet tuotteiden ja palveluiden nopean ja tehokkaan vertailun, minkä vuoksi kilpailu myyntiorganisaatioiden välillä on lisääntynyt huomattavasti. Syntyneet palvelut mahdollistavat ostajalle ostopäätöksen tekemisen kohtaamatta lainkaan myyjää. Ostamisesta on näin ollen luotu mahdollisimman vaivatonta ja tietoa tuotteista on helposti saatavilla. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 24–25.) Kuitenkin on huomioitavaa, että valtaosa kaupoista syntyy edelleen kasvotusten, mutta ostaminen on vähitellen siirtymässä entistä enemmän verkkoon (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 37–38).

Asiakaskäyttäytymisen, päätöksenteon ja ostoprosessin analysointi ovat yritykselle tärkeitä vaiheita päämääriensä tavoittelun kannalta. Asiakaskäyttäytymistä ohjaavat monet erilaiset tekijät ja se ilmenee asiakkaiden erilaisten valintojen, tapojen tai tottumusten muodossa. Yrityksen on tunnettava palveluidensa tai tuotteidensa ostajat läpikotaisin, mikäli se aikoo menestyä muutoksen mukana. (Bergström & Leppänen 2015, 92–93.)

Tulevaisuudessa menestyneiden organisaatioiden toimintaa on siis edellyttänyt nopea reagointi toimintaympäristöjen haasteisiin ja muutoksiin (Keränen, Säntti, Rantala & Vilkkuna 2014, 4). Tällöin jokaisen menestystä tähtäävän organisaation peruseriaatteisiin kuuluu asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtäminen. Sen avulla on mahdollista rakentaa oikeanlaisia markkinointi- ja myyntipolkuja, jotka edistävät kaupan onnistumisen todennäköisyyttä. Myyntiorganisaatioiden on toiminnallaan kyettävä vastaamaan asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin mahdollisimman ketterästi. Lisäksi organisaatioiden on muokattava toimintojaan siten, että kaikki prosessit ohjaavat ja tukevat asiakkaiden ostoprosesseja. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 27–28.)

Digitaalisuus ei ole vain vaihtoehto, vaan kyseessä on kriittinen menestystekijä, jonka avulla yritykset voivat vastata asiakaskäyttäytymisessä tapahtuvaan muutokseen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 55.) Viimeisten vuosien aikana asiakaskäyttäytymisessä on tapahtunut merkittäviä muutoksia ja ne jatkuvat edelleen (Ilmarinen & Koskela 2015). Kilpailevia palveluita on tarjolla runsaasti, jolloin jälleen kerran isoon merkitykseen nousee asiakaskokemus, jota voidaan kehittää digitaalisessa ympäristössä ja kasvokkain (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 89). OPn entinen pääjohtaja Reijo Karhinen näkee, että asiakaskokemus tulee nousemaan yhdeksi tärkeimmäksi tulevaisuuden menestymisen mittariksi (Savon Sanomat 2017). Asiakaskäyttäytymisen muuttuessa kiihtyvällä tahdilla yrityksien tarjoamat ratkaisut eivät aina täysin vastaa asiakkaiden odotuksia ja tarpeita, minkä vuoksi riski asiakkaan luottamuksen ja uskollisuuden menettämiseen on ilmeinen (OP 2017).

Asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen on elintärkeää myyntiorganisaatiolle, koska sen kilpailukyky perustuu vahvasti ostoprosessin ymmärtämiselle ja sen ohjaamiselle. Markkinoiden ostajaprofiili on hyvin vaihtelevaa, mikä myyjäorganisaatioiden on tärkeää tiedostaa oman toiminnan kannalta. Jotkin ostajat välittävät vain hinnasta, jotkin ostamisen helppoudesta, kun taas jotkin hakevat ostamisesta elämyksiä tai laadukasta asiakaspalvelua. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 28–29.)

Ostajien käyttäytyminen ennen ostotilannetta on muuttunut merkittävästi muutoksen myötä (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38). Heillä on käytössään merkittävä määrä tietoa ostopäätöstensä tueksi, kun tuotetiedot ja hinnat ovat helposti löydettävissä ja vertailtavissa verkossa (Ilmarinen & Koskela 2015). Ostajat tekevät taustatyötä ja pyrkivät löytämään itseään parhaiten palvelevan vaihtoehdon. Parhaimmillaan ostajien tekemä selvitystyö voi vaikuttaa jopa myyntiprosessien lyhenemiseen, mikä voi luoda haasteita myyjälle. Tällöin myyjän on kyettävä tunnistamaan se ostoprosessin vaihe, jossa ostaja myyntitilanteessa on. Tämä edellyttää nykyaikaisia työkaluja myynnin tueksi ja myyntiorganisaation yksiköiden välistä yhteistyötä. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38.)

Asiakaskohtaamisten suunnittelussa tulee tähdätä positiivisen asiakaskokemuksen ja ostopäätöksen varmistamiseen. Kun asiakkaan ostokäyttäytyminen on tiedossa, on sen perusteella helpompaa muovata omat prosessit siihen sopivaksi. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 42–43.) Organisaatioiden pyrkimyksenä on palvella asiakkaitaan kellon ympäri ja

tarjota tasalaatuista palvelukokemusta jokaisessa palveluprosessin eri vaiheessa (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 57).

Yrityksien menestymisen edellytyksenä on asiakasmatkan ja palvelupolun ymmärtäminen. Puutteellisuus näiden ymmärtämisestä voi johtaa menetettyihin kaappoihin. Ostajan ostoprosessi käynnistyy inspiraatioista ja tarpeista, jotka ostaja haluaa täyttää. Hän etsii tietoa ja tekee vertailuita hyödyntäen erilaisia monikanavaisia välineitä. Nykypäivänä on luonnollista, että asiakas toistaa tämän saman prosessin useaan otteeseen ennen kuin hän siirtyy hankinta-asteelle. On myös tyypillistä, että onnistuneen kaupanteon jälkeen ostaja suosittelee tuotteita ja palveluita. Suosittele vahvistaa asiakasuskollisuutta entisestään ja voi saavuttaa muita potentiaalisia ostajia yrityksen tuotteiden tai palveluiden piiriin. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 113–114.)

Nykypäivänä ostaja haluaa itse päättää oston ja tuntea olevansa ostoprosessin vallan kahvassa. Myyjäorganisaation tulisi rakentaa ostoputki siten, että asiakas tuntee hallitsevansa ostoprosessia. Kaiken tämän toiminnan takana ei ole ostajien manipuloiminen vaan aito halu palvella asiakasta mahdollisimman hyvin ja kehittää asiakaskokemusta parempaan suuntaan. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 178.)

Digitalisaatio on pakottanut yrityksiä toimimaan entistä avoimemmin ja luotettavammin. Asiakkaat odottavat yrityksiltä entistä enemmän avoimuutta, rehellisyyttä ja yhteiskunnallisten arvojen mukaista toimintaa. Ristiriitaisesta tai epäeettisestä toiminnasta jää helposti kiinni ja sosiaalinen media mahdollistaa yrityksen kannalta ikävien tapahtumien nopean leviämisen suuren joukon tietoon. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Luottamusta pyritään rakentamaan asiakkaaseen jo ensikohtaamisen aikana, jolloin ostajan tarpeita ja hänen antamaa palautetta kuunnellaan. Lisäksi luottamuksen muodostumisen kannalta on oleellista, että myyjäyrityksen liiketoiminta on avointa ja läpinäkyvää. Haasteena onkin siirtää yrityksen arvot ja päämäärät houkuttelevasti esitettyyn muotoon erilaisissa ympäristöissä. Henkilötasolla luottamuksen rakentumisen lähtökohtana on rehellinen toiminta, jolloin vältetään ylisuuria lupauksia, liioittelua tai valehtelua. Ostajaa tulee palvella mahdollisimman nopeasti ja asiakaslähtöisesti. Elinehto luottamuksen rakentumisessa on asiakkaan toiminnan ja ostoprosessin ymmärtäminen. Myyjäorganisaation tuntiessa ostajan nykytilan ja tavoitteet on mahdollista luoda ostajaa tyydyttäviä ratkaisuja. Tällöin syntyy ihanteellinen yhteistyö osapuolien välille. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 118–119.)

3.2 Myynnin tukeminen

Työympäristöjen kehittämis- ja muutonhaasteet pakottavat organisaatioita kehittämään toimintaansa. Työn sisältö tulee muuttumaan, minkä seurauksena myös osaamistarpeet ja ammattitaito muuttuvat vanhojen tapojen jäädessä tarpeettomiksi. (Keränen ym. 2014, 17.) Organisaatioiden kehittyessä ja toimintaympäristöjen muuttuessa on sen jäsenten kyettävä uudistumaan ja kehittymään omassa roolissaan. Organisaation työntekijät tulisi osallistuttaa tavalla tai toisella liiketoiminnan tueksi, jolloin työntekijän rooli saa uuden merkityksen. (Kärnä 2010, 17.)

Ostajilla on nykyisin huomattavasti enemmän valtaa myyjäorganisaatioihin verrattuna, koska heillä on enemmän informaatiota käytettävissä, jolloin vertailusta ja kilpailuttamisesta on tullut helpompaa (Ilmarinen & Koskela 2015). Aiemmin myyjäorganisaatiot ovat sanelleet oman tarjontansa, mutta ensimmäistä kertaa markkinahistoriassa osat ovat vaihtuneet päällelleen. Ostajat ovat ottaneet markkinoiden valta-aseman, mikä on asettanut haasteita myyjäorganisaatioiden myyntiprosessien hallitsemiselle. Tällaisessa tilanteessa asiakkaalle on annettava tietoa, vastauksia, hintoja ja tarjottavia ratkaisuja enemmän ja aiemmassa vaiheessa. Tietoa tulee jakaa jatkuvasti ja sen tulee olla heti saatavilla. Mitä enemmän ja aiemmin myyjäorganisaatio jakaa tietoa ostajalle jokaisessa palveluprosessin vaiheessa, sitä suurempi todennäköisyys on kaupan syntymiselle. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 162–163.)

Myyntityön voidaan katsoa olevan yrityksen tärkein työ muiden toimien ollessa myynnin tukitoimintoja. Esimerkiksi markkinointi tuo yritykselle potentiaalisia asiakkaita, mutta yritys saa liikevaihtoa tai kauppvoja ainoastaan myynnin toimesta. Myynti on tärkein linkki asiakkaaseen, minkä vuoksi myynnin rooli on tärkeä tunnistaa ja tiedostaa. Myynnin tärkeyttä on alettu korostaa yrityksissä, minkä vuoksi myynnin tuen kehittämiseksi on koettu olevan entistä enemmän tarvetta. (Chambers 2004, 15; Jobber & Lancaster 2006, 4–5; Kärnä 2010, 16.)

Teknologian kehityksen myötä myyntiprosessit lyhenevät, mikä vaatii organisaatioilta panostusta teknologiaan ja laadukasta analyysitoimintaa. Tämän lisäksi myyjille on annettava riittävästi myyntiä edistävää tukea. Potentiaalisista ostajista tulee kerätä mahdollisimman paljon ennako- ja taustatietoa, joiden avulla myyjällä on mahdollisuus valmistautua asiakkaan kohtaamiseen mahdollisimman hyvin. Lisäksi ennakkotietojen avulla on mahdollista ohittaa tarpeettomia myyntiprosessin vaiheita. Tällaisella toiminnalla luodaan myyntitoiminnasta laadukas mielikuva asiakkaalle ja säästetään resursseja molemmilta myynnin osapuolilta. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38–39.)

Asiakkaiden asettamien odotuksien ja lisääntyneiden vaatimuksien vuoksi yritykset keskittyvät entistä enemmän myyntiosaamisen kehittämiseen. Selvitäkseen asiakkaiden kasvavista vaatimuksista ainoastaan myyntitoimintoihin panostaminen ei riitä, vaan myynnin taustatuen on oltava myös kunnossa. Mikäli taustaprosessit on suunniteltu hyvin, myyjät voivat keskittyä vain ja ainoastaan myyntiin. (Kärnä 2010, 8.)

Myynti on yrityksen tärkein rajapinta asiakkaaseen prosessien näkökulmasta katsottuna. Yrityksen prosessien tulee toimia yhteen, jotta eri toiminnot voivat tukea myyntiä mahdollisimman tehokkaasti. (Kärnä 2010, 10.) Myyjäorganisaatioiden on kyettävä tukemaan ostajaa jo alkuvaiheessa hänen kartoittaessaan erilaisia vaihtoehtoja, mikä edellyttää myyjäorganisaatiolta toimivaa yhteispeliä markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun välillä (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 42). Organisaation on luotava edellytykset yli yksikkörajojen väliselle tehokkaalle viestinnälle ja toimivalle yhteistyölle (Kärnä 2010, 10). Perinteisesti organisaatioissa on myynnin suhteen selkeä aluejako, mutta asiakkaiden muuttuneet tarpeet ja odotukset ovat pakottaneet organisaatiot pohtimaan aluejaon tarkempaa tutkimista. Myyntiorganisaatiojaot tarkoittavat, että myynnin tuki hajaantuu eri tasoille organisaatiota, jolloin sen kokonaisvaltaisesta hallinnasta tulee entistä tärkeämpää. (Kärnä 2010, 20.)

Kaikkien organisaation jäsenten tulisi olla myynnin tukena ollakseen tärkeä osa yrityksen markkinointia, palvelua ja asiakassuhdetta (Kärnä 2010, 10). Asiakaskeskeisyyden edellytyksenä on osastojen väliset koordinoitut päätökset ja niihin sitoutuminen. Kaikkien organisaatioon kuuluvien henkilöiden on otettava vastuu asiakastarpeista. On myös ensisijaisen tärkeää sitouttaa koko organisaation henkilökunta muutokseen jakamalla vastuuta eri toiminnoista. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 42.) Modernin ajattelun mukaan

organisaation kaikkien toimihenkilöiden tulisi toimia myyntihenkisesti ja toimintojen tulisi tukea myyntiä. Tällainen myyntihenkinen kulttuuri edellyttää toimivaa ja avointa viestintää ja yhteistyötä eri osapuolien välillä. Myyntihenkisyys taas edellyttää organisaatiolta toimintaan tähtäävää johtamista ja kaikkien osapuolien sitouttamista yrityksen strategiaan. (Kärnä 2010, 10–11.)

Ennen digitaalisuuden aikakautta myyjillä oli merkittävästi suurempi todennäköisyys tehdä kauppvoja kylmäsoittojen avulla. Tällöin etu oli myyjällä tuotetarjonnan ollessa rajallinen ja tuotteiden saatavuuden ollessa haasteellisempaa. Voidaan siis sanoa, että internet on heikentänyt myyjien asemaa ostajiin nähden. Kuitenkin nyt ollaan siirtymässä tilanteeseen, jossa myyjille pyritään tuottamaan kuumia liidejä, jolloin myyjien asema helpottuu. Kuumilla liideillä tarkoitetaan asiakaskontakteja, joissa mahdollinen ostaja on jollain tapaa kiinnostunut myyjäyrityksen tuotteista tai palveluista jo ennen myyntitilannetta. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 86.)

Useat perinteiset myyntiorganisaatiot panostavat edelleen kylmiin liideihin, eivätkä tue myyjiään hankkimalla kuumia liidejä. Samaan aikaan taas toiset organisaatiot kohdistavat resurssinsa ainoastaan kuumiin liideihin ja käyttävät apunaan erilaisia digitaalisuuden keinoja. Tämä aiheuttaa merkittävän kuilun organisaatioiden välille tulevaisuuden menestymisen suhteen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 88.)

Asiakaskäyttäytyminen muuttuu ja muuttaa markkinoita jatkuvasti. Kaiken tämän vallankumouksellisen murroksen myötä perinteinen myynti ei tule kuitenkaan katoamaan. Myynniltä tullaan vaatimaan entistä enemmän ammatillista osaamista, digimaailman hyödyntämistä ja koko organisaation välistä yhteistyötä myynnin suhteen. Yritykset, jotka huomioivat nämä muutokset, ovat etulyöntiasemassa kilpailijoihinsa nähden. Tulevaisuuden menestyvät myyntiorganisaatiot yhdistävät organisaation osastot yhteiseksi kokonaisuudeksi, joka pyrkii tuottamaan yhä kuumempia liidejä, jotta kaupan saaminen helpottuu. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 199–200.)

4 MOTIVAATIO TYÖELÄMÄSSÄ

4.1 Työntekijöiden motivointi

Motivaatio on ihmiselle asia, joka auttaa ihmistä pyrkimään kohti päämääriään. Johtamisen isona haasteena pidetään työntekijöiden motivointia (Rasila & Pitkonen 2010, 5). Samaan aikaan, kun on autettava organisaatiota kasvamaan, on myös osattava kommunikoida selkeästi jokaista ihmistä innostavalla tavalla ja samalla osattava tukea työntekijöiden henkilökohtaista kehitystä (Mayor & Risku 2015, 21). Motivoinnin tarkoituksena on herättää sisäinen motivaatio tai luoda edellytyksiä sen syntymiselle (Oksanen 2014, 259).

Motivointia pidetään keinona, joka saa työntekijät työskentelemään tehokkaasti ja tuottavasti. Motivaatio ei kuitenkaan käsitä ainoastaan tehokasta työntekoa, vaan se on paljon monisyisempi käsite. Tehokkaan ja laadukkaan työnteon ohella työntekijä myös suhtautuu tekemiseensä aidolla innolla ja ilolla. Kun ihminen nauttii työstään, syntyy ihanteellinen kierre työn tekemiseen. Tällöin motivaatio lisää työn iloa ja ilo motivaatiota. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.)

Motiivit voidaan käsitteenä ymmärtää olevan ihmisen haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita, jotka ohjaavat päivittäisiä toimia (Mayor & Risku 2015, 35). Motivaatiota käsittelevissä tutkimuksissa on saatu yhteisiä tuloksia siitä, että erilaisia motivaatiotekijöitä on paljon ja näillä on eri ihmisille erilainen merkitys. Jokaisella ihmisellä on siis erilaiset motiivit. Yhden motiivi voi olla saavutukset, toisen vallantunne ja kolmannen yhteenkuulumisen tarve. (Rasila & Pitkonen 2010, 12–13.) Aina ei kuitenkaan tiedosteta, mitkä asiat ihmisiä motivoivat, jolloin esimiehen olisi tärkeää löytää työntekijöitä motivoivat tekijät (Mayor & Risku 2015, 37). Esimerkiksi kehityskeskusteluissa esimies voi parhaimmillaan tunnistaa työntekijöiden motiivit, joiden avulla esimies pystyy ohjaamaan ja kannustamaan työntekijöitä oikealla tavalla (Mayor & Risku 2015, 160–161).

Motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (Rasila & Pitkonen 2010, 27). Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja sisäinen motivaatio proaktiivista (Eduskunta 2014). Reaktiivisuuden käsitteellä tarkoitetaan sitä, että ulkoiset seikat ohjaavat tuntei-

tamme ja toimintaamme, kun taas proaktiivisuus kuvaa aktiivista ja aloitteellista toimintaa, jossa ihminen on itse vastuussa käyttäytymisestään (Terveyskirjasto 2006). Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten raha tai muiden ihmisten arvostus voivat luoda lyhytaikaisempaa tehokkuutta, mutta työn tekemisen iloa ja intoa ne eivät lisää kovinkaan pitkäksi aikaa (Rasila & Pitkonen 2010, 27). Tällaisiin ulkoisiin päämääriin pyrkiminen voi olla pakottavaa ja vastenmielistä, mikä kuluttaa henkisiä voimavaroja ja vähentää työntekijän hyvinvointia (Mayor & Risku 2015, 35). Kuitenkin on huomioitava ulkoisen motivaation merkitys sitä liikaa väheksymättä, sillä näiden asioiden puutteellisuus voi lisätä työtytyttömyyttä vähentäen motivaatiotasoa ja työn iloa (Rasila & Pitkonen 2010, 27).

Sisäinen motivaatio puolestaan on ihmisen omaa sisäistä halua hakeutua haluamiensa asioiden pariin (Mayor & Risku 2015, 35; Eduskunta 2014). Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat siis itse toiminta ja työn kohteena oleva asia, joka ikään kuin vetää yksilöä puoleensa. Sisäisesti motivoitunut henkilö saa työstään mielihyvää sekä onnistumisen ja edistymisen iloa, mikä heijastuu työtytyttöväisyyden parantumiseen. (Rasila & Pitkonen 2010, 27; Eduskunta 2014). Sisäinen motivaatio lisää aitoa innostusta luoden arvopohjaista onnellisuutta ja menestystä, minkä vuoksi tekeminen ei kuormita samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen (Mayor & Risku 2015, 37; Eduskunta 2014).

Sisäinen motivaatio on ulkoista motivaatiota tärkeämpää, mikäli asiaa katsotaan työn ilon ja innostuneisuuden tekemisen kannalta. Lisäksi sisäisiin motivaatiotekijöihin voi vaikuttaa helpommin kuin ulkoisiin. (Rasila & Pitkonen 2015, 27–28). On kuitenkin huomioitava, että sisäisten motiivien ja ulkopuolisten tavoitteiden ristiriitaisuus laskee motivaatiota (Mayor & Risku 2015, 39). Työelämässä monet yritysjohtajat eivät tiedosta sisäisen motivaation merkitystä ja pyrkivät hallitsemaan alaisiaan ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta, mikä muokkaa työntekijöistä passiivisia ja voi pahimmillaan olla yritykselle vahingollista (Eduskunta 2014, 15).

Tavoitteiden asettamisella ja niihin tähtäämisellä on suuri merkitys motivaation rakentamisen kannalta, mikä yrityksen tulee tiedostaa työntekijöiden päivittäisen toiminnan kannalta. Lähes kaikki saavat suurta tyydytystä huomattessaan saavuttaneensa jonkin tavoitteensa. Tavoitteeseen pääsemisestä muodostuva mielihyvän tunne motivoi tavoitteiden mukaiseen toimintaan ja sen avulla on mahdollista saavuttaa merkittäviä tuloksia. Taita-

vasti tavoitesuuntautuneet henkilöt määrittelevät tavoitteensa selkeästi, pyrkivät pitämään tavoitteen toteutumisen mielessä, keskittyvät tavoitteen toteutumiseen ja toimivat määrätietoisesti tavoitteen suuntaan lannistumatta vastoinkäymisistä. (Rasila & Pitkonen 2010, 23.)

Palkkioilla on välillinen motivoiva vaikutus ja niiden voidaan katsoa olevan palautetta hyvin tehdystä työstä. Palkalla on myös suurempi merkitys työntekijän työskentelyyn sen kuvatessa myös työntekijän statusta ja asemaa. Mikäli työntekijä kokee palkkansa epäoikeudenmukaiseksi, hän voi osoittaa tyytymättömyyttään. Kuitenkaan tyytymättömyyden suhteen palkan suuruus ei ole ratkaiseva tekijä, vaan kyse on usein oman palkan suhteuttamisesta muiden palkkoihin samassa työpaikassa tai samanlaisissa tehtävissä. (Rasila & Pitkonen 2010, 28–29.) On kuitenkin huomioitavaa, että pelkkä raha ei kuitenkaan riitä sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä. Rahaa olennaisempi tekijä tuottavuuden ja viihtyvyyden kannalta on antaa työntekijälle mahdollisuus toimia aidosti haasteellisessa ja henkilökohtaisen kehityksen mahdollistavassa ympäristössä. (Kasvio & Tjäder 2007, 49.)

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat myös keskeisiä asioita motivaation muodostumisen ja kehittymisen kannalta. Esimerkiksi työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen voidaan katsoa olevan niin sanottu hygieniatekijä, joka ei lisää työn intoa, mutta ristiriitojen syntyessä voi luoda ikäviäkin piirteitä työtyytyväisyyden kannalta. Toimiva tavoitteiden mukaisesti ja tarkoituksenmukaisesti etenevä yhteistyö motivoi työntekijöitä ja työskentely saavuttaa sen kautta tehokkaampia tuloksia. (Rasila & Pitkonen 2010, 30.) Sosiaalinen ja yhteistyölle otollinen ympäristö antaa työntekijälle virikkeitä ja ideoita, mitkä ohjaavat häntä kehityksen suhteen oikeaan suuntaan (Oksanen 2014, 249).

Ihmiset tarvitsevat jatkuvaa palautetta, mikä esimiehen tulee tiedostaa kyllästymiseensä saakka. Palaute kertoo, että työntekijä on tullut huomioduksi työyhteisössä ja se vahvistaa työntekijän käsitystä omasta kyvykkyydestään, mikä tuo varmuutta työtehtävien tehokkaaseen suorittamiseen (Rasila & Pitkonen 2010, 32). Useissa tutkimuksissa onkin kyetty osoittamaan esimiehen antaman palautteen merkittävä vaikutus työntekijän työmotivaatioon (Heikkilä 2009, 122). Palaute on myös tärkeä keino yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kasvattamisessa. Lisäksi se kertoo onnistumisesta ja rohkaisee uu-

sien tavoitteiden saavuttamiseen. Palaute sitouttaa työntekijän työnteolle antaen sille merkityksen osana isompaa kokonaisuutta ja auttaa oman roolinsa tiedostamisessa. (Rasila & Pitkonen 2010, 33–34.) On huomioitava, että ihmisten välillä voi olla merkittäviä eroja positiivisen palautteen tarpeeseen liittyen, minkä vuoksi esimiehen tulisi keskittyä antamaan runsaasti positiivista palautetta työntekijöille (Mayor & Risku 2015, 158).

Elämän perusmotiivit kuten esimerkiksi ruoka ja lepo motivoivat kaikkia ihmisiä, minkä vuoksi organisaation tulee luoda työntekijälle edellytykset perustarpeiden täyttämiseksi (Mayor & Risku 2015, 40). Työntekijöiden motivaation suhteen jokaisen henkilön tulee miettiä työskentelytapojaan perustarpeiden tyydyttämisen näkökulmasta. Heikentyneet perusarvot vaikuttavat laskevasti motivaatiotasoon, jolloin työnteon laatu ja tehokkuus kärsivät. (Rasila & Pitkonen 2010, 36–37.) Ihmiselämän tärkein tavoite on tyydyttää yksilölliset tarpeet, koska ilman tarpeiden tyydyttämistä emme koe olevamme onnellisia (Mayor & Risku 2015, 41).

Motivaation taso vaihtelee erilaisten työhön liittyvien tehtävien ja tilanteiden mukaan, minkä vuoksi on tärkeää tehdä toimenpiteitä motivaation laskiessa (Rasila & Pitkonen 2010, 41–42). Muiden motivointi on esimiehen näkökulmasta katsottuna tärkeässä roolissa, jolloin hänen tehtävänä on luoda edellytyksiä avoimuuden ja luottamuksen kulttuurin rakentumiselle (Mayor & Risku 2015, 160–161). Työelämän murroksessa työnantajan ja työntekijän roolit ovat muuttuneet siten, että esimies luo mahdollisuuksia ja työntekijä on vastuullinen ja aktiivinen osaja (Rasila & Pitkonen 2010, 44). Kun työyhteisön jäsenet tuntevat ja ymmärtävät toistensa perusmotiivit, he ymmärtävät toistensa käyttäytymistä ja luottamus yhteisön välillä paranee (Mayor & Risku 2015, 148). Yhdessä työskentelyllä myös muiden motivaatiolla on suuri merkitys tuloksellisuuden ja ilon kannalta, sillä useimmat työskentelevät myös muista riippuvaisina. Muita ei voi suoraan motivoida, mutta osapuolet voivat tukea toistensa motivoitumista, mikä on kaikkien etujen mukaista. (Rasila & Pitkonen 2010, 44.)

4.2 Valmennuksen merkitys

Työntekijöiden työpaikkaviihtymisellä on valtava merkitys organisaation menestymisen kannalta (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 11). Työelämään liittyen keskustellaan

paljon negatiivisuudesta, työuupumuksesta ja masennuksesta, joihin tulisi löytää toimivia ratkaisuja. Julkisissa keskusteluissa vastalääkkeeksi tarjotaan muun muassa työn keventämistä, downshiftausta ja ”oravanpyörästä pois hyppäämistä”. On kuitenkin tiedostettava, että näin radikaaleihin ratkaisuihin ei ole kannattavaa rynnätä heti mukaan, sillä ratkaisuna voi olla huomattavasti yksinkertaisempi asia: kokemus onnistumisesta ja ilon jakamisesta. (Furman ym. 2014, 18.)

Johdon on toiminnallaan kyettävä varmistamaan, että organisaatio kehittyy yhteisönä ja yksilöt pääsevät kehittymisen tielle (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 302). Tyypillisesti henkilökunnan motivointiin ja muutoksien aikaansaamiseen käytetään yrityksissä paljon aikaa ja resursseja. Tavoitteena on saada henkilökunta johtamaan itseään, toimimaan itseohjautuvasti ja suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman tehokkaasti. Usein ollaan kuitenkin siinä tilanteessa, että toivottua muutosta tai kehitystä ei välttämättä tapahdu, jolloin on keksittävä muita ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. (Furman ym. 2014, 102.)

Henkilöstön kehittämisessä on tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina. Aiemmin uskottiin vahvasti kurssimuotoisiin koulutuksiin ja valmennustapahtumiin, jotka tosin ovat vieläkin tärkeässä roolissa henkilöstön kehittämisen kannalta. Kuitenkin on todettu, että näiden lisäksi tarvitaan kohdistettuja toimenpiteitä, kuten aktiivista coachingia ja mentorointia. (Aaltonen ym. 2005, 303.)

Työntekijä ei kykene työntekoon ainoastaan arki ajattelun avulla. Hän tarvitsee työtään varten ohjaavaa tietoa ja muiden kokemuksia tueksi. Työntekijä saa työssään, työnohjauksessa, perus- ja erikoistumiskoulutuksissa tarvittavaa substanssia, eli ammattialan tietoutta. (Oksanen. 2014, 75.) Mutta mikäli työntekijästä halutaan muovata huipputekijä, tarvitsee hän valmennusta (Furman ym. 2014, 12).

Valmennustyyppinen sparraus sopii hyvin tilanteeseen, jossa toimitaan muutosten keskellä ja pyritään parantamaan työn tuloksellisuutta. (Aaltonen ym. 2005, 313). Valmennuksen avulla on mahdollista kehittää työntekijöiden suorituskykyä, joka taas lisää organisaation tuottavuutta (Heikkilä 2009, 102). Sillä pyritään kasvattamaan organisaation sisältä uusia onnistujia, jotka tuottavat onnistumisillaan yritykselle ja sen asiakaskunnalle lisäarvoa sekä auttavat luomaan laadukkaampia palveluita. (Furman ym. 2014, 104–105.)

Valmennuksen avulla on mahdollista kehittää organisaation työntekijöiden suorituskykyä ja motivaatiota (Heikkilä 2009, 103). On kuitenkin huomioitavaa, että ulkoisesta valmennuksesta on usein merkittävä apu vain tiettyyn pisteeseen asti. Onnistumisen tunteen saavuttamiseksi ihmiselle on tärkeää selvittää asiasta itse. Tällöin onnistumisen tunteet tuottavat itsevarmuutta ja kokemusta omasta selviytymisestä. (Furman ym. 2014, 176.)

Organisaatioissa valmennuksen tavoitteena on yleensä osaamisen kehittäminen ja työn laadun parantaminen. (Aaltonen ym. 2005, 310; Heikkilä 2009, 147). Ihmisillä on luontainen kehittymisen halu, mikäli heille vain tarjotaan aito kokemus heidän auttamisestaan ja tukemisestaan (Furman ym. 2014, 27). Aina löytyy tarve jollain tapaa kehittää itseään ja toimintaa, johon osallistuu. Ulkopuolisen valmentajan avulla on mahdollista edesauttaa toivottua kehitystä täysin uudelle tasolle. (Heikkilä 2009, 104.)

Ihmiset eivät yleensä osaa ilmaista tyytymättömyyttään rakentavalla tavalla ja ongelmien myöntäminen on tyypillisesti hankalaa. Hyväksymme yleensä paljon helpommin, että meiltä puuttuu jokin taito kuin sen, että itsessä olisi jokin korjattava ongelma. Tällöin ei kannata väittää ihmiselle, että hänellä on ongelma, vaan asiaan tulisi tarjota ongelman poistamiseen tarvittava ratkaisu. (Furman ym. 2014, 78.) Vaikuttamisen ja motivoinnin tulee perustua kohdehenkilön itsensä sisäistämiin tarpeisiin ja päämääriin. Siksi motivoijan on kuunneltava ja tulkittava jatkuvasti toisen antamia viestejä. Motivaation muodostumisen kannalta on tärkeintä antaa mielikuva työtehtävän merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä. (Aaltonen ym. 2005, 56–57.)

Valmennuksen näkökulmasta tärkeässä roolissa on valmennettavan ryhmän dynamiikka. Parhaimmillaan ryhmä voi tuoda merkittävää lisäarvoa valmennukseen, joka jo itsessään voi olla motivoivaa ja toivottuun toimintaan sytyttävä tekijä. Ryhmäohjaus toimii erityisen hyvin valmennettavan ryhmän toimiessa kiinteästi tai sen jäsenten kokiessaan samantyyppisiä haasteita. Tällöin yhden jäsenen esittäessä omaa ongelmaansa voivat muut ryhmäläiset tarjota siihen sopivia ratkaisuja. (Aaltonen ym. 2005, 314–315.)

Valmennuksessa on ratkaisevaa tuoda asioita ilmi korostamalla niiden hyötyjä ja etuja kuin niiden haittoja. Kaikki ihmiset motivoituvat hyötyjen ja etujen kertomisesta, joten se kannattaa tehdä perusteellisesti. Ihmisestä tulee sitä motivoituneempi, mitä enemmän

hyötyä hän kokee jonkin asian saavuttamisesta olevan itselleen ja muille. (Furman ym. 2014, 158–159.) Usein valmennettavat omaksuvat valmentajien puhetyylin ja alkavat siirtää opittuja asioita omaan toimintaansa. Kysyttäessä valmennettavilta oikeita kysymyksiä alkavat he huomaamattaan kysyä itseltään niitä, mikä johtaa toiminnan kehittämiseen. (Furman ym. 2014, 151.)

Yleensä valmennuksissa kysytään valmennettavilta heidän vahvuuksistaan ja pyritään tuomaan niitä keskustelussa ilmi. Tämän tarkoituksena ei ole kohottaa keinotekoisesti valmennettavan mielialaa tai saada valmentaja vaikuttamaan mukavalta. Vahvuuksien luettelo kerättäessä saadaan tietoa, missä valmennettava haluaa olla vielä parempi. Näiden asioiden kehittämisen avulla on mahdollista kehittää toimintakykyä, fyysistä suorituskykyä ja elää terveemmin. (Furman ym. 2014, 149–150.)

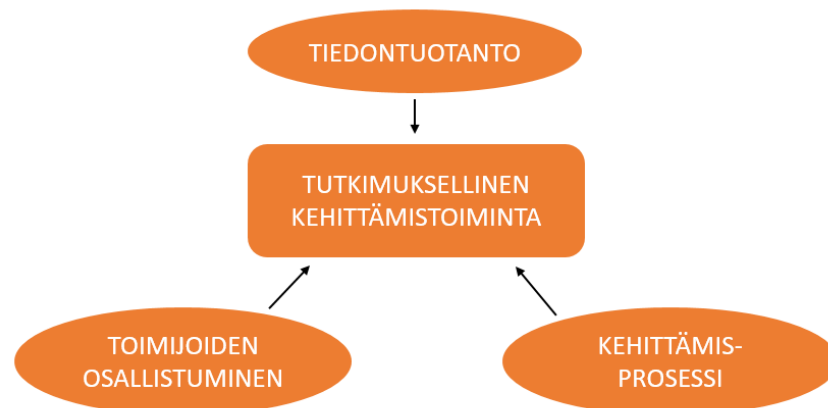
Valmentamisen voidaan katsoa olevan yhteistyötä, jossa hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi ei riitä ainoastaan toisen osapuolen ponnistelut (Heikkilä 2009, 133). Ihmisiä ei voi suoraan enää käskyttää, jolloin valmentajan tulee saada valmennettavat vapaaehtoisesti mukaan tartuttamalla heihin valmentava asenne ja näyttämällä esimerkkiä. (Furman ym. 2014, 102.)

Organisaation tehtävänä on pyrkiä saamaan työntekijät tuntemaan, että heidän työskentelyllään on arvoa ja merkitystä. Hyvä asenne ja sitoutuneisuus saavutetaan oikealla johtamistavalla ja onnistuneella valmennuksella. (Furman ym. 2014, 109.) Parhaimmillaan valmennus auttaa työntekijää löytämään täyden potentiaalinsa, jolloin hän kykenee antamaan organisaatiolle täyden panoksen (Heikkilä 2009, 102).

5 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Työelämä Suomessa on jo pitkään elänyt jatkuvan muutoksen äärellä. Muutos käsittää yksittäisistä työtehtävistä jopa laajoihin yhteiskunnallisiin rakenteisiin saakka. (Toikko & Rantanen 2009, 7.) Yrity maailmaa myllertävät jatkuvat muutokset, mutta vain osa muutoksista katsotaan kehitykseksi (Kananen 2010, 159). Erilaisten kehittämistoimintojen nousu on ollut nopeaa ja voidaan jopa sanoa, että kehittämistoiminta on tällä hetkellä työelämän, organisaatioiden ja myös koko yhteiskunnallisen toiminnan keskiössä (Toikko & Rantanen 2009, 8–9).

Kehittämisen voidaan katsoa olevan konkreettista toimintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite. Kehittämistoiminta pyrkii muutokseen ja sillä pyritään saavuttamaan parempia tai tehokkaampia toimintamalleja. Se voi kohdistua työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen, jolloin muutosta tavoitellaan työskentelyyn liittyvissä tavoissa tai siihen liittyvissä menetelmissä. (Toikko & Rantanen 2009, 15–16.) Kehittämistoiminnasta tarkoituksena on saavuttaa käytännöllistä tietoa, joka tukee kehittämistä (Toikko & Rantanen 2009, 113).



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10.)

Kuviossa 1 on kuvattu tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ydin. Ydin rakentuu kehittämisprosessin, tiedontuotannon ja toimijoiden osallistumisen avulla, mitkä yhdessä hel-

pottavat käsityksen ymmärtämistä (Toikko & Rantanen 2009, 9). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei ole tiedeperustaista tutkimusta, vaan kehittämistä, jota tutkimukselliset menetelmät tukevat. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimukselliset asetelmat tukevat kehittämistoimintaa ja sen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan koetella uusissa ympäristöissä (Toikko & Rantanen 2009, 156–157).

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai sen halusta saada aikaan muutoksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19). Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välinen suhde voi tarkoittaa sitä, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksesta saatua tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 19). Kehittämistyö on tiedostettua toimintaa, jonka tarkoituksena on kehittää jotain asiaa tai toimintaa päämääränä parempien tulosten saavuttaminen (Kananen 2010, 159). Siinä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia tai tuottamaan ja toteuttamaan uusia ideoita, käytänteitä, tuotteita tai palveluita. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on alustaa, kehittää ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja viemällä asioita käytännön tasolla eteenpäin. Tutkimuksellisen kehittämistyön ja tieteellisen tutkimuksen merkittävimmät erot ovat niiden toiminnan päämäärissä. Tutkimuksellisen kehittämistyön päämääränä on saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja ja tieteellisen tutkimuksen päämääränä on tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa. (Ojasalo ym. 2014, 19.) Kuitenkin pääpaino on kehittämisellä, mutta siinä pyritään hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään konkreettisesti kehittämään toimintaa perustellun tiedon avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23.)

Kehittämistyön metodologiset valinnat riippuvat kehittämisprosessin luonteesta. Suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä kehittämistyöprosessin eri vaiheet määritellään tarkasti, jolloin toiminta on tarkoin suunniteltua ja kontrolloitavissa. Prosessorientoituneessa kehittämisessä hyväksytään toimintaympäristön ja toiminnan muuttuvuus, jotka ohjaavat kehittämistyötä oikeaan suuntaan. Tällöin kontrolli perustuu tiedonkeruuseen ja tiedon jäsentämiseen, jolloin uusi tieto ohjaa toimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 50.)

Jotta ymmärretään erilaisiin menetelmiin liittyvät lähtökohdat ja niiden oikeaoppinen käyttö, on muistettava määrällisten ja laadullisten menetelmien peruserot. (Ojasalo ym.

2015, 105). Tutkimusongelman ollessa laaja tai monimutkainen, voidaan yhdistää kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus yhteen (Kananen 2010, 134).

Kehittämisen ja tutkimuksen yksi keskeisimpiä eroja on se, että kehittämistoiminnan tulosten raportointi luotettavan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti ei ole välttämätöntä. On kuitenkin huomioitavaa, että tieteellisen tutkimuksen kriteerit palvelevat kehittämisprosesseja ja tuovat siten lisäarvoa kehittämistoiminnalle. (Toikko & Rantanen 2009, 159.)

5.1 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, joka pyrki kehittämään ajanvarauksiin liittyvää työskentelyä. Työn tarkoituksena oli tutkia, kuinka myynnillinen valmennus ajanvarauksiin liittyen vaikuttaa ajanvarausten määrään ja työntekijöiden asenteisiin ajanvarauksien tekemisessä. Työn tavoitteena oli saada selville tieto myyntiä tukevan valmennuksen tärkeydestä. Mikäli valmennuksella saavutettiin positiivisia tuloksia, voidaan samaa valmennuksen mallia hyödyntää myös yksikön muissa tiimeissä.

Tutkimus käynnistyi tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten suunnittelusta (Ronkainen & Karjalainen 2008, 31). Tutkittavaan ilmiöön liittyy aina jokin ongelma, joka halutaan ratkaista. Ongelman ratkaisemisella pyritään usein asiantilan parantamiseen. (Kananen 2010, 12.) Ennen tutkimusta ei ollut tiedossa, millainen vaikutus myynnillisellä valmennuksella on ajanvarausten määrän kehitykseen ja työntekijöiden motivaation ja asenteisiin. Tutkimusongelman pohjalta muotoutuivat tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyö pyrki vastaamaan. Tutkimusasetelman ydin muodostui tutkimuskysymyksien avulla (Toikko & Rantanen 2009, 117).

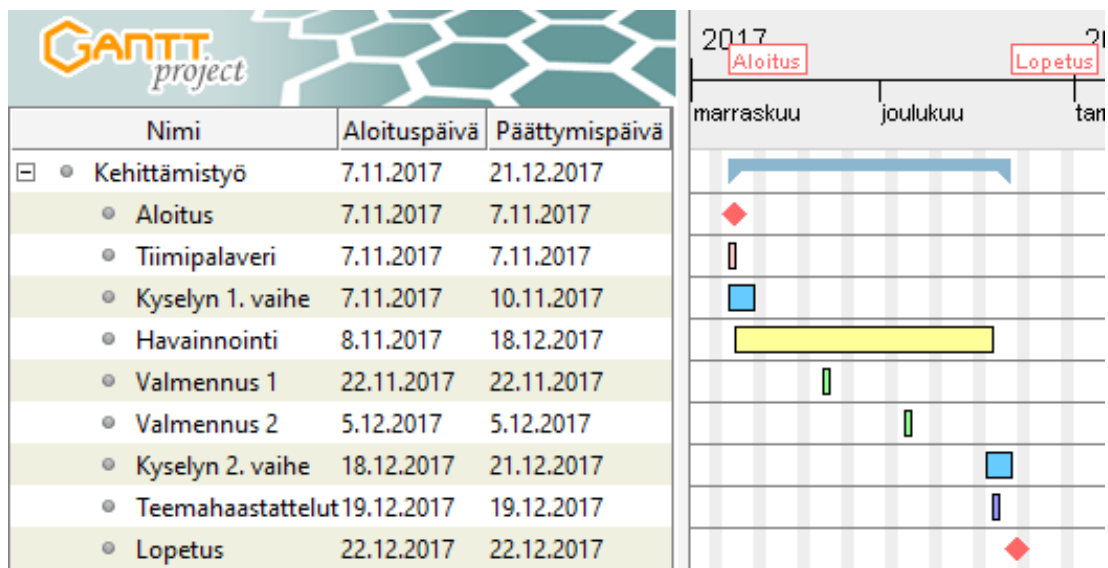
Työssä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mitä vaikutuksia myynnillisellä valmennuksella on työntekijöiden motivaatioon ja asenteeseen?
- 2) Mitä vaikutuksia myynnillisellä valmennuksella on ajanvarausten määrään?

- 3) Millaisia kehityskohteita korvauspalvelulla on liittyen ajanvarauksien tekemiseen?

5.2 Toteutus

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin käytännön tasolla Tampereen Pohjola Sairaalan yhteydessä toimivassa korvauspalvelun tiimissä. Tiimin pääasialliset työtehtävät muodostuvat maksusitoumusten käsittelystä ja korvauspalvelupisteellä toimimisesta Pohjola Sairaalassa, jossa asiakkaat voivat hoitaa korvauksiin liittyviä asioita lääkärikäynnin yhteydessä. Työtehtävissä saavutetaan runsaasti asiakaskohtaamisia niin puhelimitse kuin kasvokkain. Tiimiin kuuluu yhteensä 14 korvausneuvojaa, joista muodostui tutkimuksen kohderyhmä.



KUVIO 2. Gantt-aikataulu kehittämistyön etenemisestä

Kuviossa 2 on kuvattu kehittämistyön aikataulutusta. Kehittämistyöhön liittyvien tapahtumien hallinnan apuna on hyödynnetty GanttProject-ohjelmistoa, joka kuvaa työn etenemistä ja aikataulutusta. Työhön varattu ajanjakso sijoittui aikavälille 1.11.2017-31.12.2017. Konkreettiset toimenpiteet käynnistyivät 7.11. järjestetyssä tiimipalaverissa, jossa kohderyhmälle kerrottiin kehittämistyön tarkoituksesta ja tarvittavat tiedot käytännön toteuttamisesta. Tiimipalaverin jälkeen toteutettiin ensimmäinen kyselytutkimus

(liite 1), jonka tarkoituksena oli selvittää korvausneuvojen senhetkinen asenne ja suhtautuminen ajanvarausten tekemiseen liittyen. Lisäksi kyselyn tarkoituksena oli selvittää ajanvarauksien tekemiseen liittyviä esteitä ja ongelmakohtia, jotka antavat tiimin esimiehelle arvokasta tietoa ja apuvälineitä esimiestyöhön ja henkilökohtaiseen valmennukseen liittyen. Kysely oli vastaajille aktiivinen 7.11.2017-10.11.2017, jolloin vastaamiseen oli varattu neljä arkipäivää.

Ensimmäisen kyselyn alkamisajankohdan yhteydessä käynnistettiin lähes koko kehittämistyön ajanjaksolle sijoittuva havainnointijakso, jossa tarkkailtiin järjestelmällisesti työntekijöiden työskentelyä ajanvarausten tekemiseen liittyen. Havainnointijakso sijoittui aikavälille 8.11.2017-18.12.2017. Tarkoituksena oli havainnoida työntekijöiden ajanvarauksiin liittyvää käytännön työtä, työympäristöä ja asiakaskohtaamisia. Sen avulla pyrittiin saamaan laajalti käsitys siitä, millaisia haasteita tai ongelmia ajanvarauksien tekemiseen liittyy ja millainen työskentelyote työntekijöillä on niihin liittyen.

Seuraavaksi kehittämistyön kohderyhmälle järjestettiin myyntihenkinen valmennuskokonaisuus ajanvarauksien tekemiseen liittyen. Valmennus toteutettiin kaksiosaisena, joista toinen on koko päivän kestävä kontaktivalmennus ja toinen iltapäivän kestävä etävalmennus. Ensimmäinen kahdeksan tuntia kestävä kontaktivalmennus järjestettiin 22.11.2017 ja toinen kolme tuntia kestävä etävalmennus toteutettiin 5.12.2017 Skype-viestintäsovelluksen avulla.

Valmennuksen jälkeen jo aiemmin käynnistetty havainnointi keskittyi valmennuksen aiheuttamien välittömien vaikutusten arviointiin kohderyhmän työskentelyyn liittyen. Tarkoituksena oli saada selville, millainen vaikutus valmennuksella on ollut työntekijöiden työskentelytyyliin ja millaisia muutoksia asiakaskohtaamisissa on tapahtunut.

Toinen kyselytutkimus (liite 2) käynnistettiin 18.12.2017 ja se oli vastaajille aktiivinen 21.12.2017 asti, jolloin vastausaikaa oli neljä arkipäivää. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millaisia muutoksia valmennuskokonaisuus on aiheuttanut kohderyhmään kuuluvien henkilöiden asenteisiin ja motivaatioon ajanvarauksien tekemistä kohtaan. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin vastaajien mielipiteitä ja kommentteja aiemmin järjestetystä valmennuskokonaisuudesta.

Kyselyistä ja havainnoinnista saatujen tulosten tukemiseksi järjestettiin teemahaastattelut päivämäärällä 19.12.2017. Haastattelujen tarkoituksena oli tukea ja vahvistaa kyselyissä ja havainnoinnissa saatuja tuloksia sekä saada lisäsyvyyttä kehittämistyötä koskevaan ilmiöön. Haastateltavia oli kolme kappaletta, joista jokainen työskentelee korvausneuvonajana kuuluen tutkimuksen kohderyhmään.

Lisäksi kehittämistyön aikana seurattiin myös ajanvarauksien määrän kuukausittaista kehitystä vuoden 2017 ajanjaksolla. Tarkoituksena oli selvittää, onko myynnillisellä valmennuksella ollut vaikutusta ajanvarausten määrään liittyen. Kehittämistyön käytännön osuus päätettiin 22.12.2017.

5.3 Myynnillinen valmennus

Kehittämistyön kohderyhmätiimille järjestettiin myyntihenkinen valmennuskokonaisuus, jonka tarkoituksena oli kehittää ajanvarauksiin liittyvää työskentelyä. Valmennuksen sisällöstä ja toteuttamisesta sovittiin yhdessä toimeksiantajan yhteistyökumppanin, Johtajatiimin kanssa. Johtajatiimin myyntivalmentaja Tero Nieminen omaa vahvan kokemuksen myynti- ja asiakaspalvelutaitojen valmennuksesta sekä erilaisista asiakastytyväisyshankkeista (Johtajatiimi n.d). Valmentajan vankka kokemus alalta ja aiempien valmennuksien saavuttamat positiiviset tulokset vakuuttivat kehittäjän ja toimeksiantajan, minkä vuoksi päätös valmennuksen toteuttamisesta oli helppo tehdä. Valmennus toteutettiin kaksiosaisena, joista toinen oli koko päivän kestävä kontaktivalmennus ja toinen iltapäivän kestävä etävalmennus Skype-viestintäsovelluksen avulla.

Valmennuksen järjestämisen lähtökohtana oli saada aikaan positiivisia tuloksia ajanvarauksien määrän, samoin kuin myös työntekijöiden asenteiden ja motivaation kehittymisen suhteen. Valmennus pyrki kehittämään työntekijöiden käytännön valmiuksia ajanvarauksien tekemiseen liittyen, raivaamaan niihin liittyviä esteitä tai virheellisiä käsityksiä ja kannustamaan ajanvarauksien tekemiseen. Valmennuksessa tarkoituksena oli luoda valmennettaviin innostuksen ilmapiiriä ajanvarausten tekemiseen liittyen, mikä tuottaisi positiivisia tuloksia. Valmennuksen nimikkeenä oli ”Paremmalla asiakaskokemuksella lisää kasvua ja kannattavuutta”.

Valmennuksen pääteemoiksi muodostuivat:

- a) Asiakkaan huomioiminen kokonaisvaltaisesti
- b) Asiakaskäyttäjymisen muutokseen vastaaminen
- c) Rohkeus ajanvarausten tekemiseen

Valmennuksen sisältö tuki OPn pyrkimystä huomioida asiakas kokonaisvaltaisesti. Valmennus auttoi työntekijöitä ymmärtämään asiakkaista huolehtimisen periaatteen. Valmennus lisäsi syvempää ymmärrystä siitä, mitä asiakkaiden kokonaisvaltainen huomioiminen tarkoittaa ja kuinka asiaa voi edistää omassa toiminnassaan korvausneuvojana. Valmennuksessa painotettiin palveluprosessin tasalaatuisuutta. Palveluprosessin tavoitteena on tuottaa asiakkaalle ylivertaista ja tasalaatuista asiakaspalvelua, jota on kyettävä tarjoamaan jokaisessa palveluprosessin vaiheessa.

Valmennus antoi rohkeutta ja käytännön keinoja ajanvarausten tekemiseen. Valmennus perusteli sen, miksi ajanvaraukset ovat tärkeä osa asiakaskäyttäjymisen muutokseen vastaamista. Siinä myös käsiteltiin ajanvarauksien tekemiseen liittyviä ongelmakohtia ja esteitä, jotka käsiteltiin ja raivattiin yhdessä koulutuksen aikana. Lisäksi valmennuksessa käsiteltiin erilaisiin vastaväitteisiin liittyviä argumentteja, jotka auttavat ajanvarausten saamisessa ja lisäävät uskottavuutta asiakaskohtaamisiin.

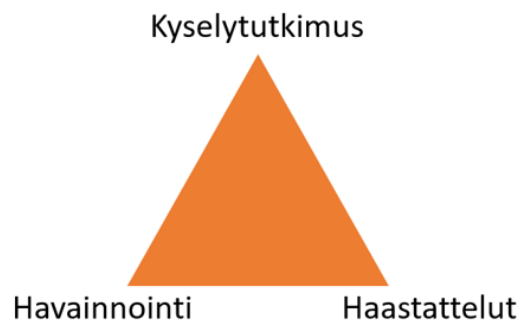
5.4 Metodologia

Tutkimuksellisen kehittämistyön metodologia perustelee käytännön kehittämisen käytettäviä menetelmiä. Kehittämistoiminnassa tyypillisesti hyödynnetään erilaisia metodeja ja usein niitä muokataan tilannekohtaisesti, jolloin ne tarkentuvat kehittämisprosessin edetessä. (Toikko & Rantanen 2009, 166–167.)

Tutkimusmenetelmien tulee tukea tutkimusongelman ratkaisua ja menetelmien luotettavuutta on arvioitava yleisten tieteellisten periaatteiden mukaisesti (Toikko & Rantanen 2009, 18). Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset määrittävät tutkimusmenetelmät ja tavan kerätä tutkimusaineistoa (Vilkkä 2015, 69). Tutkimuksellisessa kehittämistyössä määrällisten ja laadullisten menetelmien välinen raja hämärtyy, koska kehittämistyössä

menetelmillä pyritään saavuttamaan parhaat mahdolliset tulokset käytäntöjen parantamiseksi. Kehittämistyössä on jopa suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä ja myös sellaisia, jotka eivät ole tyypillisiä tieteellisessä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Menetelmien käyttöä laajentamalla voidaan saada tietoon erilaisia ja laajempia näkökulmia ja sen avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 38).

Kehittämistyössä on hyödynnetty menetelmätriangulaatiota, jossa useita erilaisia tutkimusmenetelmiä on yhdistetty samassa tutkimuskohteessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 39; Vilka 2015, 72). Triangulaation nimitys tulee kolmiomittauksesta ja sen tarkoituksena on ymmärtää jotakin ilmiötä erilaisten menetelmien yhdistämisen avulla. Tutkittava ilmiö saa tämän avulla vahvistusta ja erilaisia näkökulmia erilaisten menetelmien saavuttamiin tutkimustuloksiin. Useammista menetelmistä saavutetut tulokset tukevat tutkittavasta ilmiöstä saatuja tuloksia ja voivat auttaa ilmiön ymmärtämisessä tai uusien teorioiden kehittämisessä. (Kananen 2010, 42.) Triangulaation avulla tutkimukseen saadaan lisää kattavuutta vähentäen samalla tutkimuksen luotettavuusvirheitä (Vilka 2015, 70).



KUVIO 3. Menetelmätriangulaation hyödyntäminen kehittämistyössä

Kehittämistyöhön liittyviä menetelmiä voidaan valita tarpeen mukaan. Menetelmillä voidaan selvittää kehittämisen tarvetta, ylläpitää kehittämiseen liittyviä sosiaalisia prosesseja tai arvioida tavoitteiden saavuttamista. (Toikko & Rantanen 2009, 18.) Kuviossa 3 on havainnollistettu tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettävä menetelmätriangulaatio ja käytettävät tutkimusmenetelmät. Työhön valitut menetelmät koostuivat kaksiosaisesta kyselytutkimuksesta, havainnoinnista ja teemahaastatteluista. Menetelmät tukevat kehittämistyön tavoitteiden saavuttamista ja menetelmätriangulaation vaikutuksesta lisäävät myös kehittämistyön luotettavuutta. Valitut menetelmät vahvistavat toistensa

saavuttamia tuloksia antaen moniulotteisen käsityksen kehittämistyön kohteena olevasta ilmiöstä.

Tutkimuksellisten menetelmien avulla voidaan seurata kehittämistoiminnan etenemistä systemaattisesti ja niiden avulla toimintaa voidaan kuvata uskottavasti. Kehittäjä hyödynsi menetelmissä saavutettuja tuloksia ja niihin liittyviä analyysejä raportin pohdintaosiossa. (Toikko & Rantanen 2009, 168.)

5.4.1 Kyselytutkimus

Kehittämistyön yhdeksi käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi on valittu kyselytutkimus, joka on tyypillinen tapa selvittää kohderyhmään kuuluvien ihmisten ajatuksia tai syitä heidän toiminnalleen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Kyselylomaketutkimus on tutkimusmenetelmänä yksi yleisimmistä aineiston keräämisen tavoista. Erityisen hyvin se sopii kehittämistyöhön, koska sen avulla voidaan kerätä vastauksia arkaluontoisista aiheista vastaajan jäädessä tuntemattomaksi. (Vilka 2015, 94.)

Kysely on tutkimusmenetelmänä nopea ja tehokas, mutta sen suunnittelussa tulee huomioida siihen liittyvät heikkoudet ja mahdolliset haasteet. Kyselyn merkittävänä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. On vaikeaa arvioida, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein tai ovatko he perehtyneitä tutkittavaan aiheeseen. (Ojasalo ym. 2015, 121.) Lisäksi kyselytutkimuksissa vastausprosentti jää usein alhaiseksi, minkä vuoksi tähän riskiin pyrittiin kiinnittämään huomiota jo suunnitteluvaiheessa (Vilka. 2015, 94).

Kehittämistyössä päädyttiin kyselyn sähköiseen toteuttamistapaan sen edullisuuden, nopeuden ja vaivattomuuden vuoksi. Tiedon kerääminen sähköisesti on nopeaa ja tehokasta, eikä siitä synny paino- tai postituskustannuksia. (Ojasalo ym. 2015, 128.) Toimeksiantaja tarjosi kyselytutkimuksen toteuttamisen apuna Questback-ohjelmistoa, jota päätettiin käyttää kyselyn alustana.

Kyselytutkimus toteutettiin kaksi kertaa, koska kertatutkimukset eivät aina selvitä tutkittavaan ilmiöön liittyviä kysymyksiä. Työympäristön kehittämisen kannalta on tärkeää,

että toimintaa ja sen muutosta on mahdollista seurata pidemmällä aikavälillä. Saman kyselylomakkeen avulla myöhemmin toistettava tutkimus antaa työyhteisöä hyödyntävää vertailevaa ja muutosta kuvaavaa aineistoa. (Vilka 2015, 108.)

Ensimmäinen kysely järjestettiin ennen myynnillistä valmennusta ja sen avulla selvitettiin korvausneuvojen asenne ja motivaatio ajanvarauksien tekemistä kohtaan. Lisäksi kyselyn ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin ajanvarauksien tekemiseen liittyviä ongelma-kohtia tai haasteita, jotka tuottivat tiimin esimiehelle tukimateriaalia henkilökohtaisen valmennuksen avuksi.

Valmennuksen aiheuttaman muutoksen ja vertailevan aineiston saavuttamiseksi valmennuksen jälkeen toteutettavassa toisessa kyselyssä selvitettiin työntekijöiden asenteita ja suhtautumista ajanvarauksiin liittyen. Lisäksi toisessa kyselyssä pyrittiin saamaan selville korvausneuvojen mielipiteitä ja kokemuksia valmennukseen liittyen.

Kyselytutkimuksen suunnittelu käynnistyi kohderyhmän valinnalla. Kyselyiden kohderyhmänä toimi kehittämistyön kohteena oleva tiimi, joka muodostuu 14 korvausneuvojasta. Molemmat kyselyt toteutettiin anonymisti ilman vastaajan tunniste- tai taustatietoja tutkimuseettisten haasteiden vuoksi, koska vastaajan anonymiteetin turvaaminen voi olla kyselyissä vaikeaa (Vilka 2015, 95). Pienen kohderyhmän vuoksi taustatiedot olisivat voineet rikkoa vastaajien anonymiyyttä, minkä perusteella ei välttämättä olisi voitu saavuttaa työympäristöä aidosti kehittäviä tuloksia. Lisäksi havaintoarvojen määrän ollessa vähäinen tilastollisia testejä ei aina voida tehdä luotettavasti, jolloin taustatiedoista ei olisi saavutettu tarvittavaa hyötyä (Kananen 2010, 102).

Kyselylomakkeen suunnittelun lähtökohtana oli kehittämistyön tavoitteet, jotka ohjasivat suunnittelua alusta alkaen. Kyselylomakkeeseen sisällytettävien kysymysten tuli tukea kehittämistyön tavoitteiden saavuttamista. (Ojasalo ym. 2015, 130.) Käytännössä kyselyn rakenne riippuu tiedon tarpeesta, joka määrittää, kuinka suljettu tai avoin kyselystä kannattaa tehdä. Kyselyn rakenteen, kysymysmuodot ja muotoilun määrittävät tutkittava ilmiö ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 36.)

Kyselyn muotoilu perustuu sen sisältöihin ja visuaaliseen ilmeeseen (Ronkainen & Karjalainen 2008, 32). Muotoilun suunnittelussa tulee huomioida vastaajan näkökulma ja

muotoilla kysymykset vastaajalle tuttuun ja ymmärrettävään muotoon (Vilka 2015, 107). Kysymyksistä pyrittiin luomaan mahdollisimman ytimekkäitä, selkeitä ja ymmärrettäviä, jotta kaikki vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Lisäksi muotoilussa huomioitiin, että kysymysten tulee edetä loogisesti ja asiakokonaisuudet on käsiteltävä teemoittain (Ronkainen & Karjalainen 2008, 36). Kysymyksen eteneminen pyrittiin rakentamaan johdonmukaiseksi, mikä helpottaisi kyselyyn vastaamista (Vilka 2015, 107). Kyselylomakkeiden sisältöä tulee arvioida ennen kyselyn lähettämistä, minkä vuoksi kyselyt arvioitiin ja muotoiltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa (Ronkainen & Karjalainen 2008, 39; Vilka 2015, 108).

Kyselylomake pyrittiin pitämään mahdollisimman tiiviinä ja selkeänä. Molempien kyselylomakkeiden pituudeksi tuli kolme sivua ja testaamisen perusteella kyselyyn vastaamisen kesto oli vastaajalle noin viisi minuuttia. Ensimmäiselle sivulle asetettiin kyselyiden väittämät, kun taas toiselle ja kolmannelle sivulle sijoitettiin avoimet kysymykset. Lyhyessä ja yksinkertaisessa kyselyssä keskeyttäneiden vastaajien määrä pienenee ja se jättää myös positiivisen mielikuvan tutkimuksesta (Ronkainen & Karjalainen 2008, 38–39).

Yleisimmin kyselylomakkeessa on nähtävissä kolme erilaista kysymystyyppiä, jotka muodostuvat avoimista kysymyksistä, valintakysymyksistä tai poissulkevista kysymyksistä. Näiden lisäksi kysymykset voivat olla sekoituksia, jolloin vastaajan on mahdollista tarkentaa vastaustaan. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 33.) Kyselytutkimuksissa voidaan hyödyntää laadullisempia ja määrällisempiä kyselytapoja. Määrällisiä kysymyksiä ovat vastaajalle strukturoidut vaihto- ja monivalintakysymykset. Laadulliset kysymykset ovat tyypillisesti avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja vastaa kysymykseen omin sanoin. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 21–22). On kuitenkin huomioitavaa, että avoimien kysymysten kohdalla niiden vastausprosentti usein heikkenee, minkä vuoksi kyselyssä on suotuisaa hyödyntää myös muita kysymystyyppejä (Ronkainen & Karjalainen 2008, 37).

Kehittämistyöhön liittyvät molemmat kyselyt muodostuivat 12 kysymyksestä, joista kysymykset 1–9 olivat identtisiä kyselyiden välillä ja kysymykset 10–12 poikkeavia. Kyselyn kysymykset koostuivat vaihtoehtokysymyksistä, avoimista kysymyksistä ja näiden sekoituksesta.

Kehittämistyössä mitattaessa toimijoiden asenteita voidaan heitä pyytää vastaamaan asenneväittämiin (Toikko & Rantanen 2009, 138). Työntekijöiden asenteita mittaaviksi kysymyksiksi valikoituivat mielipiteitä mittaavat vaihtoehtokysymykset, jotka sisältävät eriportaisia asteikkoja saman- ja erimielisyydestä (Kananen 2010, 114). Asenteita mittaavissa lomakekysymyksissä vastaajaa pyydettiin arvioimaan väitteitä 5-portaisella Likertin asteikolla. Likertin asteikon ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Näiden ääripäiden välivaihtoehdot kuvaavat vastaajan saman- tai erimielisyyden eri asenteita. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 23–24.)

Kehittämistyön molempien kyselyiden kysymykset 1–8 kuvasivat korvausneuvojen asenteita ajanvarauksiin liittyen. Tämän tyyppisessä Likertin asteikkoa hyödyntävässä asennetutkimuksessa on käytettävä useampaa kysymystä, jotka kartoittavat tutkittavan asennetta positiivisin, negatiivisin ja neutraalein kysymyksin (Ronkainen & Karjalainen. 2008, 23–24).

Kysymyksellä 9 selvitettiin työntekijöiden itse asettamat tavoitteet ajanvarauksien määrään liittyen. Se oli puoliavoin kysymys, johon oli yhdistetty strukturoitu ja avoin osuus. Kysymyksen vastaajan tuli valita ennalta määritettyjen vaihtoehtojen ”Kyllä” ja ”Ei” välillä. Vastaajan vastatessa ”Kyllä” tuli hänen tarkentaa vastaustaan avoimeen jatkokysymykseen.

Strukturoitujen kysymysten lisäksi kyselyissä päädyttiin käyttämään avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja vastaa omin sanoin (Ronkainen & Karjalainen 2008, 21). Niiden avulla vastaajia pyydetään arvioimaan tutkittavan ilmiön vaikuttavuutta, jolloin saadaan selville heidän käsityksiä tai kokemuksia muutoksista (Toikko & Rantanen 2009, 153). Avoimet kysymykset antavat runsaasti informaatiota ilmiöstä ja niiden tavoitteena on saada vastaajilta avoimia mielipiteitä tutkittavasta asiasta. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 37; Vilka 2015, 106). Kyselyiden kysymykset 10–12 olivat avoimia kysymyksiä, jotka olivat ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä poikkeavia. Ennen valmennusta järjestetyn ensimmäisen kyselyn avoimien kysymyksien avulla haluttiin selvittää vastaajien kokemia haasteita tai ongelmakohtia ajanvarauksien tekemiseen liittyen. Valmennuksen jälkeen järjestetyn toisen kyselyn avoimien kysymyksien avulla kerättiin tietoa vastaajien kokemuksista ja mielipiteistä koettua valmennusta kohtaan.

Kyselyn lähettämistä edeltävässä vaiheessa kyselyn visuaalisuus tarkastettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Lisäksi kyselyn kohderyhmälle laadittiin saatekirje, joka toimi vastaajien johdatuksena kyselyyn vastaamiseen. Sen tarkoituksena oli kertoa vastaajalle kyselyn tavoitteet ja saavutettavat hyödyt, jolloin vastaajat kokivat mahdollisuuden voivan vaikuttavansa asioihin. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 40.) Saatekirjeen tehtävänä oli vakuuttaa kohde tutkimuksesta ja motivoida osallistumaan kyselyyn. Saatekirjeen suunnittelussa oli huomioitava kyselyn tavoin visuaalinen ilme, sisältö ja laajuus, minkä vuoksi siitä pyrittiin rakentamaan selkeä, johdonmukainen ja motivoiva. (Vilkkä 2015, 189–190.) Näiden lisäksi saatteessa oli ohjeistettu, kuinka toimia, mikäli kyselyssä ilmenee ongelmia tai kysyttävää. Saatekirje lähetettiin vastaajille sähköpostitse.

Kyselyiden toteuttamisen ajankohdasta ja kestosta sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselyiden toteuttamisen ajankohtien suunnittelussa huomioitiin tiimin aikataulu ja ennakoitavat poissaolot, minkä perusteella pystyttiin varmistamaan suurin mahdollinen vastausprosentti. Ensimmäinen kysely toteutettiin 7.11.–10.11.2017 välisenä aikana ja toinen kysely sijoittui ajankohdalle 18.12.–21.12.2017, jolloin molempiin kyselyihin vastaamiseen oli varattu neljä arkipäivää.

Kyselyn vastausprosentti on tutkimuksen validiteetin osalta merkittävä tekijä. Pienillä vastausprosentteilla kyselyn luotettavuus ei ole kovinkaan korkea. (Kananen 2010, 95.) Vastausprosenttia saadaan nostettua erilaisilla toimenpiteillä, kuten hyvällä ennakkoinformaatiolla ja muistutuksilla (Kananen 2010, 95). Tämän vuoksi kyselyistä tiedotettiin jo kehittämistyön alkuvaiheessa järjestetyssä tiimipalaverissa ja tiimin yhteisissä aamupalaverissa. Lisäksi kyselyiden vastaamisen puolesta välissä vastaajille lähetettiin sähköpostitse muistutusviesti, jonka tarkoituksena oli muistuttaa kyselyyn vastaamisen tärkeydestä.

Kyselytutkimuksen kysymysten 1–9 tulosten analysoinnissa hyödynnettiin Excel-ohjelmistoa. Pienen aineiston vuoksi tyydyttiin suoriin jakaumiin, joissa tarkastellaan yksittäisen kysymyksen vastauksen jakautumista eri vaihtoehtojen välille (Kananen 2010, 102–104). Avoimet kysymykset 10–12 analysoitiin laadullisesti.

5.4.2 Havainnointi

Havainnointi eli observation on kaikille tieteenhaaroille yhteinen ja välttämätön perusmenetelmä ja voidaan jopa väittää, että tieteellinen tieto perustuu todellisuudesta tehtyihin havaintoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37). Ihmiset tekevät jatkuvasti johtopäätöksiä ympäristöstä, yrityksistä ja ihmisistä näköhavaintojensa perusteella (Kananen 2010, 52). Vaikka ihmiset tekevät ympäristöstään jatkuvasti erilaisia havaintoja, tutkimuksellinen havainnointi ei ole satunnaista katselemista, vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä tai luonnollisen toimintaympäristön tapahtumista. (Ojasalo ym. 2015, 114.)

Havainnointi valittiin kehittämistyön yhdeksi käytettäväksi menetelmäksi, sillä sen avulla katsottiin saavuttavan arvokasta tutkimustietoa, joita muilla tutkimusmenetelmillä ei välttämättä voida kerätä. Tilanteen autenttisuus on havainnoinnin etuna, koska ilmiö tapahtuu sen luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan. Ilmiön pitää olla ”havainnoitavissa”, koska muuten havainnoinnista ei saada kaikkea hyötyä irti. (Kananen 2010, 49.) Kehittämistyössä havainnoinnilla kerättiin tietoa asiakaskohtaamisista liittyen ajanvarauksiin, koska havainnointi sopii erityisen hyvin vuorovaikutuksen analyysiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 38).

Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua, jossa aineistoa voidaan kerätä myös muiden menetelmien rinnalla. Havainnointia käytetään yleensä haastattelun tai kyselyn lisänä ja tukena, minkä vuoksi menetelmän todettiin sopivan hyvin kehittämistyöhön. Havainnointi näin ollen täydentää kyselyn ja haastattelun tuloksia tai näillä edellä mainituilla menetelmillä voidaan vaihtoehtoisesti täydentää havainnointia. (Ojasalo ym. 2015, 114.) Se tarjoaa mahdollisuuden monipuolistaa ja täydentää tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81).

Havainnointi on aina mahdollisimman järjestelmällistä suuntautuen tutkittavan ilmiön kannalta olennaisiin asioihin (Vilkkä 2015, 97). Havainnointi kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen ja sen saavuttamat tulokset pyritään välittömästi dokumentoimaan. (Ojasalo ym. 2015, 115.) Yksi aineiston dokumentointitapa on havainnointipäiväkirja, jota on

hyödynnetty kehittämistyössä havainnoinnin dokumentaation välineenä (Toikko & Rantanen 2009, 144). Havainnointipäiväkirjaan kirjataan ylös ilmiötä koskevat havainnot jokaiselta havainnointikerralta. Havainnot tulee kirjoittaa päiväkirjaan mahdollisimman tarkasti ja kehittäjän tulee tämän ohella suorittaa jatkuvaa aineiston analyysiä. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että havainnointipäivän jälkeen tutkija purkaa havainnot tiivistelmän muotoon ja pyrkii tiivistelmien avulla ratkaisemaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä kysymyksiä. (Kananen 2010, 51.) Kehittämistyössä havainnointipäiväkirjan havainnot kirjattiin ja analysoitiin Word-tekstinkäsittelyohjelman avulla.

Havainnoinnissa suunnitteluvaihe on tärkeässä osassa. Kehittäjän aikaisempi kokemus korvauspalvelutyöstä helpotti havainnoinnin suunnittelua ja toteutusta, sillä kohderyhmän toimintatavat ja ympäristö olivat ennalta tutut. (Vilka 2015, 149.) Havainnoinnin suunnittelun ydinkysymykseksi muodostui se, mikä havainnoijan rooli on ja kuinka näkyvä hän on (Ojasalo ym. 2015, 116). Kehittämistyöhön liittyvässä havainnoinnissa havainnoitava kohde oli tietoinen tutkijan läsnäolosta, jolloin puhutaan suorasta havainnoinnista (Kananen 2010, 49).

Erilaisia havainnoinnin toteuttamisen muotoja ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi tai ihmisten toiminnan tarkkailu (Vilka 2015, 142). Havainnointi voidaan jakaa havainnoijan osallistumisen mukaan ulkopuoliseen tarkkailijan ja aktiivisen osallistujan välille. Tutkimuksen alkuvaiheeseen sopii havainnointi ilman osallistumista, jolloin havainnointi auttaa tutkijaa perehtymään aihealueeseen. (Ojasalo ym. 2015, 116.) Osallistumattomassa havainnoinnissa tutkija on ulkopuolinen ja osallistumaton tarkkailija. Tällöin havainnoitavat tiedostavat havainnoinnin ja heiltä on saatu siihen lupa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.)

Kehittämistyössä havainnointi keskittyi havainnoitavien kohteiden toiminnan tarkkailuun. Havainnoijan rooli kehittämistyön alkuvaiheessa oli ulkopuolinen tarkkailija, joka hiljalleen kehittämistyön edetessä muuntautui kohti osallistuvampaa havainnoijaa. Kehittämistyön edetessä havainnoija antoi rakentavaa palautetta työskentelystä, minkä tarkoituksena oli pyrkiä kannustamaan ajanvarauksien tekemiseen.

Havainnointi ei ole oikea tiedonkeruumenetelmä tutkittaessa ihmisen ajatteluun liittyviä asioita, koska havainnoitavaa tutkittaessa ulkoapäin ei voida tulkita hänen ajatteluaan

(Kananen 2010, 49). Ainoastaan havainnoinnin perusteella ei voida tulkita ihmisten käsityksiä tai kokemuksia toimintaan liittyen, mikä on tärkeää muistaa havainnoinnin analysointivaiheessa (Vilka 2015, 96). Tämän vuoksi kehittämistyön havainnoinnista rajattiin ulkopuolelle korvausneuvojen asenteiden analysointi. Havainnointi keskittyi ajanvarauksiin liittyvän käytännön työskentelyn tarkkailuun ja sen avulla pyrittiin selvittämään ajanvarauksien tekemiseen liittyviä kehityskohteita.

5.4.3 Teemahaastattelu

Ihmisten kokemukset kerätään usein tutkimusaineistoksi puheen muotoon, minkä vuoksi kehittämistyön yhdeksi luontevaksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu. (Vilka 2015, 123). Haastattelu on tutkimusmenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelun aineisto voi avata uusia näkökulmia tutkittavan ilmiön kannalta, joten yhdistettäessä haastattelu kehittämistyön kyselyihin ja havainnointiin, menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Haastatteluiden tehtävänä voi olla asioiden syventäminen tai selventäminen ja myös vaikeiden aiheiden selvittäminen voi olla menetelmän avulla mahdollista. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu ovat erilaisia haastattelumuotoja, joista teemahaastattelu valittiin kehittämistyöhön sopivimmaksi haastattelumuodoksi (Vilka 2015, 123). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa käsitellään etukäteen valittuja teemoja ja niistä muodostuvia tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelussa tarkoituksena on käsitellä keskeisiä aiheita tai teemoja, jotka tukevat tutkimusongelman ratkaisua. Teemojen järjestyksellä ei ole merkitystä vaan tärkeintä on se, että vastaaja pääsee antamaan oman kuvauksensa teemoihin liittyen luontevassa järjestyksessä. (Vilka 2015, 123–124.) Teemahaastattelun katsottiin voivan saavuttavan kehittämistyön tutkimusongelman ratkaisua tukevia tuloksia, joita muissa tutkimusmenetelmissä ei voida saavuttaa. Lisäksi haastattelu tukee kyselyiden ja havainnoinnin saavuttamia tuloksia antaen lisää näkökulmia kehittämistyön kohteena olevasta ilmiöstä.

Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakekyselylle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastattelun haastattelu-runkoa laadittaessa on keskityttävä yksityiskohtaisen kysymysluettelon sijasta teema-alueuutteeseen. Kehittämistyön haastattelun teema-alueiksi muodostuivat ajanvaraukset, myynnillinen valmennus ja motivaatio, jotka toimivat haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana ja ohjasivat keskustelua aiheen sisällä. Haastattelun aikana haastattelijan tehtävänä on tarkentaa teema-alueita niitä koskevien kysymysten avulla, jolloin aihealueet käydään läpi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.) Haastateltavien vastaukset synnyttävät uusia jatkokysymyksiä, jotka ohjaavat haastattelun suuntaa (Kananen 2010, 56). Haastattelijan tehtävänä on kuitenkin huolehtia siitä, että haastateltava pysyy ennalta asetettujen teema-alueiden sisällä (Vilka 2015, 126).

Teemahaastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, koska ne tuottavat tarkempaa tietoa kuin ryhmähaastattelut. Haastateltavien valinnan tulee kohdistua henkilöihin, joita ilmiö koskettaa (Kananen 2010, 53–54). Valintaan liittyvä tärkeä kriteeri on, että haastateltavalla on kokemusta tai tietämystä tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi haastateltaviksi muodostuivat kehittämistyön kohderyhmään kuuluvat korvausneuvojat (Vilka 2015, 135). Haastateltavien valinta suoritettiin harkinnanvaraisesti yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastateltaviksi haluttiin mahdollisimman edustava otos koko kohderyhmästä, jotta haastatteluista saavutetaan monimuotoista aineistoa. Haastattelupyynnöksi esitettiin haastateltaville suullisesti ja haastattelut toteutettiin 18.12.2017.

Haastattelutilalla on merkitystä haastattelun onnistumisen ja laadun kannalta, minkä vuoksi haastattelun käytännön toteuttamiseen kiinnitettiin huomiota jo suunnitteluvaiheessa (Vilka 2015, 133). Teemahaastattelun edellytyksenä on hyvä kontakti haastateltaviin. Lisäksi haastatteluympäristön tulee olla rauhallinen ja haastateltaville turvallinen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 75.) Haastattelut järjestettiin rauhallisessa ja haastateltaville tutussa kokoushuoneessa. Lisäksi haastattelun osapuolten välinen istumaetäisyys pyrittiin pitämään mahdollisimman läheisenä, jotta luottamuksellisuus säilyisi haastateltavan ja haastattelijan välillä hyvänä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 91).

Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua järjestelmällistä toimintaa. Haastattelutilanteeseen pyrittiin luomaan luotta-

muksellinen ja avoin ilmapiiri haastattelun osapuolten välille, sillä haastattelu vaatii haastateltavan motivoimista ja luottamuksen rakentamista. (Ojasalo ym. 2015, 107–108.) Aloitettaessa haastateltaville kerrottiin haastattelun tavoitteet ja merkitys, sillä motivointi vaikuttaa heidän käsitystensä ja kokemustensa jakamiseen (Vilka 2015, 133).

Haastatteluun liittyy haasteita ja ongelmia liittyen osapuolten väliseen luottamuksellisuuteen, koska se ei tarjoa samaa anonyymiyttä kuin esimerkiksi lomakekysely (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36). Luottamuksellisuuteen liittyvät riskit pyrittiin minimoimaan haastattelun alussa. Haastateltaville kerrottiin haastattelun luottamuksellisuudesta ja nimettömyydestä. Haastateltaville ilmoitettiin, että tunnistetietoja ei tulosten yhteydessä ilmoiteta muille osapuolille, vaan tulokset käsitellään nimettömästi. Lisäksi haastateltavilta varmistettiin halukkuus haastateltavaksi, koska haastateltavalta on aina saatava suostumus haastattelun toteuttamiseen (Vilka 2015, 133).

Haastattelutilanne kannattaa äänittää, mikä mahdollistaa haastattelun jouhevan etenemisen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92). Lisäksi se mahdollistaa haastattelun tarkan raportoinnin ja vapauttaa tutkijan myös tarkkailemaan haastateltavaa. Paras tapa teemahaastattelujen tallentamiseen on äänen digitaalinen tallentaminen, joka vapauttaa haastattelijan mekaanisesta vastausten kirjaamisesta, jolloin tutkija voi keskittyä itse haastatteluun. (Kananen 2010, 58.)

Kehittämistyön haastattelut nauhoitettiin digitaalisesti, sillä muistin varaan jäävät haastattelutulokset ovat alttiita virheille ja vääristymille (Toikko & Rantanen 2009, 138). Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen, koska äänen tallentamiseen on aina saatava haastateltavan suostumus. Lisäksi haastateltaville perusteltiin äänen tallentamisen tarkoitus, sillä haastateltavat saattavat vierastaa tallentamista. (Ojasalo ym. 2015, 107.)

Haastattelun laadun parantamisen vuoksi haastatteluista kerätty aineisto litteroitiin välittömästi saman päivän aikana (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden puhtaaksi kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin aineiston käsittely myöhemmässä vaiheessa on helpompaa (Kananen 2010, 58). Kerätty haastatteluaineisto on muutettava muotoon, jossa sitä voidaan analysoida ja tutkia (Vilka 2015,

137). Litteroinnin suhteen tutkijan on päätettävä, kirjoittaako hän tekstin puhe- vai kirjakielen mukaiseksi (Ojasalo ym. 2015, 108). Sen tarkkuudesta ei ole suoraan yksilöllistä ohjetta, mutta se riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139). Aineisto päätettiin litteroida teema-alueittain mahdollisimman sanatarkasti, mikä on teemahaastatteluille ominaista (Ojasalo ym. 2015, 108; Kananen 2010, 58).

Haastatteluiden kesto voi vaihdella kymmenistä minuuteista useisiin tunteihin riippuen siitä, kuinka paljon tietoa tarvitaan ja kuinka avoimesta haastattelusta on kyse (Ojasalo ym. 2015, 107.) Haastattelujen määrän tai keston sijaan tulee analysoida aineiston saturaatiopisteen saavuttamista. Saturaatiopisteellä eli aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan sitä hetkeä, kun uudet haastattelut eivät enää tuota kehittämistyön kannalta mitään oleellista uutta tietoa, vaan tarpeellinen tieto on saavutettu. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Kehittämistyössä haastattelun tiedonkeruun ja analysoinnin välillä tapahtui jatkuvaa vuorovaikutusta, mikä on saturaation saavuttamisen edellytys (Kananen 2010, 54). Saturaatiopisteen määrittäminen edellyttää sitä, että tutkija tiedostaa asiat, jotka ovat tutkimusongelman ratkaisun kannalta oleellisia (Vilka 2015, 152). Haastattelujen edetessä kerättyä tietoa analysoidaan, jolloin tutkija voi päätellä, milloin tiedonkeruu on riittävällä tasolla merkittävien tulosten kannalta. Kehittämistyössä jo kolmea henkilöä haastatteleamalla saatiin kerättyä tarvittava tieto ilmiön tutkimisen kannalta, mikä tyypillisesti voi riittää saturaatiopisteen saavuttamiseen (Hirsjärvi & Hurme, 59–60).

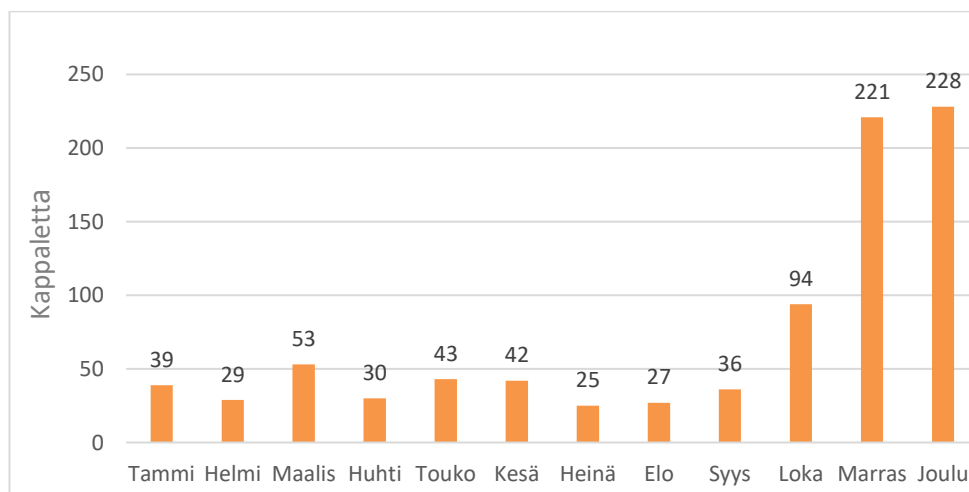
6 TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmien kautta saavutettuja tuloksia. Ensimmäisenä esitetään tehtyjen ajanvarausten kuukausittainen määrällinen kehitys vuoden 2017 aikana. Tämän jälkeen tarkastellaan kyselytutkimuksista, havainnoinnista ja teemahaastatteluista kerättyjä tuloksia.

Kehittämistyön tulosten analysointi keskittyy kehittämiseen tähtääviin asioihin, jolloin analysointitapa on karkeampaa kuin vaikkapa laadullisessa tutkimuksessa (Toikko & Rantanen 2009, 140). Tulokset on pyritty esittämään sellaisessa muodossa, joka tukee kehittämistyön tavoitteita ja auttaa tutkimusongelman ratkaisemisessa.

6.1 Ajanvarausten määrällinen kehitys

Kehittämistyössä tilastot ja dokumentaatio ovat keskeisessä roolissa tiedontuotannossa. Kehittämistoiminnassa voidaan hyödyntää erilaisia käytännön työn mittareita, jotka kuvaavat työn luonnetta ja siinä tapahtuvia muutoksia. (Toikko & Rantanen 2009, 142.) Kehittämistyössä seurattiin valmennuksen aiheuttamaa muutosta ajanvarauksien määrään tilastoimalla kuukausittain tehdyt ajanvaraukset. Tilastollinen otanta sijoittui aikavälille 1.1.-31.12.2017. Ajanvarauksien kuukausittainen määrällinen kehitys on luotu havainnollistettavaan muotoon alla olevan pylväsdiagrammin (kuvio 4) avulla.



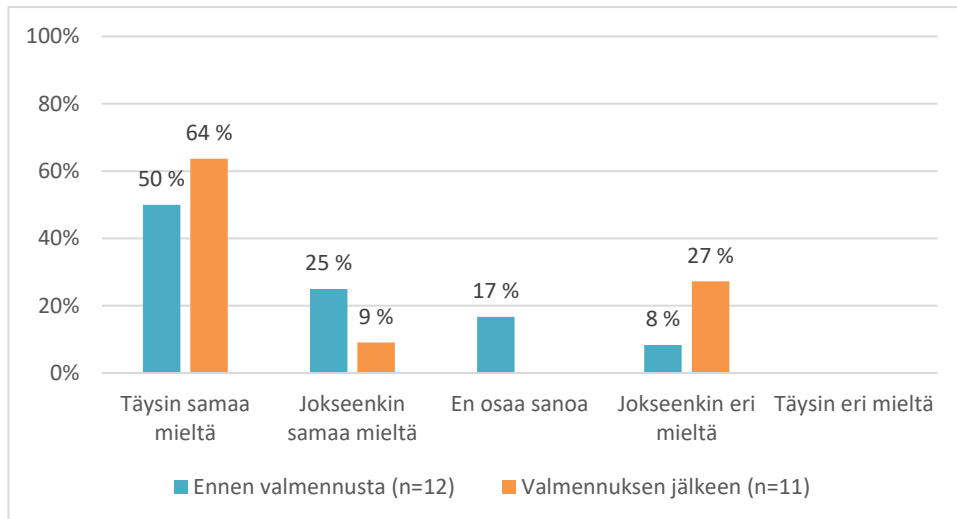
KUVIO 4. Tehtyjen ajanvarauksien kuukausittainen määrä vuonna 2017

Kehittämistyön kohderyhmätiimin tekemien ajanvarausten määrä vuoden 2017 aikana on ollut yhteensä 867 kappaletta. Koko vuoden kuukausittainen keskiarvo on ollut noin 72 ajanvarausta. Vuoden 2017 kehittämistyötä edeltävien kuukausien (tammikuu-lokakuu) keskiarvo on ollut noin 42 kappaletta. Kehittämistyötä edeltävien kuukausien osalta eniten ajanvarauksia tehtiin maaliskuussa (53 kappaletta). Kehittämistyön aikaiset kuukaudet (marraskuu-joulukuu) olivat vuoden 2017 osalta merkittävimmät ajanvarauksien määrän suhteen. Pelkästään kahden kuukauden (marraskuu-joulukuu) aikana ajanvarauksia tehtiin 449 kappaletta, joka on noin 52 % koko vuoden ajanvarausten määrästä. Ajanvarauksia tehtiin marraskuussa 221 ja joulukuussa 228 kappaletta.

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

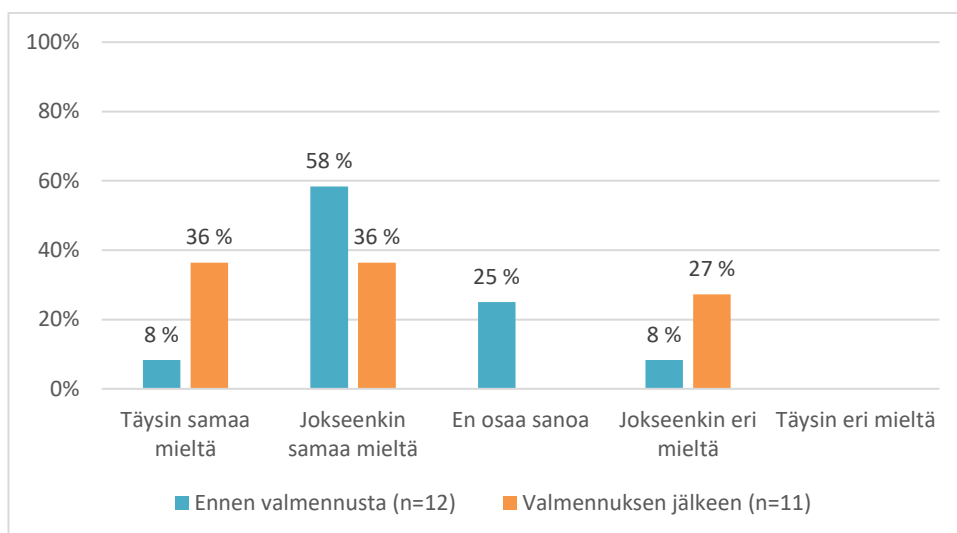
Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 12 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 86. Toisessa kyselyssä saavutettiin 11 vastausta, joten vastausprosentti oli hieman heikompi sen ollessa 79.

Ensimmäisen kyselyn vastaajista suurin osa (75 %) oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä kuvion 5 väittämän suhteen. Vastaajista 17 % ei osannut sanoa kantaansa, 8 % oli jokseenkin eri mieltä ja kukaan vastaajista (0 %) ei ollut täysin eri mieltä. Toisen kyselyn vastaajista suurin osa (73 %) oli väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja vähemmistö (27 %) vastanneista oli jokseenkin eri mieltä. Kukaan (0 %) ei ollut väittämästä täysin eri mieltä tai valinnut vaihtoehtoa ”En osaa sanoa”.



KUVIO 5. Pidän siitä, että voin tarjota asiakkaalle tapaamisen tai puhelinajan pankki- ja vakuutusasioihin liittyen

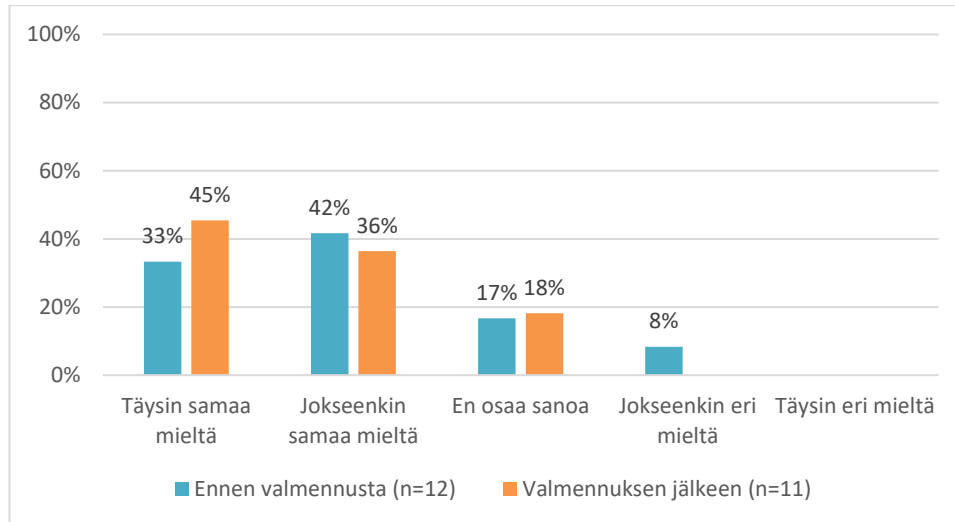
Ensimmäisen kyselyn vastaajista 66 % oli samaa mieltä väittämästä, että ajanvarausten tarjoaminen asiakkaalle on helppoa (kuvio 6). Neljännes vastaajista (25 %) ei osannut sanoa kantaansa ja 8 % oli jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista (0 %) ei ollut väittämästä täysin eri mieltä. Toisen kyselyn vastaajista suurin osa (72 %) oli väittämää kohtaan samaa mieltä ja vähemmistö (27 %) oli jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista (0 %) ei ollut väittämää kohtaan täysin eri mieltä tai valinnut vaihtoehtoa ”En osaa sanoa”.



KUVIO 6. Ajanvarausten tarjoaminen asiakkaalle on helppoa

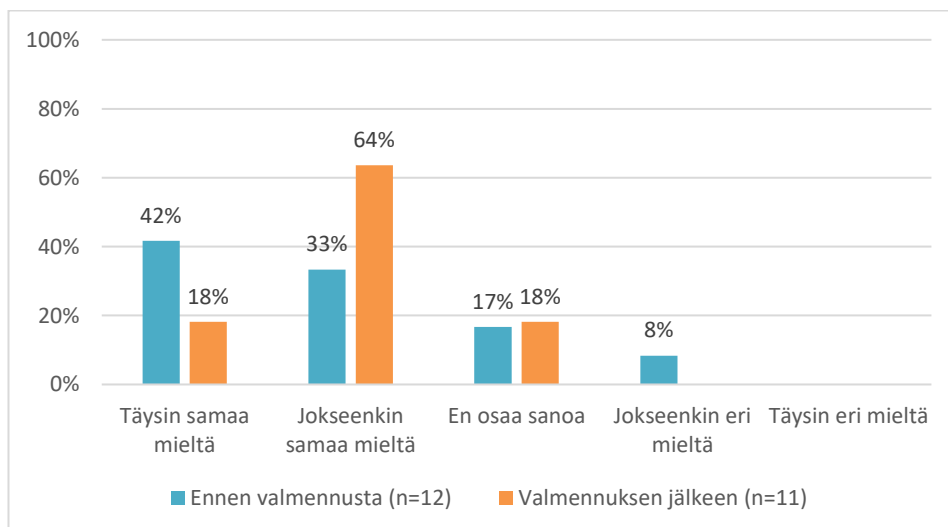
Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin mielipidettä väittämään ”Ajanvaraukset ovat positiivisen asiakaskokemuksen näkökulmasta tärkeää”. Ensimmäisen kyselyn vastaajista 75 % oli

samaa mieltä, 17 % ei osannut sanoa ja 8 % oli jokseenkin eri mieltä (kuvio 7). Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Toisen kyselyn vastaajat (81 %) oli pääosin samaa mieltä väittämästä ja 18 % ei osannut sanoa. Toisen kyselyn vastaajista kukaan ei ollut jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämää kohtaan.



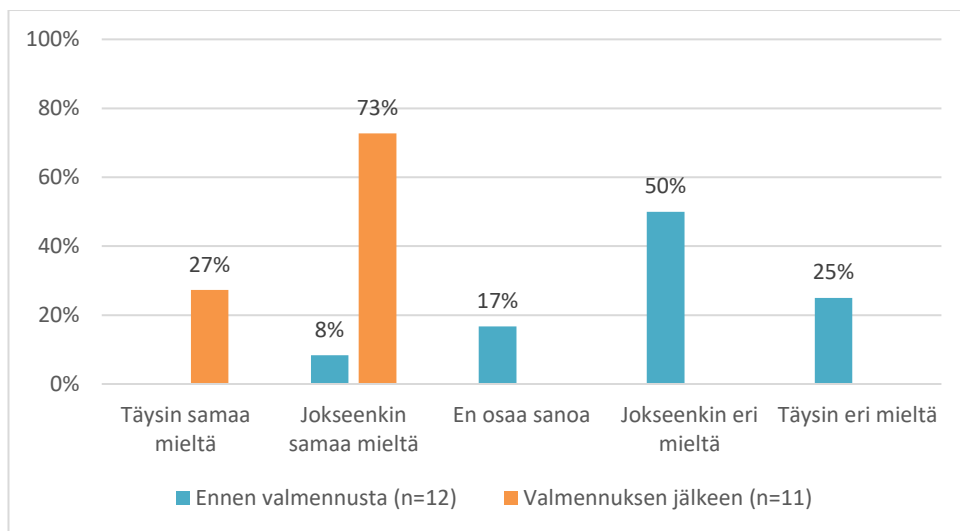
KUVIO 7. Ajankorotukset ovat positiivisen asiakaskokemuksen näkökulmasta tärkeitä

Vastaajille esitettiin väittämä, että asiakas kokee vakuutus- ja pankkiasioiden kartoituksen hyvänä asiana. Ensimmäisen kyselyn vastaajista 75 % oli samaa mieltä väittämästä, 17 % ei osannut sanoa, 8 % oli jokseenkin eri mieltä ja kukaan (0 %) ei ollut täysin eri mieltä (kuvio 8). Toisen kyselyn vastaajista 82 % oli väittämästä samaa mieltä, 18 % ei osannut sanoa ja kukaan (0 %) eri mieltä.



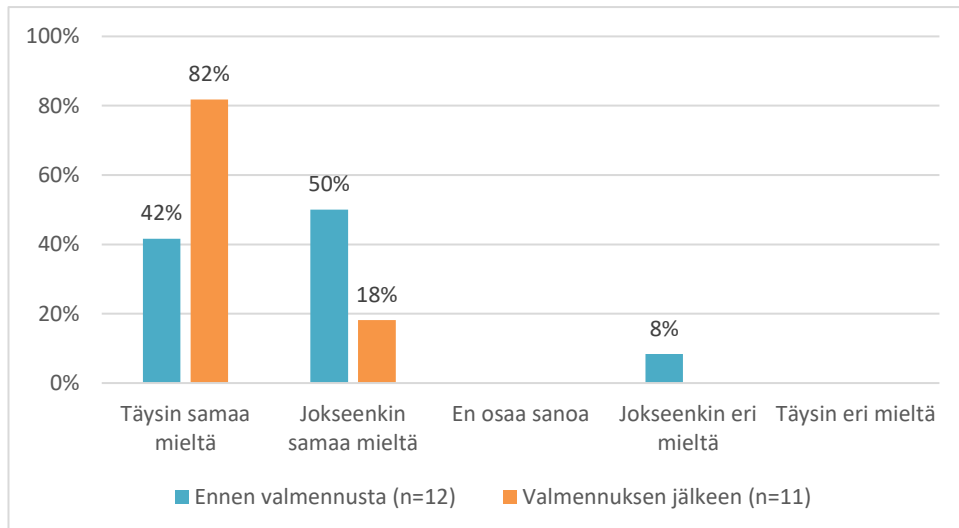
KUVIO 8. Asiakas kokee vakuutus- ja pankkiasioiden kartoituksen hyvänä asiana

Seuraava väittämä käsitteli vastaajien näkemyksiä koulutuksesta ja opastuksesta ajanvarauksien tekemiseen liittyen. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajista vain pieni osa (8 %) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä (kuvio 9). Vastaajista 17 % ei osannut sanoa ja 75 % vastaajista oli eri mieltä. Ensimmäisen kyselyn vastaajista kukaan ei ollut väittämästä täysin samaa mieltä. Toisen kyselyn vastaukset sijoittuivat siten, että 27 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 73 % jokseenkin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut jokseenkin tai täysin eri mieltä tai valinnut vaihtoehtoa ”En osaa sanoa”.



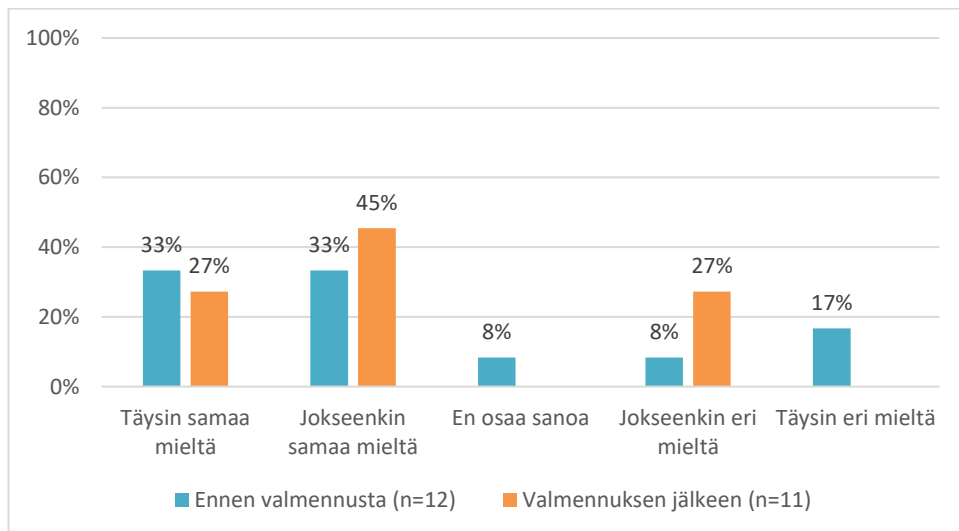
KUVIO 9. Olen saanut tarpeeksi koulutusta ja opastusta ajanvarauksien tekemiseen liittyen

Ensimmäisen kyselyn vastaajista 42 % oli täysin samaa mieltä väittämästä, että heillä on tiedossa esimiehen asettamat tavoitteet ajanvarausten määrästä (kuvio 10). Väittämää kohtaan puolet vastaajista (50 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja 8 % jokseenkin eri mieltä. Ensimmäisessä kyselyssä kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämästä tai valinnut vaihtoehtoa ”En osaa sanoa”. Toisen kyselyn vastaajista 82 % oli täysin samaa mieltä ja 18 % jokseenkin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”En osaa sanoa” tai ollut jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä.



KUVIO 10. Minulla on tiedossa esimieheni asettamat tavoitteet ajanvarausten määrästä

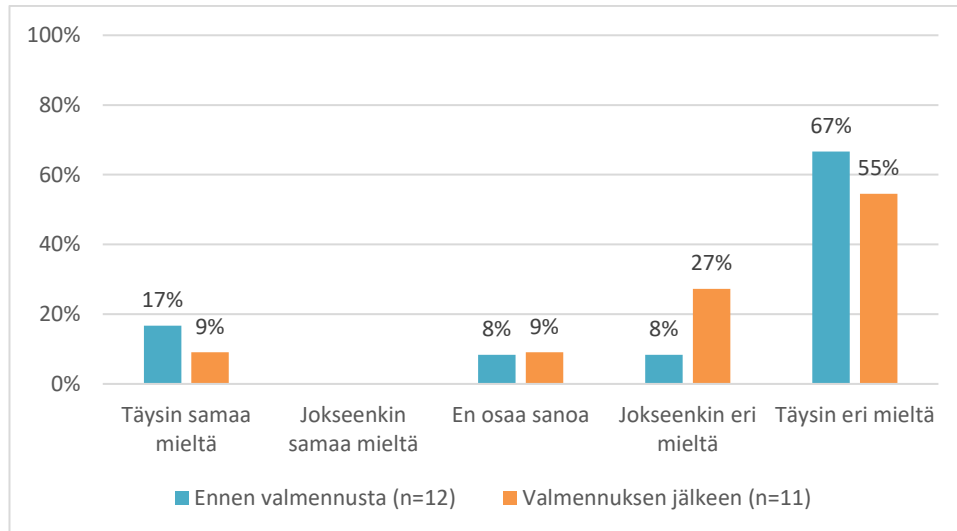
Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin mielipidettä väittämää ”Olen saanut riittävästi palautetta tehtyjen ajanvarausten määrästä” kohtaan. Ensimmäisen kyselyn vastaajista 66 % oli väittämää kohtaan täysin samaa mieltä, 8 % ei osannut sanoa ja 25 % eri mieltä (kuvio 11). Toisen kyselyn vastaajista 72 % oli samaa mieltä ja 27 % jokseenkin eri mieltä. Toisessa kyselyssä kukaan vastaajista ei ollut väittämää kohtaan täysin eri mieltä tai valinnut vaihtoehtoa ”En osaa sanoa”.



KUVIO 11. Olen saanut riittävästi palautetta tehtyjen ajanvarausten määrästä

Tämän jälkeen vastaajilta tiedusteltiin ajanvarausten laadullisesta palautteesta. Ensimmäisen kyselyn vastaajista 17 % koki, että on saanut riittävästi palautetta tehtyjen ajanvarausten laadusta (kuvio 12). Vastaajista 8 % ei osannut sanoa ja 75 % oli eri mieltä.

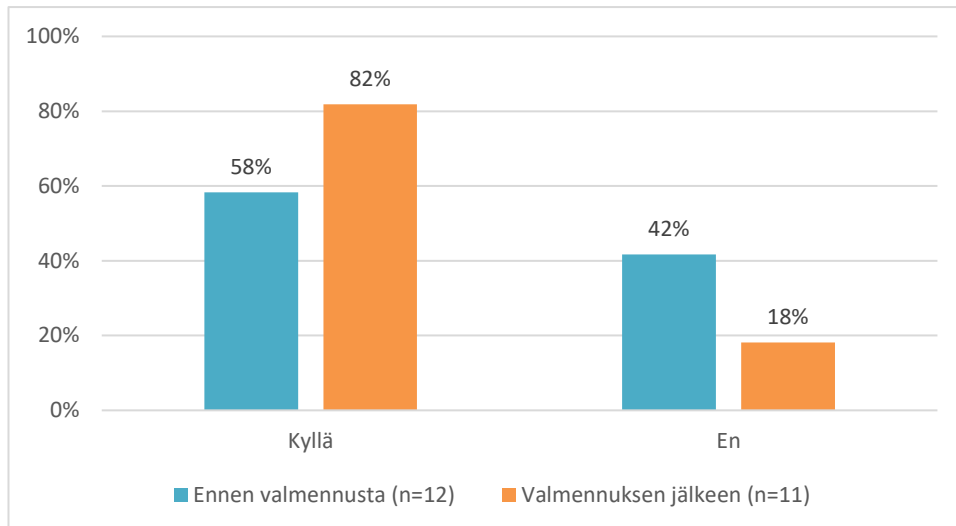
Kukaan vastaajista (0 %) ei ollut väittämistä joksikin samaa mieltä. Toisen kyselyn vastaajista 9 % oli täysin samaa mieltä, 9 % ei osannut sanoa ja 82 % oli eri mieltä väittämistä. Kukaan vastaajista ei ollut joksikin samaa mieltä väittämistä.



KUVIO 12. Olen saanut riittävästi palautetta tehtyjen ajanvarausten laadusta

Ensimmäisen kyselyn vastaajista yli puolet (58 %) oli asettanut itselleen tavoitteita ajanvarauksiin liittyen ja alle puolet vastaajista (42 %) ei ollut asettanut itselleen tavoitteita (kuvio 13). Kaikkien tavoitteita asettaneiden henkilöiden tavoitteet muodostuivat määrällisistä tavoitteista. Suurin osa Kyllä-vastanneista on muodostanut lyhytaikaisempia eli päivä- tai viikkotason tavoitteita itselleen ja pieni osa vuositason tavoitteesta. Pieni osa vastaajista on asettanut summittaisia tavoitteita kuten ”Paljon lisää”, joissa ei ole määritelty tarkkaa määrää.

Toisen kyselyn vastaajista 82 % oli asettanut itselleen tavoitteita ajanvarauksiin liittyen ja vain 18 % ei ollut asettanut tavoitteita (kuvio 13). Suurin osa Kyllä-vastanneista oli asettanut itselleen määrällisiä tavoitteita ajanvarauksiin liittyen. Suurimmalla ajanvarauksien määrään liittyvät tavoitteet ovat lyhytaikaisempia eli päivä- tai viikkotason tavoitteita. Pieni osa oli asettanut itselleen myös laadullisia tavoitteita pyrkien tuottamaan asiakkaalle ajanvarausten avulla laadukkaan palvelukokemuksen. Myös esimiehen kanssa yhdessä asetetut tavoitteet tuotiin vastauksissa esille.



KUVIO 13. Oletko asettanut itsellesi tavoitteita ajanvarauksiin liittyen? Jos vastaat kyllä, niin millaisia?

Ensimmäisessä kyselyssä kysyttiin, millaisia tunteita onnistuneet ajanvaraukset herättävät. Vastaajista suurin osa kokee tyytyväisyyttä ja hyvän olon tunnetta onnistuessaan ajanvarauksen saamisessa. Vastauksista painottui asiakkaan kokeman hyödyn ja tyytyväisyyden merkitys, mitkä tuottavat vastaajille mielihyvää. Vastauksissa mainittiin myös, että onnistuneet ajanvaraukset eivät herätä mitään tuntemuksia ja asia saatetaan kokea jopa ahdistavana.

Ensimmäisen kyselyssä kysyttiin myös työntekijöiden kokemia haasteita tai esteitä ajanvarauksien tekemiseen liittyen. Merkittävimpana haasteena koettiin korvauspalvelupisteen kiire, jolloin ei koeta olevan aikaa ajanvarauksien tekemiselle muiden asiakkaiden odottaessa taustalla. Osa vastaajista koki myös itsevarmuuden ja tiedon puutteen olevan esteenä, jolloin asiakkaalle ei osata kertoa tarpeeksi kattavasti tarjottavista tuotteista tai eduista.

Ensimmäisessä kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin vapaita kommentteja tai kehitysideoita ajanvarausteemaan liittyen. Vastaajat toivoivat myynniltä laadullista palautetta tehdyistä ajanvarauksista, mitä tulee hyvin harvoin. Lisäksi toivottiin lisätietoja tarjottavista tuotteista, eduista ja kampanjoista.

Toisen kyselyn avoimet kysymykset liittyivät myynnilliseen valmennukseen. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, millaisia ajatuksia ajanvarauksiin

liittyvä valmennus on herättänyt. Vastaajat kokivat valmennuksen positiivisena ja tuoneen uusia näkökulmia ajanvarauksien tekemiseen liittyen. Osan vastaajista koki, että valmennus auttoi ymmärtämään ajanvarausten tärkeyttä ja merkitystä. Lisäksi valmennuksesta koettiin saatavan parempia työkaluja asiakaskohtaamisiin ja ajanvarausten tekemiseen. Myös korvauspalvelun johtoportaan paikalla oleminen valmennustilaisuudessa koettiin erittäin positiivisena asiana.

Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka ajanvarauksiin liittyvä valmennus on vaikuttanut työntekoon. Suurin osa vastaajista koki, että tehtyjen ajanvarausten määrä on noussut valmennuksen jälkeen. Merkittävä osa kokee ajanvarausten tarjoamisen lisääntyneen. Osa vastaajista on valmennuksen jälkeen ottanut ajanvarauksen tarjoamisen osaksi jokaista asiakaskohtaamista.

Työntekijöiltä tiedusteltiin vapaita kommentteja ajanvarauksiin liittyvästä valmennuksesta. Vastaajat suhtautuivat valmennukseen positiivisesti ja näkivät sen kannustavana. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijät kokivat valmennuksen työn kannalta tarpeellisena ja tärkeänä.

6.3 Havainnoinnin tulokset

Havainnointijakson alkuvaiheessa kiinnitettiin huomiota korvauspalvelun laadukkaisiin asiakaspalvelutiloihin niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin näkökulmasta katsottuna. Korvauspalvelupisteillä on moderni, siisti ja käytännöllinen ulkoasu, mikä tarjoaa asiakkaan kohtaamiseen tarvittavat edellytykset. Korvaustoimintaan liittyvä teknologia on asianmukaista ja työntekijöillä on tarpeelliset välineet laadukkaan työn suorittamiseen. Korvauspalvelupisteiden edustalla asiakkaita on huomioitu asianmukaisilla odotustiloilla ja suklaakulhoilla. Lisäksi odotustilaan on tuotu tv-vastaanotin, joka informoi Pohjola Sairaalan tarjoamista palveluista. Tiloihin liittyvässä havainnoinnissa huomioitiin, että odotustiloissa tai korvauspalvelupisteillä asiakkaille ei ole tarjolla mainosmateriaalia, kuten tuote-esitteitä vakuutuksista tai tarjottavista eduista.

Asiakaskohtaisia havainnoitaessa huomattiin, että jokainen asiakaskohtaaminen on täysin erilainen. Asiakaskäynnit liittyivät pääosin jo sattuneeseen tapaturman tai sairauden vahinkotapahtuman korvauskäsittelyyn. Asiakaskäynneillä pääosin käsiteltiin tulevan tai jo tapahtuneen Pohjola Sairaala -käynnin kulun korvattavuutta. Palveltavat asiakkaat ovat kaikenikäisiä miehiä ja naisia, jotka muodostuvat vastasyntyneistä jo varttuneimpiin OPn asiakkaisiin. Havainnoitaessa huomattiin, että suurin osa asiakkaista ei ole tietoisia omista vakuutuksistaan tai niihin liittyvistä korvausehdoista kovinkaan tarkasti. Tällaisissa tilanteissa korvausneuvoja tarkastaa yhdessä asiakkaan kanssa vakuutusturvan ja ohjeistaa asiakasta vakuutuksiin liittyvistä asioista.

Ennen myynnillistä valmennusta sijoittuvassa havainnoinnissa huomattiin, että ajanvarausten tarjoaminen asiakkaalle oli suurimmalle osalle korvausneuvojista haasteellista tai jopa olematonta. Mahdollisuus ajanvaraukselle tarjottiin suurimmaksi osaksi vain otollisimmille asiakkaille, jotka itse kysyivät tietystä vakuutustuotteesta tai palvelusta. Asiakkaat ottivat monesti itse puheeksi jonkin edun, josta olivat kuulleet ja sittemmin kiinnostuneet. Uskallus ajanvarausten tarjoamiseen ennen valmennusta oli heikkoa.

Asiakaskohtamisissa tapahtuvia keskusteluja seurattaessa huomattiin, että ajanvarausten tarjoaminen vaikuttaa korvausneuvojista vaikealta. Korvausneuvojat usein epäröivät ajanvarauksen tarjoamista, eivätkä osanneet esittää asiaa kovinkaan luontevasti tai vastata vastaväitteisiin asiantuntevasti. Havaittavissa oli puutteita argumentoinnissa, eikä korvausneuvojilla ollut tarpeeksi tietoa tarjottavista eduista liittyen tuotteisiin ja palveluihin. Räikeimmissä tapauksissa joistain tietyistä eduista saatettiin tahattomasti antaa jopa väärää tietoa, koska tuotetietämys ei ollut tarvittavalla tasolla.

Onnistuneesti tehtyjä ajanvarauksia edeltäviä asiakaskohtaisia yhdisti yksi selkeä tekijä, joka oli esimerkkien tuominen osaksi ajanvarausten argumentaatiota. Luontevat ja vakuuttavat esimerkit vakuutusten käytännön toimivuudesta olivat merkittävässä roolissa onnistuneessa ajanvarauksessa. Esimerkiksi työntekijöiden itse kokemien vakuutusten toimivuuden käytännön esimerkit vahvistivat selkeästi asiakkaan kiinnostusta ja osapuolien välistä luottamusta. Lisäksi korvausneuvojan suora ja johdonmukainen asian esittäminen oli tärkeässä roolissa onnistuneessa ajanvarauksessa.

Joissakin tapauksissa ajanvarausten tekeminen aiheutti haasteita. Joissain tapauksissa ajanvarauksen kirjaamiseen liittyvä tekninen tekeminen oli suhteellisen hidas prosessi, jolloin asiakas joutui odottamaan korvauspalvelupisteellä jopa minuutteja. Osa työntekijöistä ei täysin hallinnut ajanvarauksen kirjaamiseen liittyvää tekniikkaa.

Ajanvarausten ehdottaminen ei välttämättä johda onnistuneeseen ajanvaraukseen. Se kuitenkin saattaa herätellä ja aktivoida asiakasta, joka saattaa jäädä pohtimaan tarjottuja vaihtoehtoja. Voi olla mahdollista, että lähitulevaisuudessa hän kiinnostuu tuotteesta ja parhaimmassa tapauksessa ottaa itse yhteyttä myyntiin. Havainnoitaessa erästä asiakas-kohtaamista asiakas otti tilanteessa itse esille, että haluaa ajanvarauksen, koska edellis-kerralla sitä oli tarjottu. Asiakas ei tällöin kiinnostunut tarjottavasta edusta, mutta oli myöhemmin jäänyt pohtimaan asiaa ja sittemmin kiinnostunut siitä.

Myynnillisen valmennuksen jälkeen oli huomattavissa merkittäviä positiivisia muutoksia korvausneuvojen ajanvarauksiin liittyvässä työskentelyssä. Valmennus on havainnoinnin perusteella tuonut silminnähdyn runsaasti itseluottamusta ja konkreettisia apuvälineitä ajanvarausten tekemiseen liittyen. Suurimmalle osalle asiakkaista tarjottiin mahdollisuutta ajanvarauksiin ja ajanvarausten määrien kasvu oli jo havainnoinnin avulla nähtävissä. Korvausneuvojen työskentelyote ajanvarausten tekemiseen liittyen oli selkeästi muuttunut johdonmukaisemmaksi ja niiden tarjoamisesta tuli osalle työntekijöistä välittömästi kiinteä osa asiakkaan palvelemisen prosessia.

Valmennuksen jälkeen ajanvarausten tarjoamisen laatu parantui merkittävästi verrattuna ajanjaksoon ennen valmennusta. Suurimmalle osalle asiakkaista tehtiin vakuutuksiin liittyvä tarvekartoitus, jonka pohjalta osattiin tarjota asiakkaan tarpeeseen sopivia etuja tai palveluita. Lisäksi korvausneuvojen argumentaatiotaidot olivat selkeästi kehittyneet, jolloin asiakkaalle osattiin tuoda paremmin esille vakuutustuotteiden etuja.

Myös tuotetietämys on hieman kehittynyt, mikä syventää korvausneuvojan asiantuntijuuden roolia ja luontevuutta ajanvarausten tarjoamiseen. Tähän syynä voi olla se, että korvauspalvelupisteiden yhteyteen hankittiin valmennuksen jälkeen esitteitä vakuutus- ja pankkiasiointiin liittyvistä eduista, jotka toimivat tukimateriaalina asiakkaalle ja korvausneuvojalle. Havainnoitavissa oli, että korvausneuvojat pystyivät esittelemään tarjottavia etuja tai palveluita konkreettisemmin asiakkaalle esitteiden avulla.

Havainnoitaessa huomattiin, että jokainen ehdotettu ajanvaraus on merkityksellinen ja niistä voi muodostua potentiaalisia ja arvokkaita asiakaskontakteja myynnille. Eräissä tapauksissa asiakas tuli hoitamaan tapaturmavamman liittyviä korvausasioita korvauspalvelupisteelle. Hyvin hoidetun asiakaspalvelutilanteen päätteeksi asiakkaalle suositeltiin ammattimaisesti saatavilla olevia etuja ja palveluita, joista hän kiinnostui. Kävi myös ilmi, että asiakkaalla on yritys, jonka pankki- ja vakuutusasiakkuuden vaihtamisesta OP Ryhmään hän oli kiinnostunut.

Havainnointi tuotti paljon syventävää ja muita tutkimusmenetelmiä tukevaa materiaalia ajanvarauksiin liittyen ja selkeytti kokonaiskuvaa toiminnan kehittämisen näkökulmasta katsottuna. Lisäksi havainnoinnilla saavutettiin kehitysideoita toiminnan kehittämisen kannalta ja antoi tukimateriaalia esimiehelle työntekijöiden henkilökohtaiseen valmentamiseen liittyen ja toiminnan kehittämisen kannalta.

6.4 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastatteluissa haastateltiin kehittämistyön kohderyhmään kuuluvia kolmea korvausneuvojaa. Korvausneuvoja haastateltiin anonymisti (Korvausneuvoja1, Korvausneuvoja2, Korvausneuvoja3), jolloin heidän nimiä tai taustatietoja ei käsitellä tuloksissa.

Haastateltavat kokivat ajanvarauksien tekemisen olevan hyvä lisä työn monipuolistamisessa. Lisäksi se antaa mahdollisuuden tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaisempaa huolenpitoa tuottaen samalla lisäarvoa omalle työlle. Haastateltavat suhtautuvat ajanvarauksiin positiivisesti. Haastateltavia yhdisti yhteisenä tekijänä se, että ajanvarauksissa motivoi ennen kaikkea asiakkaan auttaminen.

Tuo lisäarvoa omalle työlle, kun saa asiakkaalle tarjota kokonaisvaltaisempaa huolenpitoa (Korvausneuvoja2).

Ajanvarauksien tekemisen haasteiksi koettiin kiire korvauspalvelupisteillä, jolloin korvausasian hoitaminen koettiin asiakaskohtaamisen pääasiaksi. Lisäksi ongelmaksi voi

muodostua se, että ajanvarauksia saatetaan tarjota samalle asiakkaalle useaan kertaan lyhyen ajan sisällä, jolloin asiakas saattaa kokea asian negatiivisella tavalla.

Kiireessä on vaikeaa tehdä ajanvarauksia, eikä aina muista niitä tehdä. Asiakas saattaa suuttua, jos kiireessä alkaa niin sanotusti myymään. Mutta jotkut tietysti voivat olla hyvinkin tyytyväisiä kuultuaan joistain eduista. (Korvausneuvoja2.)

Jokaista haastateltavaa yhdisti se tekijä, että ajanvarauksissa motivoi ennen kaikkea asiakkaan auttaminen. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että raha ei motivoi ajanvarauksien tekemiseen, vaan syyt ovat työn merkityksellisyydessä ja asiakkaiden auttamisessa. Lisäksi yksi haastateltava koki määrälliset tavoitteet erittäin tärkeäksi asiaksi motivaation kannalta. Yhden haastateltavan mukaan ajanvarauksia syntyisi enemmän, mikäli niistä saisi provisiota. Motivoivaksi tekijäksi nostettiin myös ajanvarauksiin liittyvä laadullinen palaute, jota haastateltavat kokevat saavansa liian vähän.

Asiakkaiden auttaminen motivoi, niin kuin tuossa työssä muutenkin. Se, että pidetään huolta ja tavoitellaan heidän etuaan (Korvausneuvoja3).

Haastateltavat kokivat myynnillisen valmennuksen erittäin hyvänä ja ennen kaikkea tarpeellisena. Valmennus on tuottanut kaivattuja perusteluita sille, minkä vuoksi ajanvaraukset ovat tärkeä osa korvausneuvojan työnkuvaa. Lisäksi haastateltavat kokivat, että valmennus antoi lisää kaivattuja välineitä ajanvarausten tekemiseen liittyen, mikä helpottaa huomattavasti työn tekemistä. Yksi haastateltavista kertoi, että on ollut mukana todistamassa valmennuksen aiheuttamia positiivisia asennemuutoksia muutaman tiimin jäsenen toiminnassa. Valmennuksesta on jokaisen haastateltavan mielestä kuulunut ainoastaan positiivista palautetta tiimin jäsenten välillä. Lisäksi valmennus koettiin hyväksi keskustelufoorumiksi, jossa tiimi pääsi yhdessä keskustelemaan avoimesti ja ohjatusti ajanvarauksiin liittyvistä asioista.

Koulutuksen jälkeen tajusin, että se on asiakkaan parhaaksi. Olen asiakaspalvelija ja haluan tehdä työtä asiakkaan parhaaksi. (Korvausneuvoja2.)

Haastateltavat toivat esille muutamia kehityskohteita, joita ovat itse nähneet tarpeellisiksi liittyen ajanvarauksiin. Yksi haastateltavista nosti esille perehdytyksen, joka olisi uuden

työntekijän tullessa luonteva kanava valmentaa ajanvarauksien tekemiseen. Lisäksi haastattelussa kävi ilmi, että korvausneuvojat toivoisivat enemmän konkreettisia etuja tai tuotteita, joita voi tarjota asiakkaalle. Lisäksi palautteen ja kannustamisen tulisi olla positiivista ja jatkuvaa, jotta teema pysyisi pinnalla. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että säännöllisesti jatkuvat palaverit, joissa tiimi pääsisi keskustelemaan ajanvarauksista, olisivat tarpeellisia.

Positiivinen kannustus. Ei negatiivista kannustusta. Pidetään asiaa pinnalla ja käydään kokemuksia yhdessä läpi. (Korvausneuvoja 3.)

Haastattelut vahvistivat etenkin kyselyiden avoimien kysymysten vastauksia. Lisäksi tulosten avulla saavutettiin myös kattavia perusteluita etenkin valmennuksen ja kehityskohteiden merkitykselle.

7 POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrki kehittämään ajanvarauksiin liittyvää työskentelyä. Työn tarkoituksena oli tutkia myyntihenkisen valmennuskokonaisuuden vaikutuksia ajanvarausten määrään ja työntekijöiden asenteisiin liittyen. Työn tavoitteena oli selvittää tieto valmennuksen tärkeydestä, jotta tiedetään kannattaako samaa valmennuksen mallia hyödyntää yksikön muissa tiimeissä. Lisäksi siinä selvitettiin, millaisia kehityskohteita korvauspalvelulla on liittyen ajanvarauksien tekemiseen.

Tarkasteltaessa vuoden 2017 aikana tehtyjen ajanvarausten kuukausittaisia määriä on huomattavissa merkittävää positiivista kehitystä vuoden loppupuolella. Tehtyjen ajanvarausten määrä kasvoi räjähdysmäisesti kehittämistyön aikana verrattuna sitä edeltäneeseen ajanjaksoon. Pelkästään kehittämistyön aikaisina kuukausina (marraskuu-joulukuu) tehtiin suurin osa (52 %) koko vuoden 2017 ajanvarauksista.

Ajanvarausten määrällinen positiivinen kehitys käynnistyi lokakuussa 2017, jolloin tiimiä kannustettiin tekemään enemmän ajanvarauksia ja tiimin jäsenille kerrottiin tulevasta valmennuksesta. Jo tällöin saavutettiin merkittävää kasvua tehtyjen ajanvarausten määrissä. Kehittämistyön alussa järjestettiin tiimipalaveri marraskuun alussa (7.11.2017), jolloin tiimiä kannustettiin aktiivisesti ajanvarausten tekemiseen korostaen sen saavuttamia hyötyjä. Myynnillinen valmennuskokonaisuus toteutettiin marraskuun puolenvälin jälkeen (22.11.2017) ja joulukuun alussa (5.12.). Vuoden 2017 kuukausista eniten ajanvarauksia tehtiin joulukuussa (228 kappaletta), vaikka juhlapyhät ja erilaiset koulutuspäivät sekoittivat hieman normaalia päivittäistä työskentelyä. Saatujen tulosten valossa voidaan todeta, että järjestetyllä valmennuskokonaisuudella on ollut merkittävä positiivinen vaikutus tehtyjen ajanvarausten määrään.

Tutkimusmenetelmissä saavutettujen tulosten perusteella työntekijät suhtautuvat valmennuksen jälkeen ajanvarauksien tekemiseen hieman positiivisemmin. Työntekijät kokivat, että valmennus tuotti kaivattuja perusteluita sille, miksi ajanvaraukset ovat tärkeä osa

korvausneuvojan työnkuva. Tehokkaan työskentelyn ja hyvän motivaation ylläpitämiseksi on ensisijaisen tärkeää, että työntekijät tiedostavat työtehtäviensä ja oman roolinsa merkityksen osana organisaation toimintaa. On kuitenkin huomioitavaa, että kuitenkin pieni osa työntekijöistä kokee ajanvarausten tekemisen ainoastaan myynnillisenä asiana, eivätkä näin ollen hahmota sen olevan tärkeä asiakaskokemusta parantava tekijä. Tulosten valossa voi pohtia, tulisiko valmennusta jatkaa tulevaisuudessa, jotta ajanvarausten merkitys osana asiakaskokemuksen parantamista tiedostettaisiin paremmin. Parhaan palvelutason ja tasalaatuisen palvelun edellytyksenä ajanvarauksia tulisi tarjota jokaisessa asiakaskohtaamisessa, minkä vuoksi kaikkien tulisi sisäistää ajanvarausten tärkeys.

Tutkimustulosten perusteella yksi merkittävimmistä motivaatiolähteistä työntekijöille ajanvarausten tekemiseen liittyen on ennen kaikkea asiakkaan edun tavoitteleminen ja auttaminen. Lisäksi motivoiviksi asioiksi koettiin myös merkityksellisen työn tekeminen, määrällinen ja laadullinen palaute sekä rahalliset palkkiot. Kuten tuloksistakin huomattiin, jokaista ihmistä motivoi täysin eri asiat, mikä esimiehen on tärkeää tiedostaa päivittäisessä johtamisessaan. Tavoitteet ja kannustimet tulisi rakentaa siten, että ne palvelisivat mahdollisimman suurta joukkoa huomioiden heidän yhteiset motivaatiolähteensä.

Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen suhteen tapahtui muutoksia valmennuksen myötä. Valmennuksen jälkeen yhä useampi työntekijä oli asettanut itselleen tavoitteita ajanvarausten tekemiseen liittyen. Valmennuksen jälkeen lähes kaikki vastaajista ovat asettaneet henkilökohtaisia tavoitteita, kun tilanne ennen valmennusta oli huomattavasti heikompi. Tavoitteiden asettamisella ja niihin tähtäämisellä on merkittävä vaikutus motivaation muodostumisen kannalta (Rasila & Pitkonen 2010, 23). Jatkon kannalta olisi tärkeää huolehtia, että jokaisella korvausneuvojalla olisi selkeät tavoitteet ajanvarausten tekemiseen liittyen, koska tavoitteiden asettaminen sekä niihin pyrkiminen motivoi ja tehostaa työskentelyä.

Työntekijät kokivat saavansa liian vähän laadullista palautetta, mikä voi olla suurimmalle osalle merkittävä asia motivaation kehittymisen kannalta. On todennäköistä, että joillekin työntekijöille palaute tehtyjen ajanvarausten laadusta voi olla ratkaisevaa, sillä heidän motivaationsa voi perustua pitkälti merkityksellisen työn tekemiseen. Palaute viestittää

työntekijälle hänen tullessa huomioiduksi työyhteisössään, mikä kannustaa entistä parempiin suorituksiin (Rasila & Pitkonen 2010, 32). Laadullista palautetta ajanvarauksista on tällä hetkellä hankalaa saada, koska se edellyttäisi myyntiyksiköiden ja korvauspalvelun välisen yhteistyön muokkaamista. Laadullinen palaute koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi, minkä vuoksi kehitystoimenpiteitä asian korjaamiseksi olisi tärkeää tehdä parhaiden tulosten saavuttamiseksi.

Tutkimustulosten perusteella myös palaute ajanvarausten määristä koettiin pääosin liian vähäiseksi, mutta vastauksissa oli huomattavissa suurta hajontaa. Vastausten suuri hajonta viittaa siihen, että jotkin työntekijät kaipaavat enemmän palautetta toisiin verrattuna. Asiaan kohdistettiin korjaavia toimenpiteitä jo kehittämistyön aikana esimiehen välityksellä, jolloin esimies antoi runsaammin määrällistä palautetta. Valmennuksen jälkeisten tulosten perusteella työntekijät olivat tyytyväisempiä palautteen määrään, mutta silti pieni osa toivoi vielä runsaammin palautetta. On tyypillistä, että ihmisten välillä on eroja palautteen tarpeeseen liittyen, minkä vuoksi palautetta tulisi antaa jatkuvasti ja mahdollisimman runsaasti (Mayor & Risku 2015, 158).

Valmennusta edeltävien tutkimustulosten perusteella työntekijät kokivat saavansa liian vähän koulutusta tai opastusta ajanvarauksien tekemiseen. Valmennuksen jälkeisissä tuloksissa tapahtui merkittävä muutos, kun työntekijät kokivat saavansa riittävästi valmennusta. Työntekijät kokivat pidetyn valmennuskokonaisuuden tarpeellisena ja suhtautuivat siihen erittäin positiivisesti ja kiitollisesti. Valmennus koettiin onnistuneeksi sen jättäessä työntekijöille positiivisen mielikuvan. Lisäksi valmennukselta toivottiin jatkuvuutta, mikä olisi hyvin tärkeää pidempiaikaisten positiivisten tulosten ylläpitämisen kannalta. OPn korvauspalvelun johto oli myös seuraamassa valmennusta, mikä koettiin työntekijöiden keskuudessa merkittävänä asiana. Johtoportaan mukana oleminen valmennustilanteissa saattoi olla myös merkittävä tekijä valmennusaiheen sisäistämisen suhteen.

Havainnointitulosten perusteella suurin osa asiakkaista ei ole kovinkaan tietoisia oman vakuutusturvan ominaisuuksista, jolloin vakuutusturvan tarkastaminen ja täydentävien tuotteiden ehdottaminen tuovat asiakaskohtaamiseen huomattavaa lisäarvoa. Vakuutus- turva voi olla ihmisten elämäntilanteen ja -hallinnan näkökulmasta erittäin tärkeä asia,

minkä vuoksi on huolestuttavaa, mikäli ihmisten vakuutusturva on puutteellinen. Asiakkaat vaikuttivat erittäin tyytyväisiltä saadessaan henkilökohtaista palvelua ihmiseltä ihmiselle, mikä voi olla harvinaista nykypäivän digitalisoituneessa ympäristössä.

Tulosten perusteella oli huomattavissa, että valmennus oli lisännyt itsevarmuutta asiakas-kohtaisiin ja korvausneuvojat kykenivät kertomaan tarjottavista tuotteista entistä laajemmin. Tämä lisää luottamuksen tunnetta asiakkaan ja työntekijän välille sekä parantaa asiakaskokemusta. Argumentaatiotaitojen kehittyessä ajanvarausten tekeminen helpottuu huomattavasti ja lisäksi sen myötä asiakkaalle muodostuu positiivinen mielikuva koetusta asiantuntevasta palvelutilanteesta.

Saavutettujen tulosten perusteella valmennuksella on ollut suuri positiivinen vaikutus myös palvelun laatuun liittyen. Tasalaatuisen palvelutason saavuttamiseksi on tärkeää, että mahdollisuus ajanvaraukselle tarjotaan jokaiselle asiakkaalle tilanteesta riippumatta. Päätös ajanvarauksesta on oltava asiakkaan päätettävissä, joten korvausneuvoja ei voi itse tehdä valintaa siitä, kenelle mahdollisuus ajanvaraukselle tarjotaan. Valmennuksen jälkeen ajanvarauksia tarjottiin suurimmalle osalle asiakkaista, mikä on ensiluokkaisen tärkeä asia tasalaatuisen palvelun näkökulmasta. Tulosten perusteella voisi katsoa, että työntekijät ovat ottaneet valmennuksesta opitut asiat käytäntöön osaksi päivittäistä työskentelymallia ainakin lyhyellä aikavälillä mitattuna.

Ajanvarausten tekemisen kannalta merkittäväksi haasteeksi koettiin kiire korvauspalvelu-
lupisteilla. Työntekijät kokivat, että ajanvarausten tarjoaminen voi unohtua kiireen vuoksi. Kiireen ei kuitenkaan tulisi olla syy olla tarjoamatta ajanvarausta, sillä tarkoituksena on tarjota tasalaatuista palvelua jokaiselle asiakkaalle.

Ajanvarausten tekemistä hankaloittavana asiana todettiin, että joissain tapauksissa niiden tekninen kirjaaminen aiheutti haasteita. Pienelle osalle työntekijöistä ei ollut täyttä varmuutta, kuinka ajanvaraus kirjataan järjestelmään teknisesti. Tämä voi aiheuttaa viivettä asiakaspalvelutilanteeseen, jolloin asiakastyytyväisyys saattaa kärsiä tilanteen vuoksi. Kyseinen ongelma on helposti ratkaistavista perehdyttämällä, opastamisella tai pienimuotoisella koulutuksella.

On ensiluokkaisen tärkeää tiedostaa, että jokainen ehdotettu ajanvaraus voi olla merkityksellinen niin asiakkaan edun kuin myös OPn kasvun ja kannattavuuden suhteen. Ajanvarauksien ehdottaminen ei välttämättä johda onnistuneeseen ajanvaraukseen, mutta se saattaa herätellä ja aktivoida asiakasta, joka saattaa myöhemmin jäädä pohtimaan tarjottuja vaihtoehtoja. Ihanteellisessa tilanteessa asiakas jää miettimään aiemmin käytyä keskustelua ja arvioi oman vakuutusturvansa kattavuutta. Voi olla myös mahdollista, että lähitulevaisuudessa hän kiinnostuu tarjotusta tuotteesta ja parhaimmassa tapauksessa ottaa itse yhteyttä myyntiin. Vakuutusturvan tarkastaminen ja uusien etujen tarjoaminen ovat tärkeä osa asiakkaasta välittämistä.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että valmennuskokonaisuus oli kehittänyt ajanvarauksiin liittyvää työskentelyä ainakin lyhyellä aikavälillä. Kehittämistyön aikana tehtyjen ajanvarausten määrät ovat moninkertaistuneet ja työntekijöiden suhtautuminen ajanvarauksiin kohtaan on hieman myönteisempi. Lisäksi työssä saavutetut tulokset ovat antaneet tiimin esimiehelle runsaasti tukimateriaalia tiimin jokapäiväiseen valmennukseen ja johtamiseen liittyen.

Työssä selvitettiin ainoastaan valmennuksen lyhytaikaisia vaikutuksia, jolloin työstä rajattiin ulkopuolelle valmennuksen pidempiaikaiset vaikutukset ajanvarausten määrällisen kehityksen ja työntekijöiden asenteiden suhteen. Jatkotutkimuksella olisi mahdollista selvittää pidempiaikaiset vaikutukset, jolloin ajanvarausten määrällistä kehitystä ja työntekijöiden asenteita mitattaisiin pidemmällä aikajänteellä, kuten esimerkiksi vuoden 2018 ajalta.

Työelämässä tapahtuvien muutosten vuoksi kaikkien organisaatioiden, kuten myös OPn, on samaan aikaan kyettävä tehostamaan toimintojaan ja palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin. Asiakkaiden käyttäytymisessä on tapahtunut rajuja muutoksia asiakkaiden vaatiessa entistä parempaa palvelua ajasta tai paikasta riippumatta. Asiakkaat ovat ottaneet valta-aseman ostopaikoilla, jolloin hyvien myyntikontaktien merkitys korostuu entisestään.

Korvauspalvelun tekemien ajanvarauksien avulla asiakkaalle kyetään kertomaan eduista ja tuotteista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mikä lisää myynnin onnistumisen todennäköisyyttä. Ajanvarauksilla on mahdollisuus varmistaa ostopäätöksen syntyminen ja

paremman asiakaskokemuksen saavuttaminen. Tulevaisuudessa menestyneet organisaatiot asettavat myynnin toimintansa keskiöön, jolloin muut yksiköt pyrkivät toiminnallaan tukemaan myyntiä omien työtehtävien kautta. Työtehtävien muuttuessa kohti moniosajuutta, on samaan aikaan myös kyettävä huolehtimaan henkilöstön jaksamisesta ja motivaation säilymisestä.

Prosessien tehokkuuden lisääminen, työntekijöiden tehtäväkentän monipuolistuminen ja työntekijöiden hyvän motivaation ylläpitäminen voivat tuottaa yrityksille haasteita tulevaisuudessa. Työntekijöiden tehtävissä tapahtuvat muutokset on kyettävä perustelemaan kattavasti, jotta työntekijät tiedostavat syyt toiminnan muuttumiselle. Muutosten läpiviemiseksi tärkeään rooliin asettuu esimiehen päivittäinen valmennus, jonka rooli tulee kasvamaan merkittävästi. Valmentamisen tukena voidaan tarvittaessa käyttää ulkopuolista valmennusosaamista, jonka avulla työn tekeminen tehostuu ja samaan aikaan työntekijöiden motivaatiotaso paranee.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen tiedon tunnusmerkki on luotettavuus. Tyypillisesti määrällisissä tutkimuksissa luotettavuus liittyy reliabiliteettiin ja validiteettiin, mutta sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään vakuuttavuuden käsitettä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Validiteetilla eli pätevyydellä arvioidaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Reliabiliteetilla eli luotettavuudella arvioidaan käytettyjen mittareiden ja tutkimusasetelmien toimivuutta. Reliabiliteetin keskeinen osa on tutkimuksen toistettavuus. Mikäli tutkimus toistetaan uudelleen samalla tutkimusasetelmalla, tutkijan tulisi saada samanlaisia tutkimustuloksia. Tutkimuksen vakuuttavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija pyrkii vakuuttamaan muun tiedeyhteisön tekemällä tutkimukseen liittyvät valinnat ja tulkinnat mahdollisimman näkyviksi. (Toikko & Rantanen 2009, 122–123.) Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman luotettavasti ja tarkasti, sillä työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat tieteen tekemisen eettiset säännöt (Ojasalo ym. 2014, 48). Työn toteuttamista on arvioitu validiteetin, reliabiliteetin ja vakuuttavuuden näkökulmien avulla.

Opinnäytetyötä arvioitaessa validiteetin näkökulmasta voidaan todeta, että tutkimuksellinen kehittämistyö on edennyt suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti. Työn jokaisen vaiheen toteuttamisessa on tähdätty siihen, että saavutettaisiin tutkimuskysymyksien ratkaisemiseen tarvittavat vastaukset. Jokaisen tutkimusmenetelmän suunnittelu- ja toteutusvaiheessa tutkimusongelma on toiminut punaisena lankana, joka on ohjannut työskentelyä kehittämistyön edetessä. Opinnäytetyön vakuuttavuutta parantaa työssä ilmenevien valintojen, tulosten, tulkintojen ja perusteluiden avoimuus. Aineiston kerääminen ja tulosten esittäminen on pyritty esittämään mahdollisimman luotettavalla ja johdonmukaisella tavalla, jolloin asiat ovat muulle tiedeyhteisölle mahdollisimman avoimia.

Reliabiliteetin näkökulmasta tutkimuksellinen kehittämistyö on onnistunut suhteellisen hyvin. Tutkimusmenetelmät on toteutettu tieteellisen näkökulman perusteella luotettavasti ja raportointi on ollut avointa, minkä vuoksi tutkimuksen toistettavuus paranee. Haasteena oli kohderyhmän pieni määrä, minkä voidaan katsoa haittaavan tutkimustulosten luotettavuutta. Mutta toisaalta kyselyiden vastausprosentit olivat yleisesti muihin kyselytutkimuksiin verrattuna poikkeuksellisen hyvällä tasolla, mikä lisää luotettavuutta. Kehittämistyön näkökulmasta saavutettiin merkittäviä tuloksia, joita on mahdollista hyödyntää myös muissa samankaltaisissa ja -kokoisissa työyhteisöissä.

Luotettavuutta on lisätty käyttämällä menetelmätriangulaatiota, jota on yleisesti suosittu yhtenä tutkimuksen validiteettikriteerinä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Sen avulla on lisätty luotettavuutta ja saavutettu kokonaisvaltaisempi kuva valmennuksen vaikutuksista työntekijöiden asenteisiin ja motivaation liittyen. Lisäksi triangulaatio on auttanut kehittämistyön onnistumisessa menetelmien tukiessa toisiensa tuloksia.

Luotettavuutta lisättiin teemahaastatteluissa ja havainnoinnissa myös saturaatiopisteen saavuttamisen arvioinnilla. Menetelmien toteutusta jatkettiin niin pitkään, kunnes aineisto kylläntyi ja oltiin saavutettu tarvittava tieto tutkimusongelman ratkaisun kannalta. Saturaatiopiste toimi havainnoinnissa ja haastatteluissa mittarina, jonka perusteella oli mahdollista todeta se hetki, kun aineistoa oli kerätty tarvittava määrä.

Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy myös toimijoiden sitoutuminen. Kehittämistoiminta yleisesti on sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät ja toimijat osallistuvat yhteisesti niin toimintaan kuin kehittämiseenkin, jolloin näiden henkilöiden sitoutuminen

on keskeinen osa luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Työssä pyrittiin motiivoimaan kohderyhmää ja korostamaan tutkimuksen tärkeyttä, jotta tutkimustulokset muodostuisivat mahdollisimman luotettaviksi. Näin voitiin katsoa saavutettavan mahdollisimman aitoja ja luotettavia tuloksia, jotka tuottivat kehittämistyön kannalta tarvittavaa tietoa.

Kehittämistoiminnasta saavutettujen tulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa tulosten hyödynnettävyyttä. Tärkeintä on tulosten jalkautuminen käytännön toimintaan ja niiden leviämiseen toimintaympäristöön. Tulosten siirrettävyyden voidaan katsoa olevan koko kehittämistoiminnan tärkeimpiä ja ratkaisevimpia kohtia, minkä vuoksi on tärkeää miettiä, kuinka tuloksia saadaan levitettyä muihin ympäristöihin. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126). Opinnäytetyössä kerättyjen tulosten perusteella on katsottu, että valmennus on saavuttanut positiivisia vaikutuksia ajanvarausten määrälliseen kehitykseen ja työntekijöiden asenteisiin sekä motivaatiotasoon liittyen. Lisäksi kehittämistyössä kerättyjen tietojen avulla on kyetty kehittämään työskentelyä ja purkamaan työhön liittyviä esteitä. Valmennuksen katsottiin saavuttaneen hyviä tuloksia, minkä vuoksi samaa valmennuksen mallia on suunniteltu toteutettavan myös yksikön muissa tiimeissä.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aminoff, J. & Rubanovitsch M. D. 2015 Ostovallankumous. Helsinki: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Chambers, P. 2004. 21st Century Sales Management. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.

Eduskunta. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettu: 17.1.2018. <https://fi-losofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>

Finanssiala. 2017. Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Julkaistu 2.11.2017. Luettu 3.1.2017. <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros>

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Helsinki: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Heikkilä, J. 2009. KASVA, VÄLITÄ JA VALMENNA. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum Oyj. Luettu 11.2.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/IACBGXCTEB#>

Issakainen, K-P. Savon Sanomat. 2017. OP-ryhmän Reijo Karhinen: Suomen työllisyysaste tulisi nostaa 80 prosenttiin. Julkaistu 17.12.2017. Luettu 12.2. 2018. <https://www.savonsanomat.fi/talous/OP-ryhm%C3%A4n-Reijo-Karhinen-Suomen-ty%C3%B6llisyysaste-tulisi-nostaa-80-prosenttiin/1084096>

Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. Selling and Sales Management. Essex: Pearson Education Limited.

Johtajatiimi. N.d. Yhteystiedot. Luettu 18.1.2018. <https://www.johtajatiimi.com/fi/yhteystiedot>

Kasvio, A. & Tjäder, J. K. 2007. Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2006. Proaktiivisuus – reaktiivisuus. Terveyskirjasto. Julkaistu 7.2.2006. Luettu 13.2.2018. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_teos=onn&p_artikkeli=onn00023

Keränen, P., Säntti, R., Rantala, M. & Vilkuna, A-M. 2014. Reittejä työelämän murroksessa. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja.

- Koiranen, I., Räsänen, P. & Södergård, C. Mitä digitalisaatio tarkoittaa kansalaisen näkökulmasta? Talous ja yhteiskunta, 3/2016. Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Kärnä, E. 2010. TEHOA MYYNTIIN – myynnin tuki kuntoon. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälineenä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- OP Ryhmä. N.d. Liiketoiminta-alueet. Luettu 16.1.2018. <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tieto-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet>
- OP Ryhmä. 2016. Vahinkovakuutus. Luettu 16.1.2018. <https://op-year2016.fi/liiketoiminnaat/vahinkovakuutus>
- OP Intra. 2017. OP Ryhmän sisäinen Intra. Luettu 4.12.2017.
- OP Ryhmä. 2018. OP Ryhmän vuosikertomus 2017. Luettu 6.3.2018. https://op-year2017.fi/filebank/514-OPn_vuosi_2017.pdf
- Pohjola Sairaala. N.d. Esittely. Luettu 16.1.2018. <http://www.pohjolasairaala.fi/esittely>
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvosto. Julkaistu 3.3.2018. Luettu 11.12.2017. http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettava-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Ensimmäisen kyselytutkimuksen kyselylomake

1 (3)



Kysely ajanvarauksista

Kyselyyn vastaaminen vie muutaman minuutin. Vastaamalla kyselyyn annat arvokasta tietoa korvauspalvelun kehittämiseen. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi, eikä siinä kerätä sinusta tunnistetietoja.

* Ota kantaa seuraaviin väittämiin

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pidän siitä, että voin tarjota asiakkaalle tapaamisen tai puhelinajan pankki- ja vakuutusasioihin liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanvarausten tarjoaminen asiakkaalle on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanvaraukset ovat positiivisen asiakaskokemuksen näkökulmasta tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakas kokee vakuutus- ja pankkiasioiden kartottuksen hyvänä asiana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tarpeeksi koulutusta ja opastusta ajanvarausten tekemiseen liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tiedossa esimieheni asettamat tavoitteet ajanvarausten määrästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi palautetta tehtyjen ajanvarausten määrästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi palautetta tehtyjen ajanvarausten laadusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava >>

33 % valmis



Kysely ajanvarauksista

* Oletko asettanut itsellesi tavoitteita ajanvarauksiin liittyen? Jos vastaat kyllä, niin millaisia?

En

Kyllä, millaisia?

* Millaisia tunteita onnistuneet ajanvaraukset herättävät sinussa?

0/4000

Seuraava >>

67 % valmis





Kysely ajanvarauksista

* Mitkä ovat suurimmat haasteet tai esteet ajanvarauksen tekemisessä?

0/4000

Vapaita kommentteja tai kehitysideoita ajanvarausteemaan liittyen:

0/4000

Lähetä

100 % valmis

Liite 2. Toisen kyselytutkimuksen kyselylomake

1 (3)



Kysely ajanvarauksista

Kyselyyn vastaaminen vie muutaman minuutin. Vastaamalla kyselyyn annat arvokasta tietoa korvauspalvelun kehittämiseen. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi, eikä sinä kerätä sinusta tunnistetietoja

* Ota kantaa seuraaviin väittämiin

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pidän siitä, että voin tarjota asiakkaalle tapaamisen tai puhelinajan pankki- ja vakuutusasioihin liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanvarauksen tarjoaminen asiakkaalle on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanvaraukset ovat positiivisen asiakaskokemuksen näkökulmasta tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakas kokee vakuutus- ja pankkiasioiden kartoituksen hyvänä asiana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tarpeeksi koulutusta ja opastusta ajanvarauksien tekemiseen liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tiedossa esimieheni asettamat tavoitteet ajanvarauksien määrästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi palautetta tehtyjen ajanvarauksen määrästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi palautetta tehtyjen ajanvarauksen laadusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava >>

33 % valmis



Kysely ajanvarauksista

* Oletko asettanut itsellesi tavoitteita ajanvarauksiin liittyen? Jos vastaat kyllä, niin millaisia?

- En
- Kyllä, millaisia?

Millaisia ajatuksia ajanvarauksiin liittyvä valmennus herätti sinussa?

0/4000

Seuraava >>

67 % valmis





Kysely ajanvarauksista

Miten ajanvarauksiin liittyvä valmennus on vaikuttanut työntekooosi?

0/4000

Vapaita kommentteja ajanvarauksiin liittyvästä valmennuksesta:

0/4000

Laheta

100 % valmis
