

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

IF BASIC 2010 VALMENNUSOHJELMAN KEHITYSTYÖ

Karoliina Pollari
Tradenomin opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

Marraskuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU LIIKETALOUS, KUOPIO		
Liiketalouden koulutusohjelma		
Tekijä Karoliina Pollari		
Työn nimi If Basic 2010 valmennusohjelman kehitystyö		
Työn laji	Päiväys	Sivumäärä
Opinnäytetyö	03.11.2010	61 + 6
Työn ohjaaja(t)	Toimeksiantaja	
Anneli Juutilainen	If Vahinkovakuutusyhtiö Oy	
Tiivistelmä Opinnäytetyön tavoitteena on varmistaa ja muokata uudistettu If Basic valmennusohjelma toimivaksi ja sopivaksi valmennusohjelmaksi If Vahinkovakuutusyhtiön Customer Centerin henkilökunnalle. Erilaiset oppimistyyli, valmennusmenetelmät ja oppimisstrategiat toimivat teoreettisena lähtökohtana opinnäytetyölle. Työssä pohditaan toimivan valmennusohjelman merkitystä ja selostetaan tekijöitä, jotka ovat johtaneet If Basic valmennusohjelman muutokseen. Riittävä osaaminen motivoi henkilöstöä ja auttaa sitä toimimaan työssään tehokkaasti. Opinnäytetyön menetelmä on laadullinen. Tiedot kerättiin puolistrukturoidun puhelinhaastattelun avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kaikkia valmennusohjelman uudistustyöhön osallistuneita valmentajia. Kvalitatiivinen puolistrukturoitu puhelinhaastattelututkimus tehtiin kesäkuussa 2010. Työn toimeksiantajana oli If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. Haastatteluissa saatiin selville uudistetun valmennusohjelman hyvät ja toimivat osa-alueet sekä myös osiot jotka kaipaavat edelleen kehittämistä. Valmennusohjelma koettiin onnistuneeksi, koska se on vuorovaikutuksellinen myyntivalmennus, jossa valmennettavia osallistutetaan jatkuvasti eri menetelmien avulla oppimisen ylläpitämiseksi. Uudistetussa valmennusohjelmassa otetaan huomioon erilaiset oppijat ja keskitytään niihin välttämättömiin tietoihin, joita uusi työntekijä tarvitsee onnistuakseen työssään, sekä oikeisiin toimintatapoihin ja Ifin palvelumalleihin. Haastatteluissa saatiin selville myös kehitysideoita, jotka kaikki toteutettiin. Valmennusohjelmaan lisättiin muun muassa uusia harjoituksia, asioiden perehdytysjärjestystä muutettiin ja valmennusmateriaalin ajan tasalla pitämiseksi sovittiin toimenpiteet. Erilaiset menetelmät kuten tapausopetus ja siihen pohjautuvat argumentointi- sekä järjestelmäharjoitukset aktivoivat uutta työntekijää osallistumaan valmennukseen aikaisempaa tiukemmin. Valmennusohjelmassa uutta työntekijää autetaan suunnittelemaan ja arvioimaan omaa työtään. Uuden työntekijän sitouttaminen heti valmennusohjelman alkuvaiheessa on äärimmäisen tärkeää, siksi että perehdytettävällä olisi mahdollisimman suuri motivaatio uuden työntehtävän oppimiseen.		
Asiasanat Valmentaminen, kvalitatiivinen, opetusmenetelmä, oppimistyyli		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO Degree Programme, option The Degree Programme of Business and Administration		
Author Karoliina Pollari		
Title of study Development Work of If Basic 2010 Coaching Program		
Type of project	Date	Pages
Thesis	03.11.2010	61 + 6
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Anneli Juutilainen		If Insurance Company Ltd
Abstract <p>The objective of this thesis was to ascertain that the updated If Basic coaching program is a functional and suitable coaching program for the Customer Center personnel of If Insurance Company. Different learning styles, coaching methods and learning strategies are the theoretical basis of this thesis. The significance of a fully operational coaching program is considered and the causes which led to the modification of the If Basic coaching program are reviewed. Sufficient expertise motivates personnel and helps them to work efficiently.</p> <p>The method of thesis is qualitative. Information was collected with a half-structured phone interview survey. All coaches who had participated in the renewal of If Basic coaching program were interviewed. The qualitative half-structured phone interview survey was accomplished in July 2010. The executive organization was If Insurance Company Ltd.</p> <p>The interviews showed which of the sections of the coaching program were functioning and which needed improving. The coaching program was experienced as successful for it is a very conversational sales training program where trainees participate constantly by using different methods to maintain learning. In the updated coaching program various learning styles are considered. The training program concentrates on correct procedures, service models and necessary knowledge, which a new employee requires to be successful in his/her occupation. Furthermore, interviews brought along improvement ideas which were all put into practice. New exercises were added into the coaching program, the introduction order was changed and operations to keep the training material up-to-date were renewed.</p> <p>Various methods such as case training, argumentation based on case training and system exercises activate a new employee to participate in the training more intensively than previously. In the training program a new employee is assisted to plan and evaluate his/her own work. It is very essential to make a new employee committed at the beginning of the training program in order to motivate the trainee to learn his/her new assignment.</p>		
Keywords Coaching, qualitative research, teaching method, learning style		
Note		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	If Vahinkovakuutusyhtiö oy.....	5
1.2	Customer Center	6
1.3	Osaamisen kehittäminen henkilöasiakkaat liiketoiminta-alueella	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	OPPIMISEEN LIITTYVIÄ TEORIOITA	9
2.1	Oppimistyylit	10
2.2	Oppimisen strategiat	12
3	TOIMIVAN VALMENNUSOHJELMAN MERKITYS	14
3.1	Valmennusohjelman uudistaminen	16
3.2	Työntekijän rooli isossa organisaatiossa	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	20
4.1	Menetelmän valinta.....	21
4.2	Tiedonkeruumenetelmän valinta.....	21
4.3	Haastattelujen toteuttaminen.....	25
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	28
4.5	Aineiston analysoiminen.....	30
5	UUDISTETTU IF BASIC	32
6	POHDINTA.....	52
	LIITE 1 Sähköpostiviesti haastateltaville	61
	LIITE 2 Haastattelukysymykset	62
	LIITE 3 Organisaatiokaavio	65
	LIITE 4 Organisaatiokaavio	66

1 JOHDANTO

Työympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Muuttuvissa työympäristöissä syntyy uusia työtapoja ja selviytymismalleja. Menestyvällä työntekijällä on halu kehittyä, taito uudistua ja hyvät kyvyt omaksua uutta tietoa. Menestyäkseen työssään uusi työntekijä tarvitsee riittävät tiedot ja taidot työtehtävän tekemiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on varmistaa Uudistetun If Basic 2010 valmennusohjelman sopivuus If Vahinkovakuutusyhtiön Customer Centerin henkilökunnan valmennusohjelmaksi. Opinnäytetyössä käsitellään varsinaiseen valmennusohjelmaan liittyviä tietoja vain yleisellä tasolla. Materiaalien ja tietojen sisältöä ei voida paljastaa tarkemmin liikesalaisuuden vuoksi.

If Basic eli peruskoulutus on Customer Centerin uusien työntekijöiden laaja valmennusohjelma. Ifin Customer Centerin valmentajat uudistivat If Basic valmennusohjelman täysin kevättälvella 2010 muuttuneiden työelämän tarpeiden vuoksi. If Basicin tavoitteena on olla vuorovaikutteinen myyntivalmennus ja turvata toiminnan sujumista. Valmennusohjelman tarkoitus on auttaa uutta työntekijää pääsemään kiinni tehokkaasti uusiin työtehtäviin ja tarjota työntekijälle mahdollisuus onnistumiseen. Opinnäytetyön tekijä työskentelee myös itse If Vahinkovakuutusyhtiössä valmentajan tehtävissä.

1.1 If Vahinkovakuutusyhtiö oy

If on Pohjoismaiden johtava vahinkovakuuttaja, jolla on noin 3,6 miljoonaa asiakasta. Kokonaismaksutulo oli 4,1 miljardia euroa vuonna 2008. Konserni työllistää noin 6900 henkilöä. If kuuluu Sampo-konserniin. If tarjoaa vahinkovakuutuksia Ruotsissa, Norjassa, Suomessa, Tanskassa, Baltiassa ja Venäjällä. Lisäksi If palvelee kansainvälistä toimintaa harjoittavia pohjoismaisia asiakkaita toimipisteiden ja verkostojen kautta. (If Tutuksi 2010.)

Ifin suurin liiketoiminta-alue on ”Henkilöasiakkaat liiketoiminta-alue”. Sen osuus yhtiön vakuutusmaksutulosta on 48 prosenttia. Henkilöasiakkaille If tarjoaa vakuutuksia kodin ja vapaa-ajan asunnon turvaksi, auto- ja liikennevakuutuksia sekä

henkilövakuutuksia. Muita liiketoiminta-alueita ovat ”Yritysasiakkaat”, ”Suurasiakkaat” sekä ”Baltia ja Venäjä”. Yritysasiakkaat- liiketoiminta-alue on Pohjoismaiden johtava yritysten vakuuttaja. Asiakkaat ovat pk-yrityksiä, joissa työskentelee enintään 500 työntekijää. Yritysasiakkaat ovat kaikilta toimialoilta. Yritysasiakkaat-liiketoiminta-alueella on toimintaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Liiketoiminta-alueella on 30 prosentin osuus Ifin vakuutusmaksutulosta. Suurasiakkaat-liiketoiminta-alueen osuus Ifin vakuutusmaksutulosta on 16 prosenttia. Asiakkaat ovat liikevaihdoltaan yli 46 miljoonan euron ja yli 500 työntekijän suuryrityksiä. Vuonna 2002 If liikemerkki otettiin käyttöön Baltian markkinoilla. Baltiassa If tarjoaa vakuutuksia sekä henkilö- että yritysasiakkaille. If on vuodesta 2006 harjoittanut vahinkovakuutusliiketoimintaa Venäjällä. (If Tutuksi 2010.)

Henkilöasiakkaat liiketoiminta-alueen organisaation yksiköt ovat Customer Center, Branch Offices, External Partners, Car Dealers, Alliances ja Telesales. Organisaatiossa työskentelee lähes 500 ifläistä. (If Tutuksi 2010.)

1.2 Customer Center

Customer Centerit sijaitsevat viidellä paikkakunnalla Espoossa, Turussa, Tampereella, Oulussa ja Kuopiossa. Customer Centerissä hoidetaan noin miljoona asiakaspuhelua vuodessa. Puhelujen lisäksi Customer Centerissä hoidetaan asiakkaan lähettämät internet yhteydenotot. Valtakunnallinen kontaktijärjestelmä tarjoaa asiakkaan lähettämän viestin tai puhelun palveluneuvojalle, joka on odottanut pisimpään kontaktia. Tulevan kontaktivirran volyymi vaihtelee suuresti, joten hiljaisina aikoina Customer Centerin palveluneuvot soittavat olemassa oleville asiakkaille huolehtiakseen heidän vakuutusturvan ajan tasalla olemisesta. If tarjoaa asiakkailleen markkinoiden laajimpia vakuutusratkaisuja. Palveluneuvojen yksi tehtävä on myydä aktiivisesti Ifin tarjoamia vakuutusratkaisuja. Customer Center vastaa Ifin henkilöasiakas asiakaskannan pysyvyydestä ja kehityksestä.

1.3 Osaamisen kehittäminen henkilöasiakkaat liiketoiminta-alueella

Ifin vision mukaan henkilö-asiakkaat liiketoiminta-alueella työskentelevät osaavat rakentaa parhaan vakuutus- ja riskienhallintaratkaisun asiakkaille. Avaintekijöinä menestykseen on hyvin koulutettu ja osaava henkilöstö. Tämä edellyttää henkilökunnalta erinomaista tuote-, järjestelmä-, myynti- ja palveluosaamista. Ifissä

pidetään huolta osaamisesta sisäisten valmentajien sekä esimiesten ja yhteyspäälliköiden toimesta. Tässä toiminnassa apuna ovat HR:n Employee and Management yksikkö ja Privaten Competence Development yksikkö.

If pohjoismaisena yhtiönä kulkee vakuutuslalla tien näyttäjänä ja kehittää toimintojaan jatkuvasti. Myös työntekijöiden on pysyttävä kehityksessä mukana - opittava ja omaksuttava uusia toimintatapoja ja menetelmiä sekä osattava soveltaa niitä käytäntöön. Omien tietojen ja taitojen kehittäminen sekä ajan tasalla pitäminen työn ohessa on haastavaa!

Henkilöstön koulutuksella huomioidaan sekä työntekijät että asiakkaat. Työntekijöiden koulutus ei vaikuta ainoastaan yhtiön etuun vaan myös työntekijän omiin etuihin ja asenteisiin. Osaava työntekijä on varma osaamisestaan ja tällöin asiakaskin voi olla luottavainen omien asioidensa hoidosta. Asiakaspalvelun taso ja vaatimukset ovat kasvaneet ja siksi työntekijöitä tulee kouluttaa nykypäivän asiakaspalvelun vaatimukset huomioiden.

Ylikosken ym. (2002, 59-60) mukaan asiakaspalvelun rooli korostuu asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaille finanssiyhtiö henkilöityy asiakaspalvelijoissa. Asiakaspalvelijoiden tuottama palvelu, neuvot ja myymät ratkaisut tuovat luovat asiakkaalle kuvan yhtiön toimintatavoista. (Ylikoski ym. 2002, 59- 60.)

Jokaisella Ifin työntekijällä ja esimiehellä on oikeus tulla kuulluksi, saada haasteita ja kehittyä työssään. Tämän vuoksi Ifin esimiesten tulee toteuttaa kompetenssien kehittämisen ja johtamisen suunnittelun eri vaiheet yhdessä alaistensa kanssa. If haluaa kehittää työntekijöidensä osaamista ja asiantuntemusta. Henkilöstön kehittämistarpeet huomioidaan ja tehdään suunnitelma niiden kehittämiseen. Motivointi ja työn haasteellisuus ovat avaintekijöitä koulutuksen suunnittelussa. On tärkeää tunnistaa jokaisen tietotaidot ja osata hyödyntää niitä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Luvussa kaksi käsitellään oppimiseen liittyviä teorioita. Luvussa kuvataan erilaisia oppimistyyliä ja strategioita. Luvun tarkoituksena on tuoda esille teoriaa erilaisten oppijoiden tarpeista sekä pohtia sitä miten oppiminen tapahtuu. Oppimistyylien ymmärtäminen on tärkeää valmennusohjelman kehitystyön kannalta. Luvussa kolme

pohditaan toimivan valmennusohjelman merkitystä. Kolmannessa luvussa kerrotaan myös tekijöistä, jotka ovat johtaneet If Basic valmennusohjelman muutokseen. Varsinaiseen tutkimuksen toteuttamiseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen paneudutaan luvussa neljä. Luvussa pohditaan valittua tutkimusmenetelmää ja sen sopivuutta. Lisäksi neljännessä luvussa selostetaan tutkimuksen etenemistä. Viidennessä luvussa kuvataan If Basic valmennusohjelman lähiopetusjakson etenemistä. Valmennusohjelman sisältöä, erilaisia valmennusmenetelmiä ja tutkimustuloksia esitellään luvussa limittäin. Tutkimustulosten perusteella If Basic 2010 valmennusohjelmaan tehtiin muutokset If Vahinkovakuutusyhtiötä varten. Tätä materiaalia ei voida esittää opinnäytetyössä liikesalaisuuden vuoksi. Viimeinen luku kuusi on pohdinta ja oman työn arviointi.

2 OPPIMISEEN LIITTYVIÄ TEORIOITA

Tässä luvussa kuvataan erilaisia oppimisstrategioita ja oppimistyyplejä. Oppimiseen liittyvien teorioiden selostamisen avulla on tarkoitus tiivistää näkemyksiä oppimisen etenemisestä ja tekijöitä, joita erilaiset oppijat tarvitsevat oppiakseen.

Yleispätevänä tavoitteena oppimiselle pidetään sitä, että oppija kykenee yhdistämään kokonaisuudeksi tietonsa ja taitonsa. Oppiminen itsessään ei ole itsetarkoitus vaan keino saavuttaa joku tavoiteltava päämäärä. (Kokkinen ym. 2008, 18-19.)

Kognitiivisen, konstruktiivisen ja kokemuksellisen näkemyksen taustalla on yhteinen ajatus siitä, että oppija itse on oman oppimisensa ohjaaja (Lepistö 2004, 11).

Kognitiivinen oppimisprosessi

Kognitiivinen oppimisprosessi käynnistyy oikeista osaamistarpeista ja ongelmista, jotka motivoivat oppijoita kehittämään osaamistansa. Oppijoiden aikaisempien tietojen ja kokemusten pohjalle luodaan suuntautumisperusta. Ajatuksena on, että oppija muistaa oppimansa asiat tällä tavalla. Kognitiivisessa oppimiskäsityksessä tavoitteena on täydellinen oppimisprosessi, joka muodostuu opetuksellisesta kokonaiskäsittelystä. Opetuksellisessa kokonaiskäsittelyssä valmennustapahtumassa on seuraavat oppimisen kannalta välttämättömät oppimistapahtumat.

1. Motivointi, oppijalle luodaan tarve oppia uusi asia.
2. Orientointi, opittava asia liitetään osaksi suurempaa kokonaisuutta.
3. Uuden tiedon välittäminen, opetetaan uudet tiedot.
4. Kertaus, autetaan opittujen asioiden muistamista.
5. Harjoitus, opittuja asioita sovelletaan käytäntöön.
6. Soveltaminen, uusia taitoja sovelletaan erilaisiin työtehtäviin.
7. Kritiikki, opittua asiaa arvioidaan.
8. Kontrolli, omaa edistymistä arvioidaan.

(Lepistö 2004, 11-12.)

Konstruktiiivinen oppimisnäkemys

Konstruktiiivisessa oppimisessa keskeisenä lähtökohtana on oppijan oma tapa hahmottaa maailmaa. Yksilöllisen opetussuunnitelman uskotaan konstruktiiivisen oppimiskäsityksen mukaan antavan oppijalle mielekkäitä tehtäviä. Oppijan ymmärrys omista kyvyistään oppia on oppimistulosten kannalta merkityksellistä. Mitä enemmän oppija ymmärtää omaa toimintaansa, sitä paremmin hän osaa valita itselleen sopivat tavat opiskella. Konstruktiiivisessa oppimisnäkemyksessä korostuu oppijan oma arvio oppimisesta, ja keinot miten hän voi soveltaa oppimaansa tietoa käytännössä. Itsenäisen opiskelun arvioinnista suurin osa on yksilökohtaista ja kohdistuu vain ja ainoastaan oppijaan itseensä. Arvio tulisi tehdä oppimisesta kokonaisuutena eikä keskittyä yksittäisen asian omaksumiseen. Itsenäinen opiskelu ei eristä opiskelijaa. Oppija on vuorovaikutuksessa muihin oppijoihin ja opettajaan. Oppija voi kehittää omia taitojansa oppia. (Lepistö 2004, 12-14.)

Kokemuksellinen oppiminen

Lepistön (2004, 14) mukaan Kolb on esittänyt kokemusperäisen oppimisen mallin, jonka mukaan oppiminen etenee sykleissä. Kolbin malli on nelivaiheinen prosessi ja se kuvaa oppimista työtehtävissä, toimintakokonaisuuksissa ja koko koulutusohjelmassa. Kolbin nelivaiheiseen malliin kuuluvat välitön omakohtainen kokemus, havainnoiva pohdiskelu, ilmiön abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivinen toiminta. Oppimisprosessi voi alkaa mistä tahansa mallin vaiheesta. Tyypillisesti oppimisprosessi alkaa kokemuksesta. Oppimisessa jossa on hyvä laatu, mallin kaikki osat ovat mukana koulutuksessa. (Lepistö 2004, 14.)

2.1 Oppimistyylit

Oppimistyyleistä käytetään termejä visuaalinen-, auditiivinen-, kinesteettinen ja taktiilinen oppimistyyli (Kokkinen ym. 2008, 19).

Visuaalisella oppimistyyllillä tarkoitetaan näköaistiin perustuvaa oppimista. Visuaaliselle oppilaalle on merkityksellistä opetuksessa käytettävä havaintomateriaali, kuvat ja esitettävä opetusmateriaali. Visuaalisesti suuntautunut henkilö oppii parhaiten näkemällä ja katselemalla. Visuaalista oppijaa tukevat materiaalissa olevat kuvat,

kaaviot ja piirustukset. Puhuessaan visuaalinen ihminen elehtii käsillään ”piirtäen” puhumaansa asiaa. Opetusta visuaalinen ihminen seuraa katsellaan. Keskusteluissa katsekontaktin hakeminen on visuaaliselle ihmiselle tyypillistä. Oppimisympäristössä visuaalinen ihminen arvostaa siisteyttä ja esteettisyyttä. (Kokkinen ym. 2008, 20 -21.)

Auditiivinen oppija haluaa keskittyä opettajan puheeseen. Auditiiviselle oppijalle on tärkeää, että hänelle selitetään asia perusteellisesti hyvällä kielellä. Tälle oppimistyyliille tehokkain tapa oppia on kuuloaisti. Ympäriällä käydyt keskustelut, äänet ja kuulohavainnot korostuvat oppimisessa. Keskusteluissa auditiivinen ihminen ei elehdi runsaasti vaan kertoo puheliaasti asiansa. Auditiivisen oppijan kannattaa välttää runsaita muistiinpanoja, koska hän oppii kuulokuvien. (Kokkinen ym. 2008, 21-22.)

Tekemällä ja kokeilemalla oppiva henkilö on *kinesteettinen oppija*. Samoin kuin liikkuminen opetuksen aikana, myös erilaiset simulaatiot, roolipelit ja aktiivisuutta vaativat menetelmät tukevat kinesteettisen oppijan oppimista. Kinesteettinen oppija hakee mukavaa kuunteluasentoa ja saattaa retkottaa tuolilla tunteakseen olonsa rennoksi. (Kokkinen ym. 2008, 22.)

Taktiilinen oppija oppii tuntoaistin kautta. Taktiilinen oppija haluaa koskettaa. Oppiessaan taktiilinen oppija pyörittelee käsissään useasti jotain, esim. kynää. Hyviin oppimistuloksiin päästäkseen taktiilinen oppija tarvitsee ryhmätöitä, vuorovaikutusta ja elämyksiä. Nähdyn ja kuullun kirjoittaminen edistävät myös taktiilisen oppijan oppimista. (Kokkinen ym. 2008, 23.)

Oppijat voidaan jakaa myös persoonallisuuden mukaan neljään kategoriaan: tarkkailija, toteuttaja, ajattelija ja aktiivinen osallistuja. *Tarkkailija* keskittyy yhteen asiaan kerrallaan. Tarkkailijan oppimista vaikeuttaa asiasta toiseen hyppiminen ja asioiden keskeytyminen. Valmennuksessa tarkkailija tulisi huomioida henkilökohtaisesti ja kysyä häneltä kysymyksiä kuten: Miten hän aikoo päästä tavoitteeseensa? *Toteuttaja* haluaa tehdä asioita käytännössä ja hän pitkästyä jos mitään konkreettista ei tapahdu. Valmennustilanteessa toteuttajille tulisi antaa vapaus muodostaa omia rakenteita ja ratkaisuja annetun aikataulun puitteissa. Ajattelija pyrkii ymmärtämään asioiden taustalla olevat syyt. *Ajattelija* nauttii käytännön ja teorian yhdistämisestä. Valmennuksessa ajattelijalle on asetettava tarkka aikataulu. Ajattelijan

käyttöön olisi hyvä antaa mahdollisimman paljon asiaan kuuluvaa tietoa. Ajatteliija tarvitsee aikaa itsenäiseen pohdiskeluun. *Aktiivinen osallistuja* pitää spontaanista toiminnasta sekä vaihtelevista opetusmenetelmistä. Aktiivinen osallistuja ajautuu helposti aiheesta sivuun. Valmennuksessa aktiivinen osallistuja pitää haasteista. Tärkeää aktiivisen osallistujan kanssa on pysyä asiassa mahdollisimman tarkasti.

(Customer Contact Council 2010, 36.)

2.2 Oppimisen strategiat

Oppimisstrategioiksi kutsutaan oppijan tietoisia kognitiivisia toimintoja, joiden avulla hän pyrkii saavuttamaan oppimistehtävälleen asettamat tavoitteet (Järvelä ym. 2006, 104).

Taitava oppija miettii oppimistehtävän tavoitetta ja vertaa sitä omiin muihin tavoitteisiinsa. Taitava oppija valitsee oppimisstrategiansa tehtävän luonteen mukaan. Ymmärtävään oppimiseen liittyvät strategiat ovat taitavan oppijan valintoja. Tarkkailemalla ja muuttamalla omaa toimintaansa taitava oppija saavuttaa tavoitteensa. Oppimisstrategioiden käyttäminen on usein tiedostamatonta. (Järvelä ym. 2006, 104-105.)

Järvelän ym. (2006, 107) mukaan Weinsteinin ja Mayerin strategialuokittelu on yksi tunnetuimmista tavoista luokitella oppimisen strategioita. Weinsteinin ja Mayerin luokittelussa (Järvelä ym. 2007,107) oppimisen strategiat jaetaan harjoittelu-, elaborointi-, organisointi-, metakognitiivisiin- ja affektiivisiin strategioihin.

Harjoittelustrategioissa tietoa toistetaan. Tiedot yritetään muistaa mahdollisimman samanlaisina kuin alkuperäinen tieto on ollut. Keinona harjoittelustrategiassa käytetään muistisanoja, alleviivaamista ja tiedon kopioimista samanlaisena muistiinpanoihin. Oppijan liittäessä omia aikaisempia tietoja, kokemuksia ja käytännön esimerkkejä uuteen tietoon muokatakseen sitä itselleen ymmärrettävään muotoon puhutaan *ellaborointistrategioista*. Ellaboroinnissa uutta tietoa voidaan verrata vanhaan tai tiedoista voidaan tehdä yhteenvetoja. Tietojen kategorioihin järjestämistä ja käsitekarttojen piirtämistä keinona oppimiseen nimitetään *organisationaaliseksi strategiaksi*. *Metakognitiivisessä strategiassa* oppija arvioi omaa ymmärrystänsä sekä tekee kysymyksiä itsellensä. Keskittymistä tietoisesti

oppimiseen ja asiaan kuulumattomien tekijöiden mielestä pois sulkemista kutsutaan *affektiiviseksi strategiaksi*. Affektiivisessä strategiassa oppija vaikuttaa omiin tunnetiloihin ja edistää siten oppimista. (Järvelä ym. 2006, 107-108.)

Scardamalian ja Breterin strategioiden luokittelussa (ks. Järvelä ym. 2006, 108) voidaan käyttää jakoa tiedon tuottamiseen ja tiedon toistamiseen pyrkivien strategioiden välillä. Mekaaninen tehtävien tekeminen, kuten koulutehtävien tekeminen voidaan luokitella *tietoa toistavaan strategiaan*. *Tietoa tuottavassa strategiassa* oppilas tuottaa uutta tietoa ja prosessoi tietoa aktiivisesti myös sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoin. (Järvelä ym. 2006, 108-109.)

3 TOIMIVAN VALMENNUSOHJELMAN MERKITYS

Luvussa kolme kuvataan taustatekijöitä, jotka asettavat vaatimuksia uuden työntekijän valmentamiseen. Kaikkien vaatimusten takana on asiakas ja asiakaskeskeisyys. Luvun tarkoituksena on myös kuvata tärkeimpiä syitä, jotka olivat lähtökohtana valmennusohjelman uudistamiselle.

Asiakkailla on nykyään yhä suuremmat odotukset palveluille, joita he käyttävät. Asiakkailla on enemmän tietoa ja he vertailevat eri palveluntarjoajien tuotteita ja osaamista aktiivisesti. Internetin keskustelupalstat ja nopeasti kasvava sosiaalinen media on tehnyt kuluttajista vaikuttajia. Kuluttajien sekä positiiviset ja etenkin negatiiviset kokemukset leviävät nopeasti sosiaalisessa mediassa. Ifin henkilöstön on oltava taitavia asiakasviestinnässä ja hallittavat tuotteet perinpohjaisesti pystyäkseen tarjoamaan parhaita mahdollisia vakuutusratkaisuja asiakkaille. Vahvalle ammatilliselle osaamiselle rakennetaan hyvä perusta perusvalmennuksen aikana. Osaava henkilöstö on motivoituneempaa ja se parantaa työtehtävissä viihtymistä ja pysyvyyttä. Toimiakseen tehokkaasti työntekijällä tulee olla riittävä osaaminen. Osaava henkilöstö parantaa yrityksen kilpailukykyä ja auttaa yritystä pääsemään sen asettamiin tavoitteisiin. If Vahinkovakuutusyhtiö antaa työntekijälle hyvät mahdollisuudet kehittyä. Jokainen työntekijä on kuitenkin lopulta itse vastuussa omasta kehittämisestänsä käyttämällä aktiivisesti hänelle opetettuja tietoja ja taitoja. Työntekijällä on myös velvollisuus pyytää lisää valmennusta, jos hän kokee vaikeuksia suoriutua jossain työn osa-alueessa.

Asiakassuhteen hoito on jokaisen Customer Centerissä työskentelevän henkilön merkittävä työtehtävä. Tavoitteina asiakaskontakteissa on lojaalisuuden kasvattaminen ja asiakassuhteen syventäminen. ”Ole huoletta me autamme” on Ifin mainonnassa käyttämä fraasi. Tämän fraasin avulla on tarkoitus kuvata asiakkaalle Ifin palvelun laatua, niin asiakaspalvelussa kuin korvausasioissa. ”Ole huoletta me autamme” tunteen tulisi välittyä jokaisesta kontaktista asiakkaalle. Jokaisen työntekijän tulee tuntea Ifin arvot ja mitä ne tarkoittavat työn tekemisen kannalta. Asiantuntijuuteen kuuluu tuotteiden ja järjestelmien sujuva hallitseminen. Uusia työntekijöitä valmennetaan heti työsuhteen ensimmäisestä päivästä alkaen hyvään vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Jokaisen ifläisen on omalta osaltaan

huolehdittava, että suullinen ja kirjallinen yhteydenpito asiakkaisiin on laadukasta sekä tukee tavoitetta ja vahvistaa Ifin brändiä.

Asiakaskontakteissa luottamuksen rakentaminen heti kontaktin alussa on merkityksellinen kontaktin etenemisen kannalta. Valmennusohjelman aikana pyritään keskustelemaan mahdollisimman paljon Ifin tarjoamista ratkaisuksista. Keskusteluissa luodaan kykyä kuunnella ja kysyä, olla uskottava sekä aloitteellinen. Onnistuneen vuorovaikutuksen lähtökohtana on hyvä kuuntelutaito. Hyvän myyjän salaisuus on aktiivinen kuuntelu. Kuuleminen ja kuunteleminen ovat eri asioita. Kuunteleminen on aktiivista toimintaa ja vaatii keskittymistä. Kysymyksillä johdetaan myyntikeskustelua. Asiakkaalta tulee kysyä vain yksi asian kerrallaan ja antaa asiakkaalle aikaa vastata. Asiakkaalta kysytään kysymyksiä, jotka vievät asiaa eteenpäin, ovat selventäviä ja täydentäviä.

Monimutkaisten asioiden yhteen vetäminen ja taito auttaa asiakasta tekemään päätös ovat haastavia valmennuksen osa-alueita. Haastavimmaksi uudet työntekijät monesti kokevat valmennuksessa asiakkaan vastaväitteiden kohteliaan käsittelyn. Ammattitaidon ja faktaosaamisen kasvaessa vastaväitteiden hoitaminen helpottuu. Vastaväite on asiakkaan reagointia myyjää ja hänen esittämäänsä tuotetta kohtaan. Vastaväitteet ovat usein tervetulleita haasteita, koska niiden myötä saattaa avautua uusia myyntimahdollisuuksia. Toisaalta vastaväitteiden käsittely ohjaa työntekijää keskittymään asiakkaan kannalta olennaisimpiin hyötyihin. Vastaväite on asiakkaan reagointia työntekijää ja hänen esittämäänsä tuotetta kohtaan.

Jokaisella on oma henkilökohtainen tapa ja tyyli viestiä asioita eri tilanteissa. On tärkeää tiedostaa oma tyylinsä ja vahvistaa hyvin toimivia osia ja kehittää heikompia osa-alueita. Vuorovaikutuksen tulee olla tasapuolista, painottuen niin, että myynti- ja palvelutapahtuman kuluessa asiakkaan osuus on alussa suurempi ja myyjän osuus taas keskustelun loppupuolella suurempi. Ominaista tasapuoliselle vuorovaikutukselle on halu selvittää asiakkaan ajatuksia, mielipiteitä ja arvostuksia. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa puheen vauhti sopeutetaan asiakkaan mukaan.

Asiakaskeskeisyys on yhtiön tapa nähdä ja palvella asiakkaita. Termistä käy ilmi, että asiakas on keskipiste. Asiakasuskollisuus ja asiakastyytyväisyys auttavat yhtiötä saavuttamaan taloudelliset tavoitteensa. Palvelukulttuurin syntyminen riippuu

asiakaskeskeisyydestä. Ollakseen kilpailukykyinen yhtiön on tarjottava asiakkaalle jotain sellaista, millä erotutaan kilpailijoista. Hyvä asiakaspalvelu voi olla merkittävä kilpailuetu. Asiakaskeskeinen asiakaspalvelija etsii asiakkaan kanssa yhdessä asiakkaan elämäntilanteeseen sopivat ratkaisut. Asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja ratkaisun suositteleminen ovat keinoja vastata asiakkaiden odotuksiin. (Ylikoski ym. 2002, 144-146.)

3.1 Valmennusohjelman uudistaminen

Tarve valmennusohjelman muutokselle nousi muuttuneesta asiakaskäyttäytymisestä sekä työelämän vaatimusten muuttumisesta. 2000-luvulla Ifin asiakkaiden asiakaskäyttäytyminen on muuttunut siten, että suuri osa asiakaskäynneistä konttoreilta siirtyi asiakaskassoitoksi Customer Centeriin. Nyt yhä useammat asiakkaat hoitavat vakuutusasiassa internetin kautta. Ifin resurssisuunnittelu on ennustanut, että internetin kautta tulevat palvelupyynnöt tulevat kasvamaan entisestään. Internetin kautta tulevat palvelupyynnöt ohjautuvat Customer Centerin henkilökunnan hoidettavaksi. Tämä edellyttää henkilökunnalta uusien atk-sovellusten hallitsemista ja erilaisten asiakasvirtojen tehokasta hoitamista sekä hyödyntämistä. Muuttunut asiakaskäyttäytyminen ja uudet ohjelmistot edellyttävät henkilökunnalta uudistuneita toimintatapoja. Kokkinen ym. (2008, 121) toteavat, että ne työpaikat ja organisaatiot jotka hallitsevat kyvyn luoda oppimiselle hyvät mahdollisuudet menestyvät jatkuvassa muutoksessa ja niitä arvostetaan. If Vahinkovakuutusyhtiö haluaa palvella asiakkaitansa monikanavapalvelun avulla. Asiakas voi olla yhteydessä Ifiin valitsemallaan tavalla.

Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus Ifin osa-asiakkaiden keskuudessa väheni muutamien vuosien ajan. Vuodesta toiseen asiakasuskollisuus Ifin kokonaisasiakkailta on pysynyt hyvänä. If Vahinkovakuutusyhtiön Customer Centerin yhtenä tavoitteena on asiakaskannan säilyttäminen. Osa-asiakkaiden tekeminen kokonaisasiakkaiksi on palveluneuvojan jokapäiväisessä työssä erittäin tärkeää. If haluaa tarjota markkinoiden laajimmat vakuutusratkaisut asiakkaille. Asiakkaiden tulisi tietää mitä hän on jättänyt omalle vastuulle ja mitä hän on antanut Ifin vastuulle. ”Ole huoletta me autamme” tulisi välittyä jokaisessa asiakaskontaktissa. Palvelumallien hallinta ja markkinoiden

laajimpien vakuutusratkaisujen esitteleminen asiakkaalle on erittäin tärkeä osa palveluneuvojan työstä. Ifissä on tehty näiden lisäksi useita toimenpiteitä asiakasuskollisuuden parantamiseksi. Kaikkien näiden toimenpiteiden avulla osa-asiakkaiden ja kokonaisasiakkaiden asiakasuskollisuus on parantunut.

Strukturoidut toiminta- ja palvelumallit

Uudistetun If Basic valmennusohjelman tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle riittävän kattavat tiedot Ifin toimintamalleista. Valmennusohjelmaa uudistettaessa jokaiseen osa-alueeseen pyrittiin tuomaan hyvin selkeästi mukaan parhaat toimintatavat ja Ifin palvelumallit. On tärkeää, että heti työsuhteen alussa uudella työntekijällä on oikeat toimintatavat käytössään. Jo opittuja toimintatapoja on vaikeampi muuttaa, kuin opetella työskentelemään heti oikein. Strukturoiduilla toiminta- ja palvelumalleilla pyritään varmistamaan se, että kaikki oleelliset asiat asiakkaan asian sekä asiakkuuden hoitamiseksi tehdään asiakaskontaktin aikana. Ifin toiminta- ja palvelumalleilla on tarkoitus auttaa uusia ja olemassa olevia työntekijöitä työskentelemään yhtiön laatuvaatimusten mukaisesti.

Palvelumallien tarkoitus on myös rajata käsiteltävien asioiden määrää asiakaskontaktien aikana asiakaspalvelun saatavuuden takaamiseksi. On tärkeää, että valmennusohjelman jälkeen uusi työntekijä ymmärtää miksi asiakkaita palvellaan erilaisilla palvelumalleilla kiireisinä ja rauhallisina aikoina.

Palvelumallien noudattaminen on keskeinen osa kun asiakaspalvelusta halutaan tehdä kilpailuetu. If Vahinkovakuutusyhtiössä on tärkeää, että jokainen asiakas kokee saavansa erittäin laadukasta palvelua. Strukturoitu palvelumalli on Ifin tapa määrittää laatuvaatimus asiakastyöhön. Jokainen palveluneuvoja tekee työtänsä oman persoonansa avulla. Uusilta ja If Vahinkovakuutusyhtiössä jo työskenteleviltä työntekijöiltä kysytään usein millaista on hyvä asiakaspalvelu. Jokaisen vastaus laadusta on oikea, mutta yleensä erilainen muiden vastaajien vastauksien kanssa. Palvelumallit takaavat tietyn määritellyn hyvän tason asiakaspalvelulle.

Tuote- ja järjestelmäosaaminen vs. toiminnan sujuvuuden turvaaminen

Vakuutusalan lainsäädäntö ja jokaisen vakuutusyhtiön omat tuotteet ovat asioista, joita valmennettava ei hallitse lainkaan valmennukseen tullessaan. If Basic

valmennusohjelmaan on kerätty tärkein teoriaosaaminen, jonka hallitsemista palveluneuvojan työ edellyttää. Vakuutusalan toimintaa säätelevät tiukasti yleiset sopimusehdot sekä jokaisen vakuutusyhtiön omat vakuutustuote-ehdot. Ehtojen ja tuotteiden tunteminen ovat edellytys toiminnan sujuvuuden turvaamiselle. Tuotevalmennus on kuitenkin pyritty rajaamaan uudistetussa Basic valmennusohjelmassa siten, että perusvalmennuksen aikana keskitytään niihin asioihin, joihin valmennettavat tyypillisimmin tarvitsevat tietoa jokapäiväisessä palveluneuvojan työssä. Keskeisimmän osaamisen tuottamiseen syynä on tarvittavan tiedon valtava määrä, joka valmennettavan pitää sisäistää valmennusohjelman aikana. Tärkeintä on keskittyä hallitsemaan perusasiat hyvin. Kun perusasioita on harjoiteltu käytännössä voi valmennettava siirtyä kertausvalmennukseen, jossa tutustutaan yksityiskohtaisemmin eri vakuuttamisosa-alueiden tietoihin.

If Vahinkovakuutusyhtiöllä on erittäin kehittyneet tietojärjestelmät. Yhtiön omien tietojärjestelmien lisäksi valmennettavan on hallittava yleisiä valtakunnallisia tietojärjestelmiä oikeiden asiakas- ja ajoneuvotietojen tarkistamista varten. Tietojärjestelmien sujuva käyttäminen helpottaa kommunikointia asiakkaan kanssa. Kun palveluneuvoja pystyy käyttämään tietojärjestelmiä vaivattomasti voi hän kiinnittää enemmän huomiota asiakkaan antamiin tietoihin, sanattomiin signaaleihin sekä kysymään asiakkaalta oikeita kysymyksiä suositellakseen asiakkaalle oikeaa ratkaisua.

Vuorovaikutuksellinen myyntivalmennus

If Basicin tarkoituksena on olla vuorovaikutuksellinen myyntivalmennus, jossa valmentaja pyrkii saamaan valmennettavan osallistumaan aktiivisesti keskusteluun. Tarkoituksena on kannustaa valmennettavat pohtimaan opittuja asioita asiakkaan, yhtiön ja oman palveluneuvojan roolin kautta. Jokaista valmennettavaa ohjataan tekemään itse omia argumentteja sekä valmiita fraaseja. Valmiiden argumenttien ja fraasien avulla palveluneuvojan on tarkoitus pystyä kertomaan asiakkaalle mahdollisimman yksinkertaisesti myös lakisääteisten vakuutusten kattavuus sekä keskeisimmät rajoitukset myynnillisestä näkökulmasta. Valmennusohjelman opetusmuotoja pyrittiin monipuolistamaan mahdollisimman paljon, että valmennettavien mielenkiinto sekä valppaus pysyisivät hyvinä. Perinteinen

luennoiminen koettiin aikaisemmassa valmennusmallissa puuduttavana. Aiemmassa valmennusohjelmassa asioista ehdittiin kertoa laajasti uusille työntekijöille. Tietomäärä, jonka valmennettavat aiemmin omaksuivat ei ollut riittävä. Uudessa valmennusohjelmassa valmennettavia osallistutetaan jatkuvasti eri menetelmien avulla oppimisen ylläpitämiseksi.

Oppimismenetelmien merkitys korostuu siinä kuinka paljon käsiteltävistä tiedoista oppija omaksuu. Oppimismenetelmien merkitystä havainnollistetaan alla olevassa kaaviossa.

Opimme keskimäärin
10% lukemastamme
20% kuulemastamme
30% näkemästämme
50% näkemästämme ja kuulemastamme
70% sanomastamme
90% sanomastamme ja tekemästämme

Kuvio1. *Opimme keskimäärin* (Kokkinen ym. 2008, 24)

3.2 Työntekijän rooli isossa organisaatiossa

Isossa monikansallisessa yhtiössä työskenneltäessä yksittäisellä työntekijällä on helposti tunne, että hänen työpanoksensa merkitys on mitätön. Valmennusohjelman alussa uudelle työntekijälle perehdytetään oman organisaation rakenne. Organisaatorakenteen perehtymisen jälkeen palveluneuvojan kanssa tutustutaan tarkasti hänen kirjoitettuun toimenkuvaan. Tutustuttaessa toimenkuvaan käydään syvälinen keskustelu esimiehen valmentajan ja uuden työntekijän välillä siitä, miten oma työ vaikuttaa omaan työyhteisöön, asiakkaisiin, omaan itseen ja lopuksi yhtiöön. Keskustelun avulla on tarkoitus motivoida uutta työntekijää uuteen tehtävään ja toimiaan oman toimenkuvansa mukaisesti. Oman työn arvostus ja sen merkityksen ymmärtäminen ovat merkittäviä tekijöitä motivaation herättäjänä. Tämä tärkeä keskusteluosuus oman työn merkityksestä työntekijälle itselle, asiakkaalle ja yhtiölle puuttuivat kokonaan aikaisemmasta valmennusohjelmasta. Valmentajat kokivat, että uuden työntekijän sitouttaminen heti valmennusohjelman alkuvaiheessa on äärimmäisen tärkeää, että perehdytettävällä olisi mahdollisimman suuri motivaatio uuden työntehtävän oppimiseen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen tavoitetta, valittua tutkimus- ja tiedonkeruu-menetelmää sekä aineiston analysointia. Tässä luvussa perustellaan tiedonkeruumenetelmän valintaan liittyvät syyt sekä selostetaan tutkimuksen eteneminen.

Tutkimuksen tehtävänä oli tuottaa tietoa If Vahinkovakuutusyhtiölle uudistetun If Basic valmennusohjelman lähiopetusjakson toimivuudesta käytännössä ja siitä millaiset valmiudet uusi valmennusohjelman lähiopetusjakso antaa uudelle työntekijälle toimia käytännön työssä.

Uudessa valmennusohjelmassa lähiopetusjaksolla opetettavaa materiaalin määrää oli supistettu aikaisempaan verrattuna. Materiaalin sisältöä oli myös muutettu merkittävästi. Yksi tutkimustehtävistä oli arvioida uuden materiaalin käytettävyyttä, laatua ja riittävyttä.

Valmennusohjelmaa uudistettaessa valmennusmenetelmien valintaan kiinnitettiin erityistä huomiota. Valmennusmenetelmien on tarkoitus aktivoida oppijaa ja tehdä opituista asioista mahdollisimman käytännönläheisiä. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää valittujen menetelmien sopivuutta.

Koska valmennusohjelman materiaaliin ja menetelmiin oli tehty suuria muutoksia, koulutukseen varattu aika perustui valmentajien arvioon. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää valmennukseen varatun ajan riittävyttä.

Tavoitteena oli varmistaa uudistetun If Basicin toimivuus ja sopivuus Customer Centerin henkilökunnan valmennusohjelmaksi If Vahinkovakuutusyhtiössä.

4.1 Menetelmän valinta

Opinnäytetyö on kvalitatiivisesti toteutettu tutkimuksellinen opinnäytetyö. Laadullinen tutkimus on tutkimusta, jota voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä (Metsämuuronen 2006, 83). Tutkimusmenetelmiä voivat olla esim. haastattelu, elämäkerrat, kirjeet, havainnointi, päiväkirjat, erilaisten kulttuurituotteiden hyödyntäminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on saada kokonaisvaltaisesti empiirisesti tietoa siten, että myös laatua ja yksityiskohtia luonnehtivat tiedot tulevat esiin (Niskanen 1994, 140). Laadullisessa tutkimuksessa johtopäätökset voidaan tehdä ilman tilastomatemattisia keinoja (Niskanen 1994, 140). Tavoitteena on saada vastauksia kysymyksiin miksi, miten ja millainen (Heikkilä 2004, 16-17).

Niskasen (1994, 154-158) mukaan laadullisissa tutkimuksissa edetään yleensä aineistosta lähtien. Laadullisissa tutkimuksissa ei yleensä ole hypoteesia. Aineistoa pyritään käsittelemään ilman mahdollisia ennakko-oletuksia. Jos ennakko-oletuksia on, niitä voidaan käyttää tutkimuksessa esioletuksina. Esioletukset on tärkeä tiedostaa.

Niskasen (1994, 159) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiperusteita ovat:

- aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka
- aineiston riittävyys
- aineiston kattavuus
- analyysin arvioitavuus ja toistettavuus

Laadulliseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää haastateltavien näkökulmia ja kokemuksia uudistetusta valmennusohjelmasta. Myös haastateltavien ajatukset ja tunteet sekä niiden ymmärtäminen olivat oleellisia tutkimukselle. Selvittämällä haastateltavien kokemukset mahdollisimman tarkasti voitiin päästä käsiksi sellaiseen tietoon, jota ei numeerisesti mittaamalla voitu saada.

4.2 Tiedonkeruumenetelmän valinta

Tiedonkeruumenetelmät voivat olla empiirisiä tai ei-empiirisiä. Empiiriset tiedonkeruumenetelmät kuten havainnointi ja haastattelu ovat kokemuseräisiä.

Kokemusperusteiset tiedonkeruumenetelmät perustuvat aistihavaintoihin. (Hirsjärvi 1985, 60-63.)

Kun tutkimukseen saadaan tiedot ilman minkäänlaisia havaintoja, jotka liittyvät ongelmakenttään on tutkimus ei-empiiristä. Ei-empiirisiä menetelmiä on esimerkiksi lukeminen ja päättely. Ei-empiirisellä tutkimuksella ei ole käsiteltävää havaintoainestoa, jonka perusteella voitaisiin tehdä johtopäätöksiä. (Niskanen 1994, 139.)

Haastateltavilta haluttiin saada vastaukset tiettyihin asioihin eikä antaa suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Haastateltavat ovat sitoutuneita omiin tehtäviinsä ja analysoivat mielellään monisanaisesti valmentamiseen liittyviä asioita. Toisaalta haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus vastata ilman valmiita vastausvaihtoehtoja kaikkien asiaan kuuluvien oivallusten ja kokemusten esiintulemiseksi. Koska haastateltavia oli vain neljä, ei aineiston oletettu kasvavan liian suureksi analysoida. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavilta henkilöiltä kysyttävät kysymykset ovat pääsääntöisesti samoja, joihin haastateltavat voivat vastata omalla tyylillensä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Tiedonkeruun menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 27) mukaan tutkimusstrategian ja -menetelmän valintaa ohjaa tutkimukseen liittyvä teoria, sekä se millaista tietoa, keneltä ja mistä sitä etsitään. Opinnäytetyössä lopullinen valinta tiedonkeruunmenetelmäksi oli puolistrukturoitu puhelinhaastattelu. Puhelinhaastatteluun päädyttiin, koska haastateltavat työskentelevät eri paikkakunnilla ja puhelinhaastattelu on helppo ja edullinen järjestää. Henkilökohtaisen puhelinhaastattelun etuna pidettiin myös sitä, että jokainen valmentaja sai rauhassa kertoa oman mielipiteensä. Etuna haastattelulle tutkimusmenetelmänä voidaan pitää sitä, että haastateltavat saadaan siihen helposti mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2007, 201).

Perusteluja tiedonkeruumenetelmän valinnasta

Teemahaastattelu olisi ollut tutkimukselle mahdollinen, koska aihepiiri ja haastateltavien tilanne on opinnäytetyöntekijälle tuttu. Myös haastateltavat ovat syvästi perehtyneet asiaan. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin

perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Teemahaastattelussa haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen mukaan vapaassa järjestyksessä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47- 48). Teemahaastattelussa uhkana olisi kuitenkin ollut haastattelujen pituuden venyminen ja epäoleellisen tiedon paljous.

Vaihtoehtona puolistrukturoidulle puhelinhaastattelulle harkittiin *ryhmähaastattelua*. Kaikki haastateltavat olivat osallistuneet If Basic valmennusohjelman kehitystyöhön. Ryhmähaastattelussa samaan aikaan saadaan tietoa usealta henkilöltä. Ryhmähaastattelun jäsenet voisivat auttaa toisiaan muistamaan asioita, joita he eivät välttämättä muista henkilökohtaisen haastattelun aikana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ryhmähaastattelussa voi olla useita haasteita. Ryhmähaastatteluista sopiminen voi olla hankalaa, haastateltavien aikataulujen yhteensovittamisen vuoksi. Ryhmän ilmapiiri vaikuttaa siihen, ketkä puhuvat, mitä puhutaan ja milloin puheenvuoroja otetaan. Ryhmässä ei välttämättä uskalleta sanoa kaikkea verrattuna kahdenkeskiseen haastatteluun. Haastattelijan tulisi olla taitava ja rohkaista puhumaan myös ryhmässä mahdollisesti syrjään jääviä henkilöitä. Ryhmähaastattelun nauhoittaminen saattaa tuottaa ongelmia, sillä haastateltavat puhuvat usein toistensa päälle, jolloin äänestä on vaikeaa saada selvää. Mikrofoneja, joiden toimivuus on testattu, on oltava riittävästi, jotta keskustelu saataisiin tallennettua mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61-63; Eskola & Suoranta 2000, 97-98.)

Ryhmähaastattelu järjestämiseksi haastateltavien aikatauluja ei saatu sovitettua yhteen. Haastateltavat työskentelevät tiiviissä yhteistyössä ja kommunikaatio heidän välillään on avoin. Toisaalta haastateltavilla on kaikilla oma muotoutunut rooli valmentajien ryhmässä, mikä osaltaan olisi voinut vaikuttaa kaikkien mielipiteiden esille tulemiseen. Valmennusohjelman kehitystyössä kaikilla valmentajilla oli ollut oma vastuualue. Kommunikaatio on avointa valmentajien välillä. Silti ryhmähaastattelussa esitetyt mielipiteet eivät välttämättä olisi olleet yhtä rehellisiä kuin henkilökohtaisessa haastattelussa. Tilanteena ryhmähaastattelu oli ollut teennäinen. Lisäksi opinnäytetyöntekijän taidot eivät välttämättä olisi riittäneet ohjaamaan ryhmähaastattelun tasapuolista etenemistä riittävästi.

Strukturoidussa haastattelussa on yleensä valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestys on aina sama. Strukturoitu haastattelu on sopiva silloin, jos haastateltavien määrä on suuri ja haastateltavien ryhmä on yhtenäinen. (Metsämuuronen 2006, 114.)

Opinnäytetyössä haastateltavien mielipiteet ja kommentit haluttiin saada selville mahdollisimman tarkasti. Strukturoitu haastattelu olisi rajannut liikaa saatavan tiedon määrää.

Strukturoitujen haastattelujen aineiston yksi analysointimenetelmä on kvantifiointi. Strukturoitu lomakehaastattelu sopii parhaiten sellaisiin tutkimuksiin, jossa on tarkoitus kvantifioida aineistoa ja käsitellä sitä tilastollisen analyysin keinoin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44 -45.)

Opinnäytetyössä tulosten kvantifioiminen tehtiin vain auttavana toimenpiteenä, ettei tutkimuksen tulos jäisi vain tuntumaksi. Frekvenssien laskeminen ei olisi ollut järkevää haastateltavien pienen lukumäärän vuoksi.

Etnografinen tutkimusote

Opinnäytetyössä on myös etnografisen tutkimuksen piirteitä. Metsämuuronen (2006, 95) mukaan etnografisessa tutkimuksessa tutkija tarkkailee, haastattelee ja keskustele tutkittavien kanssa ja pyrkii mahdollisimman monella tavalla saamaan tietoa asiasta, jota hän tutkii. Etnografinen tutkimus sopii tutkijalle, joka aidosti haluaa ymmärtää kohdetta yhdessä heidän kanssaan (Metsämuuronen 2006, 216). Opinnäytetyöntekijä on myös itse osallistunut If Basic valmennusohjelman kehitystyöhön ja työskentelee valmennustehtävissä. Päivittäisessä työssään opinnäytetyöntekijä törmää valmennusohjelmaan liittyviin kysymyksiin. Myös näistä kokemuksista muodostuu käsitys valmennusohjelman toimivuuteen liittyen.

Etnografia käsite tulee kreikan sanasta ”ethos” ja ”graphia”. Ethos tarkoittaa kansaa tai heimoa ja graphia tarkoittaa kirjoitusta. Laajemmassa merkityksessä etnografia on kansojen kuvaamista. Etnografiaa luonnehtii se, että tutkimuskohteena on arkinen elämä. Tutkimuslähteinä ovat havainnointi, haastattelu ja keskustelu. Tutkija on osa yhteisöä sekä havainnoi kohdetta. Kohteen ymmärtäminen on keskeistä aineiston

analyysissa. Tutkijan rooli etnografisessa tutkimuksessa on merkittävä. Tutkimustulosten analysointi ja kenttätö kulkevat yhtä matkaa. Tutkija vaikuttaa tutkimuksensa tuloksiin halusipa hän sitä tai ei. Tutkijan suhde tutkittaviin saattaa olla etäinen, jolloin tutkija ei saa esille tutkimuksen kannalta oleellisia tietoja. Liian läheinen suhde tutkittaviin vaikuttaa tutkimustuloksiin ennakkoasenteiden muodossa. Jos tutkijalla on liian tiukat ennakkoasenteet ovat ne este luotettavalle tutkimukselle. Vaarana on myös se, että tutkija ei halua loukata tutkimustuloksillaan tutkittavia. Paras lähtökohta etnografiselle tutkimukselle on tutkittavien halu tehdä yhteistyötä. (Metsämuuronen 2006, 220-236.)

Etnografista tutkimusotetta vastaan Metsämuurosen (2006,96) mukaan voidaan esittää kritiikkiä tutkimusotteen subjektiivisuudesta. Tutkijalla on aktiivinen rooli tutkittavan ilmiön tulkinnessa (Metsämuuronen 2006, 96). Metsämuurosen (2006, 96) mukaan entografian tutkijat itse kuten Goetz ja Lecompte pitävät subjektiivisuutta tutkimuksellisenä voimavarana. Opinnäytetyön tutkimusotetta voidaan osaltaan pitää subjektiivisena ja tekijä on tiedostanut tämän koko prosessin ajan. Hyötyä opinnäytetyöntekijän läheisestä roolista tutkittavaan aiheeseen on ymmärrys valmennusohjelma mahdollisimman laadukkaaksi.

4.3 Haastattelujen toteuttaminen

Henkilöt joilta halutaan saada tietoa ovat tutkittavien perusjoukko. Kohderyhmä valitaan tutkittavien perusjoukosta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58.)

Ilmiön ymmärtäminen on usein kvalitatiivien tutkimuksen tavoite eikä tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tutkimusaineiston ei siten välttämättä tarvitse olla suuri. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää harkinnanvaraista otosta. Harkinnanvaraisella otoksella tarkoitetaan sitä, että haastateltavat valitaan tutkijan ennalta asettamien kriteerien avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusaineiston rajaus tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa teoreettisen edustavuuden ehdoilla eli tutkitut tapaukset voidaan nähdä esimerkkinä yleisestä (Eskola & Suoranta 1998, 65).

Mahdollisia haastateltavia oli neljä henkilöä. Perusjoukon rajaaminen ei tullut kysymykseen, koska tietoa valmennusohjelman kehitystyön onnistumisesta tarvittiin mahdollisimman paljon. Kaikilla haastateltavilla oli ollut omat vastualueet uudistuksen toteuttamisessa. Vaikka opinnäytetyöntekijä uskoi, että haastateltavat omaan ammattitaitoonsa pohjautuen suhtautuvat kriittisesti oman vastualueen arviointiin ei pientä perusjoukkoa haluttu rajata. Tutkimukselle haluttiin säilyttää mahdollisimman suuri edustettavuus. Haastattelu päätettiin järjestää koko perusjoukolle. Haastateltavien anonymiteettiä haluttiin kunnioittaa mahdollisimman paljon. Anonymiteetin säilyttäminen on haaste, kun kysymyksessä on pieni haastateltavien määrä

Tiedon keruuvaiheen eteneminen

Tutkimuksen alkamisesta kerrottiin kaikille haastateltaville yhteisessä puhelinpalaverissa. Puhelinpalaverissa haastateltaville selvitettiin tutkimuksen syyt ja tapa miten tutkimus aiottiin toteuttaa. Palaverissa todettiin myös tutkimuksen tavoite. Palaverissa ohjeistettiin lisäksi toive haastateltaville, että haastattelua varten he varaisivat rauhallisen tilan, jossa heitä ei keskeytetä. Puhelujen nauhoittamiseen haastateltavilla oli neutraali vastaanotto.

Haastateltavat suhtautuivat erittäin positiivisesti tulevaan tutkimukseen. Tulevaa tutkimusta pidettiin hyvänä yhteenvetona tehdystä muutoksesta.

Kaikille haastateltaville lähetettiin kutsu haastatteluun sähköpostin kalenterivarausta käyttäen. Haastattelijä järjesti haastattelut siten, että haastattelujen vuoksi haastateltavat eivät joudu muuttamaan jo suunniteltuja aikataulujansa. Valmentajien toimintamalli Ifissä on se, että tehtävät työt merkitään sähköpostikalenteriin, niin että muut yhtiön työntekijät näkevät, milloin kukin on tavattavissa. Haastattelujen aikatauluttaminen oli silti haasteellista, koska kevät ennen kesälomia on kiireistä aikaa uusien kesätyöntekijöiden valmentamisen ja talven projektien lopettamisen parissa. Kaikille haastatteluille löytyi kuitenkin aika. Kalenterikutsussa mukana oli saate, jossa kerrottiin samat asiat, kuin puhelinpalaverissa. Kutsun mukana oli myös lomake, jossa oli kerrottu haastattelukysymykset etukäteen. Haastattelukysymykset olivat mukana kutsussa siksi, että kaikki haastateltavat ehtisivät pohtia vastauksiaan jo ennen haastatteluhetkeä. Vaikka haastattelut oli aikataulutettu sähköpostikalenterin mukaan

vapaalle hetkelle, pyydettiin haastateltavia varaamaan haastattelulle uusi aika, jos ehdotettu aika ei ollut sopiva. Kutsut haastatteluihin lähetettiin kaksi viikkoa ennen varsinaista haastattelua.

Haastattelujen käytännöntoteutus

Ifissä on mahdollisuus käyttää tallentavaa puhelinjärjestelmää. Haastattelut tehtiin tätä puhelinjärjestelmää käyttäen, eli erillisiä tekniikkaa ei tarvittu haastattelujen järjestämistä varten. Tämä puhelintekniikka on havaittu luotettavaksi. Haastattelut hoidettiin haastattelijan työpaikalta käsin, että tallennusjärjestelmää voitiin käyttää hyväksi. Tallentavassa puhelinjärjestelmässä puhelut säilyvät vain kolme kuukautta. Puhelut tallennettiin lisäksi erilliseen mediaplayer-tiedostoon opinnäytetyöntekijän omalle tietokoneelle. Teknisesti haastattelujen toteuttaminen onnistui hyvin ja laadukkaasti. Tallenteilla äänen laatu on hyvä. Tallenteilla ei ole myöskään häiriöitä. Kaikkia haastateltavat olivat järjestäneet itsellensä rauhallisen kokoustilan haastatteluun osallistumista varten. Haastattelun aikana haastattelijä teki muistiinpanoja avain sanojen muistamiseksi. Nauhoitetut haastattelut lisäksi litteroitiin. Litterointiin käytettiin Microsoft Word ohjelmaa. Litteroinnin jälkeen tallennetut puhelut tuhottiin. Tallentavasta puhelinjärjestelmästä puhelut poistuivat automaattisesti. Haastattelun alussa haastateltaville luettiin kutsussa ollut saate muistin virkistämiseksi. Muistutuksen tarkoitus oli kertoa uudestaan mitä varten haastattelua oltiin tekemässä.

Opinnäytetyöntekijä ja haastateltavat ovat tiiviissä yhteistyössä keskenään. Kaikkien haastattelujen aikana haastateltaville jouduttiin kertomaan, että haastattelijä ei haastattelunaikana ota kantaa heidän esittämiin mielipiteisiin. Tällä tavalla pyrittiin varmistaman se, että haastattelijä vaikuttaa haastateltavien mielipiteisiin mahdollisimman vähän.

Haastattelu kysymykset etenivät järjestelmällisesti. Kaikki haastateltavat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla. Haastattelukysymyksiä voidaan siltä osin pitää onnistuneina. Tarkentavia lisäkysymyksiä ei tarvinnut tehdä. Haastateltavat analysoivat itsenäisesti ajatuksiansa haastattelun aikana. Haastattelijä luki huolellisesti

kaikille kysymykset samalla tavalla varmistaakseen tasapuolisen kohtelun. Puhelinhaastattelu oli nopea käytännöllinen tapa toteuttaa haastattelut.

Haastattelu tehtiin kaksi kuukautta valmennusohjelman uudistuksen jälkeen. Haastattelujen ajankohdan valintaan vaikutti myös se, että ensimmäisen lähiopetusvalmennukset oli ehditty toteuttaa ennen haastatteluja. Haastatteluissa valmentajat pystyivät kertomaan omista kokemuksistaan. Jos tutkimus olisi toteutettu aikaisemmin, ei haastateltavilla olisi ollut kokemuksia uuden valmennusohjelman toimivuudesta käytännössä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Keskeisiä termejä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on reliabiliteetti ja valideetti. Aineisto on reliaabeli, kun siinä ei ole ristiriitoja (Eskola & Suoranta 2005, 212). Valideetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita" (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Valideetti ilmaisee myös miten käytetyillä tutkimusmenetelmillä on voitu mitata tutkittavaa asiaa (Metsämuuronen 2006, 200). Reliabiliteetti ja valideetti eivät useiden laadullisten tutkimusoppaiden mukaan ole välttämättä oikeita tapoja arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Luotettavuuskriteereinä empiirisessä tutkimuksessa voidaan pitää myös tutkimusprosessin johdonmukaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavan ilmiön, aineiston hankintatavan, teorian, analyysin ja raportointitavan välillä on looginen yhteys. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan tutkimukselliset valintansa. Kvalitatiivinen tutkimus etenee aineiston ehdoilla. Tutkimuksessa saadun tiedon tulisi olla laadukasta ja yleistettävää. Metodeja yhdistämällä voidaan saada tietoa monipuolisemmin ja siten mahdollisesti lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan subjektiivisuuden huomioiminen tutkimustyössä pitäisi näkyä tutkimusraportista. Tutkijan tulee toimia vastuullisesti. Kaikki tutkimuksen vaiheet tulee suorittaa systemaattisesti. (Perttula 1995, 102-104.)

Haastattelut etenivät johdonmukaisesti. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset. Haastatteluissa ei otettu kantaa haastateltavien mielipiteisiin. Haastattelu järjestettiin samalla tavalla kaikille haastateltaville. Tutkimus toteutettiin

systemaattisesti. Haastattelujen olosuhteet pyrittiin järjestämään mahdollisimman samanlaisiksi ja häiriöttömiksi. Tutkimuksessa perusjoukko ja kohderyhmä ovat samat. Kaikilta kohderyhmän edustajat saatiin haastateltua.

Pienessä asiantuntija kohderyhmässä kaikkien mielipiteet ovat tärkeitä. Haastatteluissa saatu tieto oli laadukasta, koska kaikki haastateltavat pohtivat vastauksiansa sitoutuneesti. Pientä kohderyhmää tutkittaessa tulosten toistuminen tai frekvenssin laskeminen ei välttämättä ole paras keino mitata tutkimuksen luotettavuutta. Järjestetyt valmennustilanteet ovat aina erilaisia, koska niissä valmennettavina ovat eri henkilöt. Tärkeämpänä tälle tutkimukselle oli saada mahdollisimman paljon tietoa siitä mikä toimii eri tilanteissa ja mitä kehitystyötä vielä tarvitaan. Tässä mielestäni tutkimuksessa onnistuttiin. Uudistetulla valmennusohjelmalla ja sen toimivuuden merkityksellä on selvä yhteys ja tarkoitus haastatteluille. Mielestäni haastateltavat vastasivat kysymyksiin rehellisesti. Sosiaalisesti suotavia vastauksia ei mielestäni ollut, koska aitoja kehittämiskohteitakin löytyi. Lisäksi haastattelijalla on oma asiantuntemus asiassa, eli vastausten ympäröisyys olisi tullut esille.

Valittu tutkimusmenetelmä on perusteltu. Tutkimuksen aiheen valinnan syyt on varmistaa uudistetun If Basic valmennusohjelman toimivuus käytännössä. Tutkimus on tehty eettisesti. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Lupa tutkimukseen pyydettiin työnvalvojalta. Opinnäytetyön tekijän omaa roolia If Vahinkovakuutusyhtiössä ei ole peitelty ja toisaalta sitä ei ole tarkoitus myöskään korostaa.

Haastattelujen lisäksi opinnäytetyöntekijä arvioi uudistettua valmennusohjelmaa ja tekee myös omaan arvioonsa perustuvia kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tekemisessä ei kuitenkaan voida puhua menetelmä triangulaation käyttämisestä. Menetelmä triangulaatiolla tarkoitetaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttämistä, useiden tiedon keruu menetelmien käyttämistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Se pystyykö opinnäytetyöntekijä objektiiviseen tulkintaan jää jokaisen opinnäytetyön lukijan omaksi pohdittavaksi.

4.5 Aineiston analysoiminen

Analysoitaessa kvalitatiivista tutkimusaineistoa on tärkeää kiinnittää huomiota aineiston merkittävyyteen, aineiston riittävyyteen, analyysin kattavuuteen ja analyysin toistettavuuteen. Analyysin arvioitavuus tarkoittaa, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä. (Niskanen 1994, 159-164.)

Empiirisen tutkimuksen yhteydessä analyysillä tarkoitetaan aineiston huolellisesti lukemista, jäsentämistä, pohtimista ja tekstimuodossa olevan materiaalin järjestelemistä. Analyysin avulla tutkituista tiedoista saadaan tiivistetty. Kun tiivistetty aineisto yhdistetään tutkijan omaan ajatteluun, käytäntöön ja teoriaan pitäisi lopputuloksena olla informatiiviset tutkimustulokset. Analyysi voidaan nähdä systemaattisena tapana käydä aineistoläpi ja löytää siitä näkökulmia.(Saaranen-Kauppinen& Puusniekka 2006.) Jos tutkijalla on hyvin voimakas ennakkokäsitys tutkimustuloksesta on vakuuttavankin aineiston haastavaa muuttaa tutkijan käsitys asiasta (Metsämuuronen 2008, 47).

Sisältöanalyysi on tekstianalyysiä, jossa etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä aineistoista. Sisältöanalyysissä tutkimusaineisto tiivistetään. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 105.)

Metsämuuronen(2008, 50) esittää Syrjäläisen sisältöanalyysin vaiheet seuraavasti:

1. Tutkijan herkistyminen eli oman aineiston perinpohjainen teoreettinen tunteminen.
2. Aineiston sisäistäminen ja teoretisointi (ajattelutyö)
3. Aineiston karkea luokittelu, keskeisimmät teemat
4. Tutkimustehtävän täsmennys.
5. Ilmiöiden esiintymistiheyden toteaminen
6. Ristiinvalidointi. Saatujen luokkien puoltaminen
7. Johtopäätökset ja tulkinta

Metsämuuronen (2008, 48) esittää, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain yhtä aikaa.

Tutkimuksen sisältöanalyysi

Haastattelujen aikana avainsanoista tehtiin muistiinpanoja Microsoft Word ohjelmaan. Avainsanojen avulla yritettiin saada kokonaiskuva haastateltavien näkemyksistä. Haastattelut litteroitiin. Aineistoa analysoitiin kysymys kerrallaan. Aineistoa kuunneltiin monta kertaa. Opinnäytetyöntekijä teki yksinkertaisen excel- taulukon, johon kerättiin tiivistetyt näkemykset ja kehitysehdotukset jokaisesta kysymyksestä. Kaikille vastaajille oli oma sarake, joihin heidän tiivistetyt kommentit lisättiin. Yksi sarake jätettiin opinnäytetyöntekijän omille näkemyksille kyseisestä kysymyksestä. Aineiston käsittely oli sinänsä helppoa, koska haastateltavia oli vain neljä. Haastateltavien sanalliset viestit olivat kaikkien tärkeimmät. Taulukon avulla ei pyritty kartoittamaan yhtäläisten vastausten määrää. Taulukkoon kirjattiin kuhunkin kysymykseen liittyvät tärkeimmät kommentit. Haastateltavien vähyyden vuoksi aineistoa ei erikseen koodattu. Vastausten kvantifiointi ei myöskään tuottaisi tilastollisesti päteviä tuloksia. Samankaltaiset vastaukset kuitenkin laskettiin ja merkittiin erikseen. Aineiston tiivistäminen tehtiin mahdollisimman puolueettomasti jokaisen haastateltavan vastausten mukaisesti. Tällä tavalla uskottiin saatavan mahdollisimman luotettavat tutkimustulokset.

5 UUDISTETTU IF BASIC

Tässä luvussa selostetaan If Basic valmennusohjelman sisältöä. Samalla on tarkoitus paneutua valmennusohjelmassa lähiopetusjaksolla käytettyihin valmennusmenetelmiin. Viidennessä luvussa tiivistetään tutkimuksessa saadut tulokset ja esitetään tutkimuksen perusteella havaitut kehitysehdotukset.

Tutkimuksessa valmentajia haastateltiin ja heitä pyydettiin arvioimaan jokaisen lähiopetuspäivän materiaalin sisältöä, käytettyjä valmennusmenetelmiä ja valmennukseen varatun ajan riittävyyttä. Haastattelussa valmentajilta kysyttiin myös oppimista edistävästä ja haittaavista tekijöistä. (LIITE 2.)

Haastatteluun vastasi kaikki Customer Centerissä työskentelevät valmentajat. Valmentajia on viisi, yksi kullakin Customer Center paikkakunnalla. Haastateltavia oli neljä, koska haastattelijaa on yksi valmentajista. Haastateltavista käytetään tutkimuksessa nimikkeitä. Kullekin haastateltavalle on oma nimike. Nimikkeitä ovat: H1, H2, H3 ja H4.

Jokaista lähiopetuspäivää käsitellään omana kokonaisuutena. Jokaisen valmennuspäivään liittyvät tutkimustulokset esitetään kappaleen lopussa. Valmennusohjelman materiaalin ja keskustelun tarkempaa sisältöä ei voida liikesalaisuuden vuoksi selittää tarkemmin. If Basic lähiopetusjakson pituus on 13 vuorokautta. Lähiopetusjakson jälkeen uusi työntekijä harjoittelee käytännön työtehtäviä tuetusti seuraavan kuukauden ajan. Ensimmäisen työskentelykuukauden aikana uusi työntekijä tekee syventävät verkkokurssit. Käytännön harjoittelun jälkeen uusi työntekijä osallistuu Basic kertauspäiviin. Valmennusjakson lopuksi uusi työntekijä tekee osaamistestin, jonka tarkoitus on varmistaa valmennettujen asioiden hallitseminen.

Valmentajien kokemukset uudistetusta If Basic valmennusohjelmasta

Uudistettua Basic valmennusohjelmaa pidettiin vuorovaikutteisena ja uutta työntekijää aktivoivana sekä sitouttavana. H3 totesi uuden valmennusohjelman olevan osaltaan haastavampi valmentajalle itselleen, monimuotoisten menetelmien ja aktivoivien

keskustelujen vuoksi. Muutosta vanhaan pidettiin H1, H2, H3 ja H4 mielestä positiivisina.

Oppimista edistävät ja estävät tekijät

Menetelmien monimuotoisuus, vaihtelevuus ja asioiden havainnollistaminen olivat tekijöitä, joita H1, H2, H3 ja H4 nimesivät oppimista edistäviksi tekijöiksi. H1 ja H2 totesivat, että materiaalin rajaaminen aikaisemmasta suppeammaksi oli ollut hyödyllistä. H1 totesi itseopiskelun määrän pienentämisen tehokkaaksi muutokseksi.

Oppimista estäviä tekijöitä olivat kiire, mahdolliset ulkopuoliset keskeytykset ja hetkelliset atk-häiriöt. Itse valmennusmateriaalista ei mainittu oppimista estäviä tekijöitä.

Uuden työntekijän valmiudet

H1, H2 ja H3 totesivat, että uusi työntekijä saa valmennusohjelmasta paremmat taidot kohdata asiakkaan kuin aikaisemmasta valmennusohjelmasta. H1, H2, H3 ja H4 sanoivat, että uudet työntekijät saavat välttämättömät perusvalmiudet työn tekemistä varten. Poikkeukset ja harvinaiset tilanteet tulee opetella käytännön kautta. H1 ja H4 korostivat uusien työntekijöiden saavan paljon enemmän argumentointi taitoja kuin vanhasta valmennusohjelmasta.

Ensimmäinen valmennuspäivä ”Tervetuloa Ifiin”

Tervetuloa Ifiin on valmennusohjelman ensimmäinen päivä. Ensimmäisen päivän aikana uusi työntekijä tutustuu työhön esimiehen johdolla sekä havainnoin uutta työtehtäväänsä kokeneen kollegan taustalla. Uusi työntekijä tutustuu Ifissä käytössä olevaan verkko-opiskelu työkaluun. Uusi työntekijä suorittaa kurssit vaihtolovelvollisuuteen ja tiedonantoon liittyvän kurssin.

Oppimisprosessin onnistumiselle on aloituksella suuri merkitys. On tärkeää, että valmentajien ja osallistujien yhteistyö alkaa sujuvasti. Alussa luodaan perusta suotuisalle työskentelyilmapiirille, joka helpottaa kaikkien aktiivista osallistumista. Oppiminen mahdollistuu silloin, kun osallistujat ja valmentajat tutustuvat toisiinsa,

jolloin uusien ihmisten tapaamiseen liittyvät jännitys laukeaa. (Mykrä & Hätönen 2008, 11.)

Uuden työntekijän kannalta on tärkeää, että hän saa yleiskuvan yrityksestä. Perustietoihin kuuluu yrityksen omistussuhteet ja pääpiirteet yrityksen organisaatiosta. Tarpeelliset tiedot työsuhteeseen liittyen ja mistä ohjeet mistä uusi työntekijä saa tarvittaessa lisätietoa on myös oleellisia seikkoja uuden työpaikan esittelyssä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Työn havainnoinnin tarkoitus on, että valmennettava saa kokonaiskuvan opastettavasta työtehtävästä sekä sen tekemiseen liittyvistä teknisistä sovelluksista. Uuden työntekijän on tärkeä ymmärtää millaisia työtehtäviä varten hänellä tulee olla riittävä osaaminen.

If Vahinkovakuutusyhtiössä toimiva If Akatemia tuottaa sisäiseen käyttöön tarkoitettuja verkkokursseja. Verkkokurssit voivat toimia orientoivana, opettavana tai kertaavana osiona henkilökunnalle. Verkkokurssit suoritetaan itseopiskeluna työajalla. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus valvoa, että sovitut kurssit on suoritettu hyväksyttävästi. Kurssien hyväksyttävästi suorittaminen voi olla ehto lähivalmennukseen osallistumiselle.

Parhaimmillaan onnistunut teknologian hyödyntäminen voi tehdä hyvän alustan oppilaan oman ajattelun että sosiaalisesti jaetun osaamisen kehittämiseen. Tietokoneavusteinen oppiminen on haasteellinen ja moniulotteinen prosessi, jossa voi ilmetä myös ongelmia. Ilman valmentajan riittävää ohjausta verkko-opiskelu voi johtaa eroihin opiskelijoiden suoritustasoissa. Itseohjautuvat ja omaa opiskeluaan suunnittelemaan kykenevät opiskelijat hyötyvät verkko-opiskelusta. Tärkeää on pohtia millaisia oppimisen muotoja verkon avulla voidaan tukea, miten opiskelu järjestetään ja miten oppimista edesautetaan työskentelyn aikana. (Järvelä ym. 2006, 230 -232.)

Haastateltavien kokemukset päivästä ”Tervetuloa Ifiin”

H1, H2, H3 ja H4 pitivät yhteistä valmennuksen aloitusta tärkeänä. H1, H3 ja H4 kokivat puutteena sen, että esimiehen osuuden sisältöä ei ole kuvattu tarkasti samoin kuin muut valmennusohjelman osuudet on kuvattu. Valmis esimiehen materiaali varmistaisi kaikille uusille työntekijöille samanlaisen esittelyn yrityksestä. H1, H3 ja

H4 sanoivat, että kaikki työsuhteeseen liittyvät asiat, jotka tulisi käydä läpi päivän aikana olisi hyvä olla lueteltuna sekä niihin liittyvät materiaalit olisi hyvä lisätä valmennusohjelman sisältöön. H2 ei nähnyt muutoksille tarvetta ensimmäisen päivän osalta.

H1, H2, H3 ja H4 pitivät työn havainnointia oleellisina sisältönä ensimmäiselle päivälle. Työn havainnointi auttaa ymmärtämään millainen oma uusi työtehtävä on. Työn havainnointiin varattua aikaa pidettiin sopivana. Opinnäytetyöntekijä näkisi tärkeänä, että havainnointia varten tehtäisiin ohjattu lomake, joka johdattelisi uutta työntekijää havainnoimaan oikeita asioita.

Verkkokurssi koettiin hyödylliseksi heti ensimmäisenä valmennuspäivänä, koska sen avulla voidaan tutustua myös Ifin sähköiseen oppimisympäristöön Learning Manageriin, jossa verkkokurssit ovat. H1, H2, H3 ja H4 pitivät verkkokurssimenetelmää tärkeänä.

Kehitysehdotukset päivään ”Tervetuloa Ifin”

- Pyyntö esimiehille sisällön tuottamisesta osioon tutustuminen työhön esimiehen johdolla
- Ohjeet uudelle työntekijälle työn havainnointi hetkeen

Toinen valmennuspäivä ”Motivointi ja toimenkuvan konkretisointi”

Toisen valmennuspäivän tarkoitus on herättää keskustelun avulla uuden työntekijän motivaatio työtehtävää kohtaan. Valmennuspäivän aikana konkretisoidaan valmennettavan sekä valmennettavaan kohdistuvat odotukset. Valmennettavan kanssa keskustellaan vastuullisesta työn tekemisestä ja itsensä kehittämisestä. Valmennettava jatkaa verkkokurssien suorittamista. Puolet päivästä käytetään asiakashallintajärjestelmän harjoitteluun.

Motivaatio tulee latinan sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista tai liikuttamista. Se miten paljon haluamme saavuttaa jotain määrää tämän liikkeen voimakkuuden. (Carlsson & Forssell 2008, 155.) Järvelän ym. (2006, 61) mukaan motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Oman mielenkiinnon ohjaama henkilö, joka innostuu tehtävästä ilman ulkoisen palkkion tavoittelua on sisäisesti

motivoitunut. Ne henkilöt, jotka tavoittelevat ulkoista palkintoa oppimisestaan ovat ulkoisesti motivoituneita. (Järvelä ym. 2006, 61.) Järvelän ym. (2006, 62) mukaan Ames erotti kahdentyyppisiä, oppimisorientoituneita tai suoritusorientoituneita päämääriä kuvaamaan ihmisten motivaationaalista suuntautumista oppimis- ja suoriutumistilanteessa. Syyt jotka synnyttävät motivaatiota pitävät sitä yllä sekä estävät motivaatiota syntymästä ja jatkumasta eivät ole tutkijoille yksimielisen selviä (Carlsson & Forssell 2008, 155).

Carlsson ja Forssell (2008, 156) kutsuvat sisäisiä tärkeimpiä motivaatiotekijöitä kuten unelma, missiot, arvot täyttymystekijöiksi. Tehokkainta valmentaminen on silloin, kun ensin selvitetään valmennettavien täyttymystekijät ennen kuin tutustutaan tarkemmin valmennettavan haasteeseen (Carlsson & Forssell 2008, 157). Valmennettavan arvot ja vahvuudet olisi oltava selvillä ennen kuin aletaan keskustella tietyistä tilanteista esim. valmennettavan viestintätaidoista asiakastilanteissa (Carlsson & Forssell 2008, 157).

Toiseen valmennuspäivään on tehty valmis keskustelurakenne. Valmentaja tekee alustukset esittelemällä aihealueet kuten palveluneuvojan toimenkuvan ja Ifin arvot. Valmennusohjelmaan on valmiiksi tehty ohjaavat ja aktivoivat kysymykset, joilla valmennettavia kannustetaan puhumaan ja oivaltamaan asioita itse. Ohjaavat ja aktivoivat kysymykset on tehty valmentajien toimesta materiaaliin valmiiksi, että keskustelu etenisi toivottuun suuntaan sille varatussa ajassa.

Customer Contact Council ohjaa Ifin Customer Centerin esimiehiä ja valmentajia integroituun valmentamiseen. Customer Contact Councilin (2010, 36-37) mukaan valmennuskeskustelussa valmennettavien kanssa tulisi välttää seuraavia virheitä. ”*Rajatut näkökulmat*”. On tärkeää päästä keskustelussa oikeaan ratkaisuun, silti keskustelussa on kunnioitettava mahdollisia eriäviä mielipiteitä. ”*Pysy asiassa*”. On helppoa ajautua pois aiheesta. On keskityttävä ohjaamaan keskustelun pysymistä oikeassa teemassa. ”*Ei yksisuuntaista kommunikaatiota*”. Jos valmennettavat kokevat, että valmentaja ei ole aktiivinen heidän henkilökohtaisen kehittymisen suhteen vaan luennoin yleisellä tasolla valmennettavien pohdinta oman itsensä kehittämisestä on vähäistä. Näiltä virheiltä välttyäkseen valmentajan pitäisi puhua ainoastaan 30% ajasta. (Customer Contact Council 2010, 36-37.)

Keskusteluissa valmentajan tulee kysyä ns. ”hyviä kysymyksiä”

- Avoimia
- Pyrkivät kohti tiettyä lopputulosta
- Ovat sävyltään positiivisia ja aidosti kiinnostuneita asiasta
- Auttavat itse pohdintaa
- Luotaavat tulevaan loppuanalyysiin
- Sisältävät sopivaa tietoa keskustelen aiheesta
- Kutsuvat keskusteluun uusia näkökulmia
- Vaativat aktiivista kuuntelemista
- Eivät toista sanaa miksi

(Customer Contact Council 2010, 36-37.)

Haastateltavien kokemukset valmennuspäivästä ”Motivointi ja toimenkuvan konkretisointi”

H1, H2, H3 ja H4 pitivät syvällistä keskustelua palveluneuvojan toimenkuvasta erittäin onnistuneena muutoksena verrattuna aikaisempaan valmennusohjelmaan. Keskustelun aikana saadaan selville valmennettavien odotukset, pelot ja kysymykset. H1, H2, H3 ja H4 olivat tyytyväisiä keskusteluun varattuihin aiheisiin. H1, H2, H3 ja H4 oli yhteinen näkemys siitä, että valmennettaville syntyy selkeämpi kuva siitä millaiseen työhön he ovat tulossa. Valmentajat tutustuvat paremmin valmennettaviin. Valmennettavat kertovat mitkä tekijät heitä motivoi työskentelemään Ifissä. H1, H2, H3 totesivat, että keskustelu toimiin hyvänä alustuksena päivän verkkokursseille. H1, H2, H3 pitivät verkkokursseja hyvänä aasin siltana asiakashallintajärjestelmän harjoitteluun. H1, H2, H3 ja H4 pitivät asiakashallintajärjestelmää varten tehtyjä harjoituksia selkeinä ja riittävinä. H2 ja H4 ehdottivat, että asiakashallintajärjestelmää koskeviin kirjauksiin tutustutaan vain lyhyesti, koska ymmärrys kirjausten merkityksestä ja niiden sisällöstä avautuisi paremmin valmennettaville valmennusohjelman loppuvaiheessa.

Kehitysehdotukset päivään ”Motivointi ja toimenkuvan konkretisointi”

- Asiakaspalvelujärjestelmän kirjausten kertauksen siirtäminen päivään Yhteenveto kaikesta opitusta

Kolmas valmennuspäivä ”Miksi asiakas tarvitsee If Kotivakuutuksen”

Kolmannen valmennuspäivän aiheena on omaisuusvakuutus. Valmennusmenetelminä ovat lyhyt itseopiskeluosio kotivakuutusesitteen avulla, orientoiva video, keskustelu kotivakuutuksen keskeisimmistä käsitteistä sekä riskeistä, joita kotivakuutus kattaa ja argumentointiharjoittelu case-esimerkkipuheluiden tukemana.

Kolmas valmennuspäivä on ensimmäinen varsinainen valmennuksen päivä, jossa tutustutaan vakuutustuotteisiin. Valmennusohjelman uudistuksessa valmentajat tekivät valmennusohjelmaa tukevan työkirjan. Työkirjan tarkoituksena on auttaa valmennettavia tekemään ohjattuja muistiinpanoja tärkeimmistä asioista. Työkirjan tarkoituksena on toimia työntukena arkipäivän työssä sekä helpottaa kaiken opitun yhteenvettoa. Aikaisemmat valmennukset olivat osoittaneet, että valmennettavat eivät pystyneet poimimaan työlle kaikkein oleellisimpia tekijöitä valmennuksesta, koska vakuutukset ja vakuutusala eivät ole tuttuja valmennettaville esim. opiskelun kautta. Jokaiselle valmennuspäivälle on oma osio työkirjasta. Kyseiseen päivään liittyvä osioon tutustutaan päivän aluksi. Valmentaja korostaa päivän mittaan niitä tekijöitä, jotka olisi hyvä viedä työkirjaan.

Oppimispäiväkirjaa voidaan käyttää kokonaisuuksien koosteena (Kokkinen ym. 2008, 26). Työkirjalla koetetaan tukea myös niitä oppijoita, jotka kokevat oppivansa parhaiten itse kirjoittamalla. Työkirjan on myös tarkoitus toimia muistiavaimena asioille, joita päivien aikana opiskellaan ja keskustellaan. Valmennettavat saavat lyhyessä ajassa paljon tietoa, jota heidän pitäisi pystyä soveltamaan käytännössä työssänsä. Kokkinen ym. (2008, 26) mukaan oppimispäiväkirja tarkoituksena on selkiyttää opiskelua ja opittavia asioita.

Haastateltavien kokemukset valmennuspäivästä ”Miksi asiakas tarvitsee Kotivakuutuksen”

H1, H2 ja H3 pitivät hyvänä, että orientoivan itseopiskelumateriaalin määrää oli vähennetty omaisuusvakuutusvalmennuksesta. H1, H2, H3 ja H4 haastateltavat pitivät onnistuneena materiaaleja, joita valmennusmateriaaleina käytettiin. H1 ja H2 korostivat sitä, että on hyvä valmennuksessa käytetään kokoajan materiaalia, joka on

kaikkien Ifiläisten saatavilla intranetissä ja toimii arkityössä tietolähteenä. H1 ja H2 korostivat, että valmennettavien on tärkeää oppia käyttämään Ifin laajaa intranettiä tietolähteenä. H1, H2, H3 ja H4 totesivat, että valmennusmateriaali oli laadittu hyvin, koska se linkittyi lajiasiantuntijoiden ylläpitämiin materiaaleihin ja on siten aina ajan tasalla. Tämä helpottaa valmennusmateriaalin ylläpitämistä. H1, H2, H3 ja H4 kokivat tapaus-tyyppisen opiskelun tuovan keskusteluun syvyyttä ja sisältöä. H1 ja H4 korostivat työkirjan merkitystä oikeiden muistiinpanojen tekemisen avustajana. H1, H2 ja H3 kokivat valmennukseen varatun ajan riittävän juuri ja juuri. H4 mielestä aikaa oli varattu liian paljon. H4 toivoi lisää puhelu tapaus- esimerkkejä keskustelun tueksi.

Kehitysehdotukset päivään ”Miksi asiakas tarvitsee kotivakuutuksen”

- Lisää puhelu tapaus - esimerkkejä keskustelun tueksi

Neljäs sekä viides valmennuspäivä” Miksi If Henkilövakuutus on tärkeä asiakkaalle”

Rakenteeltaan ja menetelmiltään neljäs ja viides valmennuspäivät ovat samanlaisia kuin kolmas valmennuspäivä. Henkilövakuuttaminen koetaan yleisesti haastavana osa-alueena valmennettavien keskuudessa. Asian laajuuden sekä siihen liittyvän yhteiskunnan tarjoaman sosiaaliturvan perusteiden hallitsemiseen liittyen henkilövakuuttamiseen tutustumiseen valmentajat päätyivät valmennusohjelman uudistuksessa varaamaan kaksi päivää asian läpikäymiseen. Kokemukseen perustuen valmentajat ovat todenneet, että uuden työntekijän on usein vaikeaa ottaa puheeksi asiakkaiden sairastumisen tai mahdollisesti jopa kuoleman aiheuttamat taloudelliset riskit asiakkaalle itselleen tai asiakkaan perheelle. Tapaus-esimerkkien avulla on pyritty tuomaan esille tapoja ja malleja joilla asia voidaan ottaa asiallisesti puheeksi. Tapaus-esimerkkien avulla valmennettaville itselleen koetetaan tehdä selväksi ne taloudelliset riskit, joita eri elämäntilanteissa oleville asiakkaille voi aiheutua toteutuneista henkilöriskeistä. Tapaus-esimerkkien avulla vakuutusehdot yritetään tehdä mahdollisimman selkeiksi ja havainnollisiksi valmennettaville.

Tapausopetuksessa osallistujat käsittelevät esimerkkitapausta soveltaen siihen valmennuksessa saamaansa tietoa (Mykrä & Hätönen 2008, 60).

Tapausopetuksen avulla voidaan kehittää osallistujien *analysointitaitoja*. Valmennettavat oppivat arvioimaan tietoja ja panemaan merkkeille ovatko tiedot oikeita ja riittäviä. Osallistujien *soveltamiskyvyn* kasvaessa osallistujat oppivat löytämään tilanteeseen sopivat tiedot ja tavat toimia. Vaihtoehtoisten menetelmien löytäminen ja keksiminen edesauttavat osallistujan *luovuutta*. Tapauksen suullinen pohdinta parantaa osallistujien *kommunikointitaitoja*. Ryhmässä keskustelemiseen vaaditaan *sosiaalisia taitoja* kuten toisten kuuntelemista, omien ideoiden ja näkökulmien perustelemista sekä olemaan samaa mieltä. Tapausopetuksessa osallistujien *itsearviointitaidot* harjaantuvat, koska pohdinnan aikana he huomaavat mitä taitoja he osaavat ja mitä taitoja he vielä tarvitsevat lisää. (Mykrä & Hätönen 2008, 61.)

Tapausoppimisessa kehittyviä taitoja tarvitaan jatkuvasti asiakaspalvelutilanteissa sekä kollegojen välisessä kanssa käymisessä. On tärkeää, että valmennettavat oppivat heti työsuhteensa alussa analysoimaan rakentavasti omaa sekä työkavereiden työtä.

Haastateltavien kokemukset valmennuspäivistä ”Miksi If Henkilövakuutus on asiakkaalle tärkeä”

H1, H2 ja H3 pitivät henkilövakuutuksen valmentamista helpompana, kun valmennusmateriaaliin oli tuotu case -esimerkkejä. H1 ja H2 kritisivat voimakkaasti valmennusmateriaalin esitystapaa. Kritiikin aiheutti se, ettei materiaalia ollut linkitetty samoin kuin muiden valmennuspäivien materiaalia asiantuntijoiden verkkomateriaaliin, joka päivittyy automaattisesti vakuutusehtomuutosten ja lainsäädännön muuttuessa. H1 ja H2 kokivat materiaalin ajantasaisena pysymisen suurena huolena. H1 ja H2 antoivat materiaalille kiitosta siitä, että se eteni loogisesti vakuutuksen myöntämisperusteista vakuutusturva kerrallaan eteenpäin. Materiaaliin tehdyt keskustelua ohjaavat kysymykset ja teemat helpottivat H1, H2, H3 ja H4 mielestä vaikean henkilövakuutusalueen keskustelun aktiivisena pitämistä. H1, H2, H3 ja H4 kokivat henkilövakuutusvalmennukseen varatun ajan sopivana.

Kehitysehdotukset päiviin ”Miksi If Henkilövakuutus on asiakkaalle tärkeä”

- Valmennusmateriaalin linkittäminen verkkomateriaaliin

Kuudes valmennuspäivä ”Teoriasta käytäntöön, Asiakkuuden hoito”

Kuudennen valmennuspäivän sisältöön kuuluvat yhteinen päivän avaus, keskustelu palvelumalleista, tavoitteiden asettaminen vierikuuntelulle, ohjeet työkirjan täyttämiseen havainnoista, käytännön ohjeet vierikuunteluun, kokeneen kollegan vierikuuntelu ja yhteenveto keskustelu.

Henkilöstön osaamista ja taitoja voidaan kehittää työssä oppimisen avulla. Työssä oppimisella tarkoitetaan organisaation perinteestä ja työntekijän omista kokemuksista oppimista. Keskeisiä menetelmiä työssä oppimiselle on kokemuksellinen oppiminen, yhteistoiminnallinen oppiminen ja tiimioppiminen. Kokemuksellisessa oppimisessa oppija tekee havaintoja omakohtaisten kokemusten perusteella. Havainnoimalla oppija syventää tunnettuja ja tekee uusia käsitteitä. (Sarala & Sarala 2001, 138 -139.)

Valmentajat halusivat tehdä uudistetusta valmennusohjelmasta mahdollisimman käytännönläheisen, joka nivoo teoriassa opitun asian tiukasti käytäntöön. Ohjattu kokeneen työntekijän havainnointi auttaa uutta työntekijää löytämään liittymäkohtia työhön teoriassa opittuihin asioihin. Havainnointi toimii samalla kertauksena. Ohjattu havainnointi myös lisää valmennettavien pohdintaa ja kysymyksiä opituista asioista. Valmentajat olivat havainneet, että uuden työntekijän havainnointia tehostaa, jos hänelle annetaan etukäteen ohjeet havainnoida kokeneen työntekijän työssä sovittuja opittuja asioita. Ilman ohjetta uusien työntekijöiden oli ollut vaikea löytää tekijöitä, jotka olivat oleellisia oppimisen kannalta. Että havainnot ja kysymykset eivät jäisi irralliseksi, kaikkien valmennettavien havainnot puretaan yhteenveto-osuudessa. Ifin valmentaja ovat havainneet yhteenveto-osuuden tärkeäksi tilaisuudeksi uudelle työntekijälle ihmetellä, oivaltaa sekä kyseenalaistaa kokeneen työntekijän tapaa tehdä töitä. Tavoiteltuun loppuratkaisuun pääsemiseksi valmentaja ohjaa keskustelua oikeaan suuntaan samoin kuin muissa valmennusohjelman keskusteluissa. Tärkeää on, että valmennettavat itse saavat oivaltaa ja löytää vastauksia kysymyksillensä.

Vakuutusopimuslain mukaan vakuutusyhtiöllä on vastuu tietojen antamisesta ja oikeellisuudesta. Vakuutuksen valitsemiseksi asiakkaalle on kerrottava sopimuksen keskeinen sisältö. Valmiit palvelumallit ja toimintatavat auttavat tuomaan esille kaikki välttämättömät asiat:

- vakuutus- ja turvavaihtoehdot kuhunkin tarpeeseen
- vakuutuksen tarkoituksen

- vakuutetut, vakuutuksen kohteet ja voimassaoloalueet
- vakuutusmaksut ja siihen vaikuttavat tekijät, mm. omavastuuvaihtoehdot sekä vakuutuksen maksaminen
- vakuutuksen sisällön, olennaiset rajoitukset ja suojeluohjeet
- keskeiset ehdot, korvausperiaatteet
- toimintaohjeet vahinkotilanteita varten
- korvausten alentamiseen ja epäämiseen vaikuttavat asiat
- vakuutusturvan voimassaolon ja lakkaamisen

(Ifin sisäinen verkkokurssi Vakuutuslainsäädännön perusteet 2010.)

Haastateltavien kokemukset valmennuspäivästä ”Teoriasta käytäntöön, Asiakkuuden hoito”

H1, H2, H3 ja H4 olivat tyytyväisiä päivän sisältöön. Erityisesti ohjattu havainnointi koettiin H1, H2, H3 ja H4 mielestä onnistuneeksi. Havainnointiin varattu aika oli H1, H2, H3 ja H4 mielestä riittävä. H4 mainitsi, että pidemmän havainnoinnin aikana havainnoinnin tehokkuus laskee, eikä kulutetulla ajalla saada enemmän vastinetta.

Kehitysehdotukset valmennuspäivään ”Teoriasta käytäntöön, Asiakkuuden hoito”

- Ei kehitysehdotuksia

Seitsemäs valmennuspäivä ”Miksi asiakas tarvitsee If Ajoneuvovakuutuksen”

Päivän sisältöön kuuluvat itseopiskeluna ajoneuvovakuutusopas, orientoiva video, keskustelu millaisiin vahinkoihin If ajoneuvovakuutuksella voidaan varautua, keskustelu millaisia ajoneuvoja If ajoneuvovakuutuksella voidaan vakuuttaa, teoriaopetus moottoriajoneuvojen vakuutukset ja vahingot, ajoneuvovakuutusasiakkaan asiakasedut sekä esimerkki puhelut ja argumentointi

Filmien avulla on mahdollista tuoda valmennettaville nähtäväksi jotain sellaista, jota he eivät itse ole kokeneet. Hyvän filmin tarkoituksena on auttaa valmennettavia ymmärtämään ajatuksia ja kokonaisuuksia. Kokonaisuuksien näkeminen filmin avulla voi auttaa oppijaa ymmärtämään ajatuksia, joiden oppiminen voisi olla vaikeaa ilman niitä näkemättä. Filmin tarkoituksena on antaa hyödyllisiä ohjeita asioista, joiden

kanssa valmennettavat tulevat tekemisiin työssään. Lyhyt filmi pitää katsojan aktiivisena. (Packard & Race 2000, 92-93.)

Valmennusohjelman yksi lähtökohta on, että se tekee abstraktista asiasta vakuutus mahdollisimman konkreettisen valmennettaville. Kaikissa varsinaisissa eri vakuutuslajeja käsittelevissä päivissä valmennettavien annetaan katoa lyhyt filmi, joka käsittelee päivän teemaan sopivaa tapahtumaa, jossa vakuutus tulee tarpeelliseksi. Filmeissä kuvataan myös kuinka sujuvasti ja miten korvausprosessi etenee. Filmien tarkoitus on havainnollistaa Ifin toimintatavat. Filmit auttavat valmennettavia muistamaan miten asiakkaita tulee ohjeistaa vahingon tai onnettomuuden tapahtuessa.

Haastateltavien kokemukset valmennuspäivästä ”Miksi asiakas tarvitsee If Ajoneuvovakuutuksen”

H1, H2, H3 ja H4 pitivät lajiasiantuntijoiden luentomateriaalia yksiselitteisen selkeänä. Uudet myynnilliset ja käytännönläheiset case harjoitukset koettiin H1, H2, H3 ja H4 mielestä valmennusta helpottavana tekijänä. Tapaus- esimerkkejä toivottiin lisää H4 haastateltavan toimesta. H1 ja H2 korostivat, että valmennukseen varattu aika ei ollut riittävä liikennevakuutuksen lakisääteisyysden vuoksi. Valmennusmateriaalit ja sen linkittyminen verkkoon oli H1, H2, H3 ja H4 mielestä tärkeää materiaalin ajan tasalla pysymisen vuoksi. H1 mainitsi, että työkirja helpotti valmennettavia tekemään oikeista asioista muistiinpanoja keskeisten asioiden kertaamista varten.

Kehitysehdotukset valmennuspäivään ”Miksi asiakas tarvitsee If Ajoneuvovakuutuksen”

- Lisää tapaus-esimerkkejä
- Mahdollisuus käyttää kertaamiseen aikaa valmennusohjelman lopussa

Kahdeksas valmennuspäivä ”If Ajoneuvovakuutus harjoittelu”

Päivän sisältöön kuuluvat If Ajoneuvovakuutus kertaus, itseopiskeluna verkkokurssit ja ohjattu järjestelmä harjoittelu. Sujuva atk-järjestelmien käyttö tekee asiakaspalvelusta jouhevaa ja vähentää virheitä. Liikennevakuutuksen lakisääteisyys ja ajoneuvojen rekisteröimiseen liittyvät säännöt asettavat tarkat vaatimukset asian ja

useiden järjestelmien hallinnalle. Liikenteenturvallisuuskeskus Trafi hallinnoi Ajoneuvoliikennerekisteriä. Trafi vastaa ajoneuvojen rekisteröinnistä ja vastaa niiden vuotuisesta verotuksesta. Vakuutusyhtiöiden tietojärjestelmät välittävät vakuutustietoja Trafille. Vakuutusyhtiöt ottavat vastaavasti tietoja Trafilta muun muassa ajoneuvojen liikennekäytöstä poistoista ja omistajan vaihtumisesta. Tietojen oikeellisuus on ehdottoman tärkeää, koska liikennevakuutuslaki säättää ajoneuvojen vakuuttamisvelvollisuutta ja siihen liittyvistä määräajoista sekä määräaikojen laiminlyönnin seuraamuksista. Yhtiökohtaiset bonussäännöt ovat vakuutusehdoissa. Vakuutuksenottaja saa vakuutusmaksun alennusta, bonusta, vahingottoman vakuutuskauden perusteella seuraavalta vakuutuskaudelta ja on velvollinen vastaavasti maksamaan korotettua maksua vakuutusyhtiön suorittaman vahingonkorvauksen johdosta. Vakuutusyhtiöt välittävät keskenänsä vakuutus- ja vahinkohistoriaa VVH-järjestelmällä. Tietojen täsmällisyys ja virheettömyys ovat siis oleellisia. Valmennettavat oppivat itse tekemään muutoksia järjestelmiin sekä löytämään niistä oikeat ja tarvittavat tiedot. Samalla kun tietoja käsitellään järjestelmissä, teoriaa kerrataan väistämättömästi.

Tietotekniikan käyttö voi auttaa valmennettavaa oppimisprosessiin joka on aktiivisempi. Oppimistapahtumasta voi saada konkreettisen tunteen, joka motivoi valmennettavaa opiskelemaan. Tietotekniikan käytön vaarana on se, että keskitytään lopputulokseen prosessin asemesta. (Järvelä ym. 2006, 73.)

Haastateltujen kokemukset valmennuspäivästä ”If Ajoneuvovakuutusharjoittelu”

Uudistettua valmennusohjelmaa varten tehtyjä harjoituksia pidettiin monipuolisina ja kattavina H1, H2, H3 ja H4 mielestä. H2, H3 ja H4 toivoivat harjoittelulle lisää aikaa. H3 korosti, että kaikki harjoitukset ehdittiin tehdä kerran läpi, joka ei ole riittävä määrä useiden järjestelmien hallitsemiseksi. H3 ja H4 totesi, että valmennettavien mielenkiinto pysyy todelle hyvin yllä, koska he itse pääsivät harjoittelemaan muutoksia. H3 sanoi, että koulutusluokan tietokoneet eivät olleet toimineet ja se häytti opiskelua.

Kehitysehdotukset valmennuspäivään ”If Ajoneuvovakuutusharjoittelu”

- Lisää aikaa harjoittelulle

Yhdeksäs valmennuspäivä ”If Omaisuusvakuutusharjoittelu päivä”

Päivän sisältöön kuuluvat If Omaisuusvakuutuskertaus, itseopiskeluna verkkokurssit, yhteinen Venevakuutus info, järjestelmäharjoittelu, tietojen syventäminen case pohdintojen avulla, vastuu- ja oikeusturvaluento.

Valmennusohjelman aikana valmennettavat opiskelevat ja omaksuvat paljon uutta tietoa lyhyessä ajassa. Valmennusohjelmaa uudistettaessa valmentaja keskustelivat siitä, että uusille työntekijöillä järjestelmä harjoittelu jää helposti irralliseksi teoria tiedosta ja myös siitä miten järjestelmiä hyödynnetään parhaiten varsinaisessa työelämässä. Järjestelmäharjoittelun orientoivaksi osuudeksi tuotiin aiheeseen liittyvät verkkokurssit. Verkkokursseilla olevat asiat oli jo opiskeltu valmennusohjelman aikaisemmassa vaiheessa. Verkkokurssien on tarkoitus työkirjan kanssa yhdessä palauttaa opittuja asioita mieleen. Kun tarpeelliset teoriaosiot sekä case harjoittelussa että työnhavainnoinnissa tutuksi tulleet palvelu- ja myyntitaidot ovat aktiivisena mielessä, on järjestelmillä liittymäkohta käytännön asiakastyöhön. Näitä menetelmiä käyttäen erilaisten oppijoiden tarpeet on otettu huomioon valmennusohjelmassa. Verkkokursseilla valmennettavat tutustuvat erilaisten esimerkkien ja interaktiivisten tehtävien avulla asiaan.

Multimedian käyttö oppimisen apuna on hyvä lisä opetusmuotona. Tekstin prosessoinnin strategioilla ja lukemisella on iso merkitys oppimisessa. Hypertekstin ominaisuuksia voidaan käyttää hyödyksi oppimisympäristöissä, jotka ovat teknologiaperustaisia. Tavallinen teksti on lineaarista. Hyperteksti on rakenteeltaan monimuotoista ja siinä voidaan käyttää visuaalisia tehosteita. Hyperteksti voidaan liittää useisiin eri esimerkkeihin ja asiayhteyksiin. Visualisointi mahdollistaa asian esittämisen ei-tekstuaalisessa muodossa kuten kuvioina. Tiedon esittäminen erimuodossa edistää oppimista, koska se johdattaa oppijat päättämään asioista itse.

(Järvelä ym. 2006 110-111.)

Haastateltavien kokemukset valmennuspäivästä ”Havainnot If Omaisuusvakuutusharjoittelu”

H1, H2, H3 ja H4 totesivat, että järjestelmäharjoittelua varten tehdyt harjoitukset tukivat oppimista. H1 haastateltavista korosti, että oppimisen kannalta oli hyvä, että harjoittelu eteni samoin, kuin päivän 3. esimerkki tapaukset. H4 koki, että aikaa valmennukseen oli liikaa. H1, H2 ja H3 totesivat, että aikaa oli juuri ja juuri riittävästi. Päivän tapaus - pohdinta harjoitus oli H1, H2, H3 ja H4 mielestä onnistunut. Vastuu- ja oikeusturvavalmennus koettiin H1 ja H3 mielestä liian suppeaksi ja teoreettiseksi. H3 haastateltava sanoi, että valmennettavat uudet työntekijät antoivat palautetta, että järjestelmäharjoittelupäivä pitäisi seurata välittömästi teoriapäivää. Asian kokonaisuus olisi helpompi hahmottaa.

Kehitysehdotukset valmennuspäivään ”If Omaisuusvakuutusharjoittelu”

- Havainnollisempi valmennusmateriaali vastuu- ja oikeusturvavakuutus valmennukseen
- Valmennuspäivien järjestyksen muuttaminen siten, että vakuutuslajin teoriapäivää seuraa saman vakuutuslajin järjestelmäharjoittelupäivä

Kymmenes valmennuspäivä ”If Henkilövakuutusharjoittelu”

Päivän sisältöön kuuluvat If Henkilövakuutuskertaus, itseopiskeluna verkkokurssit ja Järjestelmäharjoittelu. Henkilövakuutusharjoittelupäivässä haetaan varmuutta järjestelmien käyttöön. Henkilövakuuttamisessa poikkeavaa muihin vakuutuslajeihin on se, että vakuutusta haettaessa asiakkaat antavat kirjallisesti kysyttyjä tietoja omasta terveydentilastansa. Asiakkaan terveydentilastaan ilmoittamia tietoja ja mahdollisia lääkärin todistuksia tulee käsitellä tarkasti ohjeiden mukaan asiakkaan tietosuojaa kunnioittaen. Näiden asiakirjojen oikeellisuuteen liittyen oikeiden toimintamallien hallinta on erittäin tärkeää.

Haastateltavien kokemukset valmennuspäivästä ”If Henkilövakuutusharjoittelu”

H1, H2, H3 ja H4 pitivät uusia ohjattuja harjoituksia selkeinä ja opiskelua helpottavana. H2 ja H4 antoivat palautetta siitä, että terveysseivitysten ohjattuun tutustumiseen ei ollut erikseen varattu aikaa. H2 haastateltava ehdotti, että henkilövakuutusten myöntämisestä voisi tehdä prosessikaavion uusien työntekijöiden muistamisen helpottamiseksi. Järjestelmäharjoitteluun varattu aika oli H1, H2, H3 ja H4 mielestä riittävä.

Kehitysehdotukset valmennuspäivään ”If Henkilövakuutusharjoittelu”

- Perehtyminen terveysseivitysten kysymyksiin
- Prosessikaavion tekeminen henkilövakuutuksen myöntämisen mallintamiseksi

Yhdestoista valmennuspäivä ”Toimintamallit ”

Päivän sisältöön kuuluvat toimintamallit, puhelinetiikka, sisäiset pelisäännöt, Cisco järjestelmä ja kontaktivirtojen hoitaminen, WFM, Outlook muistiinpanot, faksin lähettäminen Outlookista, SMS-viestin lähettäminen Outlookista sekä opittujen asioiden havainnointi puhelimessa.

Sisäiset pelisäännöt ja niiden hallinta sekä noudattaminen antavat kaikille työrauhan. Suuressa organisaatiossa laadukkaan toiminnan ylläpitämiseksi kaikkien on noudatettava sovittuja pelisääntöjä. Pelisääntöihin sitoutumisen vuoksi on merkityksellistä, että syyt niiden perustelemiseen käytetään aikaa. Pelisääntöjen synnyn ymmärtämiseen on uuden työntekijän saatava käsitys siitä miten asiakaskontaktit ohjautuvat Ifin asiakaskontaktienhoitojärjestelmässä. Kaikissa asiakaskontakteissa työntekijöiden tulee toimia Ifin arvojen mukaisesti. Työtä helpottavat tekniset taidot ovat pieni, mutta tärkeä lisä työn sujuvuuden parantamiseksi.

Haastateltavien kokemukset valmennuspäivästä ”Toimintamallit ”

H1, H2, H3 ja H4 pitivät hyvänä, että yhteiset pelisäännöt käydään läpi vasta lähiopetusjakson loppupuolella. Aiemmin pelisäännöt oli käsitelty valmennusjakson alussa. H1, H2, H3 ja H4 totesivat, että uudet työntekijät pystyvät paremmin

ymmärtämään pelisääntöjen syyt, kun heillä on jo hiukan käsitystä työtehtävistä ja yhtiön toimintatavoista. Sisko järjestelmä harjoittelu on kaikkien haastateltavien mielestä välttämätön. H3 ehdotti, että mahdollisuutta testiympäristön käyttämisen harjoittelussa selvitetään. Jos testiympäristön käyttö tulisi mahdolliseksi, olisi sitä varten rakennettava valmiit harjoitukset. H3 ehdotti, että työnhavainnointi korvattaisiin tällä käytännön harjoittelulla.

Kehitysehdotukset valmennuspäivään ”Toimintamallit”

- Selvitys Cisco testiympäristön käyttömahdollisuudesta
- Harjoitustehtävien tekeminen Cisco testiympäristöön
- Työn havainnoinnin korvaaminen Cisco harjoittelulla

Kahdestoista valmennuspäivä ”Yhteenvedo If Asiakaseduista, argumentit ja heräteky symykset sekä laskutus”

Päivän sisältöön kuuluvat If Asiakasedut kertaus, itseopiskeluna verkkokurssi: Ifin asiakasedut, keskustelu Ifin asiakaseduista ja Laskutus.

Haastateltavien kokemukset valmennuspäivästä ”Yhteenvedo If Asiakaseduista, argumentit ja heräteky symykset sekä Laskutus”

Asiakasedut asiana ja materiaalina koettiin H1, H2, H3 ja H4 mielestä helppoina. Argumentti ja heräteky symysiot koettiin kolmen valmentajan mielestä haastavina. Haastavuus johtui siitä, ettei uusilla työntekijöillä ole aiempaa kokemusta työstä. H2 ehdotti, että tähän päivään lisättäisiin tapaus-harjoitteluja joissa jouduttaisiin käsittelemään asiakkaan vastaväitteitä. H1, H2, H3 ja H4 kokivat ajan riittävän hyvin. Päivän sisältö sai osakseen suurimman kritiikin. H1, H2, H3 ja H4 olivat sitä mieltä, että laskutuksen perusvalmennus pitäisi ottaa esille valmennuksen aikaisemmassa vaiheessa. H1 ja H2 ehdottivat, että henkilövakuutuksen käsittelemisestä nopeutettaisiin ja päivästä 5. käytettäisiin puolipäivää laskutuksen perusteisiin. Näin laskutukseen voitaisiin perehtyä kaikissa järjestelmäharjoittelupäivissä. H1 ja H2 kokivat, että laskutukseen perehdyttäminen oli riittämätöntä, eivätkä uudet työntekijät ehtineet perehtyä siihen riittävästi. H1 ja H2 ehdottivat, että päivässä 12 säilytettäisiin silti laskutus.

Kehitysehdotukset valmennuspäivään ”Yhteenveto If Asiakaseduista, argumentit ja heräteky symykset sekä Laskutus”

- Laskutusvalmennuksen aloittaminen aikaisemmin päivässä 5

Kolmastoista valmennuspäivä ”Yhteenveto kaikesta opitusta”

Päivän sisältöön kuuluvat Basic-jakson aikana tehdyn työkirja läpi käyminen, muu tilanteeseen sopiva keskustelu, kokonaispakettiharjoitus, harjoitellaan kokonaispaketin rakentamista ja käydään läpi yhtiön vaihto – käytännöt.

Viimeisen lähiopetuspäivän tarkoituksena on koota kaikki opittu eheäksi kokonaisuudeksi. Viimeistä lähiopetuspäivää leimaa yleensä uusien työntekijöiden käsin kosketeltava jännitys uuden työtehtävän aloittamisesta. Valmentajien aikaisempaan kokemukseen perustuen viimeiseen lähiopetuspäivään ei ole järkevää tuoda uutta tietoa. Opittujen asioiden kertaaminen ja mahdollisuus kysyä niistä jäsentävät asioita parhaiten.

Haastateltavien kokemukset valmennuspäivästä Yhteenveto kaikesta opitusta

H1, H2, H3 ja H4 pitivät yhteenveto päivää hyvänä lähiopetusjakson lopussa. Uudistettua valmennusohjelmaa varten tehty työkirja helpotti H1, H2, H3 ja H4 mielestä yhteenveto keskustelua. H1 korosti, että uudet työntekijät jaksoivat keskittyä paremmin kertaukseen, koska kertaus tapahtui heidän omien muistiinpanojen avulla. Kokonaispaketti harjoita pidettiin hyvänä H1, H2 ja H3 mielestä. H4 sanoi harjoituksen olevan loistava. Päivässä 13 oli H1 ja H2 haastateltavan mielestä sopivasti aikaa. H3 ja H4 sanoivat, että aikaa oli reilusti, mutta he eivät haluaisi tuoda viimeiseen lähiopetuspäivään yhtään enempää sisältöä tilanteen rauhoittamiseksi.

Kehitysehdotukset valmennuspäivään ”Yhteenveto kaikesta opitusta”

- Ei kehitysehdotuksia

Valmennusmateriaalin ajan tasalla pitäminen

Haastatteluissa ei tullut yhtä yhtäläistä näkemystä valmennusmateriaalin ajan tasalla pitämiseksi. Etenkin henkilövakuutusmateriaalin ajan tasalla pitäminen huoletti henkilöitä H1 ja H2. H1, H2, H3 ja H4 olivat sitä mieltä, että materiaalien ajan tasalla pitämisestä tulisi tehdä sovittu sääntö. Tutkimuksen tekijä ehdottaa, että jokaisella päivän materiaaleille nimetään vastuuhenkilö. Joka kvartaalin ensimmäiseen valmentajien puhelinpalaveriin osallistuu liiketoiminnankehittäjä, joka on myös opinnäytetyön valvoja. Liiketoiminnankehittäjä tiedottaa tulevan kvartaalin aikana tapahtuvista muutoksista. Valmentajat päivittävät materiaalin sovittujen vastuidensa mukaan annettuun informaatioon perustuen. Samalla liiketoiminnankehittäjä saa tiedon eri paikkakunnilla toteutettavista valmennuksista.

Oikeiden toimintatapojen käyttöönoton varmistaminen

H1, H2, H3 ja H4 mielestä uusien työntekijöiden oikeiden toimintatapojen käyttöönoton varmistaminen on valmennuksen suurin haasta. H1, H2, H3 ja H4 totesivat, että uusi työntekijä tarvitsee päivittäistä lähitukea selvittääkseen työtehtävistä ja lisäksi oikeiden toimintamallien ylläpitämiseksi. H1 ja H4 sanoivat, että valmentajien aikataulut ovat niin tiukkoja, että uusien työntekijöiden käytännön työelämän tukeen ei ole riittävästi aikaa. Opinnäytetyöntekijän oma kanta asiaan on, että laadukkaan toiminnan alkamiseksi ja jatkumiseksi erityisesti lähitukeen ensimmäisten työviikkojen aikana tulisi kiinnittää huomiota suurella painoarvolla. Lähiopetuspäiviin tehty satsaus menettää merkityksen, jos tätä jatkumoa ei tueta arkielämän työssä. Riittävän ja oikeita toimintamalleja tukevan lähiavun varmistamiseksi tulisi tehdä kanavan johdon toimesta linjaus. H1, H3 ja H4 totesivat, että tiimin työntekijät eivät voi omien tavoitteidensa vuoksi sitoutua uusien työntekijöiden auttamiseen kiinteästi nykyisellä mallilla. Lähituen antaminen pitäisi huomioida tavoitteessa sekä palkassa. Tämä motivoisi tiimin työntekijöitä auttamaan. Myös esimiesten olisi helpompi antaa tiimin resursseja käyttöön, jos tämä otettaisiin huomioon tavoitteessa. Toinen vaihtoehto on lisätä valmennusresursseja. Kolmas vaihtoehto on aikatauluttaa uusien työntekijöiden saapuminen siten, että valmentajalla on mahdollisuus olla tukemassa uusia työntekijöitä. Tämä yhtenevä kritiikki ei ollut yllätys, koska tästä paradoksista on keskusteltu valmentajien kesken myös aikaisemmin.

Start ja close palaverit

Start ja close palaverit oli otettu käyttöön kolmella paikkakunnalla, tutkimuksen tekijän paikkakunta mukaan luettuna. Palaverit ajatuksena tukisivat kaikkien haastateltavien mielestä uusien työntekijöiden työn aloittamista. Palavereita ei ollut voitu järjestää millään paikkakunnalla säännöllisesti ajan puutteen vuoksi. Tutkimuksen tekijä ehdottaa, että start ja close käytännöt muutettaisiin toimimaan siten, että uusi työntekijä lähettää joka työpäivän aluksi ja lopuksi sovitun lyhyen analyysin. Fyysinen yhteinen pikkupalaveri toteutetaan kerran viikossa.

Vapaat kommentit If Basic valmennusohjelman uudistuksesta

Valmennusohjelman uudistusta pidettiin yleisesti onnistuneena. Valmennusohjelman koettiin vastaamaan työelämän tarpeisiin entistä paremmin. H1, H2, H3 ja H4 tiedostivat, että opittuja asioita oli vähemmän kuin aikaisemmin. Valmennusohjelman aikana opitut asiat oli opittu syvällisemmin. H1, H2 ja H3 mainitsivat, että asiakkaan näkökulmaa painotettiin uudistetussa valmennusohjelmassa. Uusi myynnillisempi lähtökohta sai kiitosta henkilöiltä H1, H2, H3 ja H4.

Kaikki tutkimuksessa esille tulleet kehityskohteet toteutettiin materiaaliin. Suurin työ materiaalin muokkaamisessa oli sopivien case esimerkkipuheluiden löytäminen ja editoiminen valmennuskäyttöön sopiviksi. Materiaalin ulkoasun muokkaaminen ja henkilövakuutusmateriaalin linkittäminen asiantuntijoiden materiaaliin oli myös suuri työ. Esimiehen materiaalia varten on tehty malli materiaali. Materiaali pitää hyväksyttää Customer Centerin johtoryhmässä.

6 POHDINTA

Pohdinta osiossa kerrotaan asioista, jotka ovat toimivia uudistetussa valmennusohjelmassa ja myös valmennusohjelmaan tehdyistä muutoksista. Oman työn arviointi on mietintää siitä, mikä tutkimuksessa on onnistunut, ja mitä olisi voitu tehdä paremmin. Arviointi osuudessa pohditaan myös opinnäytetyön tekemisen merkitystä opinnäytetyön tekijälle.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli varmistaa ja muokata If Basic valmennusohjelma sopivaksi Ifin Customer Centerin henkilökunnalle. Mielestäni Ifin uudistettu Basic valmennus ohjelmaa voidaan pitää onnistuneena, koska siinä otetaan huomioon aikuisen oppijan tarpeet ja erilaiset oppimistyyli. Osallistujia aktivoidaan ja erilaisia työympäristöjä käytetään vaihtelevuuden sekä havainnollisuuden tuomiseksi valmennukseen. Uusia työntekijöitä sitoutetaan oppimiseen ja opittuja asioita yhdistetään arjen työhön.

Uudistetussa Basic valmennusohjelmassa toteutuu hyvin sisällöllinen tavoite. Kaikki haastateltavat olivat myös erittäin tyytyväisiä muutettuun sisältöön. Opinnäytetyöntuloksena valmennusohjelmaan tosin tuotettiin runsaasti uusia esimerkki tapauksia asioiden havainnollistamiseksi. Ifin omassa sisäisessä verkossa toimivaan wikipediiaan lisättiin argumenttipankki, jota koko henkilökunta voi käyttää hyödykseen. Samoin heräte- ja täsmä- kysymyksiä lisättiin If wikipediiaan asiakaskeskustelun etenemisen helpottamiseksi. Sisältötavoitteen saavuttamista parannettiin myös siten, että kaikki vakuutuslajimateriaali linkitettiin lajiasiantuntijoiden ylläpitämiin materiaaleihin niiden ajan tasalla pitämiseksi.

Uudistetussa valmennusohjelmassa keskitytään tiedon ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Valmennettavan tiedon määrää on rajattu suppeammaksi, että uudet työntekijä omaksuisivat välttämättömät tiedot mahdollisimman hyvin. Ifin arvojen ja oman työn merkityksen korostus, sekä toisilta oppiminen edistävät me-hengen syntymistä. Valmennusohjelmalla voidaan tukea asenteellisesti vastuuntuntoista ja itsenäistä työtettä. Valmentajilla on ollut oikea näkemys siitä, millainen valmennusohjelman pitäisi olla, että se vastaisi työelämän tarpeita.

Valmennusohjelmasta kumpuaa halu auttaa oppimaan. Luottamus, arvostus ja innostus tekevät hyvän oppimista edistävän tunnelman. Mielestäni jokaisen valmentajan on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota omaan tekemiseensä avoimen keskustelen ilmapiiriin ylläpitämiseksi. Valmentaja: havainnoi, osallista ajatteluun - älä luennoi. Onnistumiseen tarvitaan suunta ja energia. Basic valmennusohjelmaan on tehty valmentajan materiaali, jolla tuetaan keskustelun etenemistä oikeaan suuntaan. Esivalmistelluilla keskusteluilla voidaan varmistaa, että kaikkien valmennettavien kanssa keskustellaan samoista asioista, samoilla teemoilla.

Uudistetussa valmennusohjelmassa luodaan merkityksiä ja tapoja ajatella yhdessä. Sitoutetaan ja synnytetään motivaatiota. Muutoksena vanhaan valmennusohjelmaan uutta työntekijää ohjataan nyt itseohjautuvaan toimintaan. Uutta työntekijää autetaan paremmin suunnittelemaan ja arvioimaan omaa työtään ja luomaan omia tavoitteita. Itse luodut tavoitteet edesauttavat oppimista ja motivoivat uutta työntekijää onnisumaan työssään. Itse luodut tavoitteet tekevät oppimisen merkityksestä selkeämmän.

Valmennusohjelma liittyy käytäntöön läheisemmin kuin aikaisemmin. Käytännönläheisyyden tuomiseksi valmennusohjelmaan kehitysehdotuksena siihen tuotettiin päiville 3-5 ja 7 harjoitukset opituista asioista. Harjoituksessa uudet työntekijät tekevät oikeassa työskentely-ympäristössä vakuuttamiseen liittyviä harjoituksia, oikeita työvälineitä ja menetelmiä käyttäen. Uuden harjoituksen tarkoitus on madaltaa oikeiden työvälineiden käyttämistä ja helpottaa teorian yhdistämistä käytäntöön. Tiedot ja taidot konkretisoituvat lähes aidossa yhteydessä.

Koska vuorovaikutukseen on kiinnitetty huomiota paljon, yhteistyötaidot kehittyvät valmennuksen aikana paremmin kuin ennen uudistusta. Yhdessä pohdittaessa kaikkien on osallistuttava. Ongelmien sijaan kiinnitetään huomiota siihen mitä osataan hyvin, onnistumisiin ja mahdollisuuksiin. Erilaisten oppijien tarpeisiin on kiinnitetty uudistetussa valmennusohjelmassa enemmän huomiota kuin vanhassa luentorunkoisessa valmennusohjelmassa. Ideoijille annetaan mahdollisuus tuoda keskusteluissa esiin omia ajatuksia.

Valmennusohjelmaan on tuotu intensiivinen ote vaihtelevien ja uutta työntekijää aktivoivien menetelmien ja harjoitusten kautta. Työkirjan tarkoitus on antaa vilkkaille

henkilölle tarkoituksen mukaista tekemistä myös valmentajan pitämien tieto-iskujen ajalle. Ohjattujen muistiinpanojen tekeminen auttaa keskittymään asiaan. Käytännön esimerkkien ja harjoitusten avulla, joissa uusi työntekijä pääsee itse kokeilemaan ja tekemään pyritään vastaamaan niiden oppijien tarpeisiin, jotka oppivat parhaiten tekemällä. Tehtävät ja tieto-iskut on jaettu pieniin osa-alueisiin, että kaikki tekevät samoja asioista yhtä aikaa ja asiat pysyvät hallussa. Asioista toistetaan ja vedetään yhteen useita kertoja. Vanhassa valmennusmallissa uusille työntekijöille annettiin mahdollisemman paljon tietoa, josta he pystyivät omaksumaan vain murto-osan. Oppiminen oli huomattavasti hajanaisempaa kuin uuden valmennusohjelman tuloksena.

Kaikkiin asioihin ei uudistetussa valmennusohjelmassa anneta suoraan ratkaisuja. Uudet työntekijät haastetaan hakemaan tietoa ja ratkaisemaan asioita itse. Valmentaja kuitenkin toimii yhteen vetäjänä ja huolehtii, että oikeat ratkaisut löydetään. Valmennusohjelma etenee kuitenkin rivakkaa tahtia eteenpäin ja pohtijoille ei välttämättä pystytä antamaan riittävästi aikaa ajatustyölle lähivalmennuksen aikana.

Valmennusohjelman aikana valmentaja pyrkii rakentamaan kokonaiskuvaa ja selvittämään mikä kuuluu mihinkin. Opinnäytetyön perusteella valmennusohjelmaan tehtiin muutos asioiden käsittelyjärjestykseen liittymäkohtien löytämisen helpottamiseksi. Järjestelmäharjoittelupäivät siirrettiin seuraamaan välittömästi kyseisen vakuutuslajin ”teoriapäivän” jälkeen. Näin yksi asia harjoitellaan kokonaisuutena. Tässä muutoksessa on kuitenkin se vaara, että ne asiat, jotka käsitellään valmennuksen alussa, eivät välttämättä ole uudella työntekijällä aktiivisesti mielessä valmennuksen lopussa. Yhteenveto päivän merkitys kasvaa.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että uudistettu valmennusohjelma antaa erittäin hyvät mahdollisuudet uudella työntekijälle onnistua työssään. Mielestäni kuitenkin pelkkä uudistettu valmennusohjelma ei takaa valmennuksen onnistumista. Valmentajan on pohdittava omaa rooliansa suhteessa valmennettaviin henkilöihin. Valmentajan on oltava kameleontti ja pystyttävä muuttamaan omaa toimintaansa tilanteen vaatimalla tavalla. Haastavinta valmentajalle on tilannetaju. Valmentajan ei pidä toimia menetelmien ehdoilla. Valmentaja toimii valmennettavien tarpeiden mukaisesti. Hyvä valmentaja osaa käyttää erilaisia menetelmiä. Valmentajalta edellytetään läsnäoloa ja apua. Kyky tehdä yhdessä ja työtoverimainen ote valmentamiseen tuo luottamuksen

ilmapiirin valmennuksen. Samalla valmentajan täytyy olla riittävä auktoriteetti ollakseen uskottava. Kehittyminen valmentajana edellyttää oikeaa avointa asennetta, ymmärrystä syistä miksi kehitystä tarvitaan ja harjoittelua. Valmentaja tekee työtänsä omalla persoonalla. Menetelmien ja asiantiedon oppiminen on helpompaa. Oman itsensä ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen paremman valmennuksen antamiseksi on pitkä ja haastava prosessi.

Oman työn arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut erittäin antoisaa, mutta myös haastavaa. Opinnäytetyön aihe on minulle erittäin läheinen, koska olen ollut mukana toteuttamassa valmennusohjelman uudistustyötä. Antoisaa opinnäytetyön tekeminen on ollut, koska olen voinut pohtia syvällisesti uuden työntekijän tarpeita, valmentajien mahdollisuuksia perehdyttämiseen sekä työelämän vaatimuksia. Nämä kolme asiaa eivät aina ole tasapainossa keskenään. Syvällistä pohdintaa tehdystä uudistustyöstä ei olisi ajanpuutteen vuoksi tehty, ellei sitä olisi tehty opinnäytetyönä. Haastavaksi opinnäytetyön tekemiseksi on tehnyt erityisesti se, että pystynkö tekemään pohdintaa objektiivisesti. Lopputuloksena havaitsin, että suhtautuminen tehtyihin muutoksiin on itselläni kriittisempi, kuin täysin ulkopuolisella henkilöllä.

Puolistrukturoitu puhelinhaastattelu osoittautui hyväksi tutkimusmenetelmäksi. Kaikilta haastateltavilta saatiin vastaukset samoihin kysymyksiin. Haastateltavat pysyivät asiassa, eikä turhaa tietoa juuri syntynyt. Haastateltavat saivat kuitenkin vastata vapaasti kysymykseen liittyen, eikä vastauksen sisältöä siten rajoitettu. Tällä tavalla saatiin esiin näkökulmia, joita opinnäytetyöntekijälle itselleen ei välttämättä olisi syntynyt. Henkilökohtaisessa haastattelussa haastateltavat pystyivät keskittymään omien kokemustensa kertomiseen, ilman että muiden puheenvuoroja tarvitsi ottaa huomioon. Valmiiden kysymysten ansiosta asia ei rönsyillyt tarpeettomasti. Haastattelut saatiin järjestettyä niille varatussa aikataulussa. Haastatteluista ei tullut ylimääräisiä kustannuksia. Kenenkään haastateltavan tai haastattelijan aikaa ei mennyt matkoihin. Puhelimessa haastattelijan ja haastateltavan välille saatiin luotua tarvittavaa etäisyyttä. Haastatteliija koetti pysytellä mahdollisimman passiivisessa roolissa turhan vuorovaikutuksen välttämiseksi. Koska haastateltavat ja haastatteliija työskentelevät yhdessä olisi fyysisesti samassa tilassa pidetty haastattelu tuonut esiin

tuttuja eleitä ja ilmeitä, joista haastattelijan ja haastateltavan sanattomat mielipiteet olisivat voineet välittyä.

Opinnäytetyö on tehty työelämää varten ja tarve sen onnistumiselle on asettanut omat vaatimukset. Tutkiessani erilaisia oppijoita ja oppimisstrategioita olen saanut uusia näkökulmia ja sisältöä valmentajan työhön. Opinnäytetyön tekemisestä on ollut paljon ammatillista hyötyä. Ymmärrys aikuisen oppijan tarpeista ja tavoista oppia on kasvanut opinnäytetyön tekemisen aikana.

Opinnäytetyön tekeminen prosessina on ollut henkisesti välillä raskas prosessi, koska tarve tehdä onnistunut kehitystyö omaa työnantajaa ja työtehtävää varten on ollut kunnianhimoinen projekti. Opinnäytetyön tekemisen aikana olen joutunut monta kertaa kyseenalaistamaan omat tietoni ja taitoni valmentajan työssä. Välillä taas tutkiessani kirjallisuutta koin ilon tunteita siitä, että myös paljon oikeita asioista on tullut tehdyksi. Koska työvälineenä on ihminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus ei ainutta oikeaa ratkaisua löytyne.

Työn laajuus on tehnyt opinnäytetyön tekemisestä erittäin vaativan prosessin. Laajan työstä teki se, että siihen kuului erillinen Ifiä varten tehtävä materiaali ja kirjallinen raportti. Käytännötoteutuksen osalta koen onnistuneeni opinnäytetyön tekemisen osalta hyvin. Aiheen rajaus tosin tuotti vaikeuksia. Kunnianhimo materiaalin kehittämisessä oli varattuun aikaan nähden liian suuri. Toisaalta jatkokehitystä varten on syntynyt ideoita, jotka voidaan toteuttaa myöhemmin.

Varsinaista laadullista tutkimusta en ole aikaisemmin tehnyt, joten siihen liittyen sain perehtyä runsaasti kirjallisuuteen tullakseni tutuksi sen kanssa. Varsinaisen teoriaosuuden tuottaminen oli vaikeampaa kuin If Basic materiaalin analysoiminen ja muokkaaminen. Kirjallisen työn tekemiselle omat rajoitteensa toi myös se, että muutokset jotka tehtiin Ifiä varten voitiin kuvata raportissa vain pintapuolisesti. Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja hyödyllinen kokemus.

Opinnäytetyöstä olisi tullut monipuolisempi ja parempi, jos siihen olisi liitetty tutkimus valmennettujen henkilöiden näkemyksistä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös heille samoilla kysymyksillä, jotka esitettiin tässä opinnäytetyössä valmentajille.

Esittäessäni työn Ifin valmentajille ja työn valvojalle liiketoiminnan kehityksestä toin tämän näkemyksen esille. Ifiin tehdään vuosittain tradenomin opinnäytetöitä työharjoiteluun liittyen. Lupasin, että tutkimuskysymykseni ja apuni ovat käytettävissä, jos aiheesta kiinnostunut henkilö löytyy.

LÄHTEET

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008

Esimies ja coaching. Tietosanoma Oy. Helsinki

Customer Contact Council. 2010

Teaching supervisors best-in class coaching practices.

Valmennusmateriaali Ifin Customer Centerin esimiehille ja valmentajille. Säilytteillä If Vahinkovakuutusyhtiössä. Luettu 06.05.2010

Eskola, J & Suoranta, J. 1998

Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005

Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Heikkilä, T. 2004

Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S.1982

Kasvatustieteen käsitteistö. Otava. Helsinki.

Hirsjärvi, S. 1985

Johdatus kasvatustieteen filosofiaan. Kirjayhtymä. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000

Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001

Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki

Verkkokurssi. If Tutuksi. 2010

Ifin sisäinen verkkokurssi. Kohde koko If Vahinkovakuutusyhtiön henkilökunta. Luettu 01.06.2010

Järvelä, S., Häkkinen, P. & Lehtinen, E. 2006

Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Kokkinen, A., Rantanen-Väntsi, L. & Tuomola, A. 2008

Aikuisen oppijan kirja. Kirjapaja. Helsinki.

Lepistö, I. 2004

Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki

Metsämuuronen, J. 2006

Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerrus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Metsämuuronen, J. 2008

Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerrus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mykrä, T. & Hätönen, H. 2008

Opas opetusmenetelmistä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Niskanen, V. 1994

Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Yliopistopaino. Helsingin yliopisto Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Packard, N. & Race, P. 2003

Käytännön vinkkejä opetustyöhön. Suomentanut Oittila, L. Yrityssanoma Oy. Järvenpää

Perttula, J. 1995

Kokemus psykologisena tutkimuskohteena; johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Suomen fenomenologinen instituutti. Tampere.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.

Verkkodokumentti. Luettu 15.6.2010.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002

Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Verkkokurssi. Vakuutuslainsäädännön perusteet. 2010

Ifin sisäinen verkkokurssi. Kohde koko If Vahinkovakuutusyhtiön henkilökunta.

Luettu 15.06.2010

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2002

Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Yliopistopaino. Helsinki.

LIITE 1 Sähköpostiviesti haastateltaville

Hyvä kollega

Olemme yhdessä tehneet mittavan uudistustyön basic valmennusohjelmalle kevättalvella 2010. Ensimmäiset valmennukset uuden valmennusohjelman avulla ovat takana. Tradenomin opinnäytetyönä minun on tarkoitus selvittää uuden valmennusohjelman toimivuutta ja kehittää sitä edelleen. Toivon, että käytännön kokemusten perusteella voisit arvioida uutta Basic valmennusohjelmaa.

Lähetän sinulle kutsun puhelin haastatteluun outlook-kalenteriin viikolle 24 tai 25. Haastattelun kestoksi arvioin noin 30 min. Jos ehdottomani aika ei sovi sinulle, niin ehdotathan minulle uutta aikaa. Tulosten analysoinnin helpottamiseksi nauhoitan puhelut. Kaikkien kokemukset ovat tärkeitä.

Haastattelujen perusteella teen kaikkien näkemyksistä koosteen sekä mahdolliset kehitystyöt basic materiaaliin. Tarkoituksena on myös antaa kehitysehdotuksia jatko toiminnan kannalta.

Työn valvojana toimii Matti Kuortti If Vahinkovakuutusyhtiöstä

Yhteistyöstä kiittäen

Karoliina Pollari

LIITE 2 Haastattelukysymykset

1. Kuvaile kokemuksiasi toteuttamastasi basic valmennuksesta
2. Kerro tekijöistä, jotka mielestäsi edistivät oppimista.
3. Kerro tekijöistä, jotka mielestäsi estivät oppimista.
4. Millaiset valmiudet tehtäväänsä uusi työntekijä saa basic-valmennusohjelmasta?

Seuraavaksi arvioi basic valmennusohjelman sisältöä päivä tasolla.

5. Päivä yksi

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

6. Päivä kaksi

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

7. Päivä kolme

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

8. Päivä neljä

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

9. Päivä viisi

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?

- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

10. Päivä kuusi

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

11. Päivä seitsemän

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

12. Päivä kahdeksan

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

13. Päivä yhdeksän

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

14. Päivä kymmenen

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

15. Päivä yksitoista

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

16. Päivä kaksitoista

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

17. Päivä kolmetoista

- Millainen valmennusmateriaali oli mielestäsi?
- Haluaisitko tehdä muutoksia tai lisäyksiä valmennusmateriaaliin?
- Jos haluaisit mitä?
- Oliko valmennukseen varattu aika sopiva/ liian lyhyt/liian pitkä?
- Kuvaile kokemuksiasi käytetyistä valmennusmenetelmistä.

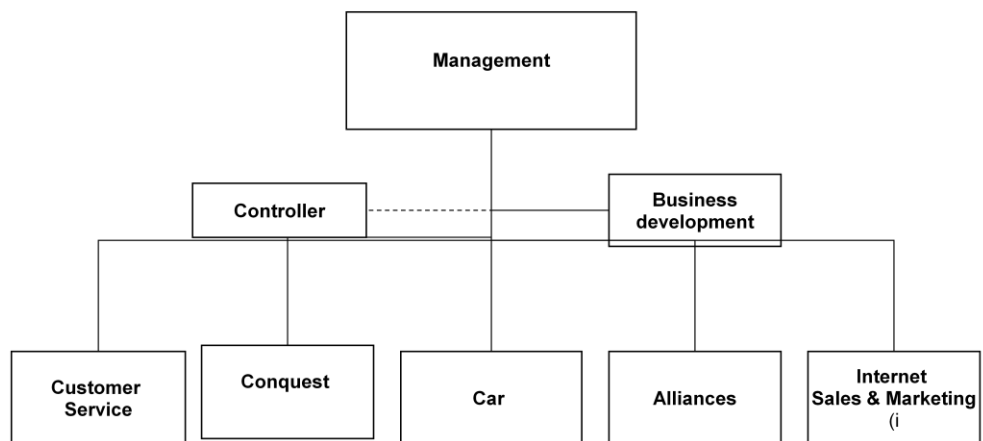
18. Millä tavalla basic valmennusohjelma pidetään mielestäsi parhaiten ajan tasalla?

19. Millä tavalla varmistat oikeiden toimintatapojen käyttöönoton?

20. Miten start ja close palaverit ovat toimineet?

21. Mitä muuta haluaisit kertoa basic valmennusohjelmasta?

LIITE 3 Organisaatiokaavio

**Liiketoiminta-alue henkilöasiakkaat
liiketoimintayksikkö Sales & Services - Suomi**

LIITE 4 Organisaatiokaavio

Customer Center organisaatio

