

Service based sales – myyntikoulutuksen vaikuttavuus Hertz Autovuokraamossa

Henriikka Lehtonen

Opinnäyteyö

Matkailun liikkeenjohdon ko.

2013



<p>Tekijä tai tekijät Henriikka Lehtonen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Service based sales – myyntikoulutuksen vaikuttavuus Hertz Autovuokraamossa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 9</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Timo Moilanen</p>	
<p>Hertz autovuokraamossa toteutettiin Service based sales – myyntikoulutus yrityksen vuokraushenkilökunnalle vuoden 2012 aikana. Yrityksen lisäpalveluiden myyntiä haluttiin kasvattaa sekä vuokraushenkilökunnan toimintatapoja yhtenäistää ja myyntikoulutuksen tarkoituksena oli opettaa työntekijöille uusi myyntiprosessi, joka olisi jatkossa tärkeä osa jokapäiväistä työskentelyä.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää onko Service based sales – myyntikoulutuksessa onnistuttu luomaan edellytykset myyntiprosessin oppimiselle koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on myös selvittää, kuinka hyvin myyntiprosessi on otettu vastaan ja käyttävätkö työntekijät prosessia toivotulla tavalla. Lisäksi selvitetään onko toimipistetyypeittäin havaittavissa eroja koulutukseen ja uuteen myyntiprosessiin suhtautumisessa. Myös muita mahdollisia toisistaan riippumattomien otosten välisiä eroavaisuuksia tutkitaan.</p> <p>Työn teoriaosuudessa tarkastellaan myyntikoulutuksen nykytilaa ja vaikuttavuutta yrityksen toimintaan. Koulutusprosessi kuvataan vaihe vaiheelta ja esitetään onnistuneessa koulutuksessa vaadittavia elementtejä. Lisäksi esitellään erilaisia koulutuksen arviointiin soveltuvia malleja.</p> <p>Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Tutkittavana oli koko perusjoukko, joka koostui 78 koulutukseen osallistuneesta työntekijästä. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 41. Tutkimustulosten analysoinnin tukena käytetään mm. Kirkpatrickin neljän arvioinnin tason mallia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella myyntikoulutukseen osallistuneet työntekijät kokivat koulutuksen pääosin positiivisena ja koulutuksessa on onnistuttu melko hyvin luomaan oppimista edistävät olosuhteet. Suurin osa työntekijöistä käyttää myyntiprosessia työssään ainakin jossain määrin. Osa työntekijöistä koki toimineensa myyntiprosessin kuvaamalla tavalla jo ennen koulutusta.</p>	
<p>Asiasanat Myyntikoulutus, suunnittelu, arviointi, toteutus, autovuokraamot</p>	

Degree Programme in Tourism Management

<p>Authors Henriikka Lehtonen</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis The effectiveness of Service based sales – sales training at Hertz rent-a-car</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 54 + 9</p>
<p>Advisor(s) Timo Moilanen</p>	
<p>Hertz rent-a-car implemented a Service based sales- training program for their rental staff during the year 2012. The goal was to increase the sales of additional services and standardize the procedures carried out in rental locations. The aim of the training program was to teach the staff a new sales process, which would play a significant role in their daily work.</p> <p>The objective of this bachelor thesis is to determine whether the conditions of learning have taken place in the training program. Another objective is to find out how the staff has reacted to the sales process and whether they use it actively in their work. An additional goal is to analyze whether there are any differences between different types of rental locations. Also possible differences between other independent samples are studied.</p> <p>The first topic of the theoretical part of this thesis represents the state of sales training today and its effectiveness on business operations. In the second topic the training process is explained step-by-step and all the essential elements of successful training program are discussed. Additionally different kinds of models for evaluating training programs are introduced.</p> <p>The research method of this study was quantitative and a survey was used as data collection method. The population consisted of 78 staff members who had participated in the training program. The whole population was targeted and 41 % responded the questionnaire. The analysis of the data is partly based on Kirkpatrick's model for evaluating training programs.</p> <p>Based on the results of the study, the participants of the training program had reacted fairly positively to the training and the conditions of learning had mostly taken place in the training. Most of the staff members are using the sales process in daily work and some of the staff members have already been working the way shown in the sales process prior to the training.</p>	
<p>Key words Sales training, planning, implementation, evaluation, rent-a-car</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Myyntikoulutus	3
2.1	Myyntikoulutuksen vaikuttavuus.....	3
2.2	Myyntikoulutuksissa käsiteltäviä aiheita	5
3	Koulutusprosessin eri vaiheet.....	7
3.1	Koulutustarpeen kartoittaminen ja tavoitteet.....	7
3.2	Koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen.....	9
3.3	Koulutuksen arviointi	12
3.3.1	Kirkpatrickin koulutuksen arvioinnin neljä tasoa.....	13
3.3.2	Muita koulutuksen arvioinnin malleja.....	15
3.3.3	Arviointimallien vertailua	17
4	Muut koulutukseen vaikuttavat tekijät.....	19
4.1	Hyvän kouluttajan ominaisuudet.....	19
4.2	Koulutukseen osallistujat.....	20
4.3	Osallistava koulutus	21
4.4	Onnistuneen koulutuksen elementit	22
5	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	24
5.1	Tutkimuksen tilaajayritys	24
5.2	Service based sales - koulutus	25
5.3	Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja aiheen rajausta.....	27
5.4	Kyselyn suunnittelu ja toteutus	28
5.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	29
6	Tutkimuksen tulokset	31
6.1	Vastaajien profiili.....	31
6.2	Koulutuksen arviointi	32
6.2.1	Tavoitteet.....	32
6.2.2	Koulutustila	33
6.2.3	Koulutuksessa käytetyt materiaalit ja välineet.....	34
6.2.4	Kouluttajan ammattitaito.....	35
6.2.5	Koulutuksen ilmapiiri ja oma osallistuminen.....	35

6.2.6	Palaute avoimiin kysymyksiin.....	36
6.3	Koulutuksen vaikutus omaan työhön.....	37
6.4	Tulokset toimipistetyypeittäin.....	41
6.5	Muita havaintoja	43
7	Johtopäätökset.....	45
7.1	Tutkimuksen kohteena olevan koulutuksen elementtien toteutuminen	46
7.2	Tulosten analysointi Kirkpatrickin arviointimalliin perustuen	47
7.3	Kehitysehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimukset	49
7.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	50
	Lähteet.....	51
	Liite 1. Kyselyn saatekirje.....	55
	Liite 2. Kyselylomake.....	56

1 Johdanto

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä yksilön ja yhteisön tietotaito on yksi organisaation tärkeimmistä pääomista. Henkilöstön tiedot ja taidot määrittävät organisaation tuottavuuden, kilpailukyvyn sekä muutoskyvyn. Myyntityöntekijältä vaaditaan yhä korkeampaa ammattiosaamista ja työntekijän on pystyttävä ylläpitämään ammattitaitonsa myös muutosten keskellä. Entistä parempaa ammattitaitoa tarvitaan, jotta myyntityöntekijä pystyy vastaamaan asiakkaiden kasvaviin odotuksiin. Yritykset panostavat yhä enemmän myyntikoulutuksiin osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Vuonna 2005 tehdyn tutkimuksen mukaan 3 % tutkimukseen osallistuneiden eurooppalaisyritysten henkilöstökuluista koostui koulutuksista. (Attia, Honeycutt & Leach 2005, 253; Pineda 2010, 673.) Vuonna 2008 yhdysvaltalaisyrietykset käyttivät myyntikoulutukseen yli 6 miljardia dollaria ja vuosittain yhden myyntityöntekijän kouluttamiseen käytetään noin 33 tuntia. Työntekijät haluavat ylläpitää ammattitaitoaan ja myyntityöntekijöiden motivaatio kouluttautua onkin korkeampi kuin koskaan aiemmin. (Lassk, Ingram, Kraus & Di Mascio 2012, 141.)

Ammattitaitoiset myyntityöntekijät ovat avainasemassa yrityksen menestymisessä ja asiakkaiden sitouttamisessa. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi myös yritykset ovat jatkuvan muutospaineen alla. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä jatkuva koulutus on menestymisen elinehto. Kova kilpailu, vaativat asiakkaat, nopeasti kehittyvä teknologia ja epävakaa taloudellinen tilanne vaikuttavat myös myyntityöntekijöiden työnkuvaan. Koulutuksen tulee kuitenkin täyttää tietyt ehdot niin suunnittelun, toteutuksen kuin arvioinninkin kohdalla, jotta asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tutkimukseen myyntikoulutuksen merkityksestä työntekijöiden suoritukseen ja koko organisaatioon on viime vuosina alettu panostaa yhä enemmän. (Attia ym. 2005, 253.)

Hertz autovuokraamo järjesti vuoden 2012 aikana henkilökunnalleen Service based sales – myyntikoulutuksen, jonka tarkoituksena oli opettaa työntekijät käyttämään myyntiprosessia, jota noudatetaan jokaisen asiakkaan kohdalla. Tämän prosessin avulla asiakkaat sitoutetaan yritykseen tarjoamalla heille aina asiantuntevaa ja ammattimaista

palvelua ja lisäpalveluiden myyntiä pyritään nostamaan tarjoamalla palveluita asiakkaille entistä systemaattisemmin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää onko Service based sales – myyntikoulutuksessa onnistuttu luomaan edellytykset myyntiprosessin oppimiselle koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden näkökulmasta. Tutkinnan kohteena on myös se, kuinka hyvin uusi myyntiprosessi on otettu vastaan ja kuinka se on otettu käyttöön omassa työssä. Uusi myyntiprosessi vaikuttaa jokaiseen vuokrauspisteen työntekijään ja onkin tärkeää selvittää, onko koulutuksessa onnistuttu opettamaan tämä myyntiprosessi niin, että jokainen työntekijä ottaa sen osaksi työtään. Lisäksi selvitetään onko toimipistetyypeittäin havaittavissa eroja koulutukseen ja uuteen myyntiprosessiin suhtautumisessa. Myös muita mahdollisia toisistaan riippumattomien otosten välisiä yhteyksiä selvitetään.

Tietoperustassa käsitellään myyntikoulutuksen nykytilaa ja sen vaikuttavuutta aiemman tutkimustiedon pohjalta sekä pohditaan missä tilanteissa myyntikoulutusta tulisi antaa ja mitkä ovat myyntikoulutuksissa yleisesti käsiteltäviä aiheita. Kouluttaminen on laaja ja pitkäkestoinen prosessi, joka ei rajoitu vain itse koulutustilaisuuteen, vaan käsittää vaiheet koulutuksen tarpeen kartoittamisesta aina koulutuksen arviointiin ja tulosten seurantaan. Tietoperustassa käydään läpi koulutus vaihe vaiheelta ja pyritään antamaan kattava kuva koulutuksesta kokonaisuudessaan. Koska tutkimuksen kohteena on myyntikoulutus, on koulutuksen vaiheiden esittämisessä näkökulma erityisesti myyntikoulutuksessa.

Tutkimus tehtiin kvantitatiivisella menetelmällä ja tutkimuksen kohteena olivat Hertz autovuokraamon vuokraustoimipisteiden työntekijät, jotka olivat osallistuneet Service based sales – myyntikoulutukseen. Kysely lähetettiin osallistujille loppusyksyllä 2012. Tutkimustulokset analysoidaan ja tulosten pohjalta esitetään kehitysehdotuksia ja ehdotuksia mahdollisista jatkotutkimuksista sekä pohditaan opinnäytetyöprosessia ja sen onnistumista.

2 Myyntikoulutus

Koulutuksen tarkoituksena on tuoda ratkaisu johonkin tiettyyn yrityksessä havaittuun ongelmaan (Lepistö 2004, 15). Myyntikoulutus on myyntihenkilökunnan oppimistyökalu, jonka tarkoituksena on parantaa työntekijän osaamista ja suoritustasoa ja näin vaikuttaa positiivisesti koko yrityksen suoritukseen (Siegfried 2009, 31). Tässä luvussa esitellään myyntikoulutuksen vaikuttavuutta yrityksen toimintaan aiemman tutkimustiedon pohjalta sekä käydään läpi myyntikoulutuksissa yleisimmin käsiteltäviä aiheita.

2.1 Myyntikoulutuksen vaikuttavuus

Usein ajatellaan, että menestyväksi myyjäksi synnyttään, ja että myyntityössä tarvitaan sellaisia ominaisuuksia, joita ei oppimisen avulla ole mahdollista saavuttaa. Myyntikoulutuksella on kuitenkin havaittu olevan useita positiivisia vaikutuksia koko organisaation toimintaan. Román, Ruiz ja Munuera (2002) tutkivat myyntikoulutuksen vaikutuksia myyntityöntekijöiden työskentelyyn. Tutkimuksen mukaan koulutuksen avulla voidaan saavuttaa korkeampi suoritustaso parantamalla työntekijän ammattitaitoa ja osaamista (Román ym. 2002, 1345). Myös Pettijohnin, Pettijohnin ja Taylorin (2007) tutkimuksen mukaan ammattitaitoisten myyntityöntekijöiden työtyytyväisyys oli korkeampi ja he olivat sitoutuneempia yritykseen. Osaavien myyntityöntekijöiden vaihtuvuus oli huomattavasti alhaisempi kuin niiden työntekijöiden, joiden myyntitaidot olivat heikot. Korkea ammattitaito vaikutti positiivisesti myös myyntituloksiin ja pätevät työntekijät olivat asiakassuuntautuneempia. (Pettijohn, Pettijohn & Taylor 2007, 84–85.) Myyntikoulutuksen sisällöllä on kuitenkin suuri rooli hyötyjen saavuttamisessa. Román ym. (2002) totesivat tutkimuksessaan, että myyntikoulutuksen luonne voi toisaalta vaikuttaa myös negatiivisesti myyntitapahtumaan. Esimerkiksi myyntikoulutus, jossa keskityttiin vain tuotetietouteen ja erityisesti tekniseen tietoon, heikensi työntekijän asiakassuuntautuneisuutta työssään. Asiakkaan näkökulma tulisi olla mukana myös myyntikoulutuksessa, sillä tutkimusten mukaan erityisesti asiakassuuntautuneella myyntitavalla on mahdollista luoda onnistunut ja kestävä suhde asiakkaaseen. (Román ym. 2002, 1344–1345, 1360.)

Vaikka myyntikoulutusten merkitys yritysten toiminnassa on kasvamassa, saavat ne osakseen myös entistä enemmän kritiikkiä. Monet kokevat koulutuksen riittämättömänä tai jopa tarpeettomana. (Lassk ym. 2012, 141–142.) American Society for Training & Development (ASTD) tutki myyntityöntekijöiden mielipiteitä myyntikoulutuksista. Tuloksista käy ilmi, että 31 % kyselyyn vastanneista koki, ettei myyntikoulutuksella ole vaikutusta omaan työhön ja kysyttäessä työntekijöiden oppimismetodeja myyntikoulutus ei mahtunut kymmenen parhaan joukkoon. (Stein 2012.) Työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen koulutuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa onkin tärkeää koulutuksen onnistumisen ja tulosten saavuttamisen kannalta. Täytyy myös ottaa huomioon, että koulutus ei välttämättä ole aina paras mahdollinen keino yrityksessä ilmenneen ongelman ratkaisuun. Vaikka tutkimukset osoittavatkin myyntikoulutuksella olevan positiivinen yhteys työntekijän suoritukseen, on niillä todettu olevan jotain rajoitteita ja tulosten olevan joiltain osin tulkinnanvaraisia. Tulkinnanvaraisuuden katsottiin aiheutuneen osaltaan siitä, että tutkimukset toteutettiin empiirisesti ja tulokset perustuvat tutkijoiden havainnoitiin koulutuksen vaikutuksesta työntekijän suoritukseen. Lisätutkimukset aiheesta olisivat tarpeellisia koulutuksen ja työntekijän parantuneen suorituksen välisen yhteyden todentamisessa. (Lassk ym. 2012, 141–142; Pettijohn ym. 2007, 75; Roman ym. 2002, 1361.)

Lassk ym. (2012) käsittelevät artikkelissaan suurimpia tulevaisuuden haasteita myyntikoulutuksien suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Yksi suurimmista haasteista on työntekijöiden muuttuva rooli työkentällä. Suhteiden luominen ja asiakassuuntautuneisuus ovat entistä tärkeämmässä asemassa myyntityössä. Lassk ym. (2012) toteavat artikkelissaan, että entistä tiiviimpi yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä palvelun ja myynnin yhdistäminen luovat uutta sisältöä myyntikoulutuksiin. Haasteena nähdään myös heikon taloudellisen tilanteen tuoma epävarmuus, mikä vaikuttaa henkilöstön kouluttamiseen. Koulutuksen järjestäminen ja siitä syntyvät hyödyt tulee perustella entistä tarkemmin. Teknologian kehittyminen tuo omat haasteensa myyntikoulutuksiin. Uudet kommunikointitavat sosiaalisessa mediassa (esim. Facebook, Twitter, LinkedIn) muokkaavat asiakkaan ja myyntityöntekijän välistä suhdetta. Haasteena mainitaan myös kulttuurisen monimuotoisuuden lisääntyminen. Eri kulttuurien ja tapojen tunteminen myös myyntityössä on tärkeää ja niiden sisältymisen tulevaisuuden myyntikoulutuksiin odotetaan kasvavan. (Lassk ym 2012, 141–148.)

2.2 Myyntikoulutuksissa käsiteltäviä aiheita

Työntekijän myyntitaidot vaikuttavat olennaisesti myyjän suoritukseen. Siksi myyntikoulutuksissa eniten käsiteltävä aihe onkin myyjän myyntitaidot. Myyntitaitoja voidaan kuvata yksilön opittuna asiantuntemuksena, jonka avulla hän suoriutuu myyntitehtävistä. Myyntitaitoihin liittyy monia ominaisuuksia, kuten hyvät ihmissuhdetaidot, hyvä paineensietokyky sekä kyky päättää myyntitilanne positiivisesti. American Society for Training & Developmentin (ASTD) tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa, hieman yli kolmannes, myyntikoulutuksista käsittelee myyntitaitoja. (Rentz, Shepherd, Taschian, Dabholkar & Ladd 2002, 13; Siegfried 2010, 2.) Románin ym. (2002) tekemässä tutkimuksessa myyntitaitojen osuus koulutusaiheista oli jopa 73 %. (Román ym. 2002, 1352.)

Myyntityöntekijän on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää asiakkaan tarpeet ja tänä päivänä myyntikoulutukset sisältävätkin yhä enemmän tietoutta asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään. Yritykset pyrkivätkin luomaan mahdollisimman tarkan profiilin asiakkaistaan. Myyntikoulutuksessa käsiteltävistä aiheista asiakastietous on usein luokiteltu samaan kategoriaan toimialatietouden kanssa, joka voi sisältää tietoutta esimerkiksi alan uusista trendeistä ja kilpailevista yrityksistä. Románin ym. (2002) mukaan koulutuksista hieman alle puolet ja ASTD:n tutkimuksen mukaan 12,8 % myyntikoulutuksista sisältyi asiakas- ja toimialatietoutta. (Siegfried 2010, 2.)

Hyvällä myyjällä tulee olla vankka tuotetietous ja sen ylläpitämiseen tarvitaan jatkuvaa koulutusta. Erityisesti tietotekniikka-alalla uusia tuotteita lanseerataan pikavauhdilla ja asiakkaiden ollessa yhä enemmän perehtyneitä tuotteisiin, on erittäin tärkeää, että myyntityöntekijä on perillä myytävien tuotteiden ominaisuuksista. Vahva tuotetietous lisää myös myyjän varmuutta myyntitilanteissa. Yrityksen omien tuotteiden lisäksi on hyvä perehtyä kilpailijoiden tarjoamiin tuotteisiin. Tämä luo pohjaa omien tuotteiden vahvuuksien argumentoinnille sekä voi antaa etulyöntiaseman kilpailijaan nähden. Tuotekoulutus onkin yksi olennaisimmista myyntikoulutuksen aiheista. (Chunawalla 2009, 204; Marks 2008, 93.) ASTD:n tutkimuksen mukaan toiseksi suurin osa (28,3 %) myyntikoulutuksista käsittelee tuotetietoutta. (Siegfried 2010, 2.) Muita myyntikoulutuksissa

käsiteltäviä aiheita voivat olla esimerkiksi ryhmätyöskentelytaidot, uudet myyntijärjestelmät ja muut tietotekniset tiedot ja taidot, jotka omassa työssä ovat tarpeellisia (Román ym. 2002, 1352; Siegfried 2010, 2).

3 Koulutusprosessin eri vaiheet

Koulutus koostuu useasta eri vaiheesta alkaen koulutustarpeen synnyttämän ongelman havaitsemisesta jatkuen koulutuksen vaikutusten arviointiin ja tulosten seurantaan sekä jälleen uusien koulutusten tarpeiden kartoittamiseen. Tässä luvussa käydään läpi koulutuksen suunnittelua, toteuttamista ja arviointia koskevia vaiheita.

3.1 Koulutustarpeen kartoittaminen ja tavoitteet

Koulutustarve saattaa syntyä esimerkiksi henkilöstön muuttuessa, yrityksen toimintatapojen ja rakenteiden muuttuessa tai silloin kun yrityksen tavoitteet muuttuvat. (Lepistö 2004, 15.) Koulutusta voidaan tarvita myös esimerkiksi työvoimaa rekrytoitaessa, uusia tuotteita lanseerattaessa tai toimintaympäristön muuttuessa (Marks 2008, 92–95). Koulutustarpeen kartoitus on syytä tehdä huolella, koska tämä vaihe määrää suunnan koko koulutukselle. Mikäli tätä vaihetta ei tehdä kunnolla, voidaan päätyä järjestämään koulutus, joka ei tuo ratkaisua yrityksessä ilmenneeseen ongelmaan. Koulutustarpeen kartoittamisessa on useita vaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa identifioidaan havaittu ongelma mahdollisimman tarkasti. Toisessa vaiheessa selvitetään ongelman syy keräämällä tietoa monipuolisesti. Sen jälkeen tämä tieto analysoidaan, ja viimeiseksi päätetään onko koulutuksella mahdollista ratkaista ongelma ja minkälaisella koulutuksella saadaan aikaan paras tulos. (Siegfried 2010, 72.)

Otetaan koulutustarpeen kartoittamisen havainnollistamiseksi esimerkki, jossa myyntitiimin tulos on haluttua heikompi. Aluksi tulee tarkastella havaittua ongelmaa, eli myyntiöntekijöiden heikkoa suoritustasoa, hieman lähemmin. Jos myyntitiimin tulos on haluttua heikompi, on syytä selvittää mistä se johtuu. Huonon myyntituloksen taustalla voi olla muun muassa puutteet myyntitaidoissa tai tuotetietoudessa, tuotteen liian korkea hinta, motivaation puute tai heikko työilmapiiri. Keskustelu työntekijöiden, esimiesten ja johdon kesken on yksi tapa selvittää ongelman syytä. Myyntiluvut, menetetyt myynnit, asiakasprofiilit ja nauhoitetut asiakaspuhelut ovat apuna ongelman selvittämisessä. Esimies tai kouluttaja voi myös olla arvioimassa työntekijän suoritusta myyntitilanteessa. Erilaiset arviointimallit ja kyselyn teettäminen ovat myös tehokkaita, mutta enemmän aikaa vieviä apuvälineitä koulutustarpeen kartoittamiseen. (Kirkpatrick &

Kirkpatrick 2006, 4; Siegfried 2010, 72–73.) Esimerkiksi 360- arviointi on arviointimalli, jossa arvioinnin kohteena oleva henkilö saa palautetta monelta eri suunnalta. Itsearvioinnin lisäksi palautetta voi saada esimerkiksi alaisilta, esimieheltä, kollegoilta tai yhteistyökumppaneilta. Tänä päivänä on tarjolla runsaasti räätälöityjä 360-arviointimalleja ja myös myyntihenkilökunnalle on olemassa oma arviointimallinsa. (Feelback 2012.) Työtyytyväisyyskysely voi myös antaa tarvittavaa tietoa koulutustarpeen kartoittamiseen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 4; Smith 2010, 72–73.)

Kun riittävä määrä tietoa havaitun ongelman tueksi on saatu kerättyä, tulee tämä tieto analysoida. Kyselyn tai arviointimallin tulokset tulee käydä läpi yhdessä työntekijöiden, johdon sekä kouluttajan kanssa. Oletetaan, että tiedon keräämisen pohjalta selvisi, että myyntityöntekijöillä on hankaluuksia päättää myyntitilanne positiivisesti. Näin ollen ratkaisuna ongelmaan voisi olla koulutus, jonka avulla työntekijät saavat lisää varmuutta myyntitilanteissa ja pystyvät jatkossa päättämään myyntitilanteet positiivisesti. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 4; Smith 2010, 72–73.)

Tutkimusten mukaan myyntikoulutuksen tavoitteiden asettamisessa on parantamisen varaa. Tavoitteiden asettaminen on usein jäänyt pinnalliseksi, mikä taas on johtanut tehottomien koulutuksien suunnitteluun ja toteutukseen. (Attia, Honeycutt & Leach 2005, 255.) On tärkeää, että tavoitteet asetetaan realistisiksi niin, että ne on mahdollista saavuttaa. Tavoitteet tulee määritellä tarkasti ja niiden tulee olla mitattavissa, jotta niiden toteutumista on helpompi seurata ja arvioida. Näin ollen myös todennäköisyys konkreettisten tulosten saavuttamisessa kasvaa. (Localmanagement 2009, 15.)

Koulutuksen tavoitteisiin vaikuttavat niin koulutuksen tilaaja, kouluttaja kuin osallistujatkin. Jotta tavoitteet on mahdollista saavuttaa, tulee kaikilla osapuolilla olla yhtenäinen näkemys koulutuksen tavoitteista. Tavoitteiden tulee myös tukea yrityksen strategiaa ja koulutuksen tilaajan tulee valita toteutettavaksi sellaisia koulutuksia, jotka ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. (Kupias & Koski 2012, 11–14.) Koska koulutuksella pyritään yleensä saamaan aikaan muutos osallistujien toiminnassa, on tavoitteiden selventäminen osallistujille erityisen tärkeää. Tavoitteet on hyvä ilmaista osallistujille toiminnan muuttumisen näkökulmasta, jotta ne näyttäytyisivät mahdollisimman konkreettisinä. Tavoitteena voi esimerkiksi olla, että ”Koulutuksen jälkeen työntekijä osaa käyttää

myyntiprosessia työssään”. Etukäteen on selvitettävä mitä osallistujilta odotetaan ja mitä heidän halutaan oppivan. On myös hyvä huomioida osallistujien koulutukseen kohdistamat odotukset ennen koulutusta tai viimeistään koulutuksen alussa. (Kupias & Koski 2012, 16–21.)

Koska osallistujien on tärkeää tietää mitä heiltä odotetaan, tulee lähtötilanne ennen koulutusta olla myös tiedossa. Jos myyntityöntekijöiltä odotetaan koulutuksen jälkeen esimerkiksi 5 % parempia suorituksia, tulee heidän tietää mistä tilanteesta tulosta lähde-
tään parantamaan. Koulutuksen aluksi olisi hyvä käydä läpi esimerkiksi myyntitiimin myyntilukuja viimeisen puolen vuoden tai vuoden ajalta. Lähtötilanteen kartoittaminen auttaa myös tulosten analysoinnissa, sillä on olemassa pohja johon tuloksia voi verrata. (Marks 2008, 102.)

3.2 Koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen

Tässä aluvuossa käsitellään koulutuksen suunnittelua ja toteutusta perinteisen koulutustavan näkökulmasta. Perinteisellä koulutustavalla tarkoitetaan koulutusta, jolle on varattu oma aika ja fyysinen paikka. Muita tapoja kuten verkkokoulutusta sekä työssä tapahtuvaa koulutusta käsitellään vain maininnan tasolla, sillä tutkinnan kohteena oleva koulutus toteutettiin perinteisellä koulutustavalla. (Chunawalla 2009, 206.)

Myyntikoulutuksen toteutustapa tulee valita koulutustarpeen ja tavoitteiden pohjalta. Koulutus voi olla on-the-job-tyyppistä, eli työn ohessa tapahtuvaa tai off-the-job-tyyppistä, jolloin koulutukselle on varattu oma aika ja paikka. Off-the-job-tyyppiset koulutustavat voidaan jakaa edelleen perinteisiin, samassa fyysisessä tilassa tapahtuviin luentotyyppeihin koulutuksiin, sekä verkkokoulutuksiin. (Chunawalla 2009, 206; Dawson 2010, 89–90.) Tyypillisimpiä myyntikoulutuksessa käytettäviä tapoja ovat työn ohessa tapahtuva koulutus, henkilökohtainen oppiminen, yrityksen sisäinen koulutus sekä ulkopuolisen tahon järjestämä koulutus. (Chunawalla 2009, 206; Román ym. 2002, 1347–1348.) Kehittyvä teknologia tuo uusia mahdollisuuksia myös koulutusten toteuttamiseen. Verkossa tapahtuva koulutus on tullut yhä suosittumaksi. ASTD:n (2009) tutkimuksen mukaan 22 % myyntikoulutuksiin käytettävistä varoista käytettiin verkko-
koulutuksiin. Verkkokoulutus houkuttaa, sillä se säästää niin aikaa kuin rahaakin, mutta

toisaalta se ei mahdollista yhtä tiivistä vuorovaikutusta osallistujien ja kouluttajan kesken kuin perinteiset koulutusmuodot. Erilaisia verkkokoulutusmuotoja ovat webinaarit, eli Internetin avulla toteutetut seminaarit, synkronoitu verkkokurssi, jossa koulutettavat osallistuvat samanaikaisesti koulutukseen ja asynkronoitu verkkokurssi, jonka osallistujat voivat suorittaa itsenäisesti, eikä se ole tiettyyn aikaan sidottu. (Dawson 2010, 89–95; Lassk ym. 2012, 148.)

Koulutustavan valinnalla myyntikoulutuksessa on havaittu olevan vaikutus osallistujien suoritukseen ja asiakassuuntautuneisuuteen. Työn ohessa tapahtuva koulutus on usein mielletty kaikkein tehokkaimmaksi koulutusmenetelmäksi, sillä se mahdollistaa opittavien asioiden harjoittelun tositilanteissa. Myös asiakkaan näkökulma tulee konkreettisesti esille ja havaitut ongelmat voidaan ratkaista tehokkaammin kuin luentotyypisessä koulutustavassa. Tutkimuksessaan Román ym. (2002) huomasivat, että vielä tehokkaampaa on yhdistää työn ohessa tapahtuvaan koulutukseen myös muita menetelmiä, kuten luentoja tai ryhmäkeskusteluja. Näin myyntityöntekijä saa tarvitsemansa informaation, jota työn ohessa ei ole mahdollista antaa. (Román ym. 2002, 1359–1360.) Eri koulutusmuotojen yhdistämisestä onkin tullut yhä suositumpaa. Perinteiseen luentotyypiseen koulutukseen voi esimerkiksi yhdistää itsenäisen verkkokurssin, jolla osallistujat ovat aluksi opiskelleet koulutuksessa käsiteltäviä aiheita. Sen jälkeen järjestettävällä luentotyypisellä koulutuksella osallistuvat ovat jo perillä käsiteltävistä aiheista ja koulutus voi näin olla antoisampaa. (Dawson 2010, 87–89.)

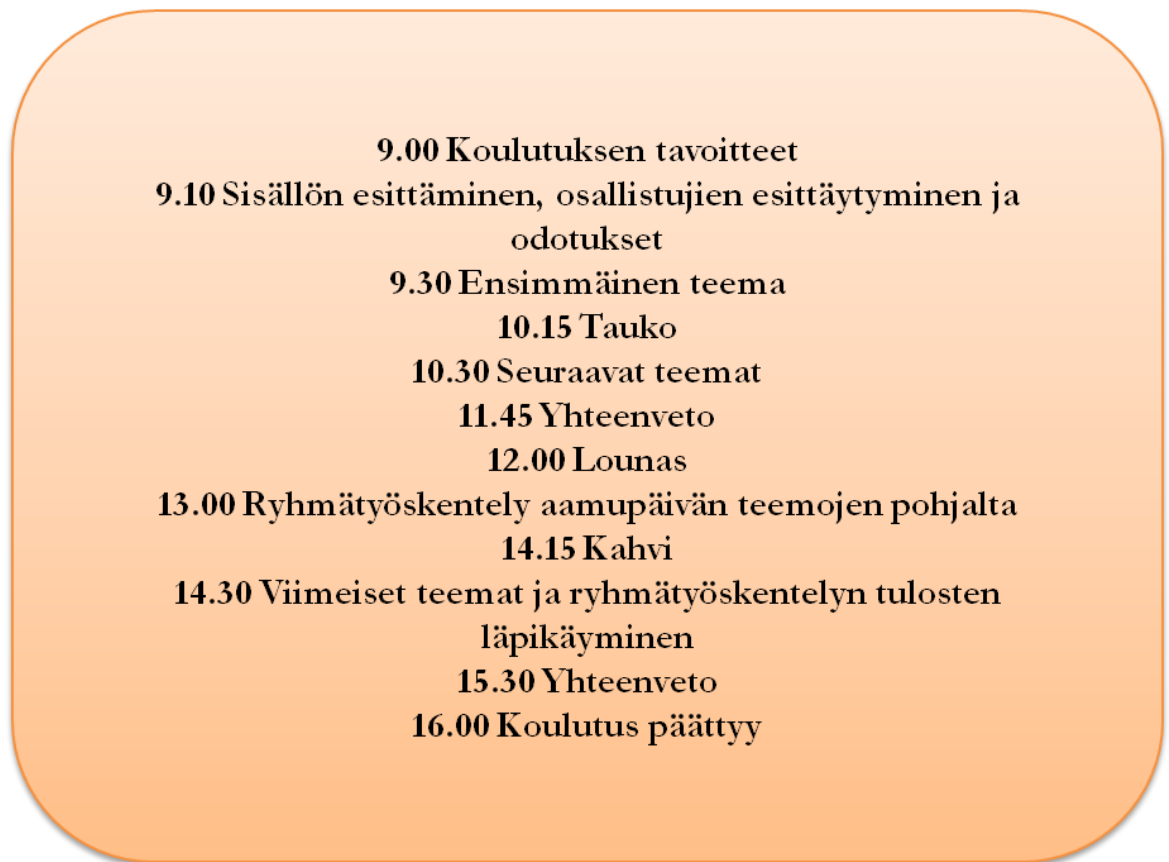
Koulutukseen varattu tila sekä koulutuksessa käytettävät välineet ja koulutusmateriaali vaikuttavat koulutuksen toteuttamiseen. Tila on hyvä varata hyvissä ajoin ja selvittää mitä apuvälineitä tilaan on mahdollista saada koulutuksen avuksi. Koulutukseen osallistujat tekevät koulutustilan perusteella ensipäätelmänsä koulutuksesta, kuinka siellä työskennellään ja mitä heiltä mahdollisesti odotetaan. Auditoriotyypisessä tilassa ryhmätyöskentely voi olla hankalampaa kuin luokkamaisessa tilassa, jossa tuolit voi järjestää esimerkiksi pieniksi ryhmiksi. Tuolien asettelulla ja kouluttajan paikalla koulutustilassa on merkitystä koulutuksessa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Mikäli tuolit ovat järjestetty pieniin ryhmiin perinteisen ”pulpettijärjestyksen” sijaan, on luennon välissä helppoa käydä keskustelua ryhmässä tai tehdä erilaisia ryhmätehtäviä. Kouluttajan ei

kannata jäädä pöydän taakse puhumaan vaan liikkua vapaasti osallistujien keskuudessa, jolloin kontaktin luominen häneen onnistuu paremmin. (Kupias & Koski 2012, 89–91.) Koulutuksen avuksi valittujen välineiden ja materiaalien tulee olla tarkoituksenmukaisia ja niiden käytön tulee olla oppimista edistävää. Koulutuksen tukena voi käyttää hyvin erilaisia materiaaleja, kuten PowerPoint diasarjoja, osallistujille jaettavia monisteita ja muuta kirjallista materiaalia, videoita, esineitä ja kuvia. Materiaalien toimivuutta tulee pohtia ennen niiden käyttöä. Materiaalin tulee olla riittävän yksinkertaista ja selkeää, mutta toisaalta myös monipuolista. On myös hyvä miettiä kuinka materiaali käydään läpi ja missä vaiheessa osallistujien oma materiaali jaetaan. (Kupias & Koski 2012, 74–76.)

Koulutuksessa käytettävien välineiden avulla havainnollistetaan koulutuksessa käytettävää materiaalia. Havainnollistamisvälineet voidaan jakaa tietoteknisiin, teknisiin ja muihin välineisiin. Tietoteknisiä havainnollistamisvälineitä ovat esimerkiksi tietokone ja älytaulu, joka tietokoneeseen liitettynä toimii kuten tietokoneen näyttö. Teknisiä havainnollistamisvälineitä ovat muun muassa piirtoheitin, dokumenttikamera, sekä äänitallenteet. Muita havainnollistamisvälineitä taas ovat esimerkiksi fläppitaulut ja liitutaulut sekä harjoitusympäristöt ja simulaattorit. Tietoteknisten ja teknisten havainnollistamisvälineiden heikkoutena on niiden tekninen epävarmuus. Kannattaakin varata riittävästi aikaa kaikkien koulutuksessa käytettävien välineiden toimivuuden testaamiseen. (Kupias & Koski 2012, 82–86.)

Koulutuksen rakenne riippuu koulutuksen sisällöstä sekä koulutukseen varatusta ajasta. Tässä kuvataan yhden päivän kestoista, perinteisen luentotyypin koulutuksen rakennetta. Koulutuksen alussa tulee käydä tarkasti läpi koulutuksen tavoitteet. Tavoitteista on hyvä keskustella yhdessä osallistujien kanssa. Tämän jälkeen kouluttaja esittelee koulutuksen sisällön. Tällä autetaan osallistujaa hahmottamaan koulutuksen kokonaisuutta. Koulutuksen sisällön esittäminen tapahtuu yleensä koulutusohjelman muodossa, johon on kirjattu koulutuksen teemat sekä koulutuksen aikataulu. (Kupias & Koski 2012, 53–54.) Kouluttaja voi myös niin halutessaan muistuttaa osallistujia koulutuksen pelisäännöistä, kuten että kännykät tulee sulkea ja omia tietokoneita saa käyttää ainoastaan ryhmäkeskustelujen ja – tehtävien yhteydessä. On myös hyvä kertoa milloin tauot pidetään ja että jokaisen tulee noudattaa suunniteltua aikataulua. (McClay 2010, 109.)

Koulutuspäivän oikeanlainen ja selkeä rytmittäminen on tärkeää. Osallistujien vireystila on hyvä ottaa huomioon, sillä yleensä aamupäivällä keskittymiskyky on parempi kuin iltapäivällä, eikä esimerkiksi heti lounaan jälkeen kannata käsitellä keskittymistä vaativaa aihetta. Näin ollen aktiivinen opiskelu, kuten ryhmätehtävät ja keskustelut on hyvä painottaa iltapäivään, kun taas aamupäivällä voidaan keskittyä teoreettisempaan opiskeluun. Kuviossa 1 on kuvattu esimerkki koulutuspäivän rakenteesta. (Kupias & Koski 2012, 58–60.)



Kuvio 1. Esimerkki koulutuspäivän kulusta

3.3 Koulutuksen arviointi

Koulutuksen arvioinnilla on kolme perustehtävää. Ensinnäkin arvioinnin avulla on mahdollista perustella koulutuksen olemassaoloa ja siihen käytettäviä määrärahoja todentamalla, että koulutus edesauttaa organisaation perustehtävän suorittamista ja tavoitteiden saavuttamista. Toiseksi arvioinnin tarkoituksena on päättää onko arvioinnin kohteena olevaa koulutusohjelmaa kannattavaa toteuttaa jatkossa. Kolmas tehtävä on

saavuttaa arvioinnin avulla tietoa kuinka tukevaisuuden koulutusohjelmia tulisi kehittää. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 17.) Lassk ym. (2012) totesivat, että koulutuksen rahoittamiseen suhtaudutaan tulevaisuudessa kriittisemmin ja koulutuksen hyötyjen todentaminen tulee entistä tärkeämmäksi. Näin ollen koulutusten perusteelliseen arviointiin tulee panostaa yhä enemmän. Usein koulutuksen vaikutusten arviointi jää kuitenkin puutteelliseksi tai kokonaan tekemättä. Arviointi on koettu hankalaksi, eikä sen toteuttamiseen ole ollut kunnollisia välineitä tai malleja. (Pineda 2010, 673.) Viime vuosina koulutusten arviointiin on kuitenkin alettu kiinnittää enemmän huomiota ja myyntiala on saanut uusia työkaluja koulutusten arviointiin. Tässä aluvuossa esitellään Kirkpatrickin neljän arvioinnin tason malli sekä muita erityisesti myyntikoulutuksen arviointiin suunnattuja malleja ja lopuksi tehdään vertailua esitettyjen mallien kesken.

3.3.1 Kirkpatrickin koulutuksen arvioinnin neljä tasoa



Kuvio 2. Kirkpatrickin arviointimalli

Myyntikoulutusten arvioinnin pohjalla on viimeisten vuosikymmenten ajan käytetty Kirkpatrickin vuonna 1959 kehittämää neljän arvioinnin tason mallia. Malli on edelleen laajalti käytetty ja toimii monen muun arviointimallin pohjana. (Attia ym. 2005, 253–254; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, xv.) Kirkpatrickin arviointimallin neljä tasoa ovat kuvion 2 mukaisesti reaktio, oppiminen, käyttäytyminen ja tulokset. Jokaisella tasolla on

oma merkityksensä, ja aiempi taso vaikuttaa seuraavaan tasoon. Tasot tulee käydä läpi esitetystä järjestyksessä, eikä vaiheita saa jättää väliin. Reaktio-tason tarkoituksena on, nimensä mukaisesti, mitata kuinka osallistujat ovat koulutukseen reagoineet. Tämä voidaan rinnastaa asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Osallistujien reaktion arvioiminen on tärkeää, sillä se kertoo osallistujille, että heidän mielipiteillään ja kokemuksillaan on merkitystä. Mielipiteiden pohjalta saadaan tärkeää tietoa koulutuksen onnistumisesta ja kuinka koulutusta voidaan kehittää paremmaksi. Reaktion arvioinnissa tulee määritellä mitä halutaan saada selville. Useimmiten arvioiminen tapahtuu kyselylomakkeen avulla. Lomake tulee suunnitella niin, että se antaa arvioijalle mahdollisimman paljon informaatiota, mutta ei ole vastaajasta aikaa vievä. Lomake on myös hyvä suunnitella niin, että vastaukset on helposti analysoitavissa. Osallistujien tulee reagoida positiivisesti, jotta seuraava taso – oppiminen, on mahdollista saavuttaa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21–28.)

Koulutuksen avulla voidaan vaikuttaa osallistujien tietoihin, taitoihin ja asenteisiin. Oppimisen arvioinnin tarkoituksena on määrittää mitä tietoja ja/tai taitoja on opittu ja kuinka asenteet ovat muuttuneet. Oppimista on täytynyt tapahtua vähintään yhdellä osa-alueella eli tiedoissa, taidoissa tai asenteissa, jotta on mahdollista saavuttaa seuraava taso, joka tähtää muutokseen osallistujan käyttäytymisessä. Oppimisen arvioiminen on jonkin verran hankalampaa ja vie enemmän aikaa kuin reaktion arvioiminen. Oppimisen arvioimiseen tarvitaan tieto osallistujien lähtötasosta. Tähän tulee valmistaa testi, joka tehdään ennen koulutusta ja koulutuksen jälkeen. Kirkpatrick ehdottaa, että käytetään koulutukseen osallistuvan ryhmän lisäksi verrokkiryhmää, joka ei saa koulutusta. Koulutuksen jälkeen testataan molemmat ryhmät ja havaittujen poikkeavaisuuksien pohjalta saadaan selville mitä koulutuksessa on opittu. Verrokkiryhmän käyttäminen ei kuitenkaan aina onnistu, mikäli kaikki työntekijät osallistuvat koulutukseen. Voidaan toki tehdä myös niin, että verrokkiryhmä koulutetaan arvioinnin jälkeen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 42–43.)

Kolmannen tason eli käyttäytymisen arvioinnin tarkoituksena on mitata mitä muutoksia koulutus toi osallistujien käyttäytymiseen työssä. Ensinnäkin osallistujille täytyy antaa tilaisuus käyttää työssään koulutuksessa oppimiaan asioita. Esimerkiksi tämän oppinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevassa Service based sales – myyntikoulutuksessa opetet-

tua myyntiprosessia on mahdollisuus päästä kokeilemaan heti ensimmäisen asiakkaan kohdalla. Näin ollen käyttäytymisen muutosta päästäisiin tutkimaan melko pian koulutuksen jälkeen. Käyttäytymisen muutosta mitataan haastattelemalla osallistujien lisäksi esimerkiksi heidän esimiehiään, alaisiaan tai muita, jotka osaavat arvioida käyttäytymisen muutosta. Haastattelujen lisäksi myös kyselyitä voidaan käyttää. Tämän tason arviointi tulee suorittaa uudelleen esimerkiksi puolen vuoden päästä ensimmäisestä arviointikerrasta, sillä työntekijä voi palata myöhemmin käyttämään vanhaa toimintamallia uuden opitun sijaan. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 52–59.)

Viimeisessä arvioinnin tasossa päästään mittaamaan koulutuksen aikaan saamia tuloksia. Koulutuksen aiheesta riippuu, kuinka helppoa tulosten mittaaminen tulee olemaan. Esimerkiksi myyntilukujen muutosta tai henkilökunnan vaihtuvuutta on helppo mitata ja tuloksia tulee verrata lukuihin ajalta ennen koulutuksen toteuttamista. Toisaalta aina ei voida olla aivan varmoja, onko juuri koulutus ollut se tekijä, joka vaikutti luvuissa havaittuihin muutoksiin. Neljännen tason arviointia tulee myös suorittaa useammin kuin kerran. Tällä tasolla pyritään osoittamaan koulutuksen vaikuttavuus koko organisaation toimintaan. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 63–70.)

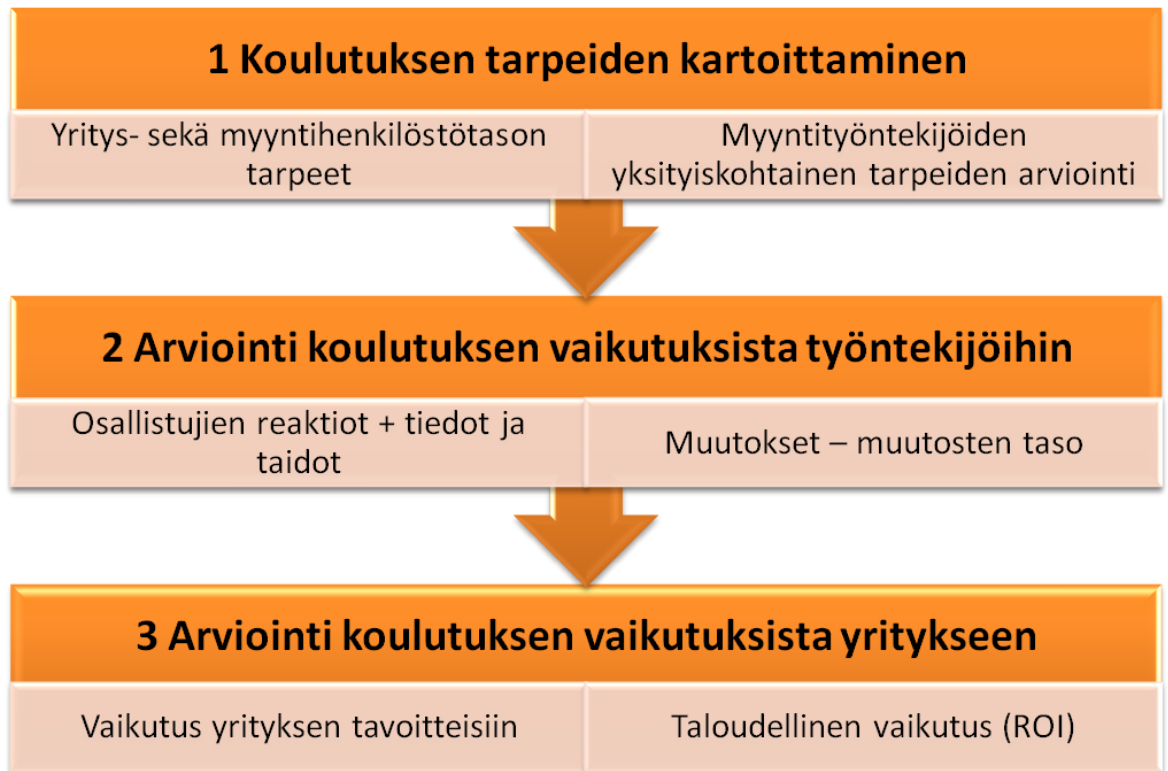
3.3.2 Muita koulutuksen arvioinnin malleja

Useat koulutuksen arviointiin suunnatut mallit on suunniteltu Kirkpatrickin neljän arvioinnin tason pohjalle. Näissä malleissa Kirkpatrickin mallin pohjalle on joko lisätty muita tasoja tai laajennettu olemassa olevia tasoja. (Attia ym. 2005, 254.) Monet tutkijat kokivat, että Kirkpatrickin malli ei arvioi riittävästi koulutusten kustannusten ja siitä saatavien taloudellisten hyötyjen välistä suhdetta. Niinpä esimerkiksi Phillips (2011), Pineda (2010) sekä Honeycutt ym. (2001) lisäsivät kaikki omiin malleihinsa Kirkpatrickin neljän tason lisäksi myös taloudellista ulottuvuutta kuvaavan arvioinnin tason. Useimmiten tätä taloudellista hyötysuhdetta kuvataan sijoitetun investoinnin tuotto-prosentin eli ROI:n (return on investment) avulla. (Attia ym. 2005, 254; Pineda 2010, 688; Siegfried 2010, 134–135.) Seuraavassa havainnollistetaan ROI:n käyttämistä koulutuksen tuottavuuden arvioimiseksi. Ensimmäiseksi arvioidaan yrityksessä havaitun, korjausta vaativan ongelman, tuomat tappiot. Jos esimerkiksi 7 % kaikista mahdollisista kaupoista jää tekemättä, voidaan laskea tästä aiheutuneet menetykset niin viikko, kuu-

kausi kuin vuositasollakin. Seuraavaksi lasketaan koulutuksesta aiheutuneet kustannukset, jotka sisältävät myös arvioinnin aiheuttamat kulut. Koulutuksen suorittamisen jälkeen mitataan uudelleen ongelman tuomat tappiot, joiden oletetaan pienentyneen. Näiden lukujen pohjalta lasketaan lopuksi koulutuksen tuoma nettotuotto. (Pineda 2010, 673–676.)

Kirkpatrickin ja Phillipsin arviointimallien yhdistelmä on tällä hetkellä yksi käytetyimmistä koulutusten arviointitavoista. Pinedan (2010) suunnittelemassa mallissa arvioidaan Kirkpatrickin tasojen sekä taloudellisen tason lisäksi myös pedagogista sopivuutta, joka Pinedan mielestä on jäänyt huomioimatta muissa malleissa. Pedagogisen sopivuuden arvioinnissa otetaan huomioon mm. koulutuksen tavoitteiden sopivuus, sisältö, koulutuksessa käytetyt menetöt, välineet ja materiaalit sekä kouluttajan osaaminen. (Pineda 2010, 676–680.)

Vaikka edellä mainitut koulutuksen arvioinnin mallit soveltuvat myös myyntikoulutusten arviointiin, on arviointimalleja tehty myös erityisesti myyntikoulutuksen näkökulmasta. Attia ym. julkaisivat vuonna 2005 oman, erityisesti myyntikoulutusten arviointiin suunnatun mallinsa, joka Kirkpatrickin mallin lisäksi on saanut vaikutteita myös muiden, mm. Phillipsin (2011) suunnittelemista myyntikoulutuksen arviointiin tarkoitettuisista malleista. Attian ym. mallin tarkoituksena on antaa kattava, mutta yksinkertainen työkalu myyntikoulutusten arviointiin sekä suunnitteluun. Tätä mallia käyttämällä on mahdollista kehittää ja suunnitella myyntikoulutuksia, jotka ovat linjassa yrityksen strategian kanssa, tunnistaa koulutuksessa olevia puutteita sekä arvioida koulutuksen tuomaa taloudellista hyötyä. Malli koostuu kolmesta vaiheesta, jotka jakautuvat kahteen tai useampaan osa-alueeseen. Kuviossa 3 on havainnollistettu arviointimallin eri vaiheita. (Attia ym. 2005, 253–254.)



Kuvio 3. Koulutuksen arvioinnin malli (Attia ym. 2005, 254.)

Attian ym. (2005) mallin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan mitä tietoja, taitoja tai asenteita myyntihenkilökunnan osalta tulee kehittää, mitkä auttavat saavuttamaan yrityksen strategiset tavoitteet. Tässä vaiheessa arvioidaan myös, ketkä myyntihenkilökunnasta tarvitsevat koulutusta. Seuraava vaihe eli koulutusten vaikutusten arviointi työntekijöihin noudattelee pitkälti Kirkpatrickin tasoja 2 (oppiminen) ja 3 (käyttäytyminen). Viimeisessä vaiheessa arvioidaan koulutuksen vaikutuksia yrityksen tavoitteisiin sekä koulutuksen avulla saavutettua taloudellista hyötyä. (Attia ym. 2005, 253–255.)

3.3.3 Arviointimallien vertailua

Kirkpatrickin mallia on luonnehdittu käytännölliseksi ja loogiseksi. Vaikka Kirkpatrickin arvioinnin malli on erittäin suosittu ja yritysmaailmassa laajalti käytetty, on se saanut osakseen myös kritiikkiä. Taloudellisten hyötyjen arvioinnin puutteellisuuden lisäksi jotkut ovat katsoneet mallin olevan liian suppea ja yksinkertainen. (Attia ym. 2005, 254.) Holtonin (1996) mukaan Kirkpatrickin mallissa olevien tasojen syyseuraussuhteesta ei ole näyttöä ja malli on liian yksipuoleinen, jotta se tarjoaisi tarpeeksi kattavan kuvan koulutuksen vaikuttavuudesta. (Holton 1996, 5-7.) Kirkpatrickin mallin

ensimmäisen tason, reaktion, arvioimista on kritisoitu validiteetin, eli pätevyyden ja tehokkuuden puutteesta. Arviointiin voi vaikuttaa liikaa kriitikoiden mukaan vähäpätöiset seikat kuten koulutustila tai kouluttajan persoona. (Attia ym. 2005, 257.) Näiden seikkojen vähäpätöisyydestä voidaan kuitenkin olla eri mieltä. Kuten alaluvussa 3.2 todetaan, koulutustilalla voidaan vaikuttaa oppimiseen ja vuorovaikutukseen. Myös kouluttajan persoonalla on merkitys koulutuksen onnistumisessa. Kouluttajan ominaisuuksia käydään tarkemmin läpi luvussa 4.1. Koulutukseen osallistujien mielipiteiden huomioiminen ja selvittäminen voi kuitenkin tuoda ensiarvoista tietoa koulutuksen onnistumisesta. Ratkaisevana tekijänä koulutuksen onnistumisessa on voinut olla juuri kouluttajan innostava ja karismaattinen persoonallisuus. (Kupias & Koski 2012, 89–91.)

Attian ym. (2005) mallista kuvastuu, että arvioinnin tulee olla mukana kaikissa koulutuksen työvaiheissa tarpeen kartoittamisesta lähtien. Muut mallit eivät ole huomioineet tarpeen kartoittamisen arviointia osaksi koulutuksen arvioimista. Tarpeiden kartoittaminen varmasti nähdään tärkeänä, mutta ehkäpä muusta arvioinnista erillisenä, omana työvaiheenaan. Attia ym. (2005) eivät kuitenkaan anna erityisen konkreettisia välineitä arvioinnin suorittamiseen, mikä voi hankaloittaa sen käyttöönottoa. Kirkpatrick tuo mallinsa tueksi runsaasti käytännön esimerkkejä, mikä havainnollistaa eri työvaiheita. Kirkpatrickin yksityiskohtainen ja perusteellinen jokaisen eri tason kuvaileminen on varmasti yksi syy sen laajaan käyttöön. Saamastaan kritiikistä huolimatta Kirkpatrickin malli on edelleen erittäin suosittu ja toimii perustana monelle muulle mallille.

4 Muut koulutukseen vaikuttavat tekijät

Kouluttajalla sekä koulutukseen osallistujilla on suuri vaikutus koulutuksen onnistumisessa. Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi hyvän kouluttajan ominaisuuksia sekä koulutukseen osallistujien vaikutuksia koulutukseen. Lopuksi esitetään yhteenveto koulutuksen eri vaiheista.

4.1 Hyvän kouluttajan ominaisuudet

Työpaikkakouluttajan tehtävänä on saada osallistujat oppimaan jotain uutta niin, että osallistujat pystyvät käyttämään oppimaansa työssään. Kouluttajalla onkin suuri rooli koulutuksen onnistumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Kupias & Koski 2012, 159.) Kouluttajalta vaaditaan tiettyä osaamista ja ominaisuuksia, jotta kouluttajan on mahdollista edistää osallistujien oppimista. Koulutuksen onnistumisen kannalta oleellisissa kouluttajan ominaisuuksissa ja kouluttajalle asetetuissa vaatimuksissa ei tutkimustiedon perusteella ole havaittavissa selkeää, yhdenmukaista mallia, vaan kouluttajalle tärkeät ominaisuudet ja vaatimukset vaihtelevat tutkimuksesta riippuen. (Gauld & Miller 2004, 8–9.) Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, että eri koulutuksissa korostuvat eri ominaisuudet. Tähän alalukuun on koottu perinteisessä koulutustavassa korostuvia hyvän kouluttajan ominaisuuksia. (Kupias & Koski 2012, 145.)

Hyvällä kouluttajalla on oltava asiantuntemusta koulutuksessa käsiteltävästä aiheesta. Asiantuntemus myös lisää kouluttajan varmuutta koulutustilanteessa. Gauldin ja Millerin (2004) tutkimuksen mukaan kouluttajan asiantuntemuksen korkea taso ei kuitenkaan ole tärkein tekijä koulutuksen onnistumisen kannalta, vaan haastatteluun osallistuneet kouluttajat olivat sijoittaneet korkean asiantuntemuksen vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Pelkkä asiantuntemus ei siis riitä, vaan kouluttajan tulee osata käyttää asiantuntemusta niin, että osallistujien on mahdollista oppia. (Gauld & Miller 2004, 10–18; Kupias & Koski 2012, 159.)

Kouluttajalta vaaditaan aitoa läsnäoloa ja kykyä luoda oppimista edistävä ja miellyttävä ympäristö. Kysymyksien esittäminen ja keskustelu osallistujien kanssa on merkki läsnäolosta. Kouluttajan tulee viestittää osallistujille, että hän on siellä osallistujia varten.

(Gauld & Miller 2004, 9; Kupias & Koski 2012, 161.) Omalla olemuksellaan kouluttajan viestittää kuinka kiinnostunut hän on opetettavasta aiheesta ja osallistujista. Hyvä kouluttaja on innostunut ja aidosti kiinnostunut asiastaan sekä koulutukseen osallistujista. Ollakseen vakuuttava kouluttajan täytyy arvostaa itseään ja asiantuntemustaan, arvostus osallistujia kohtaan on myös erittäin tärkeää. Kouluttajan onkin hyvä kuunnella osallistujia ja antaa tilaa heidän näkemyksilleen, vaikka ne eriaisivät kouluttajan omista näkemyksistä. (Kupias & Koski 2012, 160–161.) Kuuntelemisen taito nähdäänkin yhtenä kouluttajan tärkeimmistä ominaisuuksista (Gauld & Miller 2004, 9).

Hyvä kouluttaja on myös hyvä esiintyjä. Kouluttajan esiintymiseen liittyy taito esittää asiat loogisesti ja selkeästi. Esiintymisellä voidaan myös vaikuttaa osallistujien mielenkiintoon sekä koulutuksen ilmapiiriin. Usein puhutaan esiintyjän karismasta. Karisma voidaan nähdä kykynä inspiroida muita ja voittaa kuuntelijat puolelleen. Karismaattinen henkilö on myös taitava tuomaan esille omia näkemyksiä ja hän pystyy vetoamaan kuuntelijoiden tunteisiin. Karismasta voi olla kouluttajalle suurta hyötyä, mutta hyvän kouluttajan ei välttämättä tarvitse olla karismaattinen. (Kupias & Koski 2012, 143–145.) Verbaalisen, eli sanallisen viestinnän lisäksi kouluttajan tulee kiinnittää huomioita non-verbaaliseen viestintään (Kalargyrou & Woods 2011, 363). Non-verbaalisessa, eli sanattomassa viestinnässä korostuvat kouluttajan ilmeet ja eleet, kehon asento ja katsekontakti. Myös ajankäytöllä ja pukeutumisella kouluttaja viestii osallistujille omista ajatuksistaan. (Kupias & Koski 2012, 146–147.)

4.2 Koulutukseen osallistujat

Ennen koulutusta tulee pohtia keitä koulutukseen osallistuu, mitä he tietävät opetettavasta asiasta ennestään sekä kuinka motivoituneita he koulutukseen ovat. Osallistujien aikaisempi osaaminen vaikuttaa koulutuksen toteuttamiseen ja kouluttajan rooliin oppimisen edistäjänä. Kun koulutus käsittelee osallistujille täysin uutta aihealuetta, tulee kouluttajan olla erityisen tarkkana, että opittava asia esitetään mahdollisimman ymmärrettävästi. Toisinaan koulutuksessa opitaan uutta asiaa vanhan olemassa olevan tiedon päälle, jolloin koulutuksessa on mahdollista hyödyntää osallistujien osaamista. Tällainen oppimistilanne koetaan usein helpoksi ja antoisaksi, sillä uusi tieto on sopusoinnussa vanhaan. Haastavin tilanne on silloin, kun koulutuksessa osallistujat oppivat uutta van-

han tilalle. Tällöin kouluttaja voi törmätä muutosvastarintaan, mikäli osallistujat eivät ole halukkaita muuttamaan toimintatapojaan uuden opittavan asian mukaiseksi. Osallistujien kanssa on hyvä keskustella tapahtuvasta muutoksesta ja perustella muutoksen syitä. (Kupias & Koski 2012, 27–30.)

Mitä enemmän kouluttajalla on tietoa koulutukseen osallistujista, sitä paremmin hän voi valmistautua koulutuksen etenemiseen. Osallistujien erilaiset oppimistyylit on hyvä ottaa huomioon. Jotkut oppivat parhaiten kuulemalla ja toiset näkemällä ja kokeilemalla. Joku taas haluaa kirjoittaa opittuja asioita ylös, vaikka kouluttajan käyttämä materiaali olisikin osallistujien saatavilla. Osallistujan on hyvä myös pohtia minkälainen oppija hän itse on ja mitä hän voi tehdä edistääkseen omaa oppimistaan. (Kauppila 2003, 59–61.) Osallistujan on myös hyvä tarkastella omaa oppimismotivaatiotaan. Motivaatio ohjaa ihmisen toimintaa ja käyttäytymistä ja sillä on vaikutuksia oppimistuloksiin. Koulutukseen motivoitunut henkilö haluaa saavuttaa asetetut tavoitteet ja on kiinnostunut opittavasta aiheesta. (Kauppila 2003, 43.)

Koulutukseen osallistujat voivat kokea koulutuksen hyvinkin eri tavalla. Jos jonkun mielestä koulutus oli aivan liian teoriapainotteinen, toinen olisi voinut kaivata koulutukseen vieläkin enemmän teoriaa. Palautteen tulkinnassa on myös hyvä pitää mielessä osallistujien eri lähtökohdat, eikä ainoastaan yhden negatiivisen palautteen vuoksi ole syytä muuttaa koulutuksen rakennetta, vaikka usein juuri negatiiviset palautteet jäävätkin parhaiten kouluttajan mieleen. (Tevere 2013.)

4.3 Osallistava koulutus

Aktiivinen ja osallistava oppimistapa on tehokkaampi kuin passiivinen. Osallistava oppimistapa edesauttaa opittavan asian omaksumista ja sen siirtämistä käytäntöön. Ihmiset muistavat keskimäärin noin 20 % kuulemastaan ja vain 10 % lukemastaan, kun taas itse sanomistaan asioista he pystyvät muistamaan jopa 90 % kun puhuminen on liitetty tekemiseen. Näin ollen luentotyypinen koulutus, joka koostuu suurimmaksi osaksi kouluttajan yksinpuhelusta, ei välttämättä saa aikaan toivottua tulosta. (Zoltners, Sinha, Zoltners 2001, 205.) Kouluttajan on tärkeää saada osallistujat innostumaan koulutuksessa käsiteltävistä aiheista. Kouluttajalla on monia tapoja herättää osallistujien mielen-

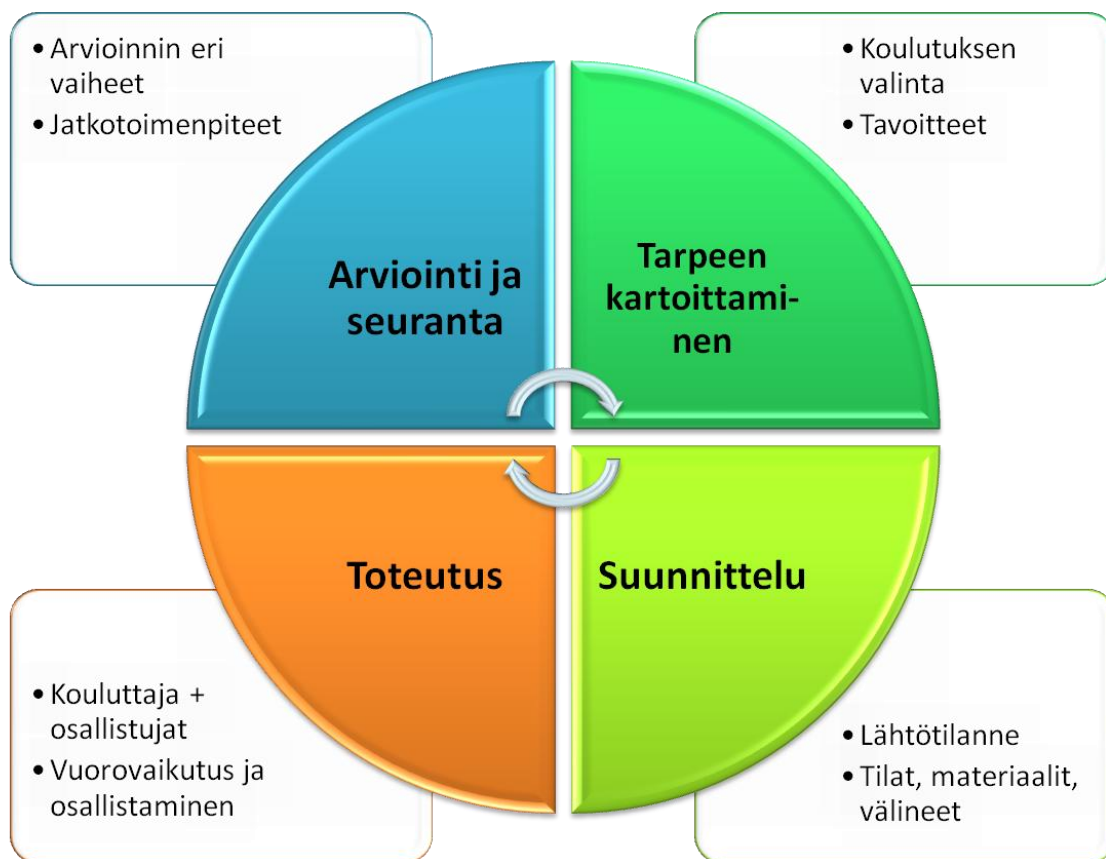
kiinto, esimerkiksi Kupias ja Koski (2012) käyttävät termiä ”koulutukseen virittäytyminen”. Sen tarkoituksena on valmistaa osallistujia koulutuksen aiheisiin ja oppimiseen sekä ryhmässä toimimiseen. Virittäytymismenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi esittäytymistä ja omien koulutusta koskevien tavoitteiden läpikäymistä pienissä ryhmissä tai lyhyttä ryhmäkeskustelua jostain helposta aiheesta. Virittäytyminen on myös voinut tapahtua jo ennen koulutusta, mikäli osallistujille on annettu koulutusta koskeva ennakkotehtävä. (Kupias & Koski 2012, 106–111.)

Myyntityöntekijöistä luentotyypinen koulutus voi tuntua pitkästyttävältä, sillä heidän työnsä edellyttää usein aktiivista toimimista. Kouluttajan voikin olla haastavaa pitää yllä myyntikoulutukseen osallistujien mielenkiinto opittavaan aiheeseen. Aito vuorovaikutus kouluttajan ja koulutukseen osallistujien välillä on tärkeää, sillä se tuo esiin erilaisia näkemyksiä ja edistää oppimista. (Kupias & Koski 2012, 133.) Myyntikoulutuksessa on hyvä käyttää havainnollistamiseen tosielämän esimerkkejä. Se herättää osallistujien mielenkiinnon, sillä se antaa osviittaa kuinka opittuja asioita voidaan käyttää omassa työssä. (Zoltners ym. 2001, 205.) Myyntikoulutukseen osallistujia on hyvä motivoida erilaisin aktiviteetein. Osallistaminen antaa tilaisuuden kokeilla uusia koulutuksessa opittuja asioita turvallisessa ympäristössä, jossa virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä. Myyntikoulutukseen osallistujia voidaan osallistaa erilaisten opittaviin asioihin liittyvien tehtävien, leikkien ja pelien avulla. Kysymysten ja keskustelujen lisäksi esimerkiksi vastakkainasettelut, roolileikit tai improvisoiminen ovat hyviä keinoja opittavien asioiden kokeiluun ja harjoitteluun. (McClay 2010, 106–111.)

4.4 Onnistuneen koulutuksen elementit

Alla olevassa kuviossa 4 on koottuna koulutuksen sisältämät keskeiset vaiheet. Koulutusprosessi alkaa tarpeiden kartoittamisesta minkä pohjalta tehdään päätös koulutuksen suorittamisesta. Kun koulutus on valittu ongelmanratkaisukeinoksi, tulee määrittää tarkoin koulutukselle asetetut tavoitteet. Tämän jälkeen alkaa koulutuksen suunnittelu, jossa tulee tavoitteet huomioida päättäen mm. koulutuksen kestosta, tilasta, koulutuksessa käytettävistä metodeista, materiaaleista sekä tekniikasta. Koulutuksen toteutuksessa on hyvä huomioida koulutukseen osallistujat ja vuorovaikutus kouluttajan ja osallistujien kesken on tärkeää. Koulutuksen arviointi on hyvä sisällyttää koulutuksen kaikkiin

vaiheisiin vaikka näkyvin arvioinnin vaihe tapahtuukin koulutuksen toteutuksen jälkeen, jolloin tulisi mitata osallistujien reaktiot koulutukseen, koulutuksen vaikutukset osallistujien toimintaan sekä vaikutukset organisaatiotasolla. Lopuksi päätetään jatkotoimenpiteistä ja jatketaan koulutuksen vaikutusten seuranta.



Kuvio 4. Koulutuksen elementit

5 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin loppusyksyllä 2012, jolloin kaikki toimipisteet olivat käyneet läpi Service based sales - myyntikoulutuksen. Kyseessä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja se suoritettiin kyselytutkimuksena. Kyselylomake lähetettiin kaikille koulutukseen osallistuneille työntekijöille. Kokonaistutkimukseen päädyttiin, koska perusjoukko oli melko pieni, yhteensä 78 henkilöä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kokonaistutkimus on suositeltavaa aina kun perusjoukon yksiköiden määrä on alle sata. (Heikkilä 2008, 33.)

5.1 Tutkimuksen tilaajayritys

Hertz Autovuokraamo on toiminut Suomessa vuodesta 1966 ja Hertzin Suomen toiminnasta vastaa First Rent A Car Finland Oy, joka on Volvo Auto Oy Ab:n tytäryhtiö. Hertzin toimipisteitä on Suomessa yli 70, joista osaa operoi paikallinen franchising-yrittäjä. Pääyhtiön palveluksessa on noin 100 työntekijää, joista 30 työskentelee Hertzin palvelukeskuksessa Vantaalla, jonne on keskitetty mm. hallinto, markkinointi ja varaupalvelu. (Hertz Autovuokraamo 2013a.) First rent A Car Finland Oy:n liikevaihto vuonna 2012 oli noin 21 miljoonaa euroa (Kauppalehti 2013). Hertz perustettiin Chicagossa Yhdysvalloissa vuonna 1918 ja tällä hetkellä Hertz toimii 150 maassa, sillä on noin 8860 toimipistettä ja yli 550 000 vuokra-autoa. Hertzin maailmanlaajuinen liikevaihto vuonna 2012 oli 9 miljardia USA:n dollaria. (Hertz annual report 2012, 2-3.)

Hertz Autovuokraamo tarjoaa Suomessa autonvuokrauspalveluja niin yksityisille vuokraajille kuin yrityksillekin. Vuokralla on myös muutto- ja pakettiautoja ja lisäksi Hertz toimittaa sijaisautoja oman auton korjauksen tai huollon ajaksi. (Hertz Autovuokraamo 2013b.) Hertz on Suomessa alansa markkinajohtaja ja Hertzin tavoitteena on säilyttää johtava asemansa palvelemillaan markkina-alueilla olemalla asiakassuuntautunein ja kustannustehokkain auto- ja välinevuokraaja. Tavoitteena on myös olla edelläkävijä ympäristöasioissa ja minimoida toiminnan aiheuttamat ympäristövaikutukset. Hertz onkin Suomen ensimmäinen autovuokraamo, jolle on myönnetty ISO 14001 ympäristösertifikaatti. (Hertz Autovuokraamo 2013a.)

5.2 Service based sales - koulutus

Toimipisteiden työntekijöiden koulutuksen tarve syntyi, koska johto halusi kasvattaa yrityksen lisäpalveluiden myyntiä. Toimipisteiden välillä oli havaittavissa toisistaan poikkeavia toimintatapoja myös lisäpalveluiden tarjoamisen suhteen. Lisäpalveluiden, kuten vakuutusten ja navigaattorin myyntiluvuissa oli suuria toimipistekohtaisia eroja eikä niiden voitu katsoa johtuneen vain työntekijästä riippumattomista tekijöistä, kuten sijainnista tai asiakaskunnasta. Yrityksen johto halusi myös yhtenäistää toimintatapoja ja tarjota asiakkaalle tasalaatuista palvelua niin, että kävipä asiakas missä tahansa Hertzin toimipisteessä, saa hän aina yhtä asiantuntevaa ja ammattimaista palvelua. Toimitusjohtaja kävi tutustumassa myyntiprosessiin Yhdysvalloissa, jossa prosessi oli jo Hertzin toimipisteissä käytössä. Myyntiprosessi oli osoittautunut siellä toimivaksi ja se haluttiin ottaa käyttöön myös Suomessa. (Karhula, 12.9.2012; Karhula 28.10.2013.)

Service based sales – myyntikoulutukset toteutettiin vuoden 2012 aikana First Rent A Car Finland Oy:n operoimien Hertz toimipisteiden työntekijöille. Koulutuksen tavoitteena oli lisäpalvelujen myynnin kasvattaminen parantamalla työntekijöiden myyntitaitoja uuden koulutuksessa opittavan myyntiprosessin avulla. Tavoitteena oli myös, että myyntiprosessin avulla työntekijät pystyvät kommunikoimaan tehokkaammin ja itsevarmemmin sekä käyttämään myynti- ja palvelutyökaluja yhtenäisesti. Näin myös asiakkaan kokemus palvelun laadusta paranee ja luottamus yritykseen kasvaa. Uudessa myyntiprosessissa on kuvattu eri vaiheet aina tervehtimisestä asiakastilanteen positiiviseen päättämiseen. Alla olevassa kuviossa 5 on kuvattu myyntiprosessin keskeisimmät vaiheet.



Kuvio 5. Service based sales – myyntiprosessi

Myyntiprosessi koostuu kuudesta eri vaiheesta, jotka käydään läpi vuokraustilanteessa. Aluksi tervehtimisvaiheessa luodaan yhteys asiakkaaseen osoittamalla kiinnostusta tätä kohtaan. Tämän jälkeen määritellään asiakkaan tarpeet, joiden pohjalta tarjotaan sopivaa autoa, vakuutusta ja muita palveluita. Erityisen tärkeää on päättää asiakaspalvelutilanne positiivisesti. Tietous omista tuotteista ja palveluista, positiivinen asenne sekä ammattitaitoinen esiintyminen ovat läsnä kaikissa kuudessa asiakastilanteen vaiheessa. Koulutuksen jälkeen kaikkien työntekijöiden tulee käyttää opittua myyntiprosessia jokaisen asiakkaan kohdalla. (Karhula, 28.10.2013.)

Koulutukset järjestettiin muutamille toimipisteille kerrallaan, hieman toimipisteen koosta ja sijainnista riippuen. Koulutusten osallistujamäärät vaihtelivat noin viiden ja kahdenkymmenen välillä. Kouluttajana toimi yrityksen henkilöstöön kuuluva työntekijä. Koulutukset olivat kestoltaan noin kaksi tuntia ja ne järjestettiin pääosin niille erikseen varatuissa kokoustiloissa. Apuvälineinä kouluttaja käytti powerpoint diasarjaa sekä muita tiedostoja, joita hän näytti osallistujille videotykin avulla. Varsinaista omaa materiaalia ei koulutustilaisuudessa jaettu, mutta kaikkiin toimipisteisiin lähetettiin sähköisesti koulutuksen jälkeen kuvaus myyntiprosessin sisällöstä. Kouluttaja kävi toimipisteissä koulutuksen jälkeen seuraamassa ja avustamassa myyntiprosessin käyttöönottoa. Käytännön koulutusta jatkettiin pääosin kevään 2013 aikana niin, että kouluttaja opasti myyn-

tiprosessin käyttöönottoa jokaisessa toimipisteessä muutamista päivistä viikkoon toimipisteen koosta riippuen. Lisätoimenpiteenä myyntiprosessin käyttöönottoa ja toimivuutta seurataan jatkossa säännöllisesti yhdessä toimipistevastaavan ja työntekijän kanssa täytettävällä kaavakkeella, jolla arvioidaan eri myyntiprosessin vaiheiden toteutumista. (Karhula, 28.10.2013.)

5.3 Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää onko Service based sales – myyntikoulutuksessa onnistuttu luomaan edellytykset myyntiprosessin oppimiselle koulutukseen osallistujien näkökulmasta. Koulutuksen toteutuksen lisäksi toisena tavoitteena on selvittää ovatko työntekijät ottaneet prosessin käyttöön työssään. Tärkeää on myös tutkia työntekijöiden omaa suhtautumista myyntiprosessiin, koetaanko se hyödylliseksi ja omaa työtä helpottavaksi työkaluksi. Koska ennen koulutusta eri toimipistetyyppien välillä on ollut havaittavissa eroavaisuuksia työskentelytapojen suhteen, pyritään vastausten perusteella selvittämään onko toimipistetyypeittäin havaittavissa eroja koulutukseen ja uuteen myyntiprosessiin suhtautumisessa. Myös muita mahdollisia toisistaan riippumattomien otosten välisiä eroja selvitetään.

Tutkimus rajattiin käsittelemään vain työntekijöiden näkökulmaa koulutuksen onnistumisesta ja myyntiprosessin käyttöönotosta ja toimipistevastaavien sekä johdon näkökulma jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, jotta työstä ei tulisi liian laaja. Kohdeyritys tekee itse jatkuvaa taloudellista seuranta myyntiprosessin toimivuuden osalta, eikä yritys katsonut tarpeelliseksi tutkia taloudellista näkökulmaa tässä opinnäytetyössä. Myyntilukujen katsottiin myös kuuluvan liikesalaisuuden piiriin, jolloin niitä olisi voinut tuoda esille vain hyvin rajoitetusti. Näin ollen taloudellinen näkökulma rajattiin työn ulkopuolelle. Luvun 7 johtopäätöksissä tuodaan kuitenkin esille koulutuksesta seuranneita taloudellisia vaikutuksia toimeksiantajan esittämien lukujen pohjalta.

Perusjoukon koko huomioon ottaen kvantitatiivisen tutkimuksen suorittaminen oli perusteltua. Aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin käyttämään kyselylomaketta, sillä lomakkeella katsottiin olevan mahdollista saada kattavin aineisto tutkimusongelman selvittämisen pohjaksi. Lomakkeen avulla kerättyä tietoa on mahdollista analysoida use-

an eri menetelmän avulla. Tuloksia havainnollistetaan erilaisten taulukoiden ja kuvioiden avulla. Tässä työssä analysointimenetelminä käytettiin muun muassa non-parametrisia testejä, joissa ei tarvitse olettaa aineiston normaalijakautuneisuutta ja ne sopivat myös mielipideasteikollisille muuttujille (Heikkilä 2008, 233).

5.4 Kyselyn suunnittelu ja toteutus

Kyselylomake (liite 2) koostui 26 numeroidusta väittämästä, kysymyksestä tai osa-alueesta. Osa-alueiden väittämät oli erotettu toisistaan alkukirjaimella, kuten 5a ja 5b. Lomake oli suunniteltu niin, että se veisi vastaajalta noin 10 minuuttia aikaa. Heikkilän (2008, 48) ohjeistuksen mukaan, vastaajan mielenkiinnon herättämiseksi kyselyn alkuun oli asetettu helppoja, mm. vastaajan ikää ja yrityksessä työskenneltyä aikaa mittaavia kysymyksiä. Kyselylomake koostui kahdesta laajemmasta osiosta, ensimmäisessä osiossa keskityttiin koulutuksen toteutuksen arviointiin ja toisessa osiossa siihen mikä vaikutus koulutuksella on ollut omaan työhön. Samaa aihetta koskevat kysymykset oli ryhmitelty omiksi alaosiokseen ja pyritty otsikoimaan ja numeroimaan mahdollisimman selkeästi. Kummankin osion alkuun oli sijoitettu mielipideväittämiä ja loppuun muutama avoin kysymys.

Suuri osa kysymyksistä koostui mielipideväittämistä, joihin vastaamiseen käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Alla on kuvattu asteikon vastausvaihtoehdot.

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Vaihtoehto 3, jossa vastaaja ei osaa sanoa mielipidettään asiaan, haluttiin pitää mukana, sillä vastaajaa ei haluttu väkisin pakottaa ottamaan kantaa suuntaan tai toiseen, mikä voisi vääristää tuloksia.

Kyselylomake toteutettiin Webropol kysely- ja analysointiohjelman avulla. Kysely esitettiin ohjaavan opettajan sekä toimeksiantajan edustajan kanssa, jonka jälkeen lomakkeeseen tehtiin tarvittavat korjaukset ennen sen lähettämistä. Koska kaikilla työntekijöillä ei ollut omaa työsähköpostia, päädyttiin käyttämään julkista linkkiä, jonka kautta työntekijät pääsivät vastaamaan kyselyyn. Vastausprosentin nostamiseksi julkinen linkki lähetettiin myös kaikkien niiden työntekijöiden omiin työsähköposteihin, joilta sellainen löytyi. Linkin ohkeen lähetettiin myös lyhyt saatekirje (liite 1), jonka tarkoituksena oli kertoa miksi kyseinen henkilö on valittu tutkimukseen ja miksi kyselyyn vastaaminen on tärkeää.

5.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Minkään tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimus tulee olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2008, 30–31; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Reliabiliteettiin vaikuttaa myös tutkimukseen valikoitu otos, mikäli on päädytty suorittamaan otantatutkimus kokonaistutkimuksen sijaan. Ollakseen riittävän luotettava, otoksen tulee kuvata mahdollisimman tarkasti koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2008, 33–34.)

Kyselytutkimusta tehdessä tulee huomioida myös kato, eli lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrä (Heikkilä 2008, 30.). Laajalle joukolle tehdyille kyselytutkimukselle hyvänä vastausprosenttina voidaan pitää 30–40 % vastausmäärää. Toisaalta mikäli tutkittavana on jokin erityisryhmä, kuten tämän tutkimuksen kohdalla voidaan todeta olevan, ja mikäli tutkittava joukko kokee tutkimuksen heidän kannaltaan tärkeänä voi vastausprosentti nousta huomattavasti suuremmaksi. Tämän kyselyn vastausprosentiksi muodostui 41 ja kato oli näin ollen 59 %. Koska perusjoukko oli melko pieni, 78 henkilöä (joista 32 vastasi kyselyyn), olisi vastauksia toivottu tulleen hieman enemmän. Toimeksiantajan edustajan kanssa oli ennen kyselyn lähettämistä myös arvioitu, että suurin osa tulee vastaamaan kyselyyn ja toimeksiantajan edustaja oli myös henkilökohtaisesti viestittänyt toimipisteille vastaamisen olevan tärkeää. Muistutuksista huolimatta vastauksia ei saatu enempää. Mikäli vastauksia olisi saatu enemmän, olisivat tutkimuksen tulokset olleet luotettavammin yleistettävissä. Osa toimipisteistä kävi koulutuksen

läpi jo alkukevästä ja osa vasta syksyllä ja eräs toimipiste kommentoikin vastaamatta jättämistään sillä, että heille järjestetystä koulutuksesta oli kulunut jo niin pitkä aika, että kyselyyn rehellisesti vastaaminen ei olisi ollut mahdollista. Kyselyyn vastaamatta jättäminen voi tässä tapauksessa olla myös hyvä asia, sillä tutkimukseen osallistuneiden muistin puutteellisuus on yksi reliabiliteettia heikentävä tekijä ja näiden henkilöiden vastaukset olisivat voineet olla epäluotettavia ja tutkimustuloksia väärentäviä. (Taanila 2012.)

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata niitä asioita, joita on ollut tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen tavoitteet on asetettava tarkoin, jotta tutkitaan oikeita asioita ja mittaustuloksista tulee valideja. Tutkimus tulee suunnitella huolellisesti ja tutkimuslomakkeen kysymysten tulee olla paitsi selkeitä ja yksinkertaisia myös koko tutkimusongelman kattavia. (Heikkilä 2008, 29–30.)

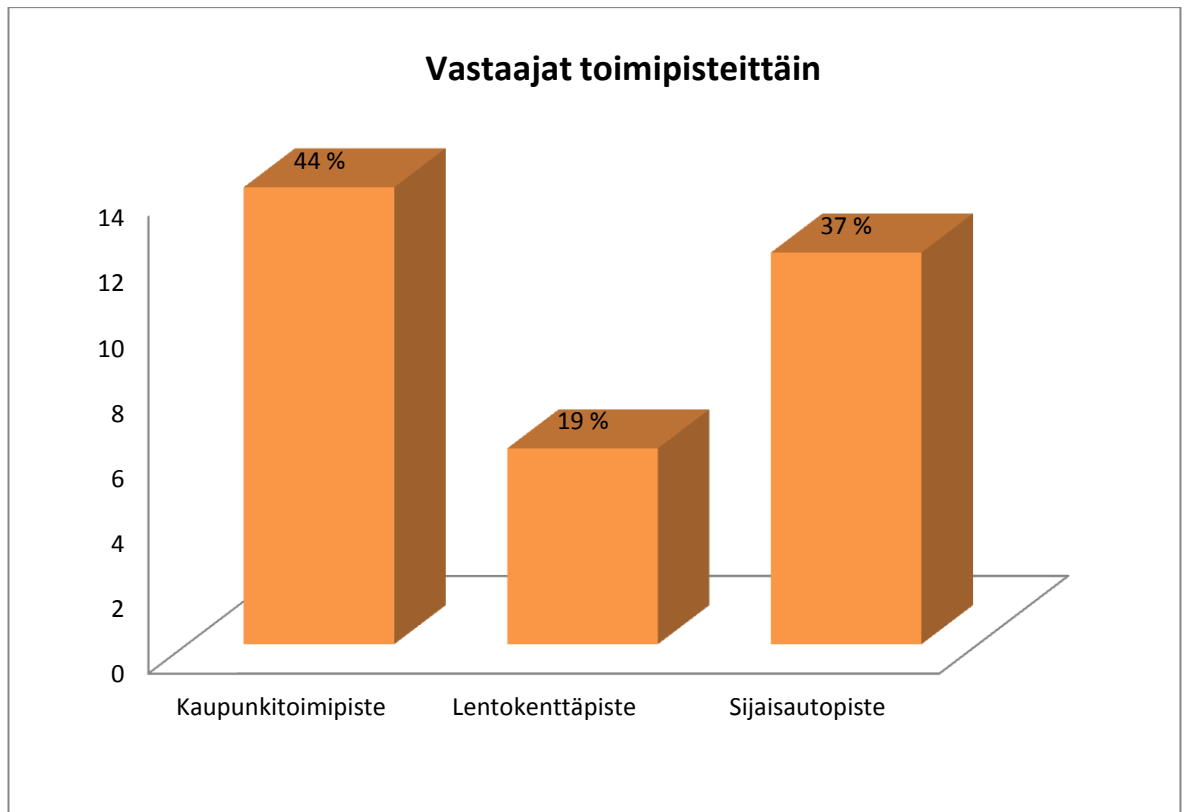
Koska kyseessä oli kokonaistutkimus, ei tutkimuksessa ollut otantavirhettä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kyselylomake suunniteltiin huolella kattamaan kaikki tutkimusongelmat. Kyselyyn osallistuneet olivat vastanneet kysymyksiin johdonmukaisesti ja avointen kysymysten vastaukset tukivat mielipideväittämiä vastauksia. Vaikka vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, oli vastanneiden joukossa riittävästi osallistujia eri toimipistetyypeistä, jolloin näiden välisiä eroja vastauksissa voitiin myös luotettavasti analysoida.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään osioittain, jonka jälkeen tarkastellaan mahdollisia toimipistekohtaisia eroja sekä esitetään muita havaintoja. Suuri osa kysymyksistä oli Likertin asteikolla toteutettuja mielipideväittämiä. Väittämien vastausten analysoinnissa ei yleensä tule käyttää keskiarvoja, sillä kyseessä on järjestyksasteikon kaltainen muuttuja. Mikäli näitä kysymyksiä on paljon, voidaan keskiarvoja kuitenkin käyttää yleiskuvan antamiseen. Mitä suurempi keskiarvo saadaan, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat ovat keskimäärin väittämästä olleet. Tässä työssä keskiarvojen käyttäminen yleiskuvan antamiseen on perusteltua, sillä kysely sisälsi paljon mielipideväittämiä. (Heikkilä 2008, 54.)

6.1 Vastaajien profiili

Vastaajista 66 % oli miehiä ja 34 % naisia. Kaksi selvästi suurinta ikäryhmää olivat 18–24-vuotiaat (10 vastaajaa) ja 25–39-vuotiaat (21 vastaajaa). Vain yksi vastaaja kuului ikäryhmään 40–54-vuotiaat, eikä kukaan vastaajista kuulunut yli 54-vuotiaiden ryhmään. Alla olevasta kuviosta 6 voidaan havaita, että suurin osa vastaajista, yhteensä 14 vastaajaa (44 %), työskentelee kaupunkitoimipisteessä. Sijaisautopisteessä työskentelee 12 (37 %) ja lentokenttäpisteessä 6 (19 %) vastaajaa. Kaikki vastaajat olivat työskennelleet yrityksessä vähintään vuoden. Lähes puolet vastaajista (47 %) oli työskennellyt yrityksessä 6 vuotta tai kauemmin, 37 % oli työskennellyt yrityksessä alle kolme vuotta mutta yli vuoden ja 16 % 3–6 vuotta.



Kuvio 6. Vastaajien jakautuminen toimipistetyypeittäin N=32

6.2 Koulutuksen arviointi

Kyselyn toisessa osiossa keskityttiin koulutuksen eri osa-alueiden arviointiin. Osio koostui mm. koulutuksen tavoitteiden, koulutustilan ja koulutuksessa käytettävien materiaalien sekä kouluttajan osaamisen arvioinnista. Osiossa selvitettiin myös vastaajan omaa osallistumista ja aktiivisuutta sekä asioita, jotka olivat koulutuksesta päällimmäisinä jääneet vastaajan mieleen.

6.2.1 Tavoitteet

Koulutuksen tavoitteet -osiossa oli kolme eri väittämää koskien koulutukselle asetettuja tavoitteita. Väittämällä pyrittiin selvittämään kuinka hyvin tavoitteet oli käyty läpi koulutuksen alussa, olivatko tavoitteet selkeät ja motivoivatko tavoitteet vastaajaa osallistumaan koulutukseen. Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty saadut vastaukset. Likertin asteikon vastausvaihtoehdoille on annettu numerot, ylärivillä oleva numero 1 vastaa Likertin asteikon vastausvaihtoehtoa ”täysin eri mieltä” ja numero 5 ”täysin samaa mieltä”.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
5a Koulutuksen tavoitteet käytiin läpi koulutuksen alussa	0	1	5	13	13	32	4,19
5b Koulutuksen tavoitteet olivat selkeät	0	0	4	17	11	32	4,22
5c Koulutuksen tavoitteet motivoivat minua osallistumaan ja oppimaan	1	1	9	16	5	32	3,72
Yhteensä	1	2	18	46	29	96	4,04

Taulukko 1. Koulutuksen tavoitteet

Taulukosta 1 voidaan havaita, että suurin osa vastaajista on ollut jokseenkin samaa mieltä (vaihtoehto 4) kaikkien tavoitteita koskevien väittämien kanssa. Väittämien 5a ”Koulutuksen tavoitteet käytiin läpi koulutuksen alussa” ja 5b ”Koulutuksen tavoitteet olivat selkeät” kohdalla suuri osa vastaajista oli myös täysin samaa mieltä väittämien kanssa. Hieman enemmän hajontaa esiintyi väittämän 5c ”Koulutuksen tavoitteet motivoivat minua osallistumaan ja oppimaan” kohdalla, joka sai myös heikomman keskiarvon (3,72) muihin väittämiin nähden.

6.2.2 Koulutustila

Tämä osio koostui viidestä eri väittämästä koskien koulutustilaa ja koulutuksen kestoa. Taulukosta 2 käy ilmi, että lämpötilan (6a), valaistuksen (6b) ja koulutuksen keston (6e) suhteen vastaukset olivat melko yhtenevät. Suurin osa vastanneista oli näiden väittämien kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja nämä väittämät olivat saaneet keskiarvoksi yli 4.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
6a Lämpötila oli sopiva	0	1	4	15	12	32	4,19
6b Valaistus oli sopiva	0	1	3	15	13	32	4,25
6c Koulutustila tuki oppimista	0	7	7	8	10	32	3,66
6d Koulutustila oli järjestetty niin, että se edisti kouluttajan ja osallistujien välistä vuorovaikutusta	0	3	9	11	9	32	3,81
6e Koulutus oli kestoaltaan sopiva	0	1	6	14	11	32	4,09
Yhteensä	0	13	29	63	55	160	4

Taulukko 2. Koulutustila

Väittämän 6c ”koulutustila tuki oppimista” kohdalla oli havaittavissa jonkin verran hajontaa. Keskiarvoja tarkasteltaessa tämä väittämä oli saanut osion heikomman arvon (3,66). Yhteensä 7 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja toisaalta 10 vastaajaa taas oli täysin samaa mieltä. Koulutustilan järjestelyä koskeva väittämä 6d oli myös jakanut jonkin verran mielipiteitä, vaikkakin yli 60 % oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että koulutustila edisti kouluttajan ja osallistujien välistä vuorovaikutusta.

6.2.3 Koulutuksessa käytetyt materiaalit ja välineet

Tämä osio koostui viidestä eri väittämästä, joiden avulla pyrittiin selvittämään koulutuksessa käytettyä materiaalia, sen monipuolisuutta ja selkeyttä sekä tekniikkaa ja sen toimivuutta ja kuinka materiaali ja tekniikka tukivat koulutuksen tavoitteiden saavuttamista. Väittämiin 7a ja 7b yksi kyselyyn osallistunut ja väittämiin 7c, 7d ja 7e kaksi kyselyyn osallistunutta oli jättänyt vastaamatta.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
7a Osallistujille jaettiin oma materiaali	17	3	5	2	4	31	2,13
7b Koulutuksessa käytetty materiaali oli selkeää ja ymmärrettävää	3	3	7	12	6	31	3,48
7c Koulutuksessa käytetty materiaali oli monipuolista	3	2	13	8	4	30	3,27
7d Tekniikan toimivuudessa ei ollut ongelmia	0	0	3	7	20	30	4,57
7e Materiaalit ja tekniikka tukivat oppimista ja koulutuksen tavoitteiden saavuttamista	0	4	11	10	5	30	3,53
Yhteensä	23	12	39	39	39	152	3,4

Taulukko 3. Koulutuksessa käytetyt materiaalit ja välineet

Väittämässä 7a ” Osallistujille jaettiin oma materiaali” olisi ollut järkevämpää käyttää ainoastaan vastausvaihtoehtoja ”kyllä” ja ”ei”, mutta vastauksista käy ilmi, että suurin osa vastaajista ei ole saanut käyttöönsä omaa materiaalia. Taulukon 3 väittämiä 7b ” Koulutuksessa käytetty materiaali oli selkeää ja ymmärrettävää” ja 7c ” Koulutuksessa käytetty materiaali oli monipuolista” tarkasteltaessa voidaan todeta, että materiaalien selkeyttä ja ymmärrettävyyttä sekä monipuolisuutta arvioitaessa vastaukset olivat jonkin verran hajonneet. Väittämän 7c kohdalla 13 vastaajaa (43 %) ei osannut ottaa väittämään kantaa ja loput vastaukset hajaantuivat melko tasaisesti muiden vastausvaihtoehtojen välillä.

tojen kesken. Tekniikan toimivuudessa ei suurimman osan mielestä ollut ongelmia. Yhteensä 11 vastaajaa (37 %) ei osannut ottaa kantaa väittämään tukivatko materiaalit ja tekniikka oppimista ja koulutuksen tavoitteiden saavuttamista. Lähes yhtä moni, 10 vastaajaa (33 %) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Keskiarvioita tarkasteltaessa tämä osio oli saanut muihin osioihin verrattuna heikoimman arvon.

6.2.4 Kouluttajan ammattitaito

Tässä kyselyn osiossa vastaajat arvioivat kouluttajan ammattitaitoa kolmen väittämän avulla. Vastaajat olivat vastanneet melko samalla tavalla kaikkiin väittämiin. Taulukkoa 4 tarkastelemalla voidaan havaita, että selkeästi suurin osa vastaajista on ollut väittämien kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Keskiarvot ovat myös lähes samat kaikkien väittämien kohdalla ja muihin osioihin verrattuna kouluttajan ammattitaitoon liittyvien väittämien kanssa vastaajat ovat olleet kaikkein eniten samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
8a Kouluttaja puhui selkeästi ja ymmärrettävästi	0	1	3	15	13	32	4,25
8b Kouluttaja oli aiheeseen hyvin perehtynyt	1	1	2	13	15	32	4,25
8c Kouluttaja rohkaisi osallistumaan ja olemaan aktiivinen	1	0	4	11	16	32	4,28
Yhteensä	2	2	9	39	44	96	4,26

Taulukko 4. Kouluttajan ammattitaito

6.2.5 Koulutuksen ilmapiiri ja oma osallistuminen

Tässä osiossa vastaaja arvioi koulutuksen ilmapiiriä ja omaa osallistumista koulutukseen sekä sitä kuinka hyvin koulutuksen tavoitteet olivat omalla kohdalla täyttyneet. Taulukosta 5 voidaan havaita, että puolet vastaajista oli ollut jokseenkin samaa mieltä ja 10 vastaajaa (31 %) täysin samaa mieltä väittämästä, että koulutuksessa oli hyvä ja kannustava ilmapiiri. Yksi vastaaja oli ollut väittämästä täysin eri mieltä ja loput 5 vastaajaa eivät osanneet ottaa väittämään kantaa. Väittämässä 9b ”Olin itse aktiivinen ja osallistuin keskusteluun” ja 9c ”Koulutuksen tavoitteet täyttyivät kohdallani hyvin” suurin osa vastaajista oli ollut väittämien kanssa jokseenkin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
9a Koulutuksessa oli hyvä ja kannustava ilmapiiri	1	0	5	16	10	32	4,06
9b Olin itse aktiivinen ja osallistuin keskusteluun	0	3	3	20	6	32	3,91
9c Koulutuksen tavoitteet täyttyivät kohdallani hyvin	0	2	9	18	3	32	3,69
Yhteensä	1	5	17	54	19	96	3,89

Taulukko 5. Koulutuksen ilmapiiri ja oma osallistuminen

6.2.6 Palaute avoimiin kysymyksiin

Lisämyynnin tekeminen on selkeästi jäänyt osallistujien mieleen, sillä kysyttäessä asioita, jotka koulutuksesta olivat jääneet päällimmäisenä vastaajan mieleen, kymmenen vastausta viidestätoista käsitteli lisämyynnin tärkeyttä ja koulutuksessa saatuja vinkkejä lisämyyntiin liittyen. Myös asiakaspalvelu ja koulutuksessa läpikäytyt autoesimerkit nostettiin esille. Yhden vastaajan mielestä koulutuksessa oli turhaa vanhan toistoa ja yhdelle vastaajalle päällimmäisenä mieleen oli jäänyt se, että kouluttaja ei ollut riittävän perehtynyt aiheeseen eikä kannustanut vuorovaikutukseen.

Kysyttäessä mikä koulutuksessa oli onnistunutta vastaajat olivat kokeneet koulutuksen selkeäksi ja koulutuksen auttavan työskentelyä. Kysymykseen saatiin yhteensä 13 vastausta ja seuraavat kommentit kuvastavat vastaajien mielipiteitä koulutuksessa onnistuneista asioista:

- Tavoitteet selkeät
- Ylipäänsä se, että järjestettiin koulutus. Tällaisia pitäisi olla enemmän yrityksessä.
- Asiat uudistuu ja tietoa päivitettävä
- Rento meininki, mutta asia tuli hyvin ymmärretyksi
- Selkeä viesti uuden palvelutavan käyttöönottamisesta osaksi rutiinia ja sitä kautta parempaan tuloksenteekoon.
- Aika näyttää, tähän asti kuitenkin tulokset ovat olleet positiivisia.
- Koulutus oli sopivan mittainen ja auttaa jokapäiväisessä työskentelyssä.
- Motivoiminen

Kysymykseen ”mitä kehitettävää koulutuksessa mielestäsi oli” saatiin yhteensä 11 vastausta. Kuten luvussa 3 todettiin, koulutukseen osallistujien mielenkiinnon ylläpitämi-

seksi ja esityksen havainnollistamiseksi on hyvä esittää käytännön esimerkkejä. Tutkinan kohteena olevasta koulutuksesta ne olivat ainakin joiltain osin jääneet uupumaan, sillä selkein kehityskohde vastanneiden mielestä olivat juuri käytännön esimerkit, joita viisi vastaajaa oli jäänyt kaipaamaan. Kaksi vastauksista koski kokoustilaa, jonka olisi toivottu olleen paremmin koulutukseen soveltuva ja jossa olisi päässyt paremmin irrottautumaan omasta työstä. Alle on koottu muutamia tämän avoimen kysymyksen vastauksia:

- Parempi koulutustila olisi ollut hyvä juttu, koulutus järjestettiin aika kiireisenä hetkenä, joten kivempi olisi ollut yhteinen koulutus kaikille (isommassa luentosalissa).
- Kouluttajan olisi pitänyt tutustua kouluttamaansa materiaaliin paremmin. ... kouluttajan koulutussanoma oli lähinnä "myy kaikille kaikkea..". Tämä itsessään on ihan ymmärrettävä lauselmä, mutta mielestäni tähän ei tarvitsisi 2h koulutusta, vaan koulutuksessa tulisi olla jotain konkreettista apua. Toki koulutusmateriaalin myöhemmin luetuani sisäistin asiat ja olenkin käyttänyt näitä myyntityössäni.
- Olisi kaivannut selkeitä fraaseja joita voi käyttää
- Pikkasen tiiviimpi ja lyhyempi setti ois ehkä parempi. Lopussa sitten vapaa sana, jossa jokainen vois keskustella omista kokemuksistaan.

6.3 Koulutuksen vaikutus omaan työhön

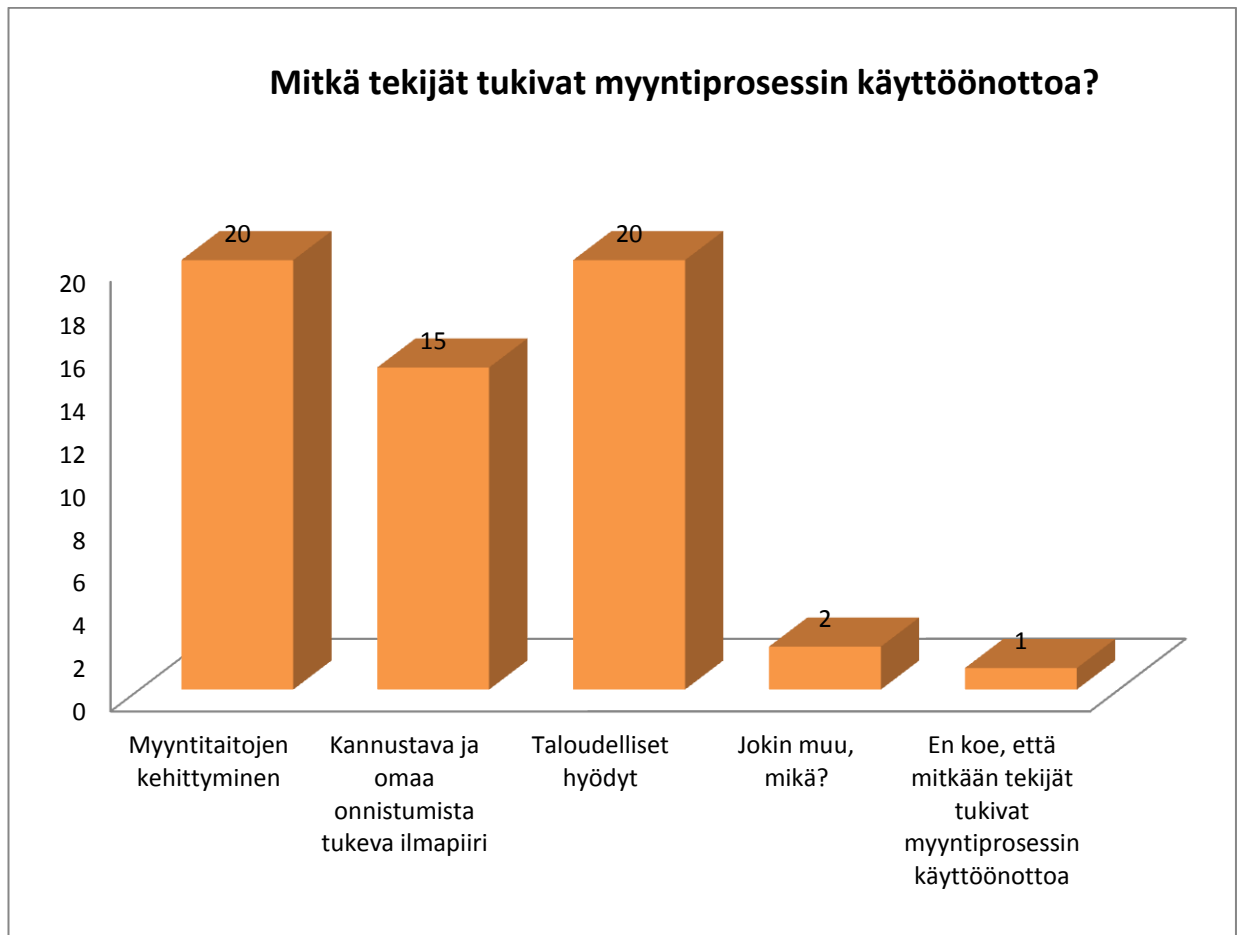
Kyselyn toisessa osiossa keskityttiin koulutuksen vaikutuksiin oman työskentelyn kannalta. Osion alussa oli kymmenen mielipideväittämää, joiden avulla kartoitettiin mm. miten koulutus vaikutti työskentelyyn, ovatko työntekijät ottaneet myyntiprosessin käyttöön ja koetaanko se hyödylliseksi ja työntekoa tukevaksi työkaluksi. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että koulutus oli hyödyllinen (väittämä 13) ja että koulutuksesta sai uutta tietoa (väittämä 14).

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
13 Koulutus oli mielestäni hyödyllinen	1	2	5	16	8	32	3,88
14 Sain koulutuksesta uutta tietoa	1	4	9	11	7	32	3,59
15 Olen hyödyntänyt oppimaani työskentelyssäni	1	1	5	14	11	32	4,03
16 Koulutus muutti työskentelytapojani	1	6	6	13	6	32	3,53
17 Koulutuksessa esitetty myyntiprosessi on mielestäni toimiva	0	0	10	16	6	32	3,88
18 Olen noudattanut koulutuksessa läpikäytyä myyntiprosessia. Mikäli vastasit jokseenkin tai täysin eri mieltä perusteletthan vastauksesi	0	0	7	17	6	30	3,97
19 Myyntiprosessi helpottaa työskentelyäni	0	5	12	13	2	32	3,38
20 Koulutus antoi minulle lisämotivaatiota työskentelyyni	0	3	11	13	5	32	3,63
21 Myyntitulokseni on parantunut	0	2	9	13	8	32	3,84
22 Kouluttajan käynti työpisteessä koulutuksen jälkeen edisti myyntiprosessin käyttöönottoa	0	5	10	12	5	32	3,53
23 Kouluttajan käydessä työpisteessä sain kouluttajalta konkreettisia työvälineitä myyntiprosessin käyttöön	2	4	12	9	5	32	3,34
Yhteensä	6	32	96	147	69	350	3,69

Taulukko 6. Koulutuksen vaikutus omaan työhön

Taulukosta 6 voidaan havaita, että väittämistä kaikkein eniten samaa mieltä oltiin väittämän 15 ”Olen hyödyntänyt oppimaani työskentelyssäni” kanssa. Tämä väittämä sai myös korkeimman keskiarvon (4,03). Yhteensä 11 vastaajaa (34 %) oli täysin samaa mieltä ja 14 vastaajaa (44 %) jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Näin ollen lähes 80 % vastanneista hyödynsi oppimaansa ainakin jossain määrin työskentelyssään. Suurin osa vastanneista myös noudatti koulutuksessa läpikäytyä myyntiprosessia (väittämä 18), vaikkakin 7 vastaajaa ei ottanut väittämään kantaa ja 2 kyselyyn osallistunutta ei ollut vastannut tähän väittämään. Yhteensä 12 vastaajaa ei myöskään osannut ottaa kantaa siihen, helpottaako myyntiprosessi työskentelyä (väittämä 19) ja 5 vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, vain 2 vastaajaa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 13 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. Tämä väittämä oli myös saanut osion toiseksi heikoimman keskiarvon, 3,38. Heikoin keskiarvo (3,34) oli väittämällä numero 23 ”Kouluttajan käydessä työpisteessä sain kouluttajalta konkreettisia työvälineitä myyntiprosessin käyttöön”. Yhteensä 66 %:lla vastaajista myyntitulo oli parantunut ainakin jonkin verran (väittämä 21), sillä 8 vastaajaa oli väittämän kanssa täysin ja 13 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä.

Alla olevassa kuviossa 7 on havainnollistettu mitkä tekijät tukivat työntekijää ottamaan myyntiprosessin käyttöön. Tämän kysymyksen kohdalla lukuja käsitellään absoluuttisina lukuina, sillä vastaaja sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon, jolloin vastausten lukumäärä ylittää kysymykseen vastanneiden lukumäärän. Kaksi kyselyyn osallistujaa ei ollut vastannut tähän kysymykseen.



Kuvio 7. Myyntiprosessin käyttöönottoa tukevat tekijät. N=58

Eniten myyntiprosessin käyttöönottoa olivat tukeneet myyntitaitojen kehittyminen sekä taloudelliset hyödyt ja kumpikin vaihtoehto oli valittu 20 kertaa. Yhteensä 15 vastaajan mielestä kannustava ja omaa onnistumista tukeva ilmapiiri oli edesauttanut myyntiprosessin käyttöönottoa. Yksi vastaaja oli kokenut, että mitkään tekijät eivät tukeneet myyntiprosessin käyttöönottoa ja kaksi vastaajaa oli valinnut jonkin muun syyn. Muita syitä olivat työtuntien vähentämisen ja potkujen uhka sekä alueellisten lisämyyntitavoitteiden täyttyminen.

Avoimeen kysymykseen ”Mitä hyötyä koulutuksesta on ollut työskentelysi kannalta” vastasi 14 kyselyyn osallistunutta. Alla olevista vastauksista kuvastuu, että suuri osa vastauksista käsitteli lisämyynnin tekemisen helpottumista ja taloudellista näkökulmaa:

- Koulutuksesta on saanut hyviä argumentteja lisämyyntiin
- Vinkit upsellin myyntiin.
- Saa uusia näkökulmia
- Taloudellista hyötyä
- Saanut enemmän myytyä
- Parempi asenne ja suhtautuminen lisämyyntiin yleisesti.
- Erilaisten lisäpalvelujen hyödyllisyyden perusteleva asiakkaalle.
- Useammille myydään upselliä, joten c-luokkaa riittää niin että jokaiselle asiakkaalle pystytään tarjoamaan upselliä
- Tyytyväisemmät asiakkaat, ja asiakkaathan sen palkat loppukädessä maksavat.
- On selkeämpää toimia, kun tietää prosessin kulun.
- Ottanut useammat näkökulmat huomioon, sitä kautta saanut lisää lisäpalvelumyyntiä
- Työskentely on sujuvampaa
- Ehkä vain muistutti mitä tässä ollaan tekemässä
- Tarjotaan enemmän lisäpalveluita, ja jotain saadaan myydyksikin

Yhteensä 13 vastaajaa oli vastannut kysymykseen koulutuksen työskentelyyn tuomista muutoksista. Yli puolet vastaajista oli ilmoittanut tarjoavansa lisäpalveluita entistä aktiivisemmin ja asiakkaan kanssa käytetty aika oli pidentynyt. Osa vastaajista oli toiminut koulutuksessa läpikäydyltä tavalla jo aiemminkin. Alle on koottu muutamia vastauksia:

- Jokaisen asiakkaan kanssa tulee käytettyä enemmän aikaa
- Ei mielestäni mitään suuria muutoksia. Painotettu vain lisämyynnin tärkeyttä, jota olen tehnyt aiemminkin (lisämyyntipalkkiot kannustavat).
- Panostus lisäpalveluiden myyntiin on lisääntynyt
- Olen aktiivisempi myyjä.
- Autoluokkien korotuksen myyminen asiakkaiden tarpeita enemmän kartoittamalla ja autoluokan korotuksesta asiakkaalle koituvien hyötyjen perusteleva on parantunut.

- Ei hirveästi, mutta pyrin kuitenkin tuomaan asiakkaalle ilmi, että omalla rahalla on mahdollista parantaa omaa kokemusta autovuokrauksesta.
- Tarjoan lisäpalveluja vuokrauksiin, joihin aikaisemmin en uskonut niitä menevän.
- Kaikille tarjotaan lisäpalveluita ja mahdollisuuksien mukaan päällekkäin useita lisäpalveluita.

6.4 Tulokset toimipistetyypeittäin

Alla olevassa taulukossa 7 on esitetty kaikkien väittämien toimipistetyyppikohtaiset keskiarvot. Kaikkien väittämien yhteisiä keskiarvoja tarkastelemalla voidaan huomata, että lentokenttäpisteissä työskentelevät olivat arvioineet koulutuksen hieman alhaisemmin kuin sijaisauto- ja kaupunkitoimipisteissä työskentelevät. Suurimmat erot olivat havaittavissa kouluttajan ammattitaitoa (väittämät 8a-c) sekä koulutuksen ilmapiiriä ja omaa osallistumista (väittämät 9a-c) käsittelevien osioiden sekä väittämien 13 ”koulutus oli mielestäni hyödyllinen” ja 14 ”sain koulutuksesta uutta tietoa” kohdalla. Sijaisauto- sekä kaupunkitoimipisteissä työskentelevät olivat arvioineet väittämät positiivisemmin kuin lentokenttäpisteessä työskentelevät. Lentokenttätoimipisteessä työskentelevistä puolet oli ollut väittämän ”koulutus oli mielestäni hyödyllinen” kanssa joko jokseenkin tai täysin eri mieltä ja puolet joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Muiden toimipistetyyppien kohdalla kukaan ei ollut väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Kysymys	Kaupunki	Lentokenttä	Sijaisauto
5a Koulutuksen tavoitteet käytiin läpi koulutuksen alussa	4,36	4,17	4
5b Koulutuksen tavoitteet olivat selkeät	4,14	4,33	4,25
5c Koulutuksen tavoitteet motivoivat minua osallistumaan ja oppimaan	3,93	3,5	3,58
6a Lämpötila oli sopiva	4,14	4,5	4,08
6b Valaistus oli sopiva	4,29	4,5	4,08
6c Koulutustila tuki oppimista	3,57	3,33	3,92
6d Koulutustila oli järjestetty niin, että se edisti kouluttajan ja osallistujien välistä vuorovaikutusta	3,71	3,83	3,92
6e Koulutus oli kestoaltaan sopiva	4,29	3,67	4,08
7a Osallistujille jaettiin oma materiaali	1,86	1,67	2,73
7b Koulutuksessa käytetty materiaali oli selkeää ja ymmärrettävää	3,36	3	3,91
7c Koulutuksessa käytetty materiaali oli monipuolista	3,15	3	3,55
7d Tekniikan toimivuudessa ei ollut ongelmia	4,62	4,33	4,64
7e Materiaalit ja tekniikka tukivat oppimista ja koulutuksen tavoitteiden saavuttamista	3,54	3,17	3,73
8a Kouluttaja puhui selkeästi ja ymmärrettävästi	4,29	3,67	4,5
8b Kouluttaja oli aiheeseen hyvin perehtynyt	4,43	3,17	4,58
8c Kouluttaja rohkaisi osallistumaan ja olemaan aktiivinen	4,57	3,67	4,25
9a Koulutuksessa oli hyvä ja kannustava ilmapiiri	4,07	3,33	4,42
9b Olin itse aktiivinen ja osallistuin keskusteluun	3,86	3,83	4
9c Koulutuksen tavoitteet täyttyivät kohdallani hyvin	3,86	3,17	3,75
13 Koulutus oli mielestäni hyödyllinen	4,14	3	4
14 Sain koulutuksesta uutta tietoa	3,79	3	3,67
15 Olen hyödyntänyt oppimaani työskentelyssäni	4,36	3,67	3,83
16 Koulutus muutti työskentelytapojani	3,64	3,83	3,25
17 Koulutuksessa esitetty myyntiprosessi on mielestäni toimiva	4,07	3,67	3,75
18 Olen noudattanut koulutuksessa läpikäytyä myyntiprosessia	4,08	4,17	3,75
19 Myyntiprosessi helpottaa työskentelyäni	3,57	3,33	3,17
20 Koulutus antoi minulle lisämotivaatiota työskentelyyni	3,79	3,67	3,42
21 Myyntitulokseni on parantunut	3,93	3,83	3,75
22 Kouluttajan käynti työpisteessä koulutuksen jälkeen edisti myyntiprosessin käyttöönottoa	3,57	3,33	3,58
23 Kouluttajan käydessä työpisteessä sain kouluttajalta konkreettisia työvälineitä myyntiprosessin käyttöön	3,43	3,17	3,33
Yhteensä	3,88	3,55	3,85

Taulukko 7. Toimipistekohtaiset keskiarvot

Väittämän 6c ”Koulutustila tuki oppimista” kohdalla oli havaittavissa eroavaisuuksia eri toimipistetyyppien välillä. Koulutuksiin ei käytetty kaikille samaa tilaa ja erot voivat johtua koulutustilojen erilaisuudesta. Ainoastaan 33 % lentokenttäpisteessä työskentelevistä vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä, kun taas sijaisautopisteissä työskentelevistä vastaajista 75 % oli väittämän kanssa jokseenkin tai

täysin samaa mieltä. Kaupunkitoimipisteissä työskentelevien kohdalla vastaukset olivat tasaisemmin hajonneet.

Kaupunkitoimipisteissä työskentelevät hyödyntävät oppimaansa työssään (väittämä 15) enemmän kuin muiden toimipistetyyppien työntekijät. Kaupunkitoimipisteissä työskentelevistä yli 90 % hyödyntää oppimaansa työssään kun sijaisautopisteissä työskentelevistä niin tekee 75 % ja lentokenttäpisteissä työskentelevistä 50 %. Tämä voi johtua osaltaan siitä, että osa työntekijöistä katsoo toimineensa koulutuksessa opitulla tavalla jo ennen koulutusta. Keskiarvoja tarkastelemalla voidaan todeta, että lentokenttäpisteissä noudatetaan opittua myyntiprosessia (väittämä 18) hieman tarkemmin kuin muissa toimipistetyypeissä. Lentokenttäpisteiden työntekijöistä puolet ja kaupunkitoimipisteiden työntekijöistä 25 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kukaan sijaisautopisteissä työskentelevistä ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kukaan ei kuitenkaan ollut väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä.

6.5 Muita havaintoja

Tässä työssä miesten ja naisten välisten erojen merkittävyyttä tutkittaessa käytettiin non-parametrissa Mann Whitneyin U- testiä ja eri ikäryhmien välisten erojen merkittävyyden tutkimiseen non-parametrissa Kruskal Wallisin H –testiä. Nämä testit sopivat hyvin mielipideasteikollisille muuttujille, eikä tulosten normaalijakautuneisuutta tarvitse olettaa. (Heikkilä 2008, 193, 233.) Mikäli testin p-arvo on pienempi kuin 0.05, on otosten välillä tilastollisesti merkittävä ero (Taanila 2013).

Miesten ja naisten välillä oli tilastollisesti merkittäviä eroja väittämässä 8b ”kouluttaja oli aiheeseen hyvin perehtynyt” ja 9a ”koulutuksessa oli hyvä ja kannustava ilmapiiri”. Molempien väittämien kanssa miehet olivat olleet keskimäärin enemmän samaa mieltä kuin naiset. Muita tilastollisesti merkittäviä eroja ei ollut havaittavissa. Yrityksessä työskennellyn ajan perusteella havaittiin tilastollisesti merkittäviä eroja väittämien 5c ”Koulutuksen tavoitteet motivoivat minua osallistumaan ja oppimaan”, 8c ”Kouluttaja rohkaisti osallistumaan ja olemaan aktiivinen” ja 20 ”Koulutus antoi minulle lisämotivaatiota työskentelyyni” välillä. Vastajat, jotka olivat työskennelleet yrityksessä 6 vuotta tai kauemmin olivat saaneet koulutuksesta enemmän lisämotivaatiota työskentelyynsä kuin

yrietyksessä lyhyemmän aikaa työskennelleet vastaajat. Vähintään 6 vuotta työskennelleet kokivat saaneensa myös enemmän konkreettisia neuvoja kuin muut ryhmät kouluttajan käydessä toimipisteessä koulutuksen jälkeen. Koulutuksen tavoitteet eivät motivoineet yrietyksessä alle 3 vuotta työskennelleitä oppimaan ja osallistumaan yhtä hyvin kuin muita ryhmiä. Enintään 3 vuotta yrietyksessä työskennelleet olivat väittämän 5c ”Koulutuksen tavoitteet motivoivat minua osallistumaan ja oppimaan” kanssa enemmän eri mieltä kuin muut ryhmät, heidän mielestään koulutuksen tavoitteet eivät kannustaneet osallistumaan ja oppimaan yhtä paljon kuin muiden ryhmien mielestä.

Vastaajat, joiden myyntitulot oli parantunut, olivat kokeneet koulutuksen positiivisemmin kuin ne, jotka eivät olleet parantaneet myyntitulostaan. Yhteensä 8 vastaajaa (25 %) oli väittämän 21 ”myyntitulokseni on parantunut” kanssa täysin samaa mieltä. Kaikki nämä vastaajat olivat myös jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän 15 ”olen hyödyntänyt oppimaani työskentelyssäni” kanssa. Henkilöt, jotka hyödynsivät oppimaansa työskentelyssään, olivat myös parantaneet myyntitulostaan. Tämä joukko arvioi myös kouluttajan ammattitaidon sekä koulutuksen tavoitteet korkeammaksi kuin vastaajat, jotka eivät hyödyntäneet oppimaansa työskentelyssään yhtä paljon. Tämä joukko koostui tasaisesti kaikista toimipistetyypeistä, joten eroa toimipisteiden välillä ei ollut havaittavissa.

7 Johtopäätökset

Myyntikoulutuksilla on olemassa olevan tutkimustiedon perusteella mahdollista vaikuttaa työntekijän suoritukseen parantamalla ammattitaitoa ja osaamista. Positiiviset vaikutukset heijastavat koko organisaation toimintaan, mutta toivotun tuloksen saavuttamiseksi koulutusprosessin toteuttamisessa on monta eri vaihetta, joihin tulee kiinnittää huomiota. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää onko Service based sales – myyntikoulutuksessa onnistuttu luomaan edellytykset myyntiprosessin oppimiselle sekä ovatko työntekijät ottaneet myyntiprosessin käyttöön työssään. Alatavoitteena oli selvittää toimipistetyyppikohtaisia eroja ja muiden toisistaan riippumattomien otosten välisiä eroja.

Koulutus koettiin pääosin positiivisena asiana työntekijöiden keskuudessa ja erään työntekijän kommentti ” Tällaisia pitäisi olla enemmän yrityksessä” kuvaakin hyvin kouluttamisen merkitystä yrityksissä ja sitä, että työntekijät kokevat kouluttamisen tärkeäksi. Koulutuksen tarpeen kartoittamiseen ja tavoitteiden määrittelyyn oli kiinnitetty huomiota. Suunnittelu ja toteutusvaihe ovat myös onnistuneet melko hyvin, vaikka joi-tain puutteita on ollut havaittavissa. Koulutuksella on ollut vaikutusta työntekijöiden työskentelyyn, mutta aivan täydellisesti koulutuksen tavoitteet eivät ole täyttyneet, sillä kaikki työntekijät eivät noudata täsmällisesti uutta myyntiprosessia.

Lisämyynnin tärkeys nousi esille usean kysymyksen kohdalla ja työntekijät tarjoavatkin lisäpalveluita entistä aktiivisemmin. Positiivista on myös se, että monen työntekijän myyntitulo on parantunut myyntiprosessin käyttöönoton myötä, mikä tukee myyntiprosessin toimivuutta. Suurin osa työntekijöistä käyttää myyntiprosessia ainakin jossain määrin työskentelyssään. Lähes 70 % työntekijöistä kokee, että taloudelliset hyödyt sekä myyntitaitojen kehittyminen tukivat myyntiprosessin käyttöönottoa. Myös kannustava ja omaa onnistumista tukeva ilmapiiri edesauttoi prosessin käyttöönottoa. Vaikka suurin osa vastanneista koki koulutuksen muuttaneen omia työskentelytapoja ainakin jonkin verran, oli vastanneiden joukossa myös niitä, joiden työskentelyyn koulutus ei ollut vaikuttanut. Kukaan ei kuitenkaan ilmoittanut, ettei olisi noudattanut myyntiprosessia. Todennäköisesti henkilöt, jotka eivät olleet muuttaneet työskentelytapojaan koulutuksen myötä, olivat noudattaneet prosessin toimintatapoja jo ennen koulutusta. Koulu-

tusprosessin onnistumista ja koulutuksen tavoitteiden täyttymistä on analysoitu tarkemmin alaluvuissa 7.1. ja 7.2.

Suuria merkittäviä eroja ei toimipistetyyppien välillä ollut havaittavissa, mutta lentokenttätoimipisteiden työntekijät eivät olleet aivan yhtä tyytyväisiä koulutuksen toteutukseen kuin sijaisauto- ja kaupunkitoimipisteiden työntekijät. Kuitenkin lentokenttäpisteissä noudatettiin myyntiprosessia jopa hieman tarkemmin kuin muissa toimipistetyypeissä. Yli 6 vuotta yrityksessä työskennelleet olivat saaneet koulutuksesta enemmän motivaatiota työskentelynsä kuin vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet.

Taloudellinen näkökulma on koulutuksen arvioinnissa erittäin tärkeää ja erityisen tärkeää taloudellisten hyötyjen tutkiminen on tämän opinnäytetyön kohteena olevan koulutuksen kannalta, sillä koulutuksen päätavoitteena oli yrityksen lisäpalveluiden myynnin nostaminen. Tässä opinnäytetyössä taloudellinen näkökulma rajattiin kuitenkin työn ulkopuolelle, sillä toimeksiantaja seuraa tarkasti koulutuksen vaikuttavuutta yrityksen talouteen. Myyntiprosessin kannattavuuden ja koulutuksen tavoitteiden toteutumisen kannalta on kuitenkin hyvä nostaa esille yrityksen lisäpalveluiden myynnissä tapahtuneita muutoksista. Taulukossa 8 on esitetty lisämyynneissä tapahtunut prosentuaalinen kasvu verrattaessa vuoden 2013 tammi-huhtikuun myyntejä vuoden 2012 vastaavaan aikaan. Lisämyynneissä on tapahtunut selkeä positiivinen muutos näiden kuukausien osalta ja myyntiprosessi on tuottanut yrityksessä toivottuja tuloksia.

Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu
76 %	69 %	58 %	87 %

Taulukko 8. Lisämyyntien kasvu tammi-huhtikuussa vuosien 2012 ja 2013 välillä.

7.1 Tutkimuksen kohteena olevan koulutuksen elementtien toteutuminen

Koulutustarpeen kartoittaminen ja koulutuksen tavoitteiden asettaminen luovat suunnan koulutuksen muille vaiheille. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä ongelmana olivat alhaiset lisäpalveluiden myyntiluvut sekä epäyhtenäiset työskentelytavat, joihin lähdettiin hakemaan ratkaisua uuden myyntiprosessin käyttöönotolla. Myyntiprosessin

opettaminen päädyttiin toteuttamaan koko vuokraushenkilöstölle suoritettavan koulutuksen avulla. Koulutuksen tavoitteena oli luoda kaikille yhtenäiset toimintatavat sekä parantaa työntekijöiden myyntitaitoja ja näin vaikuttaa positiivisesti lisäpalveluiden myyntiin ja koko yrityksen tulokseen. Koulutuksen kartoittamisvaihe sekä tavoitteiden asettaminen oli tehty huolella mikä luo hyvän pohjan koulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle.

Koulutukseen osallistujien tulee tietää, mitä heidän koulutuksesta tulee oppia, jolloin koulutuksen tavoitteiden tulee olla selkeät ja ne tulee myös esittää osallistujille ennen koulutuksen alkua. Myös koulutustila tulee valita huolella ja tilan järjestelyyn sekä käytettäviin materiaaleihin tulee kiinnittää huomiota. Tutkimuksen kohteena olevassa koulutuksessa tavoitteiden asettamisessa ja selkeydessä oli onnistuttu melko hyvin, vaikkakin niitä olisi voitu tuoda esille vielä selkeämmin. Koulutustilan osalta ei aivan täysin ollut onnistuttu luomaan oppimista tukevia olosuhteita eikä koulutuksessa käytetty materiaali ollut kovin monipuolista. Materiaali olisi voinut olla myös selkeämpää. Tekniikka sen sijaan oli toiminut hyvin.

Omalta osaltaan kouluttaja on edesauttanut koulutukseen osallistujien oppimista, sillä suurimman osan mielestä kouluttaja on ollut aiheeseen perehtynyt ja puhunut selkeästi ja ymmärrettävästi sekä rohkaissut osallistumaan ja olemaan aktiivinen. Kouluttaja olisi kuitenkin voinut havainnollistaa myyntiprosessia enemmän käytännön esimerkkien avulla. Myös tukea myyntiprosessin käyttöönotossa olisi kaivattu enemmän. Koulutuksen ilmapiiri on ollut melko hyvä ja suurin osa vastanneista on ainakin jossain määrin itse osallistunut keskusteluun. Vaikka koulutuksen toteutuksessa on havaittavissa puutteita, löytyy koulutuksesta myös monia oppimista edistäviä elementtejä.

7.2 Tulosten analysointi Kirkpatrickin arviointimalliin perustuen

Tässä tutkimuksessa on sivuttu Kirkpatrickin tasoja 1 reaktio, 2 oppiminen sekä 3 käyttäytyminen. Vaikka näiden tasojen saavuttamista ei olekaan tutkittu aivan Kirkpatrickin ohjeistuksen mukaisesti, voidaan yleistä analyysiä tasojen 1,2 ja 3 kohdalla suorittaa. Suurin paino on ollut oppimisen edellytysten selvittämisessä. Tutkinnan kohteena olevan yrityksen tehtäväksi jää taloudellisten vaikutusten selvittäminen sekä käyttäytymisen

tutkiminen pitkällä aikavälillä. Kirkpatrickin arviointimallin ensimmäisen tason, reaktion, tarkoituksena on mitata koulutukseen osallistuneiden kokemuksia koulutuksen onnistumisesta. Osallistujien tulee reagoida koulutukseen positiivisesti, jotta on mahdollista saavuttaa seuraava taso eli oppiminen. Tässä tutkimuksessa osallistujien suhtautuminen koulutukseen on ollut melko positiivista, mikä antaa viitteitä oppimisen mahdollisuudesta.

Toista Kirkpatrickin mallin tasoa, oppimista, tarkasteltaessa, tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että monen työntekijän kohdalla oppimista on tapahtunut ja moni työntekijä oppi uutta koulutuksen myötä. Konkreettisia muutoksia koulutus toi työskentelytapoihin esimerkiksi siinä, että työntekijät tarjoavat asiakkaille lisäpalveluita aiempaa rohkeammin. Kuitenkin osa koulutukseen osallistuneista koki, että ei saanut juurikaan uutta tietoa koulutuksesta. Näin ollen koulutukseen osallistujien lähtötasossa on ollut eroja. Tämä tukeekin yrityksen näkemystä siitä, että eri toimipisteissä on toimittu eri tavalla. Tulosten perusteella lentokenttätoimipisteissä on toimittu muihin toimipistetyyppeihin nähden eniten myyntiprosessin kuvaamalla tavalla jo ennen koulutusta.

Kolmannen tason, käyttäytymisen, tarkoituksena on mitata koulutukseen osallistujan käyttäytymisen muutoksia työskentelyn kannalta. Yli kolme neljästä hyödynsi opittua jollain tavalla työskentelyssä, mistä voidaan päätellä, että koulutuksella on ollut vaikutusta oman työskentelyn kannalta. Myyntiprosessia koulutuksessa opetetulla tavalla kertoi noudattavansa 20 % ja 57 % noudattaa prosessia ainakin jossain määrin. Toisaalta 22 % ei osannut ottaa kysymykseen kantaa ja kaksi kyselyyn osallistujaa oli jättänyt vastaamatta väittämään. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, ettei uskalleta kertoa, että ei toimita prosessin kuvaamalla tavalla, vaikka sitä tulisi työskentelyssä noudattaa. Toisena syynä voi olla se, ettei ole haluttu perustella vastausta, sillä väittämän kohdalla kehoitettiin perustelemaan vastaus, mikäli oli väittämän kanssa eri mieltä. Koulutukseen osallistujan itsearvioinnin pohjalta voidaan todeta, että yli puolella työntekijöistä koulutus oli muuttanut työskentelytapoja ja näin ollen muutosta käyttäytymisessä oli heidän osaltaan tapahtunut.

7.3 Kehitysehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimukset

Tutkimustulosten perusteella eri koulutustilaisuuksissa on ollut eroavaisuuksia, esimerkiksi lentokenttätoimipisteiden työntekijät kokivat, että heidän koulutukseen käytetty tila ei tukenut oppimista niin hyvin kuin muissa toimipistetyyppien työntekijöille järjestetyissä koulutuksissa. Tulevaisuudessa järjestettävien koulutuksien suhteen tulisi harkita yhteisen tilan käyttämistä ja pohtia koulutustilan järjestämistä oppimista entistä paremmin edistäväksi. Oppimisen edistämiseksi osallistujille olisi hyvä myös jakaa oma koulutusmateriaali, johon he voivat tutustua myös koulutuksen jälkeen. Työntekijät jäivät kaipaamaan konkreettisia neuvoja myyntiprosessin käytön suhteen ja työntekijöitä olisi hyödyllistä opastaa enemmän prosessin käyttöönotossa. Toisaalta käytännön koulutusta yrityksessä jatketaan, jolloin työntekijät saavat lisää tukea myyntiprosessin käyttöönotolle. Osa työntekijöistä ei koe myyntiprosessin helpottavan työskentelyä ja syitä tähän olisi hyvä selvittää. Työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijät kokevat myyntiprosessin tukevan omaa työtä, sillä myyntiprosessi on oleellinen osa jokapäiväistä työskentelyä.

Kokonaisuudessaan työntekijät näkivät koulutuksen positiivisena asiana ja avoimien palautteiden perusteella koulutuksia toivotaan toteutettavan myös jatkossa. Käytännön esimerkit sekä tuen antaminen opittujen asioiden omaksumisessa ja käyttöönotossa on tärkeää. Yrityksen johdon, koulutuksen järjestäjän ja kouluttajan tulee toimillaan edistää koulutuksen tavoitteiden toteuttamista, mutta oppiminen on myös paljon kiinni koulutukseen osallistujan halusta oppia uutta. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että suurin osa työntekijöistä on halukkaita oppimaan uutta ja omaksumaan uusia toimintatapoja.

Jatkotutkimusta voidaan suorittaa työntekijöiden myyntiprosessin käyttämisen tason osalta. Varsinkin kun käytännön opastusta on jatkettu, voitaisiin työntekijöille suorittaa uusi kysely myyntiprosessin käytöstä ja kysyä mielipiteitä prosessin toimivuudesta. Taloudellinen näkökulma on koulutuksen arvioinnissa erittäin tärkeää ja jatkossa on hyvä seurata koulutuksen taloudellisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Olisi mielenkiintoista selvittää koulutuksen vaikuttavuutta ja myyntiprosessin toimivuutta myös esimiestasol-

la, esimerkiksi haastattelututkimuksen avulla voitaisiin selvittää esimiesten mielipiteitä ja prosessin tuomia muutoksia heidän työskentelyyn.

7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Toimeksiantajalta saatu aihe opinnäytetyölle oli ajankohtainen sekä työelämälähtöinen. Työn aihe oli itselleni mielekäs ja antoi motivaatiota työn tekemiseen. Vaikka myyntityöstä löytyy runsaasti tutkimustietoa, ei myyntikoulutuksia ole niin paljoa tutkittu ja olikin mielenkiintoista kirjoittaa aiheesta, jota ei ole jo moneen kertaan kirjoitettu. Työn teoriaosuutta työstäessäni sain paljon uutta tietoa myyntikoulutuksista sekä koulutusprosessista. Suurin anti itselle oli tutkimusprosessi kokonaisuudessaan, sen kautta opin paljon tutkimukseen toteuttamiseen ja analysointiin liittyviä asioita ja mitä asioita eri tutkimuksen vaiheissa tulee ottaa huomioon.

Kyselylomakkeen laadinnassa olisi väittämien asettamisessa voinut olla hieman tarkempi ja perusjoukko huomioon ottaen alhainen vastaajamäärä oli yllätys. Perusjoukon jäseniä tarkemmin tutkimalla olisi voitu analysoida kadon merkitystä paremmin, mutta tutkimuksen suorittamisen jälkeen lisätiedon hankkiminen olisi ollut melko aikaa vievä prosessi. Vaikka opinnäytetyöprosessin loppuun viemiseen kului hieman normaalia enemmän aikaa koin, että hieman verkkaisemman tahdin ansiosta prosessin kautta opitut asiat jäivät paremmin mieleen, mistä on varmasti hyötyä esimerkiksi mahdollisten jatko-opintojen kannalta. Koen, että työn tavoitteet saavutettiin ja toimeksiantaja sai tietoa koulutuksen onnistumisesta ja vaikuttavuudesta työntekijöiden näkökulmasta.

Lähteet

Attia A., Honeycutt E., Leach M. 2005. A three-stage model for assessing and improving sales force training and development. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25, 3, s. 253–268.

Chunawalla S.A. 2009. *Sales management with personal selling - salesmanship*. Global media. Mumbai.

Dawson C. 2010. Executing your value-added solution. Teoksessa *Sales training basics* s. 87–104. The American Society for Training & Development press. USA.

Feelback 2013. 360- arvioinnit ammattitaidon kehittämisessä. Luettavissa: http://www.feelback.com/ajankohtaiset/FB_360_tuote-esite.pdf. Luettu 11.4.2013.

Heikkilä T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. Helsinki. 7. Painos.

Hertz annual report. 2012. Luettavissa: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=205461&p=irol-reportsannual>. Luettu: 30.7.2013.

Hertz Autovuokraamo 2013a. *Hertz Autovuokraamo lyhyesti, uutiset ja uutiskirjeet*. Luettavissa: http://www.hertz.fi/rentacar/productservice/index.jsp?targetPage=fiFI_Hertznews.jsp&leftNavUserSelection=globNav_3_5_1&selectedRegion=Eurooppa. Luettu: 30.7.2013.

Hertz Autovuokraamo 2013b. *Tuotteet ja palvelut*. Luettavissa: <http://www.hertz.fi/rentacar/productsandservices/productsandservicesRegions.do>. Luettu: 30.7.2013.

Hirsjärvi S., Remes P. ja Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Hämeenlinna. 15. painos.

- Holton E. 1996. The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7, 1, s. 5–21.
- Kalargyrou V. ja Woods R. 2009. Wanted: training competencies for the twenty-first century. *Emerald insight*, 23, 3, s. 361–376.
- Karhula T. 12.9.2012. Revenue manager. First Rent A Car Finland Oy / Hertz Autovuokraamo. Henkilökohtainen tiedonanto.
- Karhula T. 28.10.2013. First Rent A Car Finland Oy / Hertz Autovuokraamo. Henkilökohtainen tiedonanto.
- Kauppalehti. 2013. First Rent a Car Finland Oy Ab. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/first+rent+a+car+finland+oy+ab/074471>
12. Luettu: 30.7.2013.
- Kauppila R. 2003. Opi ja opeta tehokkaasti. PS-kustannus. Juva
- Kirkpatrick D. ja Kirkpatrick J. 2006. *Evaluating training programs*. 3. Painos. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Kupias P. ja Koski M. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Lassk F., Ingram T., Kraus F., Di Mascio, R. 2012. The Future of Sales Training: Challenges and Related Research Questions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32, 1, s. 141-154.
- Lepistö I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.
- Marks R. 2008. *Managing for sales results: A fast-action guide for finding, coaching and leading salespeople*. Wiley. Hoboken.

McClay R. 2010. Phase 4: Executing your value-added solution. Teoksessa Sales training basics, s. 105–126. The American Society for Training & Development press. USA.

Pettijohn C., Pettijohn L., Taylor A.J. 2007. Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction and organizational commitment and reduce turnover? Journal of Personal Selling and Sales Management, 28, 1, s. 75-88.

Phillips J. 2011. Handbook of training evaluation and measurement method. 3. Painos. Routledge. New York. USA.

Pineda P. 2010. "Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model". Journal of European Industrial Training, 34, 7, s.673 – 693.

Rentz J., Shepherd C., Tashchian A., Dabholkar P. & Ladd R. 2002. A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. Journal of Personal Selling & Sales Management, 22, 1, s.13–21.

Rummukainen T. 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Siegfried A. 2010. Sales training basics. The American Society for Training & Development press. USA.

Smith P. 2010. Phase 2: Examining sales team goals and needs. Teoksessa Sales training basics, s. 65–86. The American Society for Training & Development press. USA.

Stein, D. 2013. The state of sales training. Luettavissa:
<http://www.salesandmarketing.com/article/state-sales-training>. Luettu: 11.4.2013.

Taanila A. 2013. Akin menetelmäblogi. Kruskal Wallisin –testi. Luettavissa:
<http://tilastoapu.wordpress.com/2012/04/14/kruskal-wallis-testi/>. Luettu: 10.10.2013.

Taanila A. 2012. Määrällisen aineiston kerääminen. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>. Luettu: 30.10.2013.

Tevere. 2013. Hyvää koulutusta etsimässä. Luettavissa: <http://www.tevere.fi/julkaisut-ja-artikkelit/91-tevere/artikkelit/138-hyvaa-koulutusta-etsimassa>. Luettu: 29.9.2013.

Zoltners A., Sinha P., Zoltners G. 2001. Complete guide to accelerating sales force performance.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Hei!

Osallistuit kuluvan vuoden aikana Service based sales – myyntikoulutukseen.

Teen opinnäytetyötä Haaga-Helia ammattikorkeakoululle ja Hertz autovuokraamo on tutkimuksen toimeksiantaja. Tutkin opinnäytetyössäni Service based sales - myyntikoulutuksen toimivuutta ja vaikuttavuutta ja haluaisimme kuulla mielipiteesi koulutukseen liittyen.

Kysely lähetetään kaikille koulutukseen osallistujille. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja ne käsitellään nimettöminä eikä yksittäisiä vastauksia ole mahdollista erottaa tutkimuksen missään vaiheessa.

Mielipiteesi antaa meille tärkeää tietoa ja toimeksiantajalle mahdollisuuden kehittää toimintaansa.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Toivomme sinun vastaavan kyselyyn 22.11.2012 mennessä. Kyselyyn pääset vastaamaan klikkaamalla sivun alaosassa olevaa linkkiä.

Ystävällisin terveisin,

Henriikka Lehtonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Lisätiedot

henriikka.lehtonen@myy.haaga-helia.fi

Liite 2. Kyselylomake

Service based sales - myyntikoulutus

1 Ikä

- 18-24 25-39 40-54 55-

2 Sukupuoli

- Mies Nainen

3 Toimipiste, jossa työskentelet

- Kaupunkitoimipiste
 Lentokenttäpiste
 Sijaisautopiste

4 Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä

- Alle vuoden
 Vuoden - alle 3 vuotta
 3 vuotta - alle 6 vuotta
 6 vuotta tai kauemmin

Koulutuksen arviointi

Arvioi kysymysten 6-10 väittämiä asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

5 Koulutuksen tavoitteet

	1	2	3	4	5
5a Koulutuksen tavoitteet käytiin läpi koulutuksen alussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5b Koulutuksen tavoitteet olivat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5c Koulutuksen tavoitteet motivoivat minua osallistumaan ja oppimaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Koulutustila

	1	2	3	4	5
6a Lämpötila oli sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6b Valaistus oli sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6c Koulutustila tuki oppimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6d Koulutustila oli järjestetty niin, että se edisti kouluttajan ja osallistujien välistä vuorovaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6e Koulutus oli kestoltaan sopiva

7 Koulutuksessa käytetyt materiaalit ja välineet

1 2 3 4 5

7a Osallistujille jaettiin oma materiaali

7b Koulutuksessa käytetty materiaali oli selkeää ja ymmärrettävää

7c Koulutuksessa käytetty materiaali oli monipuolista

7d Tekniikan toimivuudessa ei ollut ongelmia

7e Materiaalit ja tekniikka tukivat oppimista ja koulutuksen tavoitteiden saavuttamista

8 Kouluttajan ammattitaito

1 2 3 4 5

8a Kouluttaja puhui selkeästi ja ymmärrettävästi

8b Kouluttaja oli aiheeseen hyvin perehtynyt

8c Kouluttaja rohkaisi osallistumaan ja olemaan aktiivinen

9 Koulutuksen ilmapiiri ja oma osallistuminen

1 2 3 4 5

9a Koulutuksessa oli hyvä ja kannustava ilmapiiri

9b Olin itse aktiivinen ja osallistuin keskusteluun

9c Koulutuksen tavoitteet täyttyivät kohdallani hyvin

10 Mitkä asiat koulutuksesta jäivät päällimmäisenä mieleesi

11 Mikä oli mielestäsi koulutuksessa onnistunutta?

12 Mitä kehitettävää koulutuksessa mielestäsi oli? Jäikö koulutuksesta puuttumaan jotain?



Koulutuksen vaikutus omaan työhön

Arvioi kysymysten 13-23 väittämiä asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 13 Koulutus oli mielestäni hyödyllinen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14 Sain koulutuksesta uutta tietoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15 Olen hyödyntänyt oppimaani työskentelyssäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16 Koulutus muutti työskentelytapojani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17 Koulutuksessa esitetty myyntiprosessi on mielestäni toimiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18 Olen noudattanut koulutuksessa läpikäytyä myyntiprosessia. | | | | | |
| Mikäli vastasit jokseenkin tai täysin eri mieltä perustelethan vastauksesi | <input type="text"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19 Myyntiprosessi helpottaa työskentelyäni

20 Koulutus antoi minulle lisämotivaatiota työskentelyyni

21 Myyntitulokseni on parantunut

22 Kouluttajan käynti työpisteessä koulutuksen jälkeen edisti myyntiprosessin käyttöönottoa

23 Kouluttajan käydessä työpisteessä sain kouluttajalta konkreettisia työvälineitä myyntiprosessin käyttöön

24 Mitkä seuraavista tekijöistä tukivat sitä, että käytät jatkossa työskentelyssäsi uutta myyntiprosessia?

Myyntitaitojeni kehittyminen

Kannustava ja omaa onnistumista tukeva ilmapiiri

Taloudelliset hyödyt

Jokin muu, mikä?

En koe, että mitkään tekijät tukivat uuden myyntiprosessin käyttöönottoa

25 Mitä hyötyä koulutuksesta on ollut työskentelysi kannalta?

26 Mitä muutoksia koulutus toi työskentelyysi?

