



# Myynnin koulutuksen ulkoistaminen henkilöstöpalveluyritykselle

Niilo Vesanen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Myynnin koulutuksen ulkoistaminen henkilöstöpalveluyritykselle

Niilo Vesanen  
Tradenomi (AMK)  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2022

**Myynnin koulutuksen ulkoistaminen henkilöstöpalveluyritykselle**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Henkilöstöpalvelu HIRMU:n mahdollisuuksia järjestää myynnin koulutusta rekrytoituille myyjille. Lisäksi tarkoitus on selvittää, miten ulkoistettuun koulutukseen suhtaudutaan ja miten se olisi parasta järjestää. Opinnäytetyössä toteutetaan haastattelututkimus ulkoistetusta koulutuksesta, jonka pohjalta HIRMU pystyy luomaan koulutuksen uusille kokemattomille myyjille.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään rekrytointia, ulkoistamista, koulutuksen ulkoistamista, koulutuksen järjestämistä, laadullista tutkimusta, teemahaastattelua ja laadullista analyysia.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, 21 myynnistä kiinnostuneen henkilön kanssa. Osalla haastateltavista oli kokemusta myynnistä, mutta otoksessa on myös henkilöitä, joilla ei ollut aikaisempaa myynnillistä kokemusta.

Haastateltavat suhtautuivat ulkoistettuun koulutukseen joko neutraalisti tai positiivisesti. Haastateltavat toivoivat koulutukselta valmentavaa lähestymistapaa. Koulutus haluttiin toteutettavan lähityöskentelynä, mutta osa näki kuitenkin mahdollisuuksia teoriaosuuden toteuttamisesta myös etänä. Koulutuksen ryhmäkoko haluttiin pitää lähtökohtaisesti pienenä, jotta kaikilla olisi mahdollisuus henkilökohtaiseen koulutukseen. Koulutuksen kesto haluttiin suurimmilta osin pitää kahdessa viikossa. Ensimmäinen viikko toteutettaisiin varsinaisessa koulutusympäristössä ja toiselta viikolta toivottiin valvottua työskentelyä varsinaisessa myyntiympäristössä.

Henkilöstöpalvelu HIRMU saa opinnäytetyöstä hyvät lähtökohdat ulkoistetun koulutuksen järjestämiseen. Tutkimuksen perusteella koulutettavat henkilöt luottavat ulkoistettuun koulutukseen ja kokevat sen joko neutraalina tai positiivisena. Ulkoistetun koulutuksen järjestäminen vaatii koulutuksen järjestäjältä perusteellista pohjatyötä työllistävästä yrityksestä. Ulkoistetun koulutuksen järjestämistä ajatellen on kouluttavan osapuolen ja työllistävän osapuolen välisen yhteistyön oltava tiivistä ja avointa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Asiasanat: ulkoistaminen, koulutuksen järjestäminen, laadullinen tutkimus, teemahaastattelu

Niilo-Oliver, Vesanen

**Outsourcing of sales training to a human resources company**

Year                      2022                                              Pages                      40

---

The objective of this thesis is to discover the possibilities for Human resource management company HIRMU to arrange sales training for recruited salespeople. In addition, the objective is to examine how people react to outsourced training and what would be the best way to arrange it. As a part of the thesis, a study was conducted on outsourced training, and based on that HIRMU can create a training program for new, inexperienced salespeople.

The theory base of the thesis covers recruitment, outsourcing, outsourcing of training, arrangement of training, qualitative research, theme interview, and qualitative analysis.

The thesis uses a qualitative research method. Twenty-one people who were interested in sales took part in the study. Some of the interviewees had prior experience in sales; however, not all of them were experienced.

The interviewees reacted neutrally or positively to the idea of outsourced training. The interviewees hoped for a coaching approach from the training. They wanted the training to be executed face to face; however, some saw possibilities in arranging the theory part online. The size of the training group was to be kept small, so it would be possible to receive personal training. Most of the interviewees wanted the duration of the training to be two weeks. The first week the interviewees wanted to be in the training environment, and for the second training week, the interviewees wanted guided working in the actual sales environment.

The thesis offers Human resource company HIRMU a good starting point to arrange the outsourced training. According to the study, people trust outsourced training, and they experience it neutrally or positively. The arrangement of outsourced training requires thorough employer research from the training provider. To arrange outsourced training, seamless and open co-operation is required from both the outsourcing party and the employee company to reach the best possible outcome.

Keywords: outsourcing, organization of training, qualitative research, theme interview

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tehtävä ja tavoitteet .....	6
3	Toimeksiantajan esittely .....	7
4	Opinnäytetyön tietoperusta .....	7
4.1	Rekrytointi .....	7
4.2	Ulkoistaminen .....	9
4.3	Koulutuksen ulkoistaminen .....	12
4.4	Koulutuksen järjestäminen käytännössä .....	13
4.5	Laadullinen tutkimus .....	14
4.6	Teemahaastattelu.....	15
4.7	Laadullinen analyysi .....	15
5	Opinnäytetyön kehittämistehtävä .....	16
6	Tutkimusmenetelmä ja toteutus .....	17
7	Tutkimustulokset .....	18
7.1	Haastateltujen perustiedot .....	19
7.2	Koulutuksen kesto.....	21
7.3	Toteutustapa.....	22
7.4	Myyntiosuus .....	23
7.5	Ulkoistaminen .....	26
7.6	Kertaaminen ja oppimisen vahvistaminen .....	28
7.7	Vapaa sana .....	29
8	Johtopäätökset .....	30
9	Tutkimuksen luotettavuus .....	32
10	Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen .....	34
	Lähteet.....	35
	Kuviot .....	39
	Liitteet .....	40

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan henkilöstöpalveluyritykselle ulkoistetun koulutuksen mahdollisuuksia ja riskejä. Työssä selvitetään, miten työnhakijat suhtautuvat ulkoistettuun koulutukseen, miten koulutuksen ulkoistaminen vaikuttaa heidän työnhakuprosessiinsa ja miten he kokevat sen vaikuttavan sopeutumiseen tulevassa työpaikassa. Aiheen valinta pohjautui mielenkiintoon tutkia ulkoistamisen ilmiöitä henkilöstöpalveluyrityksessä ja täsmentyi henkilökohtaisen intressin kohdatessa toimeksiantajan tarpeen tutkia aihetta. Opinnäytetyö toteutetaan Henkilöstöpalveluyritys HIRMULle. Opinnäytetyö on rajattu tutkimaan potentiaalisten työnhakijoiden mielipiteitä ja näkemyksiä, sekä henkilöstöpalveluyrityksen kannalta huomioitavia asioita koulutuksen järjestämiseen, luomiseen ja ulkoistamiseen liittyen.

Opinnäytetyössä kerätään tietoa toteuttamalla haastatteluja työnhakijoille ja tutkimalla ulkoistamisen vaikutuksia yleisesti teoriatasolla. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka pohjalta HIRMU voi kehittää ulkoistettua koulutusta. Opinnäytetyössä hyödynnetään apuna kirjallisuutta ja internetlähteitä, jotka tutkivat ulkoistamista, rekrytointia, laadullista tutkimusta, koulutusta sekä luottamuksen rakentamista kouluttajan ja koulutettavan välillä.

Opinnäytetyön toteuttamisessa on tarkoitus hyödyntää opiskeluaikana hyväksi koettuja käytäntöjä, kuten etäkokouksia ja etähaastatteluja. Viestintä toimeksiantajan kanssa tapahtuu puhelimitse, sähköpostitse ja etäkokouksella. Teemahaastattelut on tarkoitus järjestää etäkokouksella Microsoft Teamsin kautta. Etähaastattelun etu on se, että kokoukset voidaan tallentaa, jolloin haastatteliija pystyy keskittymään paremmin itse haastatteluun.

## 2 Opinnäytetyön tehtävä ja tavoitteet

Opinnäytetyön tehtävä on kartoittaa ulkoistetun koulutuksen lisäämisen mahdollisuuksia Henkilöstöpalvelu HIRMUn palveluksi. Tavoitteena on selvittää potentiaalisten koulutettavien henkilöiden ennakkokäsityksiä ja asenteita ulkoistettua koulutusta kohtaan, kertoa miten koulutettavat mieluiten haluaisivat opiskella myyntiä ja mitkä ovat heidän suurimmat kehityskohteensa ja vahvuutensa.

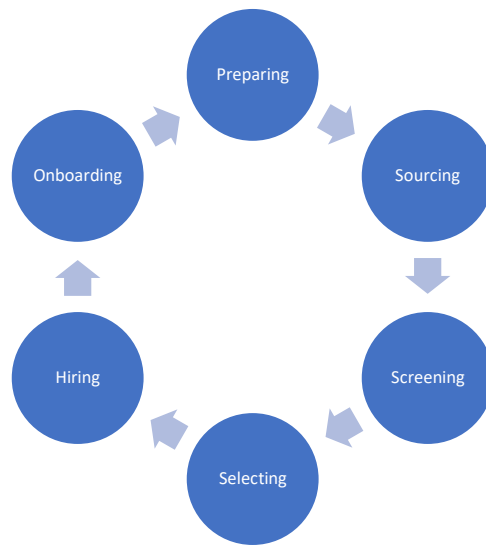
### 3 Toimeksiantajan esittely

Henkilöstöpalvelu HIRMU Oy on vuonna 2017 perustettu henkilöstövuokrausyritys. Tilikaudella 12/2020 HIRMUssa työskenteli kaksi henkilöä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2020 oli 157 000 euroa ja voittoa se teki 22 000 euroa. HIRMU on perinteisistä henkilöstövuokrausyrityksistä poikkeava rekrytointitalo, sillä kaikki rekrytoidut henkilöt työllistyvät suoraan asiakasyrityksien palkkalistoille. HIRMU rekrytoi monipuolisesti eri myyntialan osajia joka puolelta Suomea. HIRMU on tehnyt rekrytointeja onnistuneesti yli 20 suurimpaan Suomen kaupunkiin. HIRMU toteuttaa sekä suorarekrytointeja, että suorahakua. Rekrytointeja on tehty niin pienille kasvuyhtiöille, kuin pörssiyrityksillekin. HIRMU:n avainhenkilöillä on myynnin ja rekrytointin kokemusta yli 20 vuoden ajalta. Esimerkkejä HIRMU:n myyntipositioista ovat muun muassa asiakashankkija, asiakaspalvelija, buukkari, ständimyyjä, promoottori ja varainhankkija. HIRMU rekrytoi myös ylemmän portaan työntekijöitä, kuten Sales managereita, Team Leadereita, Account Managereita ja toimistopäälliköitä. HIRMULLa on kirjoitushetkellä 77 asiakasyritystä, he ovat rekrytoineet yli 410 myyjää ja HIRMU:n verkostoon lukeutuu yli 10 000 myyjää. HIRMU on generoinut asiakkailleen yli 20 miljoonaa euroa. HIRMU:n asiakkaisiin lukeutuu yrityksiä monelta alalta, esimerkkeinä muun muassa Talenom, Elisa, Verisure, WWF, Specsavers, FRESSI ja Callwaves. (Henkilöstöpalvelu HIRMU 2021; Finder 2021.)

### 4 Opinnäytetyön tietoperusta

#### 4.1 Rekrytointi

Henkilöstöpalveluyrityksen näkökulmasta rekrytointi on prosessi, jonka avulla löydetään paras ja sopivin hakija avoimeen työtehtävään tietyssä aikataulussa ja kustannustehokkaasti. Rekrytoinnissa myös houkutellaan, valikoidaan ja osoitetaan potentiaalisia kandidaatteja organisaation vaatimiin resursseihin. Kuviossa 1 on esiteltynä rekrytointin vaiheet. (What is the full cycle of recruitment 2021.)



Kuvio 1: Rekrytoinnin vaiheet (mukaillen What is the full cycle of recruitment? 2021.)

Rekrytoinnin vaiheet jakautuvat kuuteen vaiheeseen, joita ovat valmistelu, hankinta, seulonta, valikointi, palkkaus ja perehdytys. Valmisteluvaiheessa otetaan rekrytointitoimeksianto vastaan, kirjoitetaan työnkuvaus ja luodaan työpaikkailmoitus. Hankintavaiheessa etsitään kandidaatteja, tarkastellaan olemassa olevaa työntekijäkantaa ja pidetään palkkaava esihenkilö ajan tasalla. Seulonnassa seulotaan työhakemuksia. Tässä vaiheessa voidaan käydä läpi kandidaatteja puhelimitse ja tehdä esikarsintaa, sekä antaa työnhakijoille tarkempi kuvaus työnkuvasta. Valikointivaiheessa ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa palkkaavan esihenkilön kanssa, hyödynnetään haastatteluohjeistusta prosessin eteenpäin viemiseksi ja järjestellään haastatteluajatauluja. Palkkauksessa katsotaan suosituksia läpi ja tarvittaessa suoritetaan taustatutkimusta kandidaateista. Lisäksi esihenkilöä tuetaan toteuttamaan datavetoista palkkauspäätöstä. Perehdytystä edeltävässä vaiheessa on tarkoitus viestiä prosessin etenemisestä ja perehdytysosiossa on tärkeää tarkastaa tilannetta useaan otteeseen ja tiedottaa palkkaavalle esihenkilölle tarvittaessa. (Verlinden 2021.)

Rekrytointiprosessi jakautuu eri vaiheisiin, jotka on tiedostettava ja aikataulutettava yrityksen tilanteen mukaan. Onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta ja aikataulussa pysymistä, mikä on työnantajan ja työnhakijoiden etu. Eri sidosryhmien informointi rekrytointiprosessin edetessä on tärkeää, sillä vaiheiden tiedottaminen täytyy välittyä työnantajille, sekä työnhakijoille. Tämä mahdollistaa uusien toimenpiteiden toteuttamisen olosuhteiden mahdollisesti muuttuessa. (Rekrytointiprosessi on yrityksen tärkeimpiä toimintoja 2020.)

Rekryointitarpeen syntyessä on pysähdyttävä määrittämään työtehtävän ja työnhakijaprofiilin ominaisuuksia. Lopputuloksessa käy ilmi tehtävänkuvan vastuut, tehtävässä onnistumisen mahdollistavat tekijät sekä tehtävässä vastaantulevat haasteet. Kun haasteet ovat tiedossa ja tiedetään persoonaan tai osaamiseen liittyvät tarvittavat ominaisuudet, joita ilman ei tehtävässä pärjää tai ei suoriudu vaaditulla tasolla, auttaa se profiloimaan oikeanlaista henkilöä tehtävään. Profilointi on hyvä tehdä yhdessä rekrytoivan henkilön kanssa, joka tuntee työryhmän tarpeet ja tehtävän ominaispiirteet. Nämä tulevat ohjaamaan rekryointiprosessia suunniteltaessa hakuilmoitusta, haastatteluja ja valintaperusteita. (Salmela 2019.)

#### 4.2 Ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, kun yritys palkkaa yrityksen ulkopuolisen tekijän suorittamaan tehtävän, joka voitaisiin tehdä yrityksen omasta toimesta. Tyypillisiä ulkoistamisen kohteita yrityksille ovat esimerkiksi kirjanpito tai siivouspalvelut. Kustannussäästöjä pidetään tärkeimpänä tai yhtenä tärkeimmistä syistä ulkoistamiselle. Usein kyseenalaistetaan myös se, voiko ulkoistamalla säästää, jos tietyt toiminnot siirretään kokonaan toisen yrityksen tehtäväksi ja tämä yritys vielä lisäksi omat katteensa. Palveluntarjoaja voi tuottaa palvelun ulkoistavaa yritystä edullisemmin kahdella tavalla: tuottavuus on ulkoistavaa yritystä korkeampi palvelua tuottaessa tai tuotannon tekijöiden kustannukset ovat ulkoistavaa yritystä pienemmät. Usein tämä tarkoittaa alhaisempia palkkakustannuksia, mutta säästöjä voidaan saada myös muualta. Palveluntarjoaja on palveluun erikoistunut yritys ja se pystyy lähtökohtaisesti tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jossa se on vain yksi tukitoiminnoista. Osaava johtaminen, tuotekehitys, tietojärjestelmät ja pitkälle kehitetyt palvelut lisäävät tuottavuutta. (Lehikoinen & Töyrylä 2015; Pine 2021.)

Ulkoistaessa palveluita yrityksen on tärkeää kiinnittää huomiota tiettyihin toimintoihin. Martyn Pine nostaa ulkoistamisen prosessien osalta kolme tärkeintä aihealuetta, joita ovat avoin viestintä, esihenkilöiden tuki ja suhteiden ylläpito. Avoimen viestinnän avulla voidaan tehdä muutoksia prosessin aikana nopeastikin, jos yritykset voivat keskenään selkeästi viestiä muutoksista. Osakkaiden on myös tärkeää tuntea oma roolinsa prosessissa. Viestinnän tulee toimia kaikkien ryhmien välillä ja sen tulisi olla avointa. (Pine 2021.) Rafid Ahmad Khan nostaa viestinnän rinnalle myös projektikoordinaation, jonka avulla voidaan tehostaa toimintaa. Khan kertoo viestinnän ja projektikoordinaation olevan kaksi pääpilaria ulkoistamisprosessin onnistumisen kannalta. (Khan 2019.)

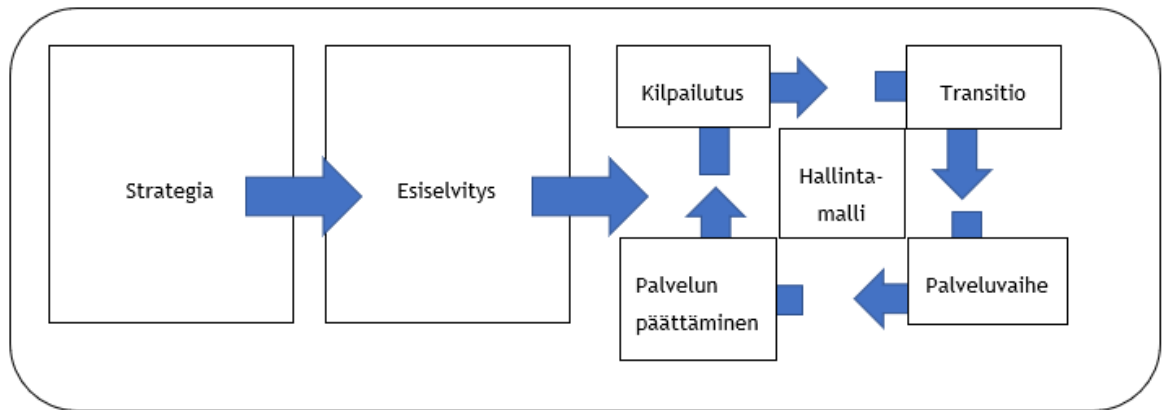
Ali Sikandar kertoo ulkoistamisen suorituksen valvomisen tärkeydestä negatiivisten ja positiivisten tekijöiden havaitsemiseksi. Tiedon jakaminen, jaettu vastuu, jaettu

päättäen, luottamus, pitkäaikainen sitoutuminen ja suhteisiin liittyvät investoinnit ovat pohjana toimivalle ulkoistamiselle. Tekijät, jotka lisäävät epäonnistumisia, liittyvät puutteelliseen suunnitteluun, heikkotasoiseen viestintään, heikkoon suhteiden ylläpitoon, luottamuspulaan, tavoitteiden yksipuolisuuteen ja vajaasta suoriutumisesta indikoimiseen. (Sikandar 2019.) Tämän takia Pinen mainitsevat esihenkilöiden tuki ja suhteiden ylläpito ovatkin keskiössä. Strategisten tavoitteiden, kuten ulkoistamisaloitteen on tultava ylemmältä tasolta yrityksestä. Johtoasemassa olevan on kyettävä kertomaan alemmille organisaation tasoille ulkoistamisen hyödyistä ja syistä yritykselle. Henkilö, joka on yhteydessä ulkoistavaan yritykseen, pitää huolta yhteistyön toimivuudesta. Yhteistyön ylläpidon toimenpiteenä voidaan esimerkiksi käydä läpi esille nousseita ongelmia, harjoittaa työn seuranta ja varmistaa hyvä ilmapiiri. (Pine 2019.)

Somnath Lahiri, Amin Karna ja Sai Kalubandi tutkivat yrityksen toimintojen ulkoistamisen vaikutuksia meta-analyysin avulla. (Lahiri, Karna & Kalubandi 2021.) Tutkimustuloksen perusteella ulkoistaminen suhteessa yrityksen suoritukseen on positiivista. Tulokset kertovat vielä vahvemmin siitä, miten ei-ydintoimintojen ulkoistamisen osalta tulokset olivat vahvempia kuin ydintoimintojen osalta. Ulkoistamisen tulokset eivät merkittävästi poikkea tuotantopuolella verrattuna palveluihin. Meta-analyysin perusteella kansainvälisessä ulkoistamisessa ilmiö näkyy voimakkaampana kuin maan sisäisessä ulkoistamisessa.

Kun organisaatio palkkaa toisen organisaation suorittamaan liiketoiminnallisia prosessejaan, on se ulkoistamista. Palvelut, joita ulkoistetaan, voivat olla esimerkiksi kirjanpito, asiakaspalvelu, ohjelmointi tai siivoaminen. Teoriassa mikä tahansa toiminto voidaan siirtää ulkoiselle toimijalle. Ann Logue mainitsee, että tietyt yritykset voivat ulkoistaa isommalle yritykselle esimerkiksi kaikki asiakaspalvelulliset toimintonsa. Teknologian kehittyessä ja uusien yritysten ilmaantuessa markkinoille, useammat yritysten toiminnoista voidaan tehdä ulkoisen organisaatioiden toimesta. (Logue 2021.)

Ulkoistamista tehdään, jotta voidaan keskittyä ydintoimintoihin. Tämä antaa kilpailullista etumatkaa kilpailijoihin nähden. Ulkoistettavan toiminnon suorittava yritys pystyy toteuttamaan toimenpiteen paremmalla laadulla, koska se erikoistuu kyseiseen tehtävään ja toteuttaa sen tehokkaammin kuin alkuperäinen yhtiö. Näillä toiminnolla voidaan säästää resursseja ja vähentää työntekijöiden taakkaa kyseisen toimen osalta, jolloin he voivat keskittyä paremmin päätoimenpiteisiin. (Need for Business Process Outsourcing 2021.)



Kuvio 2: Ulkoistamisen vaiheet. (mukailten Ulkoistamisen vaiheet lyhyesti 2017.)

Strategia määrittää ydintoiminnot, jotka yritys tekee itse ja toiminnot, jotka pystytään ulkoistamaan. Samalla määritetään ulkoistamisen yleiset tavoitteet. (Lehikoinen & Töyrylä 2015.)

Esiselvityksessä tarkastellaan kohteen yksittäistä, mahdollisesti ulkoistettavaa toimintoa. Tässä vaiheessa asetetaan tavoitteet ulkoistukselle, rajataan ulkoistuksen kohde ja määritellään ulkoistuksen ja sitä ympäröivien toimintojen toimintamallit. Sen lisäksi selvitetään, onko ulkoistaminen ylipäättään perusteltua ja päätetään, edetäänkö ulkoistamisessa kilpailutusvaiheeseen. Esiselvitysvaiheessa tulee muodostaa tiimi, jolla on tarvittavaa osaamista tarkastelun kohteena olevasta toiminnosta. (Ulkoistamisen vaiheet lyhyesti 2017.) Kilpailutus on menettelytapa, jossa pyydetään tarjouksia tavaran, palvelun tai rakennusurakan toimittajalta ja näistä valitaan hinnaltaan halvin tai kokonaisuudessaan edullisin tarjous. (Termipankki 2013.)

Transitio- eli käyttöönottovaiheen tavoitteena on siirtää palvelutuotantovastuu ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle tai aikaisemmalta palveluntarjoajalta uudelle. Samanaikaisesti rakennetaan palvelutuotannon edellyttämiä kyvykkyksiä. Esimerkkinä palkanlaskennan hallitseminen edellyttää, että käytettävissä on työehtosopimuksen hallitseva palkanlaskennan tiimi ja tietojärjestelmä ja prosessi, jota palkanlaskentaa tehtäessä noudatetaan. Tämän lisäksi varmistetaan toiminnoille sopimuksessa asetettujen vaatimusten täyttyminen. Transitiossa on kyse myös sopimuksen käyttöönotosta. Transition yhteydessä puhutaan usein myös transformaatiosta, jolla tarkoitetaan, että palvelutuotantoa ei pelkästään siirretä toiselle yritykselle, jossa se jatkuu sellaisenaan, vaan palvelu suunnitellaan ja rakennetaan uusiksi siten, että palvelu paranee laadullisesti tai tehokkuudeltaan. Transitio toteutetaan useimmiten projektimuotoisesti. (Töyrylä 2013.)

Palveluvaihe alkaa palveluntarjoajan vastuun ottamisesta palvelun tuottamisesta. Joissakin tilanteissa transitio on osittain yhdenaikainen palveluvaiheen alun kanssa. Palvelun alkuvaiheessa on tavallista, ettei palvelu suju sovitusti. Tämä on ymmärrettävää, sillä ulkoistamisessa palveluja tuottavat henkilöt useimmiten vaihtuvat ja palveluprosessit muuttuvat. Transition aikana varaudutaan muutoksiin muun muassa tiedon siirron ja koulutuksen keinoin. Ihmiset oppivat osan annetun tiedon kautta ja loput tositilanteessa. Alkuvaiheessa onkin tärkeää reagoida poikkeamiin nopeasti ja suorittaa korjaavia toimenpiteitä esimerkiksi lisäkoulutuksen kautta tai täydentämällä puuttuvia tietoja. (Lehikoinen & Töyrylä 2015.)

Ulkoistettu palvelu voi päättyä sopimuskauden päätyttyä, ulkoistavan yrityksen irtisanoessa sopimuksen kesken sopimuskauden tai palveluntarjoajan irtisanoessa sopimuksen kesken sopimuskauden. Mikäli keinoja haasteiden ratkaisemiseksi ei toimenpiteistä huolimatta löydy ainoa vaihtoehto on yhteistyön purkaminen ja toiminnan siirtäminen takaisin yritykseen tai toiselle ulkoistuskumppanille. Tässä tilanteessa asiakkaan on varmistettava palvelun toimittajan riittävät resurssit hallittuun toimintojen siirtämiseen. Tietojen siirrossa on huomioitava se, että tarvittaessa toteutus on mahdollista hoitaa toisilla järjestelmillä ja siirron yhteydessä dokumenteissa ja arkistoinnissa noudatetaan lakia. Osaava ulkoistamiskumppani on sopimuskirjoitus hetkellä jo dokumentoinut, miten sopimuksen purkuvaiheessa toimitaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2015; Eikö taloushallinnon ulkoistaminen täyttänyt odotuksia? 2022.)

#### 4.3 Koulutuksen ulkoistaminen

William L. Tullar kertoo koulutuksen olevan yksi henkilöstöpalvelun päätehtävistä. Tullarin mukaan koulutuksesta osa ulkoistetaan myyjäorganisaatiolle. (Tullar 2015.) Myyntikoulutukset ovat olleet monella koulutusorganisaatiolla käytössä ainakin 50 vuoden ajan. Samaan aikaan on raportoitu myyntikoulutuksen tuloksista. Isojen toimijoiden myyntitilaisuuksien onnistuminen tai epäonnistuminen on ratkaiseva tekijä menestyksen ja konkurssin välillä. Myynnin johto on tästä syystä kiinnostunut pitämään myyjien osaamisen ajan tasalla ja he etsivät ratkaisuja muun muassa koulutuksista. Koulutuksen ulkoistamisen hyödyt ovat laajalti tiedossa. Yritykset hakevat ulkoistetulta koulutukselta säästöjä, käytännöllisen ja teknillisen puolen tehokkuutta, keskittymistä koulutuksen ydinprosesseihin ja mahdollisuutta tarjota ylipäättään parempaa koulutusta. Koulutuksen järjestäminen ei ole työllistävän yrityksen ydinosasta ja sen järjestäminen on yritykselle aina erillinen riski. Parhaimmassa tapauksessa ulkoistetulla koulutuksella voidaan luoda säästöä jopa 50 prosenttia. Ulkoistaminen parantaa asiakassuhteen säilyvyyttä, asiakkaiden uskollisuutta, asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tehostaa työntekijöiden työskentelyä. (Benefits of outsource training 2013.)

Koulutuksen ulkoistamisen hyödyt	
Kustannussäästöt	Asiakkaiden sitouttaminen
Asiakastyytyväisyys	Tehokkuus
Koulutuksien yhtenäisyys	

Kuvio 3: Koulutuksen ulkoistamisen hyödyt. (mukailen Benefits of outsource training 2013.)

Koulutuksen ulkoistaminen mahdollistaa työnantajan keskittymisen päätarkoitukseensa. Kouluttajien on tehtävä työnantajan kanssa yhteistyötä ymmärtääkseen työnantajien tarpeet, haasteet ja muokataksaan koulutusohjelmasta juuri sopivan työnantajille. Tyypillisesti talon sisäisiin myyntikoulutuksiin valitaan pätevimmät myyjät. Pätevimpien myyjien sitouttaminen koulutukseen vähentää myyntiyrityksien liikevaihtoa ja koulutuksien järjestämisestä joutuu yleensä vielä maksamaan erillistä korvausta. Ulkoistamalla koulutuksien laatu paranee ja ulkoistettu koulutuskumppani tarjoaa ongelmiin tapauskohtaisia ratkaisuja. Parhaimmilla käytännöillä pystytään keräämään tietoa häiritsemättä myyntitiimiä. Näin pystytään selventämään tavoitteita ja ajamaan sisään oikeanlaisia malliesimerkkejä, harjoituksia ja myyntirolikoulutuksia, joilla voidaan parantaa tiimin käytänteitä. Tämän avulla suoritukset paranevat koulutuksen jälkeen. (Simon 2019; Richardson 2019.)

#### 4.4 Koulutuksen järjestäminen käytännössä

Myynnin koulutus on prosessi, jossa tarjotaan koulutettaville tietyt taidot, jotta he voivat suorittaa tehtävänsä paremmin ja korjata tehottomia metodeja myynnin suorituksissa. Koulutus ja kehitys ovat prosesseja, jotka tarjoavat organisaatiolle tietyn tarkoituksen. Modernissa organisaatiossa käytetään suuri osa liikevaihdosta myyjien kouluttamiseen, jotta he voivat saavuttaa yrityksen asettaman tavoitteen. Kun koulutusikänteet eivät ole yrityksessä ajan tasalla, työntekijät tuntevat itsensä epämotivoituneiksi ja heillä menee kauemmin aikaa tuloksen saamiseen. Kehitys viittaa prosessiin, missä organisaatio tarjoaa myyntihenkilöille työkaluja, joita organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa. Koulutus keskittyy myyntihenkilön nykyisen työtehtävän mukaiseen koulutukseen. Kehittyvä koulutus keskittyy nykyisen myynnin kehitykseen, mutta myös tulevan myyntitehtävän koulutukseen. Onnistuessaan henkilö kehittyy ja löytää uusia ratkaisuja ja myynnillisiä tehtäviä, jolloin nykyisen myynnin kehittäminen ei enää riitä. (Swagatika 2020.)

Koulutuksen pitäisi tukea tiettyä myynnin tavoitetta, kuten myyntisyklin nopeuttamista tai suurempien voittojen tavoittelua. On hyvä aloittaa kirkastamalla nämä tavoitteet, sen jälkeen luoda materiaalit ja koulutussessiot, jotka tukevat toinen toisiaan. Mahdollisuus on käyttää KPI-mittareita ja muita tulosmittareita, joita voi käyttää virstanpylväinä koulutusprosessin läpi. Nykyään iso osa yrityksen toiminnasta on mitattavissa. Kun yritys haluaa pysyä mukana alati kiristyvässä kilpailussa, tulee sen määrittää toimintaa ohjaavia mittareita. Näitä kutsutaan Key Performance Indicator - eli KPI-mittareiksi. KPI-mittareiden tarkoitus on osoittaa yrityksen tehokkuus saavuttaa heidän omia tavoitteitaan. (Järvinen 2021.) Vakituisesti tiimin ja henkilökohtaisten heikkouksien arviointi tarjoaa tärkeitä signaaleja koulutuksen keskittämiseen kehitysalueille. Harjoittelu ja kehittyminen ovat jatkuvasti osa myyjän työtä. Artikkelissa kerrotaan, että kouluttautuminen on keskeinen osa myyjän työtä ja sen jälkeen varmistetaan, että materiaalit ovat helposti saatavilla ja ne ovat ajan tasalla. On tiedettävä, toimiiko koulutus ja miten sitä on parannettava. Paras tapa selvittää asia, on kysyä palautetta myyjiltä ja myynnin johtajilta. Kyselyn voi toteuttaa anonyymeillä kyselylomakkeilla, jotta saadaan rehellisiä reaktioita ja kyselyitä on syytä toteuttaa säännöllisesti parhaimman lopputuloksen saamiseksi. (Wurth 2020.)

#### 4.5 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus ei muodosta yhtenäistä tutkimusotetta, vaan se koostuu monista lähestymistavoista ja tutkimusperinteistä, joilla on oletuksia todellisuuden luonteesta ja siitä, miten sitä on hyvä analysoida. Ihmisten toiminta, yhteiskunta ja kulttuuri ovat monitasoisia asioita, ja niitä ei voida missään tutkimuksessa saavuttaa kokonaisuudessaan. Siksi tutkimuksessa luodaan rajallinen näkökulma tutkittuun ilmiöön ja toiseksi jokaiselle tulkinnalle voidaan esittää aina vaihtoehtoisia tulkintoja. Tutkimus on aina keskustelua aineiston valinnasta, tavoista analysoida ja tulkinnoista. Se on myös keskustelua teoreettisista näkökulmista ja käsitteistä, jotka ohjaavat tulkintaa. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy aiempaa tutkijoiden kokemusta ja tutkimuksellisia valintojen mahdollisuuksia, mitkä ovat parhaita tapoja tuottaa tietoa. (Vuori 2021.)

Laadullinen tutkimus keskittyy ymmärtämään tutkimuskysymyksen humanistisesta ja ideologisesta näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen kautta ymmärretään ihmisten uskomuksia, kokemuksia, asenteita ja kanssakäymistä, mitkä tuottavat numerotonta dataa. Alun perin laadullista tutkimusta käytettiin psykologissa tutkimuksissa, kun tutkijat pitivät numeraalista arviointia aikaa vievänä prosessina. Siitä lähtien laadullista tutkimusta on käytetty muillakin tutkimusaloilla. (Vibha, Bijayini & Sanjay 2013.)

Peruskulmakiviä laadulliselle tutkimukselle niin tutkimuksen perusteluissa kuin määrällisen tutkimuksen kritiikissäkin, on havaintojen teoriapitoisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilön

käsitys ilmiöstä on se, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustulokset eivät siis ole irrallisia käytetyistä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä. Ei ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on periaatteessa subjektiivista, sillä tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

#### 4.6 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa tutkitaan erilaisia ilmiöitä ja haetaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niiden ympärille rakennettujen tarkentavien kysymysten varaan. Haastattelussa pystytään tarkentamaan ja syventämään kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Teemahaastattelussa korostetaan henkilöiden tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä miten nämä näkyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastatteluiden toteutuksia on erilaisia lähes avoimesta haastattelusta aina strukturoidusti etenevään haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2017.)

Teemahaastattelussa löydetään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Teemahaastattelussa voidaan olettaa, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin, joka on tutkittavan asian kannalta hyödyllistä. Sen metodisiin ominaisuuksiin lukeutuu se, että haastattelun lähtökohdista on päätetty ennalta. Näin tutkija kykenee ohjaamaan haastattelua, kuitenkin kontrolloimatta sitä kokonaan. (Tuomi & Sarajärvi 2017; Puusa & Juuti 2020.)

Teemahaastattelun onnistumisen kannalta ratkaisevaa on tutkijan riittävä ymmärrys tutkittavasta kohteesta ja sen elementeistä, siihen vaikuttavista tekijöistä ja ymmärrys ilmiöstä kokonaisuudessaan. Teemojen suunnittelu on tutkimusprosessin tärkeimpiä vaiheita. Teemoilla puretaan ilmiö osa-alueisiin, näiden sisältöä ja merkityksiä tutkija pyrkii ymmärtämään tarkentavilla kysymyksillä. Kaikki valitut teemat käydään läpi haastatteluissa, teemoja voidaan käydä eri tavoin läpi eri haastatteluissa riippuen haastateltavien vastauksista. (Puusa & Juuti 2020.)

#### 4.7 Laadullinen analyysi

Laadullisen analyysin toteuttamiseen on monia eri tapoja ja laadullinen tutkimus kytkeytyy siten moniin tieteenfilosofisiin suuntauksiin. Osa menetelmistä liittyy suoraan tiettyyn analyysitapaan, toiset laadulliset menetelmät ohjaavat väljempiin aineiston käsittelytapoihin. Alla oleva yleinen kuvaus laadullisesta tutkimuksesta paljastaa laadullisen tutkimuksen suurimmat ongelmakohdat. On hyvä valita yksi tarkoin rajattu kapea ilmiö, josta kertoo

kaiken. Muita kiinnostavia aineistoja, joita nousee esiin tutkimuksen aikana, on syytä siirtää toiseen tutkimukseen. (Laadullinen analyysi 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

1. Päätä mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös.
2a. Käy aineisto läpi, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
2b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
2c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erillään muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto.

Kuvio 4: Analyysin toteuttaminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysin määritelmiä on monia riippuen tutkijoista. Roller FGS:ltä kuvailee sisällönanalyysia systemaattisena sisällön vähentämisenä, joka analysoidaan kiinnittäen erityistä huomiota kontekstiin, jotta voidaan tunnistaa teemoja ja eristää merkityksellisiä tulkintoja tutkimusaineistosta. (Roller 2019.) Yan Zhang ja Barbara Wildemuth määrittelevät laadullisen sisällönanalyysin subjektiivisen käsityksen mukaan: kuviot, teemat ja kategoriat ovat tärkeitä sosiaaliselle todellisuudelle. (Zhang & Wildemuth 2015.) Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Sisällön erittelyssä tiedot voidaan kerätä sanallisessa muodossa, ilmaisuina tai määrällisessä muodossa luokiteltuina ja tilastoituina. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

## 5 Opinnäytetyön kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tehtävänä on toteuttaa tutkimus, jonka pohjalta Henkilöstöpalvelu HIRMU voi kehittää rekryoitavien uusien myyjien koulutusta uusille myyjille. Tällä hetkellä HIRMU:n asiakkaisiin lukeutuvat muun muassa Nordic Sales Crew, joka hoitaa WWF:n, Helsingin Sanomien ja Nordic Green Energyn ständimyyntiä. Puhelinmyynnin osalta asiakasyrityksiin kuuluvat muun muassa Enia, Toteemi ja Call Waves. HIRMULLa on opinnäytetyön käynnistysvaiheessa sivuillansa yksi koulutus, joka on asiakashankinnan ja ajanvarauksen koulutus B2B-puolelle. Kirjoitushetkellä koulutuskonsepti on kuitenkin hyvin pitkälti vasta suunnitteluvaiheessa. (HIRMU-koulutukset 2021.)

## 6 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimusmenetelmä ja laadullista menetelmistä valikoitui teemahaastattelu-tutkimus. Teemahaastattelu on esimerkki sovelletusta puolistrukturoidusta haastattelusta ja on käytetyimpiä haastattelutyyppejä. Kyseinen haastattelutyyppi mahdollistaa haastattelijan ja haastateltavan välisen monipuolisen vuorovaikutuksen. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Hyödylliseksi tämän tutkimuksen kannalta koetaan teemahaastattelun mahdollisuutta tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksien perusteella. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja, heidän asioille antamia merkityksiä ja miten merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa. Vaatimukset tutkimuksen yhdenmukaisuudesta yleisesti vaihtelevat tutkimuksesta toiseen, mutta tämän kyseisen tutkimuksen teon suhteen kysytään kaikilta haastateltavilta samat peruskysymykset ja samassa järjestyksessä. Teemahaastattelun valmistamiseen vaaditaan aiheeseen perehtymistä ja haastateltavien huolellista valintaa, jotta tutkimustavoitteet voidaan saavuttaa. (Sarajärvi & Tuomi 2018; Eskola & Vastamäki 2015.)

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta. Kyseinen sovellus mahdollistaa haastattelujen tallennuksen, jolloin haastattelijan ei tarvitse keskittyä muistiinpanojen tekemiseen haastattelun aikana. Teamsin kautta haastattelemisen on haastateltaville vaivaton vaihtoehto, mikä laskee myös kynnystä osallistua haastatteluun. Kokouksen tallentamisesta on sovittava etukäteen ja haastateltavat henkilöt näkevät milloin tallennus on käynnissä yläkulmassa olevan tallennusikonin perusteella. Microsoft Teams on myös yksi yleisemmistä käytössä olevista etäkokousovelluksista ja on tullut tutuksi koronapandemian aikana. (Kokouksen tallentaminen Teamsissa 2021.)

Haastateltavat kerättiin LinkedIn -palvelun kautta ja sieltä etsitään henkilöitä, jotka ovat ilmoittaneet olevansa avoinna uusille työtehtäville. LinkedIn -palvelun hakuvaihtoehtoissa on mahdollista rajata haku kohdistumaan etsittäviin asioihin, tässä tapauksessa ”People”, ihmisiin, alueeseen tässä tapauksessa ”Southern Finland, Finland” Etelä-Suomeen ja alaan ”Marketing & Advertising”. Muita rajaavia tekijöitä olisivat olleet ”Connections” eli onko etsittävä henkilö oma kontakti ”1st”, kontaktini tuttu ”2nd” vai tämän tuttu ”3rd”. Tätä hakuvaihtoehtoa ei koettu tarpeelliseksi, sillä aikaisemmat vaihtoehdot rajasivat tarpeeksi. Mahdollisuus oli myös etsiä tietyn yrityksen työntekijöitä, mutta tämäkin optio rajattiin tarpeettomana. Oppilaitosrajaus oli myös mahdollinen, mutta sen käyttäminen koettiin liian poissulkeväksi. Haettavien profiilien kielivaihtoehtoilla ”Profile language”: ”English”, ”Swedish”, ”Russian” ja ”Other” ei ollut tutkimuksen osalta merkitystä ja tässä on kyse nimenomaan profiilin kielestä, eikä omasta äidinkielestä. Muita vaihtoehtoja olisi ollut etsiä

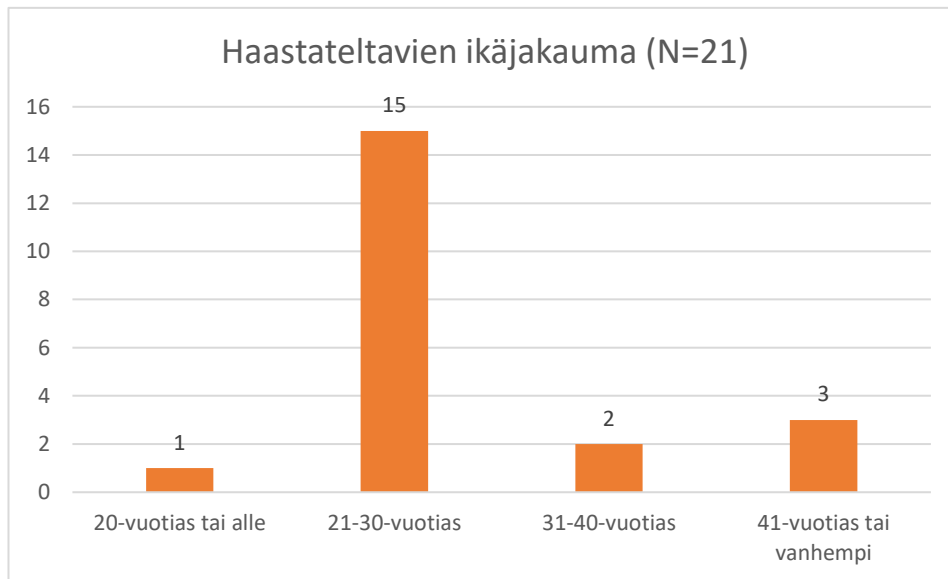
hyväntekijöitä ”Pro bono consulting and volunteering” eli Pro bono konsultointi ja vapaaehtoistyöntekijä ja ”Joining a nonprofit board” liittyminen voittoa tavoittelemattoman yrityksen hallitukseen. Mahdollista oli valita myös ”Service categories” eli palveluluokat, mutta tämä valinta ei ollut aiheellinen tämän rajauksen kannalta.

Haastatteluihin osallistui 21 henkilöä. Haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2021. Haastatteluihin valittiin henkilöitä, jotka olivat kiinnostuneita myynnistä. Haastatteluihin osallistui henkilöitä, joilla oli laajempaa myynnillistä kokemusta, sekä sellaisia henkilöitä, joilla kokemusta ei ollut tai se oli vähäistä. Tätä perustellaan sillä, että saadaan mahdollisimman laaja näkökulma, jolla koulutusta voidaan lähteä luomaan. Parhaat menetit tähdentyvät analyysia tehtäessä ja kehitysehdotuksien luomiseksi on tärkeää saada monia näkökulmia. Suunnitteluvaiheeseen tarvitaankin juuri tämän takia sekä kokeneita, että kokemattomia myyjiä.

## 7 Tutkimustulokset

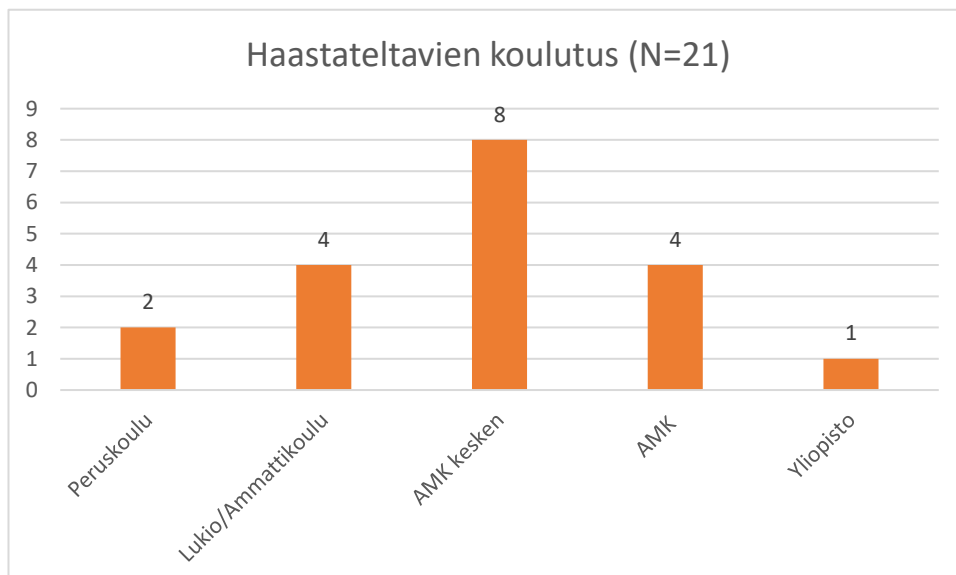
Opinnäytetyön tutkimuksen analysointi alkoi teemahaastattelujen litteroinnilla. Kun teksti oli litteroitu, eroteltiin saman aihealueen vastaukset aineistosta ja liitettiin ne yhteen, erillään lähdetekstistä. Erottelun jälkeen vastaukset teemoitettiin. Teemoitetut vastaukset taulukoitiin ja sen pohjalta toteutettiin analyysi aineistosta. Tutkimuksen analysointi on jaettu seitsemään osaan: haastateltujen perustietoihin, koulutuksen kestoon, toteutustapaan, myyntiin, ulkoistamiseen, kertaamiseen ja oppimiseen ja avoimeen osuuteen. Haastateltujen perustiedoissa käydään läpi haastateltavien ikäjakauma, koulutustaso, työkokemus ja myynnillinen kokemus. Koulutuksen keston osuudessa arvioitiin kestoja ulkoistetulle koulutukselle, sekä yksittäisen koulutuspäivän ideaalia kestoja. Toteutustapa-osiossa keskusteltiin parhaasta oppimisympäristöstä ja sopivasta ryhmäkoosta. Myyntiosuudessa käydään läpi haastateltujen kehityskohteita ja vahvuuksia, sekä sitä miten koulutustilanteessa niitä voidaan kehittää tai hyödyntää. Ulkoistamisosuudessa tutkittiin haastateltujen suhtautumista ulkoistettuun myynnin koulutukseen. Kertaamisen ja oppimisen vahvistamisen osiossa analysoidaan, miten haastateltavat haluaisivat ulkoistetussa myynnin koulutuksessa testata ja kerrata oppimaansa, sekä miten he haluaisivat saada palautetta koulutustilanteesta. Viimeisimpänä haastateltavat saivat vielä vapaasti keskustella haastattelun aikana nousseista ajatuksista.

## 7.1 Haastateltujen perustiedot



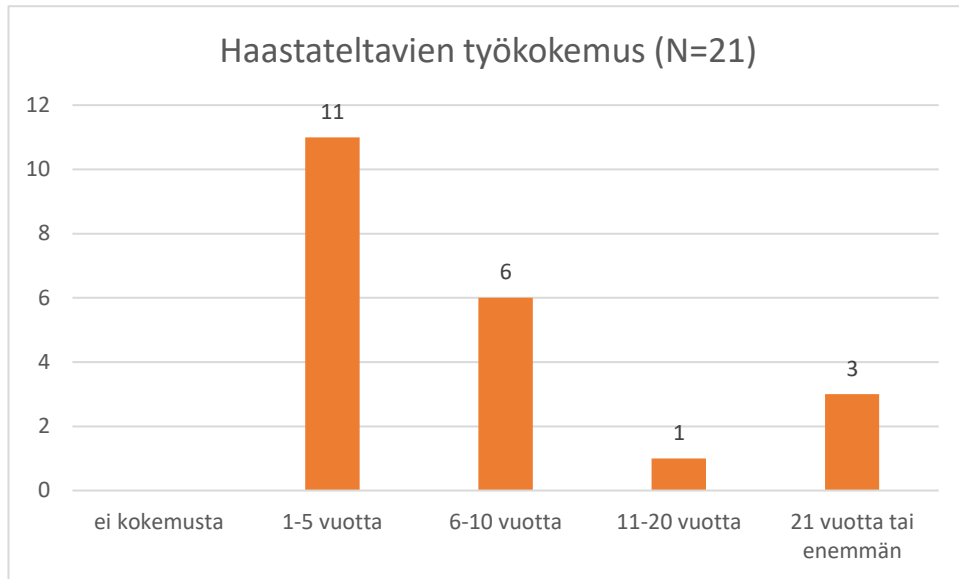
Kuvio 5: Haastateltavat luokiteltuina ikäryhmittäin

Vastaajista 15 sijoittuivat ikäryhmään 21-30-vuotias. Tutkimukseen osallistui myös 3 henkilöä, jotka olivat 41-vuotiaita tai vanhempia. Ottaen huomioon myyjän ammatin ja sen ikäjakauman painottumisen nuoremmalle puolelle, on ikäjakauma tutkimuksen luotettavuuden kannalta hyvä. Vanhemmat henkilöt rikastuttavat tutkimuksen otosta ja kuten haastatteluissakin nousi esille, elämäkokemus auttaa myynnissä.

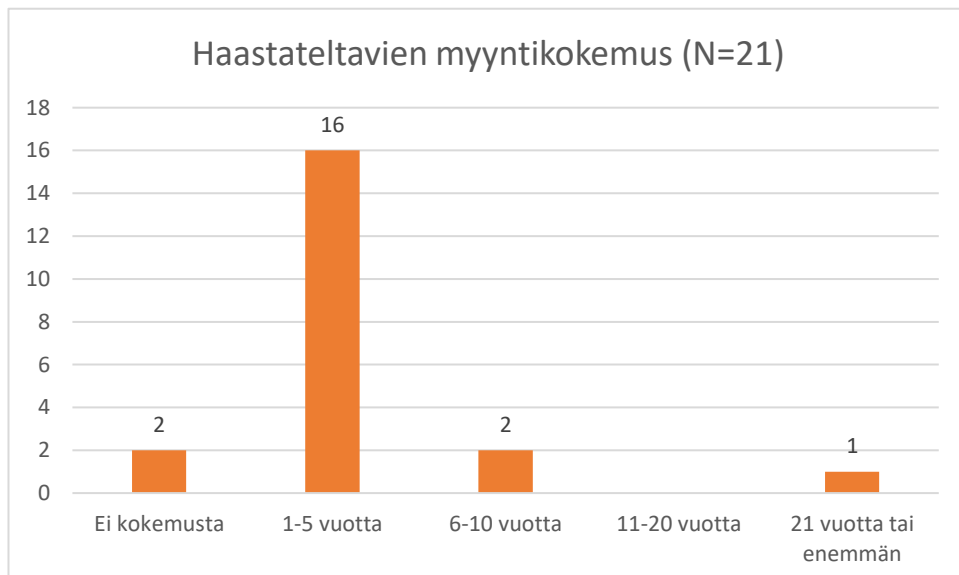


Kuvio 6: Haastateltavat eriteltyinä koulutuksien perusteella

Haastateltavista 12 oli käynyt, tai tällä hetkellä käy ammattikorkeakoulua ja suurimmalla osalla heistä oli meneillään tai he olivat suorittaneet tradenomin koulutuksen. Kuudella haastateltavista oli pohjana ainoastaan peruskoulu tai lukio tai ammattikoulu. Tämä on hyvä asia myynnin koulutuksen suunnittelua ajatellen, sillä myyntialalla on paljon henkilöitä, jotka ovat vastaavalla koulutus pohjalla töissä ja monelle myyntityö saattaakin olla se ensimmäinen työpaikka.



Kuvio 7: Haastateltavien kokemus työelämästä

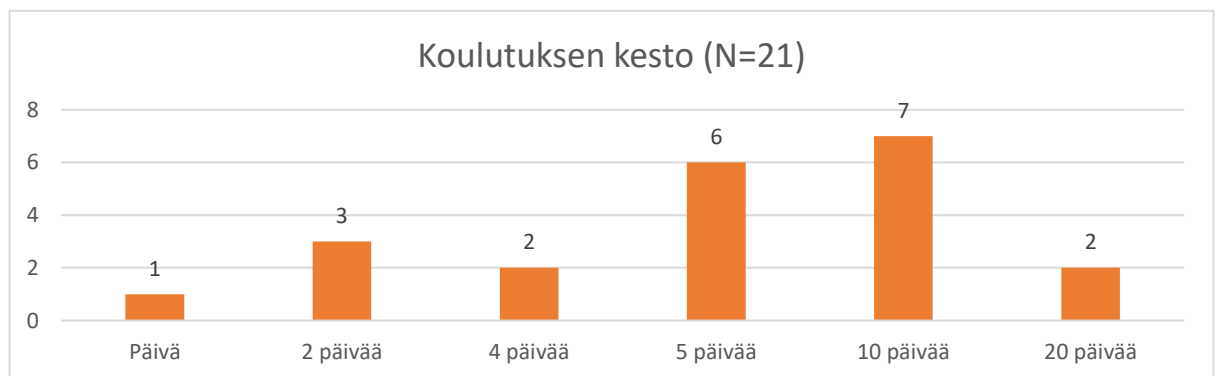


Kuvio 8: Haastateltavien kokemus myyntitehtävistä

Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta työelämästä. Myyntikokemusta löytyi kaikilta muilta paitsi kahdelta haastateltavalta. Haastateltavista moni on työskennellyt pelkästään myynnillisissä tehtävissä. Muutamilta löytyi myös muualta työkokemusta, mikä tuonee tutkimukseen lisää näkökulmia ja todennäköisesti koulutukseen osallistuisi myös vastaavanlaisen taustan omaavia henkilöitä. Ottaen huomioon sen, että monelle myyntityö voi olla ensimmäinen työpaikka, olisi ollut hyvä saada haastateltaviksi myös sellaisia henkilöitä, joilla ei olisi ollut työkokemusta laisinkaan. Toisaalta tutkimukseen valittiin henkilöitä LinkedIn-palvelun kautta. LinkedIn-palvelun kautta on hankalaa löytää henkilöitä, joilla ei ole jo työkokemusta.

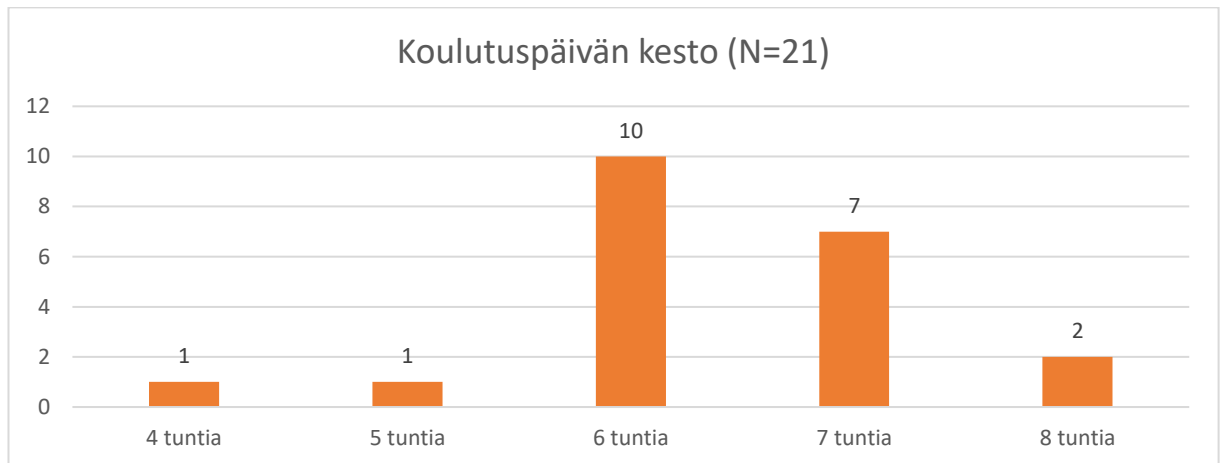
## 7.2 Koulutuksen kesto

Sopivaksi koulutuksen kestoksi seitsemän henkilöä ilmoitti 10 koulutuspäivää ja seuraavaksi suurin vastaajaryhmä oli kuuden henkilön kokoinen ja heidän mielestään paras kesto olisi viisi koulutuspäivää. Haastateltavat, jotka ehdottivat kymmentä koulutuspäivää, olivat sitä mieltä, että ensimmäiset viisi päivää toteutettaisiin koulutusympäristössä ja seuraavat viisi päivää toteutettaisiin jo varsinaisessa työympäristössä. Työympäristössä tapahtuvat koulutuspäivät toteutettaisiin enemmän tai vähemmän valvotusti.



Kuvio 9: Haastateltavien mieltymykset koulutuksen kestosta

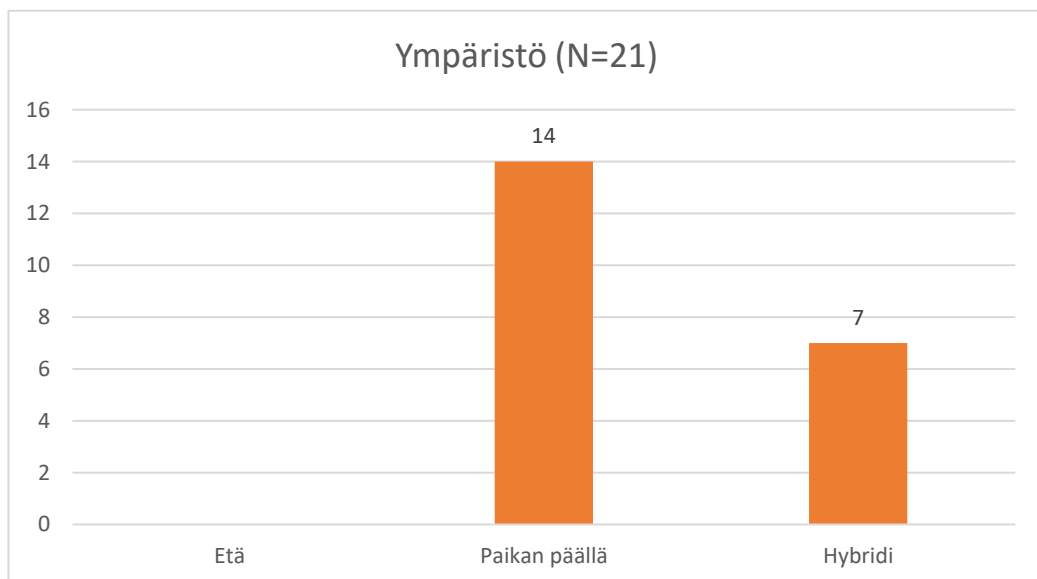
Yksittäisen koulutuspäivän kesto haluttiin pitää 10 haastateltavan mielestä kuudessa tunnissa ja seitsemän tunnin kannalla oli 7 haastateltavaa. Haastateltavat kokivat, että pidempi koulutuspäivä ei tukisi enää oppimista ja koulutuspäivän jaksotuksen on oltava kunnossa. Yhdelle päivälle ei saisi käsitellä samaa asiaa samalla tavalla vaan tauotuksen täytyy olla kunnossa ja päivän aikana täytyy olla variaatiota. Teorian ja käytännönharjoitteiden varioimisella ja eri aihealueiden käsittelyllä päivän aikana saadaan pidettyä koulutettujen mielenkiintoa yllä.



Kuvio 9: Haastateltavien mieltymykset koulutuspäivän kestosta

### 7.3 Toteutustapa

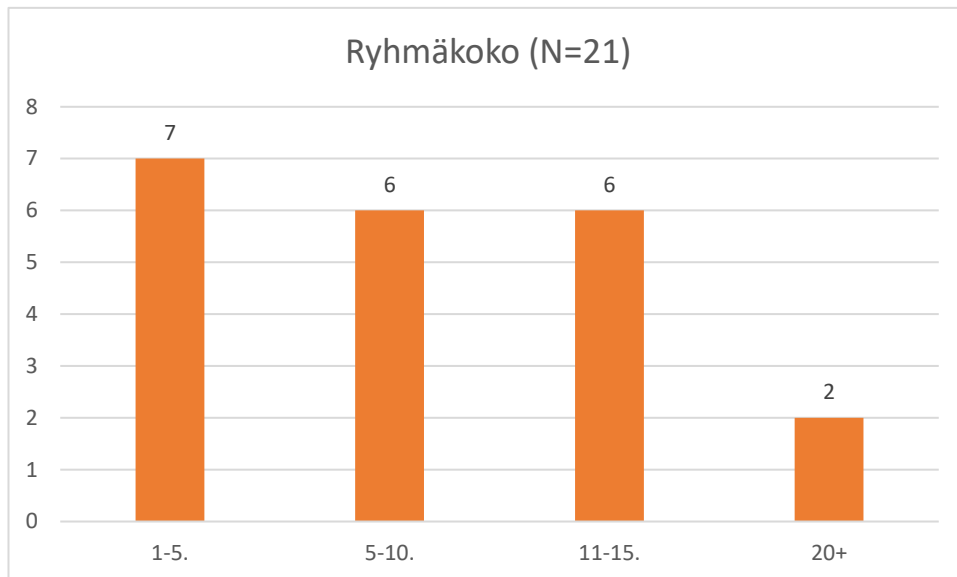
Toteutustapaosiossa haastateltavien kanssa keskusteltiin oppimisympäristöstä, ryhmäkoosta sekä oppimistavoista.



Kuvio 10: Haastateltavien mieltymykset koulutusympäristöstä

Haastateltavista 14 koki parhaaksi oppimisympäristöksi lähityöskentelynä tapahtuvan koulutuksen, mutta myös hybridikoulutus sai kannatusta. Kaikki käytännön asiat tulisi haastateltavien mielestä käydä paikan päällä, mutta teoriaa voi hyvin opetella etäyhteyksien varassa. Kukaan ei toivonut koulutusta pidettäväksi etänä kokonaisuudessaan.

Kaikki haastateltavista kokivat oppimansa parhaiten käytännössä.



Kuvio 11: Haastateltavien mieltymykset ryhmäkoosta

Ryhmäkoko aiheutti haastateltavissa selkeästi hajontaa. Seitsemän haastateltavan mielestä paras ryhmäkoko olisi 1-5 henkilöä. Kuusi pitäisi ryhmäkoon 5-10 henkilössä ja toiset kuusi 11-15 henkilössä. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että ryhmäkoko voisi olla 20 tai enemmän, mutta silloinkin olisi hyvä, jos isompi ryhmä jaettaisiin pienryhmiin, erityisesti ajatellen käytännön harjoituksia. Pienen ryhmäkoon eduksi koettiin se, että jokainen koulutettava saisi äänensä kuuluviin ja jokaisella olisi mahdollisuus saada henkilökohtaista ohjausta. Ryhmäkoon kasvaessa isommaksi henkilökohtaisen koulutuksen ja ohjauksen mahdollisuus pienenee. Moni haastateltavista koki, että henkilökohtaisen palautteen saaminen olisi koulutusvaiheessa ensiarvoisen tärkeää. Ulkoistetun koulutuksen mahdolliseen ryhmäkokoon vaikuttaa tietysti moni muukin asia, eikä tähän pysty aina vaikuttamaan, mutta nämä olivat haastateltujen mietteet ulkoistetun myynnin koulutuksen ryhmäkoosta.

#### 7.4 Myyntiosuus

Haastattelun myyntiosuudessa keskusteltiin haastateltavien kanssa myynnistä yleisesti esimerkiksi siitä, mitä haastateltavat haluavat oppia myynnistä, mitkä ovat heidän suurimpia haasteitaan ja vahvuuksiaan myynnin saralla. Tässä osiossa selvitettiin myös, miten haastateltavat haluavat saada koulutustilanteessa tukea haastavissa tilanteissa ja mikä on kollegoiden merkitys koulutuksen aikana. Haastateltavat halusivat pitkälti oppia samoja asioita, mitkä olivat heille haasteellisia.

Haasteet jakautuivat haastateltavien kesken pääasiassa luottamuksen saamiseen, asiakkaan lukemiseen, kontaktointiin, ilmapiirin ylläpitoon, luottamukseen myytävään tuotteeseen ja motivointiin. Toisaalta kun tarkastellaan haastateltavien henkilöiden ilmoittamia vahvuuksia myynnissä, korostuivat aineistossa asiakkaan kuuntelu, motivaatio työntekoon, kontaktointi, tuotetietoisuus sekä itsensä likoon pistäminen. Toisen haasteellinen tilanne on toisen vahvuus. Kaikki haastateltavat ilmoittivat kollegoiden tuen olevan koulutuksen aikana merkityksellistä ja he toivoivat koulutukselta avointa ilmapiiriä, jossa kollegat täydentäisivät toinen toisiaan. Otoksen perusteella 21 henkilön vahvuudet ja kehityskohteet linkittyvät keskenään hyvin ja koulutettavat henkilöt voivat esimerkiksi tämän kokoisessa ryhmässä oppia hyvin toinen toisiltaan. Kollegoiden merkitys korostuu tutkimuksessa ryhmähengen luomisena, sparrauksena ja kilpailullisen ilmapiirin sekä vertaistuen saamisena.

*”Ryhmässä opin firman omat käytänteet ja tavat parhaiten, muut näyttävät myös esimerkkiä ja vois ottaa mallia. Järjestelmien yms. harjoittelu menisi itsenäisesti ja kokeilemalla kaikessa rauhassa, vaikei se tähän liitykään. Toisilta oppii tosi paljon hyviä lauseita, kun vaan kuuntelee.”*

Haaste	Vahvuus
Heittäytyminen/Vakavuuden ja rentouden yhdistelmä	Asiakkaan vakuuttaminen
Asiakkaan kiinnostuksen herättäminen	Tuotetietoisuus
Luotto tuotteeseen/Innostuminen tuotteesta	Positiivisuus, luotettavuus, lupauksen pitäminen
Vakuuttaminen	Itsensä likoon pistäminen
Etämyynti ja puhelinmyynti kuluttajien kanssa	Asiakslähtöisyys
Asiakkaan lukeminen	Rentous ja asenne oppia uutta, periksiantamattomuus
Energiatason ylläpito, turhautumisen estäminen	Persoonallisuus ja tietynlainen röyhkeys
Energiatason ylläpito	Asiakslähtöisyys
Tilanteen pitkittyminen	Oikeiden kysymysten esittäminen
Klousaus	Työmoraali
Ajattelee asiakkaan puolesta liikaa	Ratkaisuiden löytäminen
Asiakas pääsee "niskan päälle"	Kontaktointi
Hyvän fiiliksen löytäminen huonoina päivinä	Kontaktointi ja kartoittaminen
Myyjän roolin omaksuminen	Tuotetietoisuus ja oma halu oppia ja ratkaista
Kontaktointi	Perustelu asiakkaalle
Irtipäästäminen	Periksiantamattomuus
Kärsivällisyys	Kilpailuhenkisyys ja muovautuvuus
Luottamuksen voittaminen	Samaistuminen asiakkaan tilanteeseen
Motivointi joka päivään	Asiakkaan lukeminen
Kontaktointi	Klousaaminen ja asiakastyytyväisyys
Hankalat asiakkaat	Asiakkaan kuuntelu

Kuvio 12: Haastateltavien haasteet ja vahvuudet myynnin parissa

Teemahaastattelussa tiedusteltiin haastateltavien heikkouksia ja vahvuuksia myynnin saralla. Kuten kuviosta 12 nähdään, yhden henkilön heikkoudet näyttäytyvät toisen henkilön vahvuutena. Kun ryhmä saadaan tukemaan toinen toisiaan, voivat he täydentää toinen toistaan ja oppia toisiltaan. Kun kuviosta eritellään esimerkiksi 12 henkilön satunnainen ryhmä, saadaan suurella todennäköisyydellä sellaisia ryhmiä, joissa henkilöiden vahvuudet ja heikkoudet linkittyvät keskenään täydentäen toisiaan.

Tukea haastateltavat halusivat saada valmentavalla otteella. Haastateltavista kahdeksan ilmoitti haluavansa tukea heille haastavissa tilanteissa valmentavalla ja henkilökohtaisella otteella. Haastateltavat toivoivat, että heille annettaisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja tilanteisiin ja he saisivat konkreettisia esimerkkejä. Näiden kautta koulutettavat itse keksisivät ratkaisuja tilanteisiin, eikä ratkaisut tulisi suoraan kouluttajalta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että koulutus olisi hyvä toteuttaa vuorovaikutteisesti, valmentavalla otteella ja sellaisena, että palautetta ja ratkaisuja saavat antaa kouluttajan lisäksi myös koulutettavat henkilöt toinen toisilleen. Koulutettavien olisi myös tärkeää saada mahdollisuus vaikuttaa koulutuksen sisältöön.

## 7.5 Ulkoistaminen

Ulkoistettuun koulutukseen suhtauduttiin kaikkien haastateltavien osalta positiivisesti, yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Ulkoistettu koulutus ei hänen kohdallaan tarkoita kuitenkaan sitä, että hän jättäisi hakematta kyseistä työpaikkaa. Kolme haastateltavaa koki, että heillä heräisi mielenkiinto ulkoistetusta koulutuksesta ja halusivat työnhakijana lähteä selvittämään asiaa tarkemmin.

Tieto ulkoistetusta koulutuksesta vaikutti neutraalisti 16:sta haastateltavaan. Yksi haastateltava ilmoitti ulkoistetun koulutuksen lisäävän hänen luottamustaan koulutusta kohtaan. Yhden haastateltavan mukaan koulutuksen ulkoistaminen antoi hänelle negatiivisen mielikuvan ja kolme ilmoitti ulkoistamisen herättävän heissä jonkinlaisia epäilyksiä. Muutama haastateltava toivoi tietynlaista tilastointia siitä, kuinka moni on kyseisen ulkoistetun koulutuksen käynyt ja että mahdolliset suosittelut olisivat nähtävillä. Heidän mielestään tämä voisi lisätä ulkoistetun koulutuksen epäilijöiden luottamusta ulkoistettua koulusta kohtaan. Suuremman painoarvon haastateltavat antoivat kuitenkin itse koulutuksen pitäjälle ja sille, kuinka hyvin hän osaa asiansa.

Positiivisiksi puoliksi ulkoistetusta koulutuksesta haastateltavat nimesivät laaja-alaisemman näkökulman koulutukseen ja tunteen siitä, että ulkoistettu koulutus lisäisi koulutuksen asiantuntevuutta. Moni koki, että aikaisemmissa myynnin koulutuksissa oli hyödynnetty

lähinnä kokeneempia myyjiä kouluttamisessa, jolloin heillä oli jäänyt kapea-alaisempi näkemys koulutuksesta. Yksi haastateltavista totesi myös sen, että ulkoistetun koulutuksen tarjoaminen mahdollistaa töiden hakemisen laajemmalla skaalalla ja tällöin pystyy hakemaan itselleen uuteen työtehtävään, kun tietää koulutuksen olevan hakijalle taattu. Koulutuksen tarjoaminen henkilöpalveluyrityksen toimesta mahdollisti muutaman haastateltavan mielestä myös pehmeään laskeutumisen itse työnantajan kanssa ja ulkoistettu koulutus antoi heille helpommin lähestyttävän kuvan verrattuna sisäiseen koulutukseen. Moni haastateltava oli myös sitä mieltä, että työnantajalle tämä olisi fiksu ratkaisu ja eräs myyntiyrityksen omistava henkilö kertoi, että olisi kiinnostunut koulutuksen ulkoistamisesta.

*”Luottaisin molempiin koulutuksiin. Ulkoistetussa näkisin sen mahdollisuutena, että tulee näkemyksiä sieltä talon ulkopuolelta, että herättelee vähän uusia taitoja.”*

*”Luottaisin, tulisi sellainen tasalaatuisuus, ei ole pelkästään yrityksen oma hatusta tempaistu, vaan siihen on nähty aikaa ja vaivaa. On alakohtaisia näkemyksiä eikä pelkästään yrityksen sisäisiä näkemyksiä. Semmonen ettei olis kokemusta vaan olis hirmusesti intoa ja motivaatiota ja mut valittais tämmöseen koulutukseen niin mieluummin lähtisin ulkoistettua kautta. Näkisin sen semmoisena ponnahduslautana. Saan myyntikoulutuksen, pääsen kerryttämään alan kokemusta ja se voi viedä vaikka mihin muuhun yritykseen uran edetessä. Just nimenomaan alalle sisäänpääsymahdollisuus.”*

Negatiivisia puolia ulkoistetusta koulutuksesta haastateltavat nostivat päällimmäisenä työnantajan sisäisten käytäntöjen läpikäymisen puutteen. Heidän mielestään ulkoistetussa koulutuksessa ei tulisi samanlaista ensivaikutelmaa yrityksestä ja eikä välttämättä pääsisi tutustumaan työympäristöön saman tien. HIRMU:n ja työllistävän yrityksen välinen yhteistyö korostuu tälläkin osa-alueella ja erityisesti yrityksen sisäisten käytäntöjen tuominen mukaan ulkoistettuun koulutukseen. Haastateltavat toivat ideoita esille myös siitä, miten siirtymävaihe ulkoistetusta koulutuksesta sujuisi mahdollisimman sulavasti. Kahdelta henkilöltä tuli ehdotus siitä, että koulutukseen voisi tulla edustaja työllistävästä yrityksestä kertomaan yrityksen sisäisistä käytännöistä. Tämä lisäisi heidän mukaansa myös koulutettavien luottamusta HIRMU:n koulutukseen ja työllistävään yritykseen. Toinen esille nostettu tärkeä tekijä on se, että koulutusryhmästä kaikki tai ainakin osa siirtyisivät samoihin tehtäviin samalle työpaikalle. Tämä tarjoaisi useamman mielestä mukavan kiintopisteen siirryttäessä varsinaiselle työpaikalle. Haastateltavista yksi kyseenalaisti sen, miten yrityksessä hoidetaan jatkokoulutukset. Haastateltava kyseenalaistaisi myös työllistävän yrityksen ammattitaitoa, jos he ovat päätyneet ulkoistettuun koulutukseen. Haastateltava

kyseenalaisti myös sen, miten HIRMU:n ulkoistettu koulutus saadaan paremmaksi kuin sisäinen koulutus.

*”Jos on oma firma koulutus ja sisäinen koulutus niin oppisi nopeammin firman tavoille ja yhteishenki olisi parempi. Työnantajan täytyy varmistaa, että koulutus toimii. Koulutuslinja ei välttämättä ole sama. Sisäiset käytännöt eivät tule niin selkeiksi. Ulkoisen kouluttajan olisi hyvä tietää nämä käytännöt ja olisi hyvä kouluttajan tietää mitä yritys haluaa. Yrityksen toimihenkilö voisi tulla paikan päälle tai etänä voisi tulla. Edes jokin hetki olisi. Antaa hyvän kuvan yrityksestä, siellä oikeasti halutaan se työntekijä sisälle siihen yritykseen. Luottamuskuva syntyy paremmin yrityksestä.”*

## 7.6 Kertaaminen ja oppimisen vahvistaminen

Haastateltavista 16 halusi testata oppimistaan käytännön harjoitusten kautta. Vastauksissa korostuivat erityisesti roolileikkityyliset harjoitukset, missä myyntitilanteita käytäisiin läpi muiden koulutettavien kanssa läpi. Asiakkaan rooliin asettumisesta koettiin olevan myös hyötyä oman myynnin kehittämiseksi. Haastateltavat kokivat, että myyntiharjoitteita suorittaessa kouluttajan olisi hyvä antaa vaihtoehtoisia ratkaisuja koulutettaville ja näin koulutettavat saisivat uusia näkökulmia toimintaansa.

*”Välikeskusteluja oppimisesta ja kehittymisestä, niin kuin persoonallisella tasolla.”*

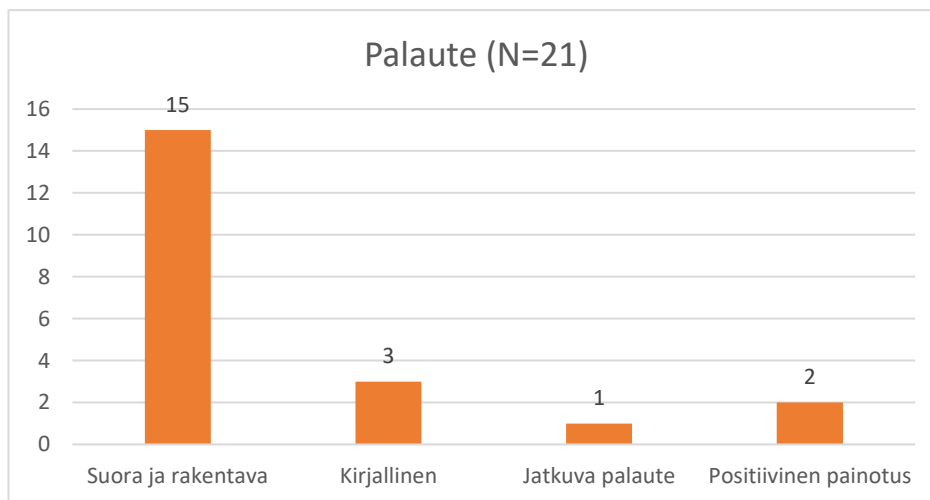
Kertaamisen osalta haastatteluissa painottuivat selkeästi kaksi pääsuuntausta.

Haastateltavista yhdeksän halusi kerrata oppimaansa käytännössä, sparraamalla muiden koulutettavien henkilöiden ja kouluttajan kanssa. Haastateltavista seitsemän koki parhaaksi tavaksi kerrata oppimaansa ryhmäkeskustelujen kautta, reflektoiden kokemuksia ja yhteenvedoilla koulutustilanteiden jälkeen. Muilta haastateltavilta nousi kirjalliseen palautteen merkitys ja mahdollisuus palata asiaan myöhemmin. Haastateltavat, jotka kokivat kirjallisen palautteen hyödylliseksi, olivat sitä mieltä, että kirjalliseen palautteeseen on hyvä palata myöhemmässä vaiheessa ja sen avulla vertailla kehitystään myynnin parissa. Näiden haastateltavien mielestä kehityksen huomaaminen lisää koulutettavan motivaatiota tulevaisuutta ajatellen.

*”Palaute on tosi tärkeä, sitä pitäis olla tosi paljon. Kritiikin antaminen on tosi tärkeää. Oikealla tavalla tulis esille. Nämä asiat kaipaava sparraamista. Nämä asiat on hyvin. Tuo molempia puolia esille. Palautteen antaminen pitää sut kans ite perillä ja voi keskittyä niihin et pitää itse kartalla niistä mitä*

*pitää prepata. Ei sitä voi tietää miten menee, jos ei sitä kerro. Jos tekee hyvin niin tarttee sillonki sitä palautetta et menee niinku ylöspäin.”*

Haastateltavista 15 halusi saada palautetta suoraan ja rakentavasti. Palautteen saamisessa korostui myös se, että se tapahtuisi suoraan suorituksen jälkeen. Epäsuoraa ja kaunisteltua palautetta ei koettu oppimisen kannalta hyväksi asiaksi ja haastateltavat totesivat myös sen, että suora palaute on myynnin oppimisen kannalta reilua. Myyntitilanteissa asiakkaalta palautetta tulee saamaan joskus ikäväänkin sävyyn. Haastateltavat kokivat suoran ja välittömän palautteen myös tästä syystä reiluksi koulutettavaa kohtaan.



Kuvio 13: Haastateltavien toiveet palautteen saamisesta

*”Suuntaa antava rakentava palaute. Jokainen jos tekee harjoitteen niin sen analysointi porukalla. Annetaan palaute suoraan tiimin kanssa. En tiedä onko liian radikaali ratkaisu. Palautteen antajatkin voisi oppia jotain, jos se olisi oppijalta oppijalle.”*

## 7.7 Vapaa sana

Vapaata kommenttia haastateltavat saivat antaa haastattelun päätteeksi. Haastateltavista 11 antoi vapaata kommenttia. Haastateltavista kolme koki, että he voisivat hyödyntää ulkoistettua koulutusta, jos he perustaisivat myyntialan yrityksen. Eräs haastateltavista mainitsi myös sen, että koulutettavien on tärkeää tietää HIRMU:n arvoista saapuessaan koulutukseen. Jatkokoulutuksista keskusteltiin myös vapaassa osiossa. Haastateltavien kanssa keskusteltiin niiden merkityksestä yrityksille ja siitä, voitaisiinko niissäkin hyödyntää ulkoistettua toteutusta.

*”Kuulostaa hyvältä idealta, vapauttaa sitä firmaa omiin resursseihinsa et voi saada niitä uusia tuulia. Näen tämän erittäin positiivisena asiana. Hyvällä yhteistyöllä voi tulla tosi hyvä juttu ja koulutus on aina tärkeä, vaikka tuliskin sellasia ihmisiä, jotka eivät alalle jää. Monelle se on se ensi steppi johonkin muualle, niin se on hirmu tärkeä miten sut on otettu vastaan. Työpanoksellasi on niin paljon merkitystä, että siihen halutaan käyttää niin paljon aikaa, että sä opit taitoja. Ne vie pitkälle muuallakin elämässä.”*

## 8 Johtopäätökset

Haastatteluiden perusteella paras kesto koulutukselle olisi kaksi viikkoa, ensimmäisellä viikolla käytäisiin teoriaa ja käytännön harjoitteita opiskeluryhmän kesken. Toisella viikolla opittaisiin jo täysin käytännössä, valvotusti kokeneempien työntekijöiden tai esihenkilön kanssa. Yksittäisen koulutuspäivän kestoksi määräytyi haastatteluiden perusteella kuusi tuntia. Kestoa perusteltiin keskittymisen säilymisellä ja haastateltavat kokivat, että koulutuspäivän venyttämistä yli kuusituntiseksi ei enää koettu hyödylliseksi oppimisen kannalta ja heidän mukaansa keskittyminen ei säily enää sen jälkeen, varsinkin kun opittava asia on uutta ja vaatii erityisen tarkkaa keskittymistä.

Haastatteluiden perusteella ryhmäkoko olisi hyvä pitää kohtuullisen pienenä. Eniten vastauksia sai 1-5 henkilön koulutusryhmä. Seuraavaksi eniten kannatusta saivat 5-10 henkilön koulutusryhmä ja 10-15 henkilön koulutusryhmä. Esimerkiksi 15 henkilön ryhmässä olisi mahdollista työskennellä viiden henkilön pienryhmissä, tällöin koulutettavien keskinäinen työskentely onnistuisi sillä tavalla, että myös hiljaisemminkin persoonilla olisi mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Olisi myös toivottavaa, että ryhmässä olisi samaan työpaikkaan työllistyviä henkilöitä. Tämän avulla varsinaiseen työpaikkaan asettuminen koettaisiin huomattavasti helpommaksi, myös koulutuksen aikana syntynyt ryhmähenki välittyisi tulevalle työpaikalle. Haastateltavista kaikki kokivat oppivansa parhaiten käytännössä. Suurin osa koki, että parhaiten koulutuksen järjestäminen onnistuisi paikan päällä, mutta myös joitakin teoriaosuuksia olisi mahdollista opiskella etätoteutuksella. Haastateltavien mielestä myynnin oppimisen kannalta erityisen tärkeää olisi opiskella ryhmässä ja käytännönläheisesti.

Haastattelun myyntiosuudessa nousi myös koulutusryhmän tärkeys esille. Kollegoiden tuki auttaa hankalissa tilanteissa ja moni koki myynnin oppimisen kannalta sparrauksen tärkeäksi. Sparrauksen kautta harjoittelemineen toisten koulutettavien kanssa tukee kaikkien oppimista. Kollegoiden vahvuudet tukevat myös toisten koulutettavien heikkouksia ja toisilta koulutettavilta oppiminen nousi myös esille tutkimusaineistossa. Koulutusryhmän ilmapiiri on

luotava avoimeksi ja kouluttajan on huomioitava kaikkia koulutettavia. Avoimen ja toisiaan tukevan ilmapiirin luominen vähentää myös kouluttajan työmäärää. Haastattelun perusteella olisi tärkeää myös se, että koulutettavat saisivat vaikuttaa koulutuksen sisältöön ja heille olisi tärkeää mahdollisuus nostaa heille askarruttavia asioita esille koulutuksen tiimoilta.

Ulkoistettu koulutus koettiin haastateltavien keskuudessa positiiviseksi asiaksi. Suurin osa haastateltavista koki ulkoistetun koulutuksen vaikuttavan heihin hakuvaiheessa neutraalisti. He halusivat siinä vaiheessa lähinnä lisätietoa ulkoistetusta koulutuksesta ja mahdollisuuksien mukaan myös aikaisempien koulutettavien kokemuksia kyseisestä toteutuksesta. Haastateltavat kokivat ulkoistetun koulutuksen laaja-alaiseksi ja asiantuntevaksi tavaksi. Ulkoistettu koulutus mahdollistaisi myös työnhakijoiden laajemman rekrytoinnin ja työnhakijana kykenisi myös helpommin hakea uusiin tehtäviin, kun tietää, että koulutus on uuteen tehtävään taattu. Koulutuksen toteutus ulkoisesti koettiin myös helpommaksi tavaksi lähestyä uutta, tuntematonta alaa, kuin että koulutus tapahtuisi esimerkiksi esihenkilölähtöisesti. Ulkoistetun koulutuksen haasteeksi nousi haastateltavien keskuudessa selkeästi työnantajan sisäisten käytäntöjen osallistaminen osaksi ulkoistettua koulutusta. Näihin haastateltavat kokivat parhaimmaksi tavaksi tuoda yrityksestä henkilön kertomaan yrityksen arvoista ja käytännöistä. Tämä loisi luottamusta koulutettavien ja työllistävän yrityksen välille.

*”Ei se, se on hyvä asia. Semmonen mikä pitäis olla kaikille. Et jos ne ei kouluta itse, niin se kannattaa ulkoistaa ja hoitaa laadulla. Se luo sen yrityksen luotettavuutta. Et kun ne hoitaa sen koulutuksen itse, ne tietää mistä ne puhuu ja kouluttaa just sen alan hommin. Korostuu jos joku entinen tai nykyinen hyvä myyjä tulee vielä kertomaan omia näkemyksiä. Voisin esim. nyt kertoa sähkö myyjille, miten mul on lähteny kulkee ja missä mennään nyt, se on vaan itestä kiinni. Jos tää yritys ei tiedä niin ne voi sanoo ihan jotain muuta. Et voi sanoo vaik jotain semmosta mikä on tän yrityksen arvoja vastaan.”*

Palautetta haluttiin saada kouluttajalta valmentavalla otteella. Myös toisilta koulutettavilta olisi haastatteluiden perusteella hyvä oppia ja ennen kaikkea mahdollisuus saada uusia näkökulmia omaan myyntiinsä koettiin tärkeäksi mahdollisuudeksi. Suoran palautteen saaminen koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi oppimisen kannalta, se koettiin myös reiluksi toteutustavaksi koulutettavia henkilöitä kohtaan. Opitun kertaamista haluttiin toteuttaa käytännössä muiden koulutettavien kanssa sparraavalla otteella tai ryhmäkeskusteluiden ja yhteenvetojen kautta. Varsinaisessa koulutustilanteessa parhaimmat käytänteet muodostuisivat todennäköisesti näiden yhdistämisestä. Ensin kerrataan myyntitilanteita

sparraillen kollegan kanssa, jonka jälkeen tilanteista keskustellaan ryhmässä ja lopuksi vedetään harjoitteesta opitut asiat yhteen koulutusryhmän kanssa.

*”Ihan kouluttaja tulee mukaan siihen tilanteeseen auttaan sitä kauppa. Tyyliin mä huomasin et teet näin, mä tekisin noin. Myyntiprosessi on niin yksilöllinen. Se tulee mukaan siihen ja pikkasen muokkailee sitä myyntii. Voi antaa sit aina uusii vinkkejä. Seuraa vieressä sitä pitchii ja antaa vinkkejä.”*

Tutkimukseen osallistui neljä ammattikorkeakoulututkinnon suorittanutta ja kahdeksan henkilöä, joilla oli ammattikorkeakoulututkinto kesken. Eniten haastatteluun osallistuminen kiinnosti juuri ammattikorkeakouluopiskelijoita, sekä ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita. Ulkoistetun koulutuksen kautta työllistyviä paikkoja olisi tutkimuksen perusteella hyvä mainostaa 20-30-vuotiaille. Eniten kiinnostusta haastatteluun osallistuminen herätti kaupallisen alan ammattikorkeakouluopiskelijoissa. Tehokkainta olisi siis keskittää ulkoistetun myynnin koulutuksen markkinointi ammattikorkeakoulujen verkostoihin, jotka tarjoavat kaupallisia koulutuksia. Tärkeää on myös huomioida, että useisiin myynnin tehtäviin vaaditaan täysi-ikäisyyttä.

Koulutuksen päätyttyä olisi tärkeää, että koulutuksesta kerättäisiin palautetta sekä koulutettavilta, että yritykseltä, jolle koulutettu työllistyy. Näin voitaisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa lähteä kehittämään koulutusta. Palautteen saaminen ja koulutuksen kehittäminen luo myös luottamusta HIRMU:n ja yritysten välille, ja se on tärkeä työkalu erityisesti huomioon ottaen yhteistyön toimivuuden tärkeyden ulkoistetun koulutuksen järjestämisen osalta.

Haastateltavat tiedostivat myös ulkoistamisen kannattavuuden yrityksille. Muutamat esihenkilöasemassa olevat henkilöt, sekä myyntiyrityksen omistavat henkilöt kiinnostuivat konseptista. He ovat olleet myös kouluttamassa joitakin uusia myyjiä ja tiedostivat sen, kuinka paljon se vie heiltä aikaa ja miten se on pois joissakin tapauksissa varsinaisesta myynnistä.

## 9 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseen olisi ollut hyvä saada enemmän sellaisia haastateltavia, jotka olisivat olleet HIRMU:n ulkoistetun koulutuksen potentiaalisia koulutettavia. LinkedIn-palvelusta on hankala löytää yksilöitä, joilla ei ole myynnillistä kokemusta ja jotka olisivat siitä kiinnostuneita. Moni myynnistä kiinnostunut aloittaa myynnillisissä tehtävissä jo ennen täysi-ikäisyyttä, mikä on alustan ikäraja. Aika haastateltavien valitsemiseen oli myös rajattava, joten oli käytettävä

niitä henkilöitä, jotka haastatteluun halusivat osallistua. Tutkimukseen osallistui suurilta osin sellaisia henkilöitä, joilla jo oli kokemusta myynnistä. Toteutuneessa tutkimuksessa on hyvää tietystä se, että henkilöt tietävät millaista on aloitella myynnin parissa ja heiltä saadaan kokemukseen perustuvaa tietoa. Otokseen olisi ollut hyvä saada enemmän myös sellaisia henkilöitä, joilla ei myynnillistä kokemusta olisi ollut, tai jopa sellaisia henkilöitä, joilla ei olisi ollut lainkaan työkokemusta. Tämän osalta valittu alusta, eli LinkedIn, olisi kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi, sillä sieltä on lähes mahdotonta löytää henkilöitä, joilla ei ole työkokemusta lainkaan. Tämän lisäksi heidät olisi pitänyt saada vielä osallistumaan haastatteluun.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa kiinnitetään huomiota kohteeseen, tarkoitukseen, omaan sitoutumiseen tutkijana, aineiston keruuseen, tutkijan ja tiedonantajan väliseen suhteeseen, tutkimuksen keston, analyysiin, luotettavuuteen ja raportointiin. Haastattelut, joita pidettiin 21 kappaletta, toteutettiin tiiviillä aikavälillä marras-joulukuun vaihteessa vuonna 2021.

Kaikki haastattelut pidettiin noin kolmen viikon aikana ja se mahdollisti haastattelijan keskittymisen aiheeseen. Jokaiseen haastatteluun valmistauduttiin samalla tavalla ja jokaiselle haastateltavalle annettiin samat tiedot ennen haastattelun aloitusta. Haastattelun rakenne käytiin lyhyesti haastateltaville läpi ennen varsinaista haastattelutilannetta. Haastateltaville ei annettu haastattelun tarkempia kysymyksiä ennen haastattelua. Tällä pyrittiin siihen, että itse haastattelutilanne säilyisi mahdollisimman luonnollisena. Tällä myös vältytään siltä tilanteelta, että toinen haastateltava tietäisi vastauksensa jo ennen haastattelua, kun taas toinen keksisi ja miettisi niitä vastaushetkellä. Tämä varmistaa sen, että kaikki haastateltavat ovat samassa asetelmassa haastattelutilanteessa, tutkimustulokset säilyvät vertailukelpoisina ja menetelmä tukisi näin tutkimuksen luotettavuutta.

Kaikki haastateltavat olivat motivoituneita vastaamaan ja toiset olivat jopa perehtyneet ulkoistamiseen ja myynnin koulutuksiin ennen osallistumistaan haastatteluun. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 30-60 minuutin välillä ja varsinaista lisättävää tutkimuksen ulkopuolelta haastateltavilla oli todella vähän, mikä kertoo siitä, että haastattelutilanteessa on käyty hyvin kattavasti oleelliset asiat.

Valittu tutkimusmenetelmä, eli teemahaastattelu, osoittautui luontevaksi tavaksi rakentaa haastattelutilanne. Myynnin osalta tärkeät opittavat asiat oli helppo jaotella eri teemoiksi ja rakentaa haastattelu niiden ympärille. Haastattelun rakenne osoittautui oivalliseksi myös siitä näkökulmasta, että haastattelutilanteet eivät karanneet haastattelijalta käsistä, vaan haastattelussa pysyttiin aiheessa. Haastattelun rakenne helpotti myös haastattelun analysointia, sillä vastaukset olivat haastattelun rakenteen ansioista jo valmiiksi suurilta osin

teemoitettuna. Mitä vähemmän työvaiheita tutkimuksen analysoinnissa on, sitä vähemmän vastaukset vääristyvät analysoinnin aikana.

## 10 Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Henkilöstöpalvelu HIRMULle tutkimus myyntikoulutuksen ulkoistamisesta, jonka pohjalta HIRMU pystyisi luomaan ulkoistetun koulutuksen palvelun. Ulkoistetulla koulutuksen palvelulla HIRMUn on tarkoitus vastata paremmin työmarkkinoiden kysyntään ja erottua muista henkilöstöpalveluyrityksistä. Ulkoistetun koulutuksen avulla itsessään voidaan jo kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja tavoitella voitollista toimintaa.

Tavoitteena on saada toimeksiantajille selvää potentiaalisten koulutettavien ennakkokäsityksistä ja asenteista ulkoistettua koulutusta kohtaan, kertoa miten koulutettavat mieluiten haluaisivat opiskella myyntiä ja mitkä ovat heidän suurimmat kehityskohteensa ja vahvuutensa.

Opinnäytetyössä on kyetty luomaan lähtökohtia ulkoistetulle koulutukselle. Opinnäytetyössä on selvitetty potentiaalisten koulutettavien ennakkokäsityksiä ja asenteita ulkoistettua koulutusta kohtaan. Ulkoistetun koulutuksen toteutustavat ovat perusteltuina ja ne on perusteltuna haastatteluista löydettyjen tietojen mukaan. Tutkimuksesta erottuvat selkeät linjaukset, miten ja missä koulutusta halutaan toteutettavan, sekä miten koulutusta on haastateltavien mielestä hyvä toteuttaa.

## Lähteet

### Painetut lähteet:

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Raine Valli & Juhani Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 27-44. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

### Sähköiset lähteet:

Albright, D. 2021. New ideas for your recruitment strategy in 2021. Recruitment. Viitattu 4.10.2021. <https://recruitment.com/process/recruitment-strategy>

Benefits of outsource training 2013. Spiral. Viitattu 8.11.2021. <https://spiral.com.vn/pages/12/post-23/benefits-of-outsource-training>

Eikö taloushallinnon ulkoistaminen täyttänyt odotuksia? 2022. Azets. Viitattu 4.1.2022. <https://www.azets.fi/taloushallinto/ulkoistaminen/ulkoistamisen-sudenkuopat/>

Finder 2021. Henkilöstöpalvelu HIRMU Oy. Finder. Viitattu 9.1.2022. <https://www.finder.fi/Rekryointi/Henkil%C3%B6st%C3%B6palvelu+Hirmu+Oy/Helsinki/yhteystiedot/3197450>

Henkilöstöpalvelu HIRMU 2021. Etusivu. HIRMU. Viitattu 9.1.2022. <https://www.hirmu.fi/>

HIRMU koulutukset 2021. Asiakashankinta ja ajanvaraus (B2B). HIRMU. Viitattu 4.1.2022. <https://www.hirmu.fi/tyopaikat-myyntikoulutukset/>

Jamshed, S. 2014. Qualitative research method interviewing and observation. NCBI. Viitattu 4.10.2021. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4194943/>

Järvinen, K. 2021. Mikä on KPI-mittari? Folcan. Viitattu 20.1.2022. <https://www.folcan.fi/mika-on-kpi-mittari/>

Keys, K. 2021. Recruiting in 2021: Advice on what works. Forbes. Viitattu 4.10.2021. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/07/27/recruiting-in-2021-advice-on-what-works/?sh=221dc77f7881>

Khan, R. A. 2019. An Evaluation Framework for Communication and Coordination Processes in Offshore Software Development Outsourcing Relationship: Using Fuzzy Methods. IEEE Access. Viitattu 4.11.2021. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8743360>

Lahiri, S; Karna, A; Kalubandi, S. C & Edacherian, S. 2021. Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. Science direct. Sähköinen julkaisu sivu 1. Viitattu 8.11.2021.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321007918?via%3Dihub>

Lehikoinen, R., Töyrylä, I. 2015. Ulkoistamisen käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum. 58, 228-229, 244-246. Viitattu 4.10.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FACBEXDTEB#/kohta:1\(\(a0\)Mit\(\(e4\)\(\(20\)ja\(\(20\)miksi\(\(20\):1.1\(\(a0\)Miksi\(\(20\)toimintoja\(\(20\)ulkoistetaan?\(\(20\):Muut\(\(20\)syyt\(\(20\)/piste:b379](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FACBEXDTEB#/kohta:1((a0)Mit((e4)((20)ja((20)miksi((20):1.1((a0)Miksi((20)toimintoja((20)ulkoistetaan?((20):Muut((20)syyt((20)/piste:b379)

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FACBEXDTEB#/kohta:1\(\(a0\)Mit\(\(e4\)\(\(20\)ja\(\(20\)miksi\(\(20\):1.1\(\(a0\)Miksi\(\(20\)toimintoja\(\(20\)ulkoistetaan?\(\(20\):Muut\(\(20\)syyt\(\(20\)/piste:b379](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FACBEXDTEB#/kohta:1((a0)Mit((e4)((20)ja((20)miksi((20):1.1((a0)Miksi((20)toimintoja((20)ulkoistetaan?((20):Muut((20)syyt((20)/piste:b379)

Logue, A. 2021. What Is Outsourcing and How Does It Affect Jobs in the US? The Balance.

Viitattu 4.1.2022. <https://www.thebalance.com/why-do-companies-outsource-2553035>

Miner, J. 2021. Trust-as-a-service: Looking externally to improve digital capabilities and reduce operating expenses. Cohnreznick. Viitattu 4.10.2021.

<https://www.cohnreznick.com/insights/trust-is-key-in-utilizing-outsourced-or-managed-services>

Need for Business Process Outsourcing 2021. What is Business Process Outsourcing? Infosearch

BPO. Viitattu 30.11.2021. <https://www.infosearchbpo.com/bpo-news/need-for-business-process-outsourcing/>

Overby, S. 2017. What is outsourcing? Definitions, best practices, challenges and advice. CIO.

Viitattu 4.10.2021. <https://www.cio.com/article/2439495/outsourcing-outsourcing-definition-and-solutions.html>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus.

201-202. Viitattu 15.12.2021. <https://www.suomalainen.com/products/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat-ja-menetelmat-1>

Pine, M. 2021. Why companies outsource. the balance. IEEE Access. Viitattu 4.11.2021.

<https://www.thebalance.com/w>

Kokoustaminen Teamsissa, 2021. Microsoft. Viitattu 15.10.2021.

<https://support.microsoft.com/fi-fi/office/kokouksen-tallentaminen-teamsissa-34dfbe7f-b07d-4a27-b4c6-de62f1348c24hy-do-companies-outsource-2553035>

Rekrytointiprosessi on yrityksen tärkeimpiä toimintoja 2019. Pirkanmaankirjanpitotoimisto.

Viitattu 14.2.2022. <https://www.pirkanmaankirjanpitotoimisto.fi/rekrytointiprosessi-on-yrityksen-tarkeimpia-toimintoja/>

Roller, M. R. 2019. A Quality Approach to Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences Compared to Other Qualitative Methods. FQS. Viitattu 22.11.2021.

<https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/3385/4486>

Richardson, M. 2019. 5 Reasons to Outsource Your Sales Training. Training industry. Viitattu 7.10.2021. <https://trainingindustry.com/articles/sales/5-reasons-to-outsource-your-sales-training/>

Salmela, E. 2019. Rekrytoinneissa hyvä kello kuuluu kauas - näin onnistunut rekrytointi etenee rekrytoijan näkökulmasta. Sosiaalipsykologit. Viitattu 14.2.2022.

<https://www.sosiaalipsykologit.fi/rekrytoinneissa-hyva-kello-kuuluu-kauas-nain-onnistunut-rekrytointi-etenee-rekrytoijan-nakokulmasta/>

Sarajärvi, A. Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. 29, 121-122, 145-146, 166-168. Viitattu 4.10.2021.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Simon, J. 2019. Outsourcing sales training. Chron. Viitattu 7.10.2021.

<https://smallbusiness.chron.com/outsourcing-sales-training-45019.html>

Sikandar, A. 2019. Practitioner's view of barriers to software outsourcing partnership formation: An empirical exploration. Sähköinen julkaisu. Wiley. 1.

<https://www.cup.edu.cn/cise/docs/2021-04/24c5f0d2f98342febbcbdbd087ea8b24a.pdf>

Swagatika, T. 2020. Sales training: Definitions, Principles, Methods, Process and Challenges. Economics Discussion. Viitattu 3.1.2022. <https://www.economicsdiscussion.net/sales/sales-training/32343>

Termipankki 2013. Kilpailutus. Sanastokeskus TSK. Viitattu 4.1.2022.

<https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/kilpailutus>

Tullar, W. L. 2015. Assessing the Effects of Training: SalesBuilders' Training of Amalgamated Stores Sales Reps. Journal of Human Resources Education, 9(1), sivu 14-22. Sähköinen julkaisu. Viitattu 4.11.2021. <https://journals.troy.edu/index.php/JHRE/article/view/144>

Töyrylä, I. 2013. Ulkoista laadukkaasti ja tehokkaasti. Midagon. Viitattu 4.1.2022.

<https://www.midagon.com/fi/ulkoista-laadukkaasti-ja-tehokkaasti/>

Ulkoistamisen vaiheet lyhyesti 2017. Ulkoistamisen vaiheet lyhyesti. ulkoistaminen.fi. Viitattu 6.1.2022.

[https://asiakas.kotisivukone.com/files/ulkoistaminen.kotisivukone.com/Ohjeet/ulkoistamisen\\_vaiheet\\_lyhyesti.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/ulkoistaminen.kotisivukone.com/Ohjeet/ulkoistamisen_vaiheet_lyhyesti.pdf)

Verlinden, N. 2021. Full Cycle Recruiting: All You Need to Know. AIHR. Viitattu 15.2.2022.

<https://www.aihr.com/blog/full-cycle-recruiting/>

Vibha, P; Bijayini, J. & Sanjay, K. 2013. Perspectives in Clinical Research 2013. Medknow Publications & Media Pvt. Ltd. Viitattu 8.11.2021.

<https://www.proquest.com/openview/69b6c78d849cd34fb324e69c998d26d8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035655>

Vuori, J. 2021. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Tietoarkisto. Viitattu

20.1.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>

What is the full cycle of recruitment? 2021. Talentlyft. Viitattu 12.12.2021.

<https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-full-life-cycle-recruiting>

Wurth, R. 2020. How to build a successful sales training program. Training Industry. Viitattu

4.1.2022. <https://trainingindustry.com/articles/sales/how-to-build-a-successful-sales-training-program/>

Zhang, Y. & Wildemuth, B. M. 2017. Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Scene. Libraries Unlimited. 239-240. Sähköinen julkaisu. Viitattu

17.1.2022. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=uv98DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA239&dq=wildemuth+and+zhang+qualitative+research&ots=VVNKDeP6hi&sig=Y--ccnHCvi3NtxUhz8zufuR\\_Eeg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=uv98DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA239&dq=wildemuth+and+zhang+qualitative+research&ots=VVNKDeP6hi&sig=Y--ccnHCvi3NtxUhz8zufuR_Eeg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

## Kuviot

Kuvio 1: Kuviossa 1 esitetään rekrytoinnin vaiheet (mukaillen TalentLyft 2021.) .....	8
Kuvio 2: Koulutuksen ulkoistamisen hyödyt (mukaillen Benefits of outsource training 2013.)	10
Kuvio 3: Ulkoistamisen vaiheet (mukaillen Ulkoistamisen vaiheet lyhyesti 2017.) .....	12
Kuvio 4: Analyysin toteuttaminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018.) .....	15
Kuvio 5: Haastateltavat luokiteltuina ikäryhmittäin.....	18
Kuvio 6: Haastateltavat eriteltyinä koulutuksien perusteella.....	18
Kuvio 7: Haastateltavien kokemus työelämästä.....	19
Kuvio 8: Haastateltavien kokemus myyntitehtävistä.....	19
Kuvio 9: Haastateltavien mieltymykset koulutuksen kestosta.....	20
Kuvio 10: Haastateltavien mieltymykset koulutusympäristöstä.....	21
Kuvio 11: Haastateltavien mieltymykset ryhmäkoosta.....	22
Kuvio 12: Haastateltavien haasteet ja vahvuudet myynnin parissa.....	24
Kuvio 13: Haastateltavien toiveet palautteen saamisesta.....	28

## Liitteet

### Teemahaastattelu

#### Taustatiedot:

- Ikä
- Koulutus
- Aika työmarkkinoilla
- Kokemus myyntitöistä? Aikaisempi kokemus, josta voisi olla hyötyä myyntitöistä?

#### Koulutuksen kesto?

- Mikä on mielestäsi sopiva kesto myyntikoulutukselle?
- Kuinka kauan sinulla kestää omaksua uusia asioita?
- Mikä on sinulle sopiva koulutuspäivän kesto?

#### Toteutustapa:

##### Mikä on mielestäsi paras oppimisympäristö myyntikoulutukselle:

- Etätoteutus, paikan päällä vai jotain siltä väliltä? Perustelut.
- Opitko paremmin teoriassa vai tekemällä?
- Minkälaisessa ryhmäkoossa haluaisit opiskella?
- Koetko oppivasi paremmin yksin kuin ryhmässä?

#### Myyntiosuus:

- Mitä haluat oppia myynnistä?
- Minkä koet sinun suurimmaksi haasteeksi myyntitöissä?
- Minkä koet sinun suurimmaksi vahvuudeksi myyntitöissä?
- Millä tavalla haluat saada tukea sinulle haastavissa tilanteissa?

#### Ulkoistaminen:

- Huomaat työntekijähakemuksen, jossa on tieto ulkoistetusta koulutuksesta. Miten reagoit?
- Vaikuttaako ulkoistettu koulutus luottamukseesi koulutusta kohtaan?

Kertaaminen ja oppimisen vahvistaminen:

- Miten haluaisit kerrata oppimaasi?
- Miten haluaisit testata oppimaasi?
- Miten suhtaudut palautteeseen ja miten haluat saada sitä?

Vapaa sana: