



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Myyntikoulutuksen vaikuttavuus

Luukkala, Ullamaija

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Myyntikoulutuksen vaikuttavuus

Luokkala, Ullamaija
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Luukkala Ullamaija

Myyntikoulutuksen vaikuttavuus

Vuosi 2012 Sivumäärä 29

Henkilöstökoulutuksen tarve yrityksissä kasvaa, kun työntekijöiden määrä vähenee eläkkeelle jäämisten, äitiys- ja vuorotteluvapaiden tai työn uudelleenjärjestelyjen seurauksina. Työtehtävät on saatava hoidettua pienemmällä tekijämäärällä tai tehtäviä halutaan laajentaa ja monipuolistaa, jotta ne motivoisivat tekijäänsä pidemmälle työuralle.

Henkilöstökoulutus voi olla paitsi uusien työtehtävien oppimista, myös mahdollisuus päästä tapaamaan työtovereita, keskustelemaan ja vaihtamaan heidän kanssaan kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä. Silloin tietoa siirtyy ihmiseltä toiselle ja tiedon määrä ja olemus kasvavat ja kehittyvät. Hiljainen tieto muuttuu näkyväksi. Koulutukseen osallistuja saa kokemuksen, josta muodostuu raaka-aineita oppimiseen ja kehittymiseen, joista muodostuu merkitys työlle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä kurssille osallistujat ja organisaation johto odottivat myyntikoulutukselta ja kokivatko he, että koulutuksesta oli hyötyä. Teoreettinen viitekehys rakentuu työoppimisympäristönä ja henkilöstökoulutuksen vaikutukset oppivassa organisaatiossa yläkäsitteiden ympärille.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Haastatteluja oli kaiken kaikkiaan neljä, joissa selvitettiin työntekijöiden nelikenttä-analyysi, odotuksia kurssilla käsiteltävistä aiheista, välittömiä kokemuksia kurssin jälkeen, pidemmän aikavälin kokemukset kurssin jälkeen ja viimeisenä organisaation johdon loppupäätelmiä kurssin vaikutuksista. Kurssiin kohdistuvista odotuksista eniten osallistujat kertoivat tarvitsevansa neuvoja hankalan asiakkaan käsittelyyn. Välittömien kokemusten mukaan kurssista muodostui yhteinen kokemus, joka koettiin positiivisena. Hankala asiakas osattiin ja pystyttiin hoitamaan tyytyväiseksi. Pidemmän aikavälin kokemusten perusteella kurssiin oltiin tyytyväisiä mutta myös asioiden unohtuminen ja koulutuksen siirtovaikutus koko organisaatioympäristössä huomattiin. Selkeästi esitettiin tarve järjestää kurssi samanlaisena uudelleen koko osastolle. Organisaation johto näki loppupäätelmissään muutosvalmiimman ja yhteishengeltään paremman osaston ja puolsi kannassaan vastaavanlaisen kurssin järjestämistä uudelleen koko osastolle.

Tutkimus sekä teoria ovat yhteneväiset henkilöstökoulutuksen vaikutuksista. Kurssista muodostui yhteinen positiivinen kokemus, jossa jaettiin tietoja ja kokemuksia. Piilevää tietoa muuttui näkyväksi. Myönteinen yhteinen kokemus johti oppimisen kautta käytöksen muutokseen; yhteishengen ja muutosvalmiuteen, jotka luovat mahdollisuuden organisaation kehittämiseen. Organisaatioympäristön kouluttamattomuus voi estää opitun soveltamisen käytäntöön. Asioiden kertaamisen mahdollisuus ja kanta siitä, että koko osaston pitäisi päästä kurssille, loivat tarpeen uuden kurssin järjestämiseen.

Luukkala Ullamaija

Sales Training Effectiveness

Year	2012	Pages	29
------	------	-------	----

The need for personnel training in companies is growing, while the number of employees is declining due to retirement, maternity leave, job alternation leave or as a result of restructuring. Tasks must be managed by a smaller number of employees, or be expanded and diversified to provide greater motivation over a longer career.

In addition to helping employees learn new tasks, staff training should also allow employees the opportunity to meet colleagues and discuss and exchange experiences, ideas and opinions. In this way information is transferred from one person to another and the amount of information also increases. Tacit knowledge becomes visible and the participant receives training, experience and materials for learning and development, which adds significance to the work.

The purpose of this study was to examine the expectations of the participants and organization's management with regard to sales training and to determine whether this training was felt to be useful. The theoretical framework is based on a view of the workplace as a learning environment and the effects of in-service training in the learning organization.

The study was conducted as a qualitative study. Four interviews were conducted to examine employees through a four-field analysis, which consisted of issues relating to the expectations for the course, immediate experiences after the course, longer-term experiences after the course, and finally the organization's final conclusions on the effects of the course. The highest expectations related to advices in dealing with difficult customer. According to the respondent's direct experiences, the course formed a shared experience, which was seen as a positive and it was felt that it would be easier to manage difficult customers to a satisfactory extent. Long-term experiences of the course were also positive, but also some issues were forgotten and the transfer of effect of the training at the organizational level was noted. The need to organize a similar course again throughout the department was clearly expressed. The management of the organization felt that better team spirit and capacity for change had been achieved and they also advocated that a similar course be organized.

Research and theory were consistent in demonstrating the benefits of in-service training. The course forms a positive experience with distributed intelligence and experience. Tacit knowledge becomes visible. A positive shared experience of learning changes behavior and leads to better community spirit and readiness for change, both of which factors create organizational capability for development. A lack of training in an organization can prevent the application of lessons learned in practice. The opportunity to revise issues and the need for lessons for the entire department suggest the need for a new course for the organization.

Keywords Sales Training, In-service training, Training effectiveness

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksen esittely	7
	2.1 Tutkimuksen aihe ja rajaukset	7
	2.2 Tutkimusmenetelmän valinta.....	7
	2.3 Tutkimuksen alaongelmat	7
3	Tutkimuskohteen esittely.....	8
	3.1 Myyntikoulutuksen toimeksiantaja.....	8
	3.2 Myyntikoulutuksen tarjoava organisaatio.....	8
	3.3 Koulutustarve ja asetetut koulutustavoitteet	8
	3.4 Koulutuksen toteuttaminen	9
4	Teoreettiset lähtökohdat	9
	4.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat.....	9
	4.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen edut ja heikkoudet.....	9
	4.3 Laadullisen aineiston analysointi.....	10
	4.4 Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeiset piirteet	10
5	Työ oppimisympäristönä	10
	5.1 Oppiva organisaatio	11
	5.2 Organisaatioiden ongelmat.....	11
	5.2.1 Tietäminen.....	11
	5.2.2 Prosessit ja tietojärjestelmät	12
	5.2.3 Piilevä tieto.....	12
6	Henkilöstökoulutuksen vaikutukset oppivassa organisaatiossa.....	14
	6.1 Henkilöstökoulutus organisaation investointina	14
	6.2 Henkilöstökoulutuksen vaikutukset	14
	6.3 Henkilöstökoulutuksen siirtovaikutus	17
7	Tutkimus.....	17
	7.1 Asetetut kysymykset ja työn kulku	17
	7.2 Tulokset	20
	7.2.1 Nelikenttä- kysely ja odotukset koulutusta kohtaan	20
	7.2.2 Yhteinen kokemus, joka koettiin positiivisena	21
	7.2.3 Hankala asiakas	22
	7.2.4 Kommunikaatio ja siirtovaikutus.....	23
	7.2.5 Tyytyväisyys kurssiin, asioiden unohtaminen ja uuden kurssin tarve.....	24
	7.2.6 Yhteishenki ja muutosvalmius.....	24
	7.3 Johtopäätökset ja keskeiset tulokset	24
	7.4 Tulosten merkitys	25
8	Lopuksi	25

8.1	Kehitysehdotukset ja suositukset organisaatiolle	25
9	Arviointi.....	26
	Lähteet	27
	Kuviot	28
	Taulukot	29

1 Johdanto

Henkilöstökoulutuksen tarve yrityksissä kasvaa, kun työntekijöiden määrä vähenee eläkkeelle jäämisten, äitiys- ja vuorotteluvapaiden tai työn uudelleenjärjestelyjen seurauksina. Työtehtävät on saatava hoidettua pienemmällä tekijämäärällä tai tehtäviä halutaan laajentaa ja monipuolistaa, jotta ne motivoisivat tekijäänsä pidemmälle työuralle.

Tämä opinnäytetyö käsittelee myyntikoulutuksen vaikuttavuutta tukkuliikkeen asiakaspalvelun 15 työntekijälle järjestetystä koulutuksesta.

Alkuisäys tämän tutkimuksen tekemiselle oli yksinkertainen. Minua harmitti, että en itse tullut valituksi tuolle kurssille ja päätinkin jotain kurssista saadakseni tehdä sen hyödystä tutkimuksen.

2 Tutkimuksen esittely

2.1 Tutkimuksen aihe ja rajaukset

Rajasin tutkimuksen ydinkysymykseksi sen, kokivatko organisaation johto ja koulutukseen osallistujat, että koulutuksesta oli hyötyä ja kannattaako tällainen koulutus järjestää uudelleen. Vastauksissa sitten ilmeni asioita, jotka haastateltavat olivat itse huomanneet organisaatiossa.

2.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus on case- työ, jossa teoria ja käytännön työelämä päätöksentekoiheen yhdistyvät. Suoritin tutkimuksen kyselytutkimuksena avoimilla kysymyksillä. Näin vastaajille jää mahdollisuus kertoa laajemmin kokemuksistaan ja näkemyksistään, koska halusin nähdä, mitä he itse odottavat, huomaavat ja seuraavat ympäristössään.

2.3 Tutkimuksen alaongelmat

Tutkimuksen alaongelmat vahvistuivat vastauksien myötä.

- Osallistujien tiedon ja kokemusten vaihto keskenään eli vapaa keskustelu
- Piilevän tiedon muuttuminen näkyväksi tiedoksi
- Ongelmanratkaisutaito vaikeiden ja vaativien asiakkaiden palvelussa
- Koulutuksen vaikutukset koko organisaatioon eli siirtovaikutus
- Vastaajien omat esille tuomat asiat ja ongelmat

3 Tutkimuskohteen esittely

3.1 Myyntikoulutuksen toimeksiantaja

Myyntikoulutuksen tilaaja on Suomessa toimiva tukkukauppa, joka jakelee terveydenhuollon tuotteita ja tarvikkeita jälleenmyyjille.

Myyntikoulutuksen tarvitsija on yrityksen asiakaspalvelu - osasto. Työ tapahtuu puhelimitse ja koostuu asiakastilauksien vastaanotosta ja syöttämisestä keräilyjärjestelmään sekä reklamaatioiden vastaanottamisesta ja lähettämisestä käsiteltäväksi. Lisäksi asiakaspalvelua työllistävät asiakkaiden kyselyt ja niiden selvitystyöt. Kyselyt liittyvät esimerkiksi tuotteiden kestoai-
koihin tai varastoon tuloaikoihin. Työ vaatii paljon kyselyjä ja yhteydenottoja eri osastoille yrityksen sisällä.

3.2 Myyntikoulutuksen tarjoava organisaatio

Koulutuksen tarjoaa yritys, joka on järjestänyt henkilöstökoulutusta, kielikoulutusta ja käännöksiä 70- luvulta lähtien. Yrityksen henkilöstökoulutukset koostuvat käytännönläheisistä harjoituksista sekä luennoista. (Kouluttaja 2007.)

3.3 Koulutustarve ja asetetut koulutustavoitteet

Organisaation johdon mukaan asiakaspalvelulle on järjestetty kerran vuodessa koulutusta, joka on keskittynyt puhelujen hallintaan, langan toisessa päässä olevan ihmistyyppin tunnustusta. Koulutuksen tarkoitus on ollut pitää huolta laadusta ja antaa uusille työntekijöille eväitä hyvään asiakaspalveluun tavoitteena ammattitaitoinen ja tarkoituksenmukainen asiakaspalvelu, joka tarkoittaa tehokasta mutta ystävällistä ja joustavaa palvelua. Tällöin asiakasta ohjataan tilanneintuutiolla, neuvottelutaidolla ja markkinointitaidolla. Tärkeä osa koulutuspäivää on myös myyjien mahdollisuus vaihtaa kokemuksiaan ja oppia toisiltaan. (Asiakaspalvelun esimies 2007, Johtaja 2007, Asiakaspalvelupäällikkö 2007 & Markkinointi- ja päämiesvastaava 2007.)

3.4 Koulutuksen toteuttaminen

Koulutus toteutettiin yrityksen omissa luentotiloissa 27.3.- 28.3.2007. Koulutus muodostui koulutusmateriaaliin pohjautuvista luennoista ja runsaasta käytännön harjoitusmateriaalista, joka sisälsi puheluiden nauhoitusta ja analysointia sekä ryhmäkeskusteluja.

4 Teoreettiset lähtökohdat

4.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on että tutkija ymmärtää tutkimuskohdetta, siksi hän aluksi yrittää kartoittaa kentän, jossa toimii, esimerkiksi haastattelulla. Tällöin aineiston koko on se, miten monta jäsentä haastateltavaan ryhmään kuuluu. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 170- 171.)

4.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen edut ja heikkoudet

Haastateltavien henkilöiden suuri määrä ja kysymysten paljous tekevät tutkimusaineistosta laajan, mikä tietysti on etu mutta kyselytutkimuksessa voi kuitenkin aina olla heikkouksia, kuten esimerkiksi vastaamattomuus ja kiinnostuksen puute tutkimusta kohtaan. Vastaaajien rehellisyys ja huolellisuus on heidän omassa varassaan ja vaikuttaa aina lopullisiin tuloksiin. Kysymysten ja vastausten erilaiset tulkinnat voivat johtaa väärinymmärryksiin, joihin on mahdollista etukäteen varautua. (Hirsijärvi ym. 2005, 184.)

Yksilön asenteista seuraa, miten hän huomaa ja mitä hän vastaanottaa. Siksi on hyvä tietää omat arvonsa ja uskomuksensa. (Sydänmaanlakka 2004, 194.)

Yksilön asenteesta seuraa, miten hän suhtautuu tutkimukseen, pitääkö hän sitä vastaamisen arvoisena ja millä tavalla hän kysymyksiin vastaa.

Hirsijärvi ym. mukaan avoimiin kysymyksiin perustuvan tutkimuksen etuna on vastausten laajuuden johdosta haastateltavalla mahdollisuus kertoa, mitä hänellä on todella mielessään. (Hirsijärvi ym. 2005, 190.)

Riskinä on, että laajat vastaukset saattavat johtaa asioiden suhteettomaan paisutteluun ja keskustelun menemiseen pois varsinaisesta aiheesta.

Asiat, jotka vastaaja tuo esille, kuvastavat hänen arvomaailmaansa ja ajatteluaan. Tämä arvomaailma ja ajattelu koostuvat hänen elämäkokemuksestaan ja koulutuksestaan. Vastaajan omaksi tiedoksi jää, missä kohtaa hän tekee tietoisien valinnan tai on huomaamattaan ajatusensa johdatettavana. Samalla jää piiloon, mitkä tietoisesti valitut asiat ovat tulosta elämäkokemuksesta ja mitkä koulutuksesta.

4.3 Laadullisen aineiston analysointi

Tutkimus ei pääty siihen, kun tulokset on analysoitu, vaan ne on vielä lopuksi selitettävä ja tulkittava. Kuitenkin tutkija, tutkittava ja tutkimuksen lukija tulkitsevat tutkimusta omalla tavallaan, siksi asioita ei havaita samalla tavalla eikä niistä tehdä yhteneväisiä päätelmiä, mikä lopulta johtaa erimielisyyksiin. (Hirsijärvi ym. 2005, 213- 214.)

Tutkimuksen analysointi ei riitä selittämään tutkimuksen tuloksia vaan tulokset pitää vielä koota synteeseiksi, jotka kokoavat pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Synteeseistä edetään johtopäätöksiin. Tutkija pohtii, mikä on tulosten merkitys tutkimusalueella mutta myös, mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsijärvi ym. 2005, 212- 215.)

4.4 Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeiset piirteet

Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu määriteltyyn perusjoukkoon, johon tulosten tulee päteä ja josta otetaan otos. Otos saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon muodostamalla muuttujista prosenttitaulukko, jossa tuloksia kuvaillaan ja josta tehdään päätelmiä havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsijärvi ym. 2005, 131.)

5 Työ oppimisympäristönä

Organisaatioilla on aina jokin tehtävä. Pelkällä tiedolla ei tehdä eikä tuoteta vielä mitään ennen kuin se käytetään ja sovelletaan jonkin tavoitteen toteuttamiseen. Jotta muutokset pystytään toteuttamaan, organisaatiolla on oltava varmuus, että eri asiantuntijoiden hallussa oleva tieto todella pystytään tuomaan kaikkien käyttöön yhteisen tavoitteen toteuttamiseen. (Ruohotie 2000, 296.)

5.1 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation määritelmille yhteistä on se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa. (Sarala & Sarala 2010, 54.)

Itse asiassa kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita. Toiset oppivat nopeammin kuin toiset. Kaikki haluavat olla nopeimmin oppiva organisaatio. Jotkut organisaatiot toistavat samoja virheitä. Oppivassa organisaatiossa virheet kuuluvat todelliseen oppimisprosessiin, mutta virheistä pitää oppia. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on liiketoiminnan ydin. Asioiden nopea käytäntöön vienti, opitun soveltaminen ja edelleen kehittäminen ovat tärkeitä. (Sydänmaanlakka 2004, 56.)

Oppivassa organisaatiossa virhettä ei katsota pelkästään sen tekijän huolimattomuutena vaan pyritään kehittämään työprosessit, työkalut ja työskentelyolosuhteet sellaisiksi, että virheen tekemisen mahdollisuus häviää.

5.2 Organisaatioiden ongelmat

5.2.1 Tietäminen

Organisaatioiden ongelmana ei niinkään ole tietämyksen vähyys, vaan se, ettei tiedetä, mitä tiedetään. Tieto hajaantuu eri puolille yritystä. Tällöin yrityksen on menestyäkseen luotava oppiva organisaatio, jonka kehittäminen nopeuttaa osaamisen siirtämistä ja muuntamista yksilötasolta ryhmän ja organisaation käyttöön. Johtajien tehtävä on varmistaa, että osaaminen ja tietäminen liikkuvat yli organisaatorajojen. (Nordström & Ridderstråle 2006, 154- 155.)

Usein tietäminen jää piiloon silloin kun työntekijät pidetään samoissa työtehtävissä vuosikaudet. Uusiin tehtäviin palkataan ulkopuolelta uusia ihmisiä, eikä johto huomaa kysellä vanhoilta työntekijöiltä kiinnostusta ja osaamista näihin uusiin tehtäviin. Vanha työntekijä jumiutuu paikalleen. Vaikka hän kouluttautuisikin, itseään vähätellen hän jättää työpaikalla kertomatta uudesta osaamisestaan. Työntekijöiden välinen kilpailu ja kateus voivat myös johtaa siihen, että uudesta osaamisesta jätetään kertomatta.

5.2.2 Prosessit ja tietojärjestelmät

Organisaation oppiminen on sen kyky uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Käytännössä organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista, joka voi olla yrityksen ydinosaamista tai muuta osaamista, joka sidotaan organisaation toimintatapoihin, prosesseihin ja ohjeisiin. (Sydänmaanlakka 2004, 54 - 55.)

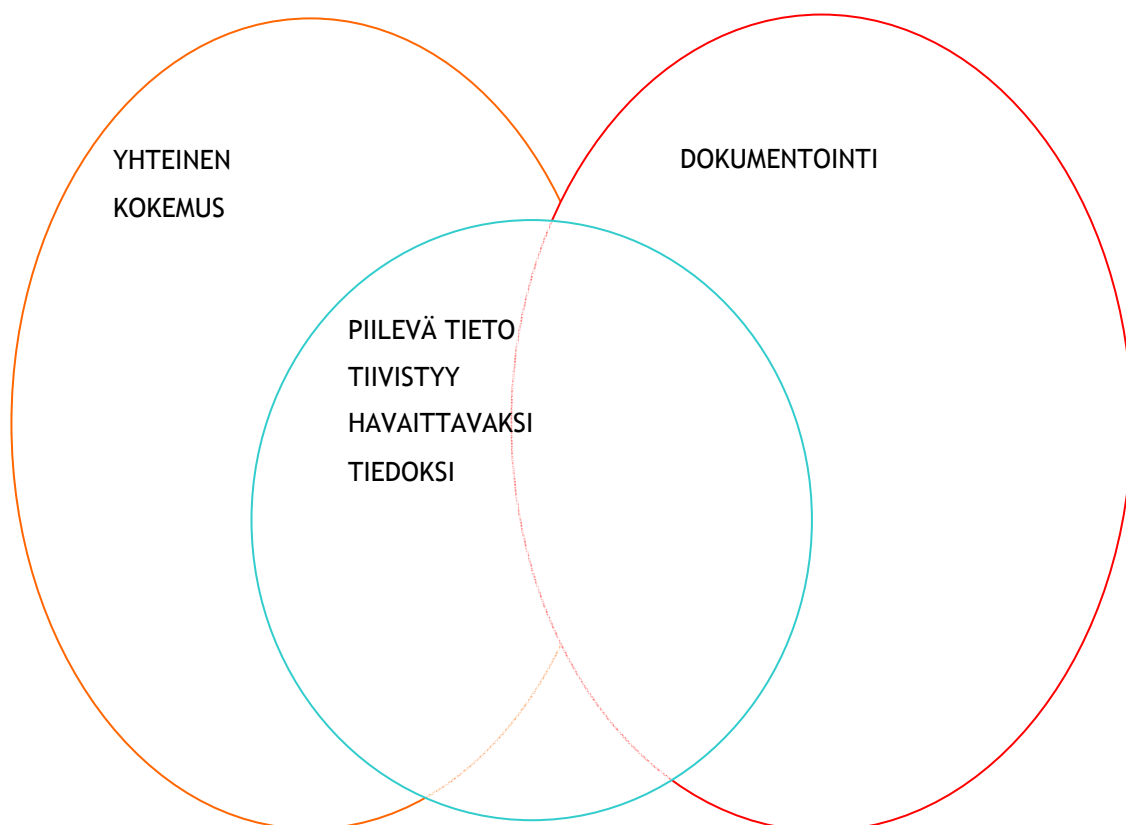
5.2.3 Piilevä tieto

Tieto on hyvin moniulotteinen kokonaisuus. Piilevää tietoa ei ole kirjattu ylös ja siksi sitä on vaikea siirtää muille. Piilevässä tiedossa toiminto tai asia tiedetään mutta ei osata helposti selvittää muille, mitä tehdään tai tiedetään. Havaittava tieto on taas luonteeltaan objektiivista, muodollista, ja sitä voidaan siirtää helposti organisaation sisällä. Emme usein tiedosta, miten suuri ero on organisaation näkyvässä olevan, dokumentoidun tietovaraston tai ihmisten kokemuksissa, ajatuksissa ja tuntemuksissa olevan piilevän tiedon välillä. Tämä piilevä tietovarasto on yleensä paljon suurempi ja tärkeämpi kuin osataan ajatella. Näiden kahden tiedon keskinäinen vuorovaikutus johtaa uuden tiedon syntymiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 197.)

Jotta tieto jakautuisi mahdollisimman tehokkaasti, piilevää tietoa tulisi muuntaa mahdollisimman paljon havaittavaksi tiedoksi. Organisaation näkökulmasta katsottuna tavoitteena olisi tietenkin muuntaa mahdollisimman suuri määrä tiedosta organisaation havaittavaksi tiedoksi. Tämä on dokumentoitua, helposti siirrettävää organisaation tietoa, joka on sidottu organisaation tuotteisiin, prosesseihin, ohjeisiin ja menettelytapoihin. Dokumentoitu tieto ei lähde pois työntekijöiden mukana. (Sydänmaanlakka 2004, 200- 203.)

Sen lisäksi, että ymmärrämme piilevän tiedon merkityksen, meidän olisi opittava jakamaan sitä tehokkaammin. Meidän olisi tiedostettava sellaiset tiedon alueet, joita ei voi siirtää kuin yhteisen kokemuksen kautta ja luoda organisaatiossa tällaisia valmiuksia. (Sydänmaanlakka 2004, 203.)

Alla oleva ympyräkaavio kuvaa Sydänmaanlakka 2004, mukaisesti organisaation yksilöissä olevan piilevän tiedon tiivistymistä yhteisen kokemuksen tai tietoisien dokumentoinnin kautta havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2004, 197-203.)



Kuvio 1:Havaittavan tiedon synty
(Sydänmaanlakka 2004, 197-203.)

6 Henkilöstökoulutuksen vaikutukset oppivassa organisaatiossa

6.1 Henkilöstökoulutus organisaation investointina

Organisaatio investoi henkilöstökoulutukseen paitsi siirtämällä kyseisen henkilöstön koulutuksen ajaksi pois päivittäisistä työtehtävistään, se investoi myös taloudellisesti sitomalla koulutukseen varoja vuosibudjetistaan. Työntekijän työpanos jää koulutuspäivänä pois tuloksesta ja vuosibudjetista otetut varat taas ovat pois jostain muusta mahdollisesta investointikohteesta. Esimerkiksi keskeisen ydinosaamisen ostaminen yrityksen ulkopuolelta saattaa kuitenkin olla taloudellisesti niin kallista, että kannattavampaa on oman henkilökunnan kouluttaminen näihin tehtäviin.

6.2 Henkilöstökoulutuksen vaikutukset

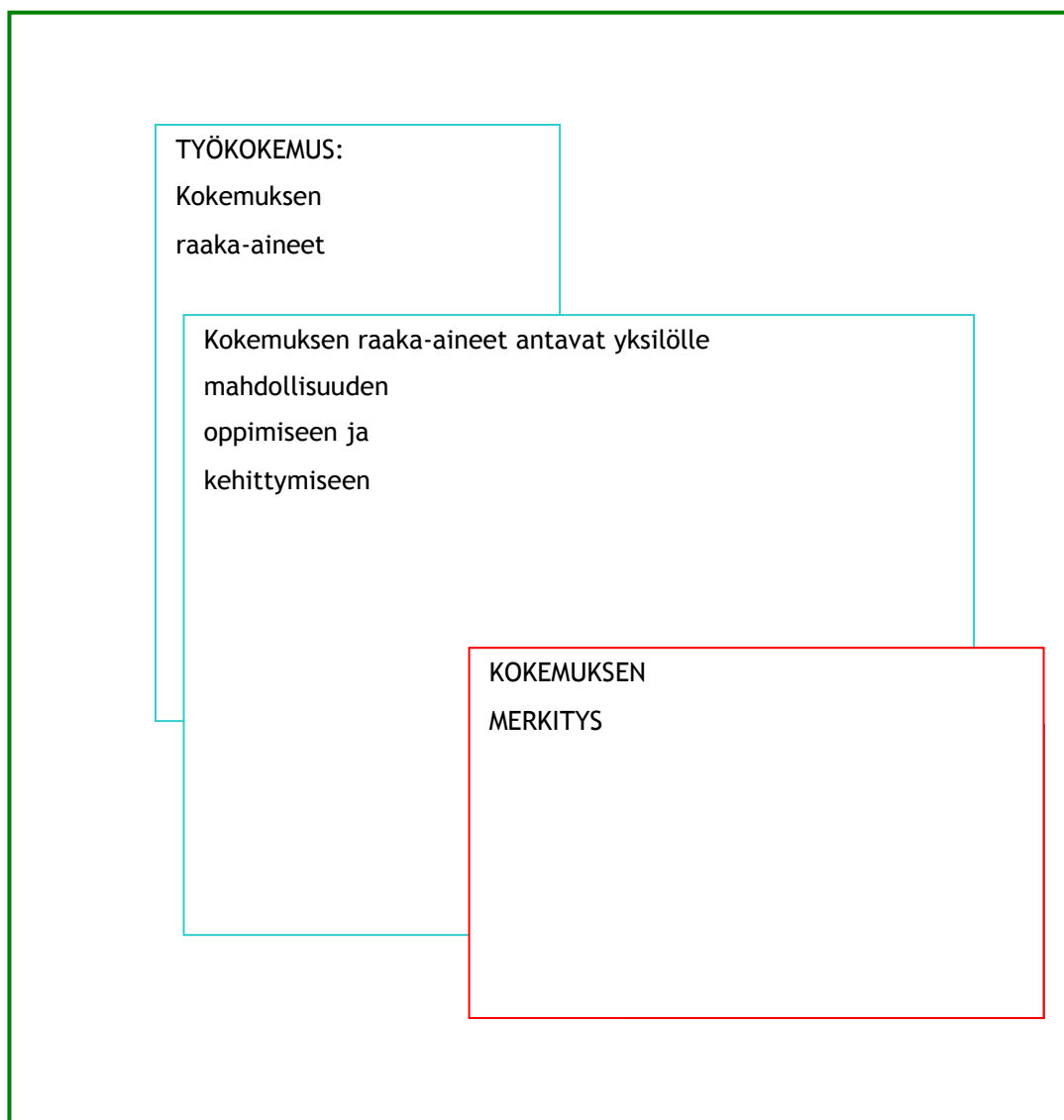
Koulutus vaikuttaa seuraavaan 5 tasoon muodostaen ketjureaktion, jossa jokainen taso vaikuttaa seuraavan tason toteutumiseen, ketjun katkeaminen johtaa seuraavien vaiheiden toteutumattomuuteen:

- koulutettavien reaktiot
- myönteisistä reaktioista koulutukseen seuraava oppiminen
- myönteisistä reaktioista koulutukseen seuraava työssä käyttäytymisen muutos
- Työssä käyttäytymisen muutos johtaa muutoksiin organisaatiotasolla
- Lopulliset tavoitteet, joilla organisaatio arvioi tuloksellisuutta ja onnistumista.

(Raatikainen 2003, 15.)

Myyntikäyttäytymiskoulutus sisältää asennekoulutuksen ja neuvottelutaitokoulutuksen. Näiden koulutusten tavoitteena on tarkastella myyjän näkemystä omasta ammatistaan, tarkastella vuorovaikutustilanteita psykologiselta kannalta ja harjoitella neuvottelutaitoa ja omaa käyttäytymistä. (Pellikka 2002, 43.)

Pelkkä kokemus ei yksin riitä vaan kokemus tuo raaka-aineita, joista syntyy mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen. Oppiminen seuraa sitten, kun oppija antaa kokemalleen merkityksen tulkitessaan kokemuksen raaka-aineita. Kokemuksen jatkuvuuden periaate tarkoittaa, että jokainen kokemus jatkaa jotakin niistä, jotka ovat aiemmin tapahtuneet, ja muokkaa jollakin tavoin niitä, jotka tulevat sen jälkeen. (Ruohotie 2000, 138- 140.)

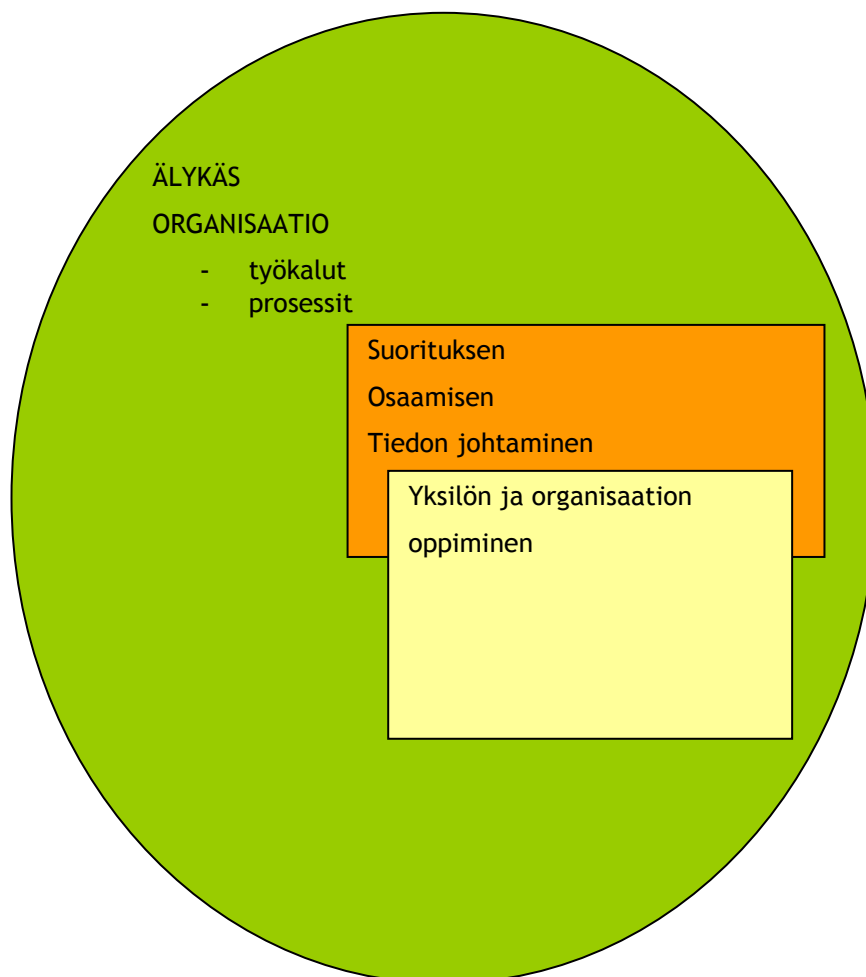


Kuvio 2: Kokemuksen merkityksen syntyminen
(Ruohotie 2000, 138- 140.)

Yllä oleva kuvio 2 kuvaa Ruohotie 2000 mukaisesti miten ihminen työkokemuksen raaka-aineiden kautta oppii uutta ja kehittyy. Työkokemuksen raaka-aineista muodostuu merkitys.
(Ruohotie 2000, 138- 140.)

Organisaation oppimista tulisi edistää kaikin tavoin luomalla ympäristöön oppimista tukevia työkaluja ja prosesseja. Organisaation oppimista voidaan tukea suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen avulla. Nämä älykkään organisaation perusprosessit voivat olla erillisiä tai toistensa sisään rakennettuja. (Sydänmaanlakka 2004, 79.)

Seuraavassa kuviossa esitän Sydänmaanlakka 2004 mukaisesti organisaation perusprosessien sisäkkäisyyttä. (Sydänmaanlakka 2004, 79.)



Kuvio 3: Oppiminen älykkäässä organisaatiossa
(Sydänmaanlakka 2004, 79.)

6.3 Henkilöstökoulutuksen siirtovaikutus

Siirtovaikutuksella tarkoitetaan henkilöstökoulutuksen vaikutusten laajuutta koko organisaatiossa. Siirtovaikutuksen takia itse oppimistulokseen vaikuttavan kouluttajan ja opitun soveltamiseen työssä vaikuttavan esimiehen välillä olisi oltava vuorovaikutusta.

Koulutuksen siirtovaikutusta estäviä tekijöitä:

- Esimiesten asenteet
 - Ei ehdi soveltaa opittua tai harjoitella sitä
 - Ei riittävästi valtaa käytännön muuttamiseen
 - Organisaation arvojen ja koulutuksessa saatujen arvojen väliset erot
 - Muilta työntekijöiltä puuttuvat vastaavat taidot, mikä estää oppien soveltamisen.
- (Raatikainen 2003, 19.)

Esimiehen asenteella voi olla todella ratkaiseva merkitys henkilöstökoulutuksen vaikutusten laajuuteen. Hän päättää ketkä saavat osallistua kurssille, saavatko he kurssin jälkeen uusia tehtäviä, järjestetäänkö mahdollisuus harjoitella uusia opittuja asioita muun työn lomassa tai otetaanko kurssilla opittuja menetelmiä lainkaan käyttöön. Mahdollista on myös, että esimiehellä ei ole valtaa toteuttaa kurssin mahdollistamia muutoksia vaan siihen tarvittaisiin toinen henkilö, joka fyysisesti työskentelee jossain aivan muualla.

Jos yrityksen johto ei pidä huolta, että yrityksen arvot ovat ajan tasalla, työntekijä saattaa tehdä päätöksen lähteä muualle huomattaessaan eroja oman organisaation ja koulutuksessa annettujen arvojen välillä.

Jos koulutukseen osallistuja työympäristöön palatessaan huomaa, että organisaatioympäristö ei olekaan oppinut ja kehittynyt hänen kanssaan samaan aikaan, hän ei pääse käyttämään oppimiaan taitoja ja turhautuu. Seurauksena voi olla joko työpaikan vaihto tai taitojen hiljainen taantuminen takaisin kurssia edeltävälle tasolle.

7 Tutkimus

7.1 Asetetut kysymykset ja työn kulku

Työn kulku

Kurssille osallistujia oli kaiken kaikkiaan 15 naista, joista 11 vastasi ensimmäiseen kyselyyn, toiseen ja kolmanteen kyselyyn riitti vastaajia molempiin seitsemän kappaletta. Nelikenttä-analyysikyselyyn vastanneista yksi henkilö kertoi vastaavansa viiden osallistujan puolesta. Toteutin ensimmäisen haastattelun samalla viikolla juuri ennen ensimmäistä kurssipäivää ja vastausaikaa oli kuusi päivää. Toinen haastattelu oli heti kurssin loppumisesta seuraavana päivänä ja vastausaikaa neljä päivää. Kolmas haastattelu kahden kuukauden päästä kurssin loppumisesta ja mahdollisten lomien takia vastausaikaa oli 14 päivää. Johdon haastattelut

tehtiin noin viikko ennen kurssin alkua ja kahdeksan kuukauden päästä kurssin päättymisestä. Haastatelluista johtajista kaksi oli naisia ja kaksi miestä.

Haastattelut toteutettiin, niin, että lähetin kurssille osallistujille sähköpostilla kysymykset, jotka he tulostivat ja kirjoittivat niihin vastauksensa nimettöminä. Vastauslomakkeet he jättivät työpöydälleni silloin kun olin poissa. Kolmannessa haastattelussa kolme henkilöä antoi vastauksensa suullisesti niin, että kirjoitin vastaukset itse ylös.

Johdon haastattelut tein niin, että he saivat kysymykset etukäteen sähköpostilla ja sovittuna ajankohtana menin heitä tapaamaan ja haastattelemaan. Tällöin kirjoitin vastaukset itse ylös keskustelun edetessä kysymysten pohjalta.

Haastattelut pyrin tekemään niin, että ne eivät haitanneet osallistujien työpäivän muuta kulkua ja haastatteluihin osallistujat vastasivat kysymyksiin mielellään; juttua olisi riittänyt vaikka koko päiväksi niin puhuen kuin kirjoittaenkin.

Ensimmäinen haastattelu

Ensimmäisessä haastattelussa tein myyntikoulutukseen osallistujille sekä osaston johdolle kirjallisen kyselyn, joka nelikenttä- analyysin avulla johtaa vastaajat nykytilan analyysiin, oman tilanteen arviointiin. Oman tilanteen arviointi auttaa vastaajaa selvittämään itselleen millaisia odotuksia hänellä on myyntikoulutusta kohtaan. Myyntikoulutukseen osallistujat kertoivat mitä odotuksia heillä on koulutukselta.

Nelikenttä- haastattelu

1. Mitkä ovat henkilökohtaiset vahvuutesi nykyisessä työssäsi?
2. Mitkä ovat henkilökohtaiset heikkoutesi nykyisessä työssäsi?
3. Millaisia uhkia näet työllesi?
4. Millaisia mahdollisuuksia näet nykyisessä työssäsi?
5. Mitä odotat tulevalta myyntikoulutukseltasi? Mitä haluaisit vahvistaa tai mitä oppia?

Välittömät kokemukset koulutuksen jälkeen

Toisen haastattelun tein heti koulutuksen jälkeen myyntikoulutukseen osallistujille. Siinä selvitin koulutuksen jälkeisiä välittömiä kokemuksia kurssin sisällöstä.

Tässä vaiheessa voi tulos olla hyvinkin positiivinen, koska yleensä koulutuksen jälkeen vallitsee hyvä ryhmähenki ja olo ovat ”euforinen”.

Toisen haastattelun kysymykset:

1. Kerro vapaasti mitkä ja miten odotuksesi täyttyivät myyntikoulutuksen aikana tai jos jäit kaipaamaan jotain niin mitä?
2. Kerro vapaasti mitä positiivista koit koulutuksessa tai jos oli jotain negatiivista niin mitä?

3. Kerro vapaasti miten koit kurssilaisten keskinäisen kommunikoinnin, pääsittekö vaihtamaan mielipiteitä, kerroitteko toisillenne miten hoidatte erilaisia työtilanteita. Saitko itse toisilta tietoa ja annoitko itse tietoa toisille?
4. Koetko nyt pystyväsi hoitamaan puhelun hankalalta asiakkaalta niin, että hän ja myös organisaatiosi olisivat tulokseen tyytyväisiä?

Pidemmän aikavälin kokemukset koulutuksen jälkeen

Kolmannen haastattelun kysymykset jaoin kirjallisina ja siinä selvitin koulutuksen jälkeisiä pidemmän aikavälin kokemuksia kurssista. Koulutuksen jälkeinen ”euforia” oli laskeutunut ja kouluttautuneet huomaavat mitä todella jäi ”käteen” eli koulutuksen ”syvemmät vaikutukset” selviävät. Osa vastaajista kirjoittivat vastauksensa kysymyspaperille ja osa kertoi vastauksensa suullisesti samalla kun kirjoitin ne ylös.

Kolmannen haastattelun kysymykset:

Palauta mieleesi myyntikoulutus. Mieti tuntemuksiasi ja kokemuksiasi nyt tällä hetkellä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin.

1. Kerro vapaasti miten koit kurssilaisten keskinäisen kommunikoinnin, pääsittekö vaihtamaan mielipiteitä, kerroitteko toisillenne miten hoidatte erilaisia työtilanteita. Saitko itse toisilta tietoa ja annoitko itse tietoa toisille? Entä nyt, koetko, että kurssin jälkeen osaston keskinäinen kommunikointi olisi aktiivisempaa kuin ennen kurssia?
2. Kerro millainen on hankala asiakas ja koetko nyt pystyväsi hoitamaan puhelun hankalalta asiakkaalta niin, että hän ja myös organisaatiosi olisivat tulokseen tyytyväisiä?
3. Tunnetko, että sinulla on nyt kurssin jälkeen paremmat edellytykset hoitaa asiakassuhteitasi?
4. Mitä toiveita ja ideoita sinulla olisi seuraavalle kurssille?
5. Kerro vapaasti millaiseksi koet yhteydenpidon oman ja muiden osastojen välillä?

Johdon loppupäätelmät kurssin vaikutuksista

Neljännän kyselyn tein kahdeksan kuukauden kuluttua kurssin loppumisesta organisaation esimiehelle ja asiakaspalvelupäällikölle koulutuksen ”syvempien vaikutusten” selvittämiseksi. Pyysin heitä kertomaan missä ja miten kurssin hyödyt näkyivät, mihin kurssi oli johtanut. Kannattavatko he uutta kurssia seuraavana vuonna?

Koska aikaa oli jo kulunut pitkään, puoli vuotta, olivat kurssilaiset ehtineet soveltaa oppimaansa työssään ja kurssin vaikutukset näkyivät heidän asenteessaan ja käyttäytymisessään koko organisaatiota ja sen johtoa kohtaan.

7.2 Tulokset

7.2.1 Nelikenttä- kysely ja odotukset koulutusta kohtaan

Ensimmäinen kysely oli ennen koulutusta ja siinä 11 kpl kurssille osallistujista sekä osaston johto kertoivat millainen käsitys heillä oli organisaationsa nykytilasta nelikenttä- analyysin näkökulmasta katsottuna. Heikkouksista, vahvuuksista, uhista ja mahdollisuuksista kaikilla haastateltavilla oli selkeä ja varma käsitys, jonka he nopeasti pystyivät ilmaisemaan. Viimeiseksi kysyin millaisia odotuksia kurssille osallistujilla oli tulevaa koulutusta kohtaan.

VAHVUUDET Asiantuntijuus Ammattitaito	HEIKKOUEDET Tuotevalikoiman laajuus
UHAT Kiire	MAHDOLLISUUDET Asiakaspalvelun lisäarvo Laaja tuotevalikoima Asiantuntijuus Tehtäväkentän laajentaminen

Kuvio 4:Nelikenttä-analyysin tulokset

(Koulutukseen osallistujat 2007, Asiakaspalvelun esimies 2007, Johtaja 2007, Asiakaspalvelupäällikkö 2007 & Markkinointi- ja päämiesvastaava 2007.)

Organisaation vahvuuksina kerrottiin asiantuntemus ja ammattitaito, jotka näkyvät asiakaspalvelussa, joka on empaattista, ystävällistä ja itsensä hillitsevä.

Asiantuntemus tuo lisäarvoa auttamalla johtamaan asiakasta haluttuun suuntaan ja tarjoamaan hänelle vaihtoehtoja tuotevalikoimasta, jonka hillitön laajentuminen koettiin organisaation heikkoudeksi. Valikoimaan tulee ja samanaikaisesti poistuu jatkuvasti tuotteita. Valikoiman tietäminen ja tunteminen on työlästä, vaatii jatkuvaa seuraamista ja tietojen keräämistä, jotka jatkuvassa kiireessä ovat vaikeita toteuttaa.

Mahdollisuuksina organisaatiolle nähtiin asiakaspalvelun lisäarvo, jonka laaja tuotevalikoima ja asiantuntijuuden mahdollisuudet muodostavat.

Asiakaspalvelu ei pelkästään myy vaan on asiakkaan kontakti logistiikassa, tuotekyselyissä, laskutusasioissa jne. Kasvava ja laaja tuotevalikoima mahdollistaa uuden opettelemisen ja luo mahdollisuuden erilaisiin tuotevaihtoehtoihin hyvänä asiakaspalveluna. Asiakaspalvelun asiantuntijuus luo mahdollisuuden asiakkaan luottamukseen; asiakaspalvelu välittää tietoa myös asiakkaalta yritykselle.

Yrityksen kannattavuuden lasku ja muutokset tilausten käsittelyssä voivat johtaa asiakaspalvelun toiminnan supistamiseen. Jos henkilökuntaa vähennetään samalla kun asiakkaiden palvelun tarve pysyy ennallaan, kiire kasvaa entisestään. Kiire huonontaa mahdollisuuksia laadukkaaseen palveluun. (Koulutukseen osallistujat 2007, Asiakaspalvelun esimies 2007, Johtaja 2007, Asiakaspalvelupäällikkö 2007 & Markkinointi- ja päämiesvastaava 2007.)

Odotukset koulutusta kohtaan

Ensimmäisen kyselyn 11 vastaajasta 10 kpl kertoivat odotuksistaan koulutusta kohtaan. Eniten odotettiin ratkaisuja vaikeiden ja hankalien asiakastilanteiden hoitamiseksi sekä neuvontaa jokapäiväiseen yleiseen puhelimessa palveluun ja sen tehostamiseen. Muiden tapaa-
mismahdollisuutta ja sen tuomaa kokemusten vaihtoa odotti vain 1 koulutukseen osallistuja. Yksi osallistuja kertoi haluavansa oppia aktiivisempaa otetta myyntiin. (Koulutukseen osallistujat 2007.)

I Kyselyn Vastaajat	Odotuksistaan Kertojamäärä	Aktiivinen Myynti	Muiden tapaaminen	Yleinen puhelinkäytös	Tehokkuus	Hankalat Asiakastilanteet
11	10	1	1	2	2	6

Taulukko 1: Osallistujien odotukset
(Koulutukseen osallistujat 2007.)

7.2.2 Yhteinen kokemus, joka koettiin positiivisena

Toinen haastattelu oli heti kurssin jälkeen. Odotetusti ryhmähenki oli saanut vahvistusta ja olo oli tyytyväinen. Kaikki vastaajat olivat kokeneet kurssin positiivisena. Erityisesti kurssin monipuolisuus oli yllättänyt osallistujat.

Toinen syy tyytyväisyyteen oli se, että kurssilaisten keskinäinen mielipiteiden ja kokemusten vaihto alkoi heti kurssin alusta lähtien. Tästä muodostui hyvä ryhmähenki, kun jokainen sai purkaa mieltään ja sai ymmärrystä muilta.

Opettaja käsitteli työn jokapäiväisiä tilanteita mukaansa tempaavasti, haki ja antoi työkaluja ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Kurssilaiset tunsivat työnsä mielenkiintoisemmaksi.

” Suhtauduin koulutukseen hieman skeptisesti mutta koulutus osoittautui paljon paremmaksi. Kouluttaja oli innostava, toi keskeiset asiat esille”.

”Positiivinen yllätys! Koulutukseen menin avoimin mielin, ilman odotuksia, mutta jäi erittäin positiivinen ja hyvä mieli”.

” Sai tutustua toisiin myyjiin.”

” Sai vinkkejä markkinointiin ja hankaliin asiakkaisiin”

” Sai työkaluja, joilla pystyy rakentamaan markkinoinnista mielenkiintoisempaa.”

” Positiivista oli kurssin monipuolinen sisältö ja itse kouluttaja, joka oli jämäkkä mutta mukaansa tempaava.” (Koulutukseen osallistujat 2007.)

7.2.3 Hankala asiakas

Vastaajat määrittivät hankalan asiakakkaan sellaiseksi joka on vihainen, päällekyvä, vaatii vastauksia mutta ei kuuntele loppuun saakka. Inttäjä, epäkohtelias. Niin kiihkeässä mielentilassa, että ei pysty keskustelemaan tai vaatii asiakaspalvelijaa hoitamaan hänen ongelmansa heti muista asiakkaista välittämättä.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että he pystyisivät nyt hoitamaan ”hankalan” asiakkaan mielestään hyvin. Kuitenkin huomautettiin, että todella pettyneen asiakkaan kanssa on mahdoton kommunikoida, parempi palata asiaan myöhemmin, kun hän on ehtinyt rauhoittua.

” Saisin ainakin mielestäni hoidettua asiakkaan paremmin kuin aikaisemmin, koulutuksesta sai paljon hyviä vinkkejä.”

”Kyllä varmasti jollain tasolla pystyn parempaan palveluun. Kurssilla läpikäydyt ihmistyypit ja niiden tunnistaminen ja oman tyyppinsä tunnistaminen auttaa, kun tietää miten vastassa olevaa tyyppiä pitää käsitellä.”

”Hankala asiakas on lukkiutunut ja kiihkeässä mielentilassa. Hänen kanssaan on hankala päästä kommunikaatioon. Tällöin keksin sopivan syyn päästä palaamaan asiaan myöhemmin, kun asiakkaan tunnetila on laantunut ja ongelmasta voi keskustella.”

”Hankala asiakas menettää malttinsa ja hänen kanssaan ei pysty keskustelemaan asiallisesti. Tunteet voittavat järjen. On epäkohtelias. Kurssilta sai hyviä eväitä erilaisten asiakkaiden kohtaamiseen. Ei pelkästään hankalien asiakkaiden vaan myös erilaisten persoonallisuustyypien.” (Koulutukseen osallistujat 2007.)

	2. Kysely	3. Kysely
Vastaajien lukumäärä	7	7
Osasi mielestään hoitaa hankalan asiakkaan tyytyväiseksi	7	6

Taulukko 2: Hankalan asiakkaan hoitaminen
(Koulutukseen osallistujat 2007.)

7.2.4 Kommunikaatio ja siirtovaikutus

Kun kurssin jälkeinen euforinen tunne kaikesta itselle tarpeellisesta oppimisesta oli laskeutunut ja uutta opittua asiaa sovellettiin päivittäisessä työssä, kurssilaiset huomasivat, että tiedonkulku eri työntekijöiden ja eri osastojen välillä oli huonoa.

Vastaajien mielestä kommunikaatio kurssilla toimi hyvin; annettiin vinkkejä ja neuvoja, vaihdettiin kokemuksia. Kun normaali työarki alkoi, huomattiin, että kommunikointi ei toiminut osaston sisällä sen paremmin kuin ennenkään. Kun arvioitiin kommunikointia talon sisällä muiden osastojen kanssa, se todettiin huonoksi ja olemattomaksi. Syyksi arvioitiin organisaation koko; suuressa talossa ei tunneta osastoja ja niiden ihmisiä.

Esille tuli myös huomio, että jokaisella on oma tyyliensä ja tapansa vastata ja hoitaa asiakasta. Kaivattiin yhteisiä tapoja hoitaa asioita ja vastata kysymyksiin. Asiakkaalle olisi selkeämpää ja luotettavampaa, kun kaikki vastaisivat kysymyksiin samalla tavoin.

”Kurssilla kommunikointi toimi todella hyvin; käytiin läpi työtilanteita ja annettiin vinkkejä ja vihjeitä. Osastomme keskinäinen kommunikaatio ei kyllä toimi sen paremmin nyt kuin ennen kurssiakaan, toisaalta kaikkihan eivät päässeet tälle kurssille.”

”Kurssilla kaikki ottivat osaa yleiseen keskusteluun ja olimme erittäin aktiivisia. Menimme yhdessä läpi erilaisia tilanteita ja ratkaisuja. Mielestäni osaston sisäinen kommunikointi on samalla tasolla kuin ennenkin.”

”Kurssilla oli tosi avoin ilmapiiri. Kyllä kerroimme kokemuksistamme, asiakaspalvelutilanteista puhuttiin ja naureskeltiin. Jokaisella on oma tapansa työskennellä mutta jonkinlainen yhteinen linja pitäisi olla, että kaikki toimisivat samassa tilanteessa samoin.”

”Tällä hetkellä tuntuu, että talon sisäinen tiedonkulku ei ole ruusuista. Oman osaston sisällä kyllä toimii hyvin.”

”Tieto ei aina tavoita sitä tarvitsevia. Ei varmaankaan johdu ihmisten haluttomuudesta välittää, vaan talo on niin iso ja tuotteita valtavan paljon.” (Koulutukseen osallistujat 2007.)

7.2.5 Tyytyväisyys kurssiin, asioiden unohtaminen ja uuden kurssin tarve

Kurssilaiset olivat sitä mieltä, että heillä oli nyt paremmat valmiudet hoitaa asiakastilanteita. Äänenkäyttöön, sanavalintoihin, asiakkaan kuunteluun ja myötäilemiseen liittyvät neuvot koettiin tarpeellisiksi. Kurssilaiset myönsivät toisaalta, että asioita oli jo päässyt unohtumaan ja siksi tällaisia kursseja pitäisi olla säännöllisesti kaikille, jotta asiat kertaantuisivat ja palautuisivat mieleen.

”Kurssin aikana oli kyllä hyvä mutta nyt jo jääneet kaikki jotenkin unholaan. Jonkinlainen palautus voisi olla paikallaan. En pysty antamaan mitään selkeää esimerkkiä.”

”Kaikkien pitäisi saada osallistua seuraavalle kurssille. Muuten kurssin sisältö ja vetäjä olivat todella hyviä, siksi opitun ”hengissä pitäminen” olisi todella tärkeää.”

”Kaikkien on päästävä mukaan, aina löytyy jotain opittavaa.”

”Määrävälein näin mainioita kursseja. Vaikka ei mitään uutta oppisikaan, niin on hyvä välillä palautella entisiäkin oppeja mieleen. Kannustaa oman työn parempaan hoitamiseen, kun asioita yhdessä käydään läpi.” (Koulutukseen osallistujat 2007.)

7.2.6 Yhteishenki ja muutosvalmius

Puoli vuotta kurssin jälkeen johdon mielestä kurssista on ollut hyötyä nimenomaisesti markkinoinnin kannalta. Kurssi on tuonut osallistujilleen itseluottamusta ja luonut motivaatiota, kun työ on tuntunut tärkeämmälle. Heidän mielestään kurssi loi yhteishenkeä ja teki osastosta muutosvalmiimman, jotka näkyvät avoimena keskusteluna ja sopeutumiskykynä.

Johto oli selkeästi sitä mieltä, että tällainen kurssi pitää olla joka vuosi tälle osastolle.

(Asiakaspalvelupäällikkö 2007 & Asiakaspalvelun esimies 2007.)

7.3 Johtopäätökset ja keskeiset tulokset

Tutkimus sekä teoria ovat yhteneväiset henkilöstökoulutuksen vaikutuksista. Kurssista muodostui yhteinen positiivinen kokemus, jossa jaettiin tietoja ja kokemuksia. Piilevää tietoa muuttui näkyväksi.

Myönteinen yhteinen kokemus johti oppimisen kautta käytöksen muutokseen; yhteishenkeen ja muutosvalmiuteen, jotka luovat valmiuden organisaatiokehitykseen.

Organisaatioympäristön kouluttamattomuus voi estää opitun soveltamisen käytäntöön.

Asioiden unohtuminen ja kanta siitä, että koko osaston pitäisi päästä kurssille, loivat tarpeen uuden kurssin järjestämiselle.

7.4 Tulosten merkitys

Kurssista oli selkeästi hyötyä koska osallistujat kokivat saaneensa keinoja ja työkaluja vaikeiden asiakastilanteiden hoitoon. Vaikeiden asiakastilanteiden hoitaminen kuntoon voi johtaa hankalimman asiakkaan muuttumiseksi parhaaksi asiakkaaksi.

Kun oppimisen siirtovaikutuksen myötä kurssilaiset alkoivat käyttää ja soveltaa oppimaansa, he näkivät oliko ympäristö muuttunut kurssilaisten mukana. Koska organisaatioympäristön kouluttamattomuus voi olla este opitun soveltamiseen, olisi tärkeää järjestää samanlaisia asioita käsittelevä kurssi mahdollisimman laajalle joukolle työntekijöitä. Soveltamisen ongelmista voisi myös kertoa kurssilaisille etukäteen, että he tietäisivät valmistautua niihin.

Kurssilaisten keskustelu ja kokemustenvaihto loi mahdollisuuden tiedolle; sekä näkyvälle että hiljaiselle tiedolle laajentua työntekijöiden keskuudessa.

Tieto myös jalostuu ja tuottaa uusia ideoita kun sitä käsitellään porukalla.

Kurssilaiset muodostivat näin oppivan organisaation, jossa hiljainen tieto siirtyi koko organisaation käyttöön ja kohotti sen ongelmanratkaisukykyä sekä teki siitä muutosvalmiimman. Muutosvalmiiseen organisaatioon on mahdollisuus tuoda uusia tehtäviä, jotka rikastuttavat muuten yksitoikkoista työtä sekä laajentaa osaamista.

Kurssilaisten keskustelu ja kokemusten vaihto keskenään luo verkostoitumisen mahdollisuuksia. Työtoverin kohtaaminen kasvokkain ja kokemuksia vaihtaen luo pohjaa paremmalle tuntemiselle ja yhteistyölle.

8 Lopuksi

8.1 Kehitysehdotukset ja suositukset organisaatiolle

Kurssilaisten ja johdon yhteinen mielipide oli, että kurssi pitäisi järjestää uudelleen koko osastolle. Kurssilla käytäisiin läpi omia puheluita ja etsittäisiin ongelma-kohtiin ratkaisuja yhdessä. Muita myyjän kannalta konkreettisia asioita kurssilla olisi eri asiakastyypien tunnistaminen, muiden myyjien tapaaminen ja kokemusten vaihto, aktiivinen myynti, halu vahvistaa positiivista asennetta asiakaspalvelutyössä. Kurssilta pitäisi saada eväitä kassavirran kasvattamiseen: asennemuutos myymistä kohtaan positiivisempaan suuntaan. Osaa jo käsiteltiin tällä kurssilla, mutta osallistujat toivoivat, että muutkin työntekijät pääsisivät käsittelemään näitä osaston ydintyöhön, asiakaspalveluun, liittyviä asioita.

Johto näki, että kurssi selkeästi kasvatti muutosvalmiutta ja sopeutumiskykyä ja loi yhteishenkeä tehden osastosta muutosvalmiimman, joka näkyi avoimena keskusteluna ja sopeutumiskyynä. Tämä mahdollistaa muutokset osaston toiminnassa ja organisaatioon kohdistuvan kehittämisen.

9 Arviointi

Omiksi oppimistavoitteikseni asetin lähteiden kriittisen etsimisen, pohtimisen ja omien johtopäätösten tekemisen sekä kirjallisuuteen tutustumisen työntekijän oppimisprosessin kulusta, henkilöstökoulutuksen syistä ja vaikutuksista organisaatioon.

Tutkimuksessa tavoitteenani oli selvittää, kokivatko organisaation johto ja koulutukseen osallistujat, että koulutuksesta oli hyötyä ja kannattaako tällainen koulutus järjestää uudelleen.

Kaikki nämä tavoitteet täyttyivät ja lisäksi opin miten helposti henkilöstökoulutus voi olla turhaa jos koulutettavat eivät pääse soveltamaan opittuja asioita kun niitä ei samanaikaisesti ole perehdytetty koko organisaatiolle.

Henkilöstökoulutuksen positiiviset vaikutukset muutosvalmiuteen tulivat minulle yllätyksenä. Opinnäytetyöni on hyvä lopettaa Paulo Coelho'n Valon Soturin käsikirjan sanoihin, jotka mielestäni kuvaavat työntekijöiden keskinäistä toveruutta:

” Valon Soturi tietää, että kukaan ei ole tyhmä ja että elämä opettaa kaikkia vaikka se vie aikaa. Hän antaa aina itsestään parhaansa ja odottaa toisten tekevän samoin. Sen lisäksi hän pyrkii auliisti osoittamaan jokaiselle mihin itse kukin pystyy. Muutamat toverit sanovat: On myös kiittämättömiä ihmisiä. Valon Soturia tämä ei lannista. Hän kannustaa yhä toista ihmistä, koska sillä tavalla hän kannustaa myös itseään.” (Coelho 2007, 36.)

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Coelho, P. 2007. Valon soturin käsikirja. Keuruu: Otava.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Laitinen, K. 2003. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Kuopio: Kopijyvä.

Nordström, K. A. & Ridderstråle, J. 2006. Funky Business. Helsinki: Krista.

Pellikka, T. 2002. Asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisen kehittäminen sisäisen markkinoinnin avulla. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Raatikainen, A. 2003. Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus ammatilliseen kehittymiseen ja työkäyttäytymiseen. Oulu: Oulun yliopisto.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.

Sallila, P. & Vaherva, T. 2001. Arkipäivän oppiminen. Saarijärvi: Gummerus.

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Vantaa: Gaudeamus.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus.

Haastattelut

Asiakaspalvelun esimies (Haastateltu 21.3.2007 ja 13.12.2007)

Asiakaspalvelupäällikkö (Haastateltu 22.3.2007 ja 13.12.2007)

Johtaja (Haastateltu 27.3.2007)

Kouluttaja (Haastateltu 22.3.2007)

Koulutukseen osallistujat (Haastateltu 23.3.2007, 29.3.2007 ja 5.6.2007)

Markkinointi- ja päämiesvastaava (Haastateltu 20.3.2007)

Kuviot

Kuvio 1:Havaittavan tiedon synty	13
Kuvio 2:Kokemuksen merkityksen syntyminen.....	15
Kuvio 3: Oppiminen älykkäässä organisaatiossa	16
Kuvio 4:Nelikenttä-analyysin tulokset.....	20

Taulukot

Taulukko 1:Osallistujien odotukset.....	21
Taulukko 2:Hankalan asiakkaan hoitaminen	23