

Hotellin vastaanottohenkilökunnan motivoinnilla lisämyyntiä

Tapaustutkimus: Sokos Hotels -ketju

Annika Kilpiä & Juha Virtanen

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan

liikkeenjohdon koulutusohjelma

2010



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p>Tekijät Annika Kilpiä & Juha Virtanen</p>	<p>Aloitusvuosi 2006</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Hotellin vastaanottohenkilökunnan motivoinnilla lisämyyntiä Tapaustutkimus: Sokos Hotels -ketju</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 69 + 10</p>
<p>Ohjaaja Minna Halmetoja</p>	
<p>Keväällä 2008 alkanut taantuma sai yritykset tarkastelemaan entistä tarkemmin kannattavuuttaan ja toimintatapojaan. Myös majoitusalaalla on ollut paineita keksiä uusia tulonlähteitä, jotta myynti saataisiin pidettyä edes aikaisemmalla tasolla, saati sitten kasvamaan. Lisämyynnin merkitystä on korostettu, sillä suosittelun kautta tapahtuvan lisämyynnin on todettu lisäävän yrityksen kannattavuutta sekä parantavan asiakkaiden kokeman palvelun laatua. Hotellin vastaanottohenkilökunnan yhtenä tehtävänä on suositella hotellin tuotteita ja palveluja, sekä näin myydä enemmän. Lisämyynnin tekemisessä vastaanottohenkilökunta onkin avainasemassa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kasvattaa lisämyyntiä hotellin vastaanoton henkilökuntaa motivoimalla. Tutkimuksen pääongelma oli, miten motivoida vastaanoton henkilökuntaa tekemään lisämyyntiä. Lähtökohtana työn tarkastelussa oli työterveyslaitoksen määritelmä motivaatiosta. Määritelmän mukaisesti viitekehys ja työn empiirinen osa jaettiin viiteen osaan: yksilön ominaisuudet ja kokemukset, töiden sisältö ja toimintaympäristö, työtä koskevat tavoitteet, töiden sisällön haastavuus ja kehittymisen mahdollisuudet sekä työtä koskeva palaute ja palkitseminen. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Sokotel Oy.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä sähköisen kyselyn muodossa tammi-helmikuun 2010 vaihteessa. Kohderyhmänä olivat Suomen ja Viron Sokos Hotellien vastaanottojen lähiesimiehet, eli palvelu- ja vuoropäälliköt. Koska muutamissa yksiköissä ei ole lainkaan palvelu- tai vuoropäälliköitä, kyseisissä yksiköissä sisällytettiin tutkimukseen yksikkökohteisesti joko hotelli- tai vastaanottopäällikkö. Kysely päätettiin rajata koskemaan lähiesimiehiä, koska heillä on yleensä eniten kokemusta vastaanoton työstä. Lähiesimiehet sopivat tutkimuskohteeksi myös sen vuoksi, että he toimivat hotellien vastaanotoissa omien alaistensa motivoijina, mutta ovat toisaalta motivoitavina omien esimiestensä suunnalta.</p> <p>Tutkimus toi uutta tietoa toimeksiantaja Sokotel Oy:lle, Sokos Hotels -ketjulle ja yleisestikin hotellialalle. Opinnäytetyön laajuista selvitystä ei ole tehty aikaisemmin. Tutkimuksessa onnistuttiin kartoittamaan kohderyhmän lisämyyntiin liittyviä motivaatiotekijöitä. Vastaajilla oli ideoita toimintaympäristön kehittämiseen ja he toivoivat koulutusta kehittyäkseen työssään. Lisämyynti nähtiin selkeänä osana vastaanoton toimenkuvaa. Siitä koituvista hyödyistä suurimmaksi koettiin asiakastytyväisyyden lisääntyminen, kun taas sen suurimmaksi esteeksi koettiin kiire. Enemmistöllä vastaajista ei ollut tavoitetta, mutta he kaipaivat sellaisen asettamista. Palkitsemiskeinoista eniten arvostettiin tiimikohtaista palkitsemista käytössä olevien henkilökohtaisten palkintojen sijaan ja palautetta toivottiin annettavan useammin. Saatujen vastausten perusteella pystyttiin muodostamaan käsitys siitä, miten hotellin vastaanottohenkilökuntaa voidaan lisämyynnin aikaansaamiseksi.</p>	
<p>Asiasanat Motivointi, myynti, palaute, palkitseminen, tavoitteet, majoitusala</p>	

Hotel and Restaurant Management

<p>Authors Annika Kilpiä and Juha Virtanen</p>	<p>Year of entry 2006</p>
<p>The title of thesis The role of motivating in creating ancillary revenue in the hotel front office Case Sokos Hotels chain</p>	<p>Number of pages and appendices 69 + 10</p>
<p>Supervisor Minna Halmetoja</p>	
<p>The recession that started in the spring of 2008 made companies examine their profitability and operational modes more closely. The accommodation industry has also been under pressure to find new sources of income in order to keep sales at earlier levels, let alone grow. The importance of ancillary revenue has been highlighted because additional sales increase the profitability of the company as well as improve the quality of service as perceived by customers. One of the tasks of front office personnel is to recommend the products and services of the hotel and as a result sell more. The front office staff is in key position in creating ancillary revenue.</p> <p>The aim of this bachelor's thesis was to determine how to increase ancillary revenue in the hotel by motivating the front office staff. The main research problem of the study was how to motivate the reception staff to make additional sales. The starting point was the definition of motivation by Finnish Institute of Occupational Health. According to the definition, the framework and the empirical part were divided into five parts: individual characteristics and experiences, the work content and the environment, work objectives, how challenging the work is and the possibilities for development, and feedback and rewards. This thesis was commissioned by Sokotel Oy.</p> <p>The study was conducted using a quantitative method in the form of an electronic survey in January-February 2010. The target group was the service and duty managers of Sokos Hotels in Finland and Estonia. In some units, the hotel or front office manager participated in the study because all units do not have service or duty managers. The study was limited to local managers because they have the most work experience. Furthermore, they motivate their subordinates, yet they are also motivated by their own superiors.</p> <p>This study provided new information for Sokotel Oy, the Sokos Hotels chain and also for the accommodation sector in general. There has not been a bachelor's thesis made on this subject before. The study succeeded in identifying the motivational aspects of the target group. The respondents had ideas for improving the work environment and they hoped to have training for making ancillary revenue. Additional sales were seen as a clear part of the work at the reception. The greatest benefit of it was the increase of customer satisfaction while the main obstacle was hurry. The majority of respondents had no objective regarding additional sales, but they hoped they had. The most valued reward for additional sales was team rewards and feedback as opposed to the individual rewards used at the moment. On the basis of the answers, an idea can be formed of how to motivate front office staff to achieve additional sales.</p>	
<p>Key words Motivating, sales, feedback, reward, goals, accommodation industry</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Henkilöstön motivaatio ja motivointi.....	3
2.1	Työmotivaatio.....	4
2.2	Palaute motivoivana tekijänä.....	7
2.3	Palkitsemismenetelmät motivointikeinona.....	15
2.4	Yksilön ominaisuudet ja kokemukset.....	16
2.5	Työtä koskevat tavoitteet.....	17
3	Hotellin vastaanoton työprosessit.....	22
3.1	Vastaanoton työnkuva.....	22
3.2	Töiden sisällön haastavuus sekä kehittymisen mahdollisuudet.....	24
4	Lisämyynti vastaanoton työssä.....	26
4.1	Myyjän ominaisuudet ja tehokas myyntiprosessi.....	28
4.2	Erilaisten myyntitekniikoiden hyödyntäminen.....	30
4.3	Työympäristön hyödyntäminen lisämyynnissä.....	34
4.4	Lisämyynnin vaikutus asiakastyytyväisyyteen.....	34
5	Tutkimusmenetelmä ja tiedon keruu.....	36
5.1	Toimeksiantaja ja kohderyhmä.....	37
5.2	Kyselylomakkeen esittely.....	38
5.3	Tutkimuksen toteutustapa ja ajankohta.....	39
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	39
6	Vastaanottohenkilökunnan motivoiminen Sokos Hotels -ketjussa.....	46
6.1	Toimintaympäristö.....	46
6.2	Töiden sisältö ja kehittymismahdollisuudet.....	47
6.3	Yksilön ominaisuudet ja kokemukset.....	51
6.4	Tavoitteet ja töiden sisällön haastavuus.....	52
6.5	Palaute ja palkitseminen.....	54
7	Johtopäätökset.....	57
8	Pohdinta.....	63
	Lähteet.....	65
	Lähteet.....	70
	Liite 1. Kyselylomake.....	70
	Liite 2. Saatekirje.....	77
	Liite 3. Kyselylomakkeen avoimia kommentteja.....	78
	Liite 4. Taulukko teoriasta, empiriasta ja toimintaehdotuksista.....	79

1 Johdanto

Lisämyynti nousi ajankohtaiseksi aiheeksi taantuman alkaessa keväällä 2008. Yritykset alkoivat tarkastella entistä tarkemmin kannattavuuttaan ja toimintatapojaan, jotta myynti saataisiin pidettyä edes aikaisemmalla tasolla, saati sitten kasvamaan. Myös hotellialalle syntyi paineita keksiä uusia tulonlähteitä. Lisämyyntiä korostetaan esimerkiksi Sokos Hotels -ketjussa, sillä sen välineenä käytettävän suosittelun on todettu lisäävän yrityksen kannattavuutta sekä parantavan asiakkaiden kokeman palvelun laatua. Hotellin vastaanottohenkilökunnan tehtäviin kuuluu suositella hotellin tuotteita ja palveluita sekä näin tuottaa lisämyyntiä.

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valittiin suosittelun kautta tehtävä lisämyynti. Työssä tutkitaan henkilöstön motivoimista lisämyynnin tekemiseen ja tapaustutkimuksena on Sokos Hotels -ketju. Toimeksiantajana työllä on S-ryhmän tytäryhtiö Sokotel Oy, ja tutkimuksen lopputulokset on tarkoitus viedä käytäntöön ainakin Sokos Hotel Aleksanterissa, Helsingissä. Sokos Hotels -ketjussa on vastaanotoissa käytössä myyntikilpailutaulukko, johon vastaanottohenkilökunta merkitsee tekemänsä lisämyynnin. Osana tutkimusta on selvittää, miten tätä kilpailutaulukkoa jo hyödynnetään, ja kuinka sitä voisi hyödyntää tehokkaammin. Tutkimus ei sisällä Pietarin Sokos Hotelleja, koska ne eivät ole ketjun myyntikilpailussa mukana. Sokos Hotel Viru Tallinnassa on ollut ketjun myyntikilpailussa jo pitkään kärkipäässä ja siksi myös kyseinen hotelli on tutkimuksessa mukana.

Suosittelu on osa hotellin vastaanoton ammattitaitoista työskentelytapaa, sillä se luo asiakkaalle lisäarvoa. Tässä työssä suosittelulla tarkoitetaan tuotteen esilletuomista asiakaspalvelutilanteessa tuotetta parantavana elementtinä. Lisämyynnillä tarkoitetaan perustuotteen lisäksi myytäviä tuotteita ja palveluita. Lähtökohtana työn tarkastelukulmalle on työterveyslaitoksen määritelmä motivaatiosta, jonka mukaan motivaatioon vaikuttavat yksilön ominaisuudet ja kokemukset, töiden sisältö ja toimintaympäristö, työtä koskevat tavoitteet, töiden sisällön haastavuus ja kehittymisen mahdollisuudet sekä työtä koskeva palaute ja palkitseminen. Viitekehys koostuu näistä elementeistä ja niiden pohjalta on laadittu myös työn empiirinen osio.

Työn päätavoite on selvittää, miten kasvattaa lisämyyntiä hotellin vastaanoton henkilökuntaa motivoimalla. Tutkimuksen pääongelma on, miten motivoida työntekijä lisämyynnin tekoon. Lisäksi tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin tarkentaviin kysymyksiin:

- Miten suosittelu liittyy vastaanoton työprosessiin?
- Millaisia myyntitekniikoita vastaanoton henkilökunnan tulisi käyttää?
- Miten työympäristöä voi hyödyntää lisämyynnin saamiseksi?

- Millaiset palkitsemismenetelmät motivoivat henkilökuntaa?

Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan kvantitatiivisella menetelmällä. Kohderyhmänä tutkimuksessa on Sokos Hotellien vastaanottojen lähiesimiehet, eli palvelu- ja vuoropäälliköt, joille lähetetään sähköinen kyselylomake. Koska muutamissa yksiköissä ei ole lainkaan palvelu- tai vuoropäälliköitä, päätettiin kyseisissä yksiköissä sisällyttää tutkimukseen yksikkökohtaisesti joko hotelli- tai vastaanottopäällikkö. Tutkimus koskee ainoastaan majoitusosastoa, eli hotellin mahdollisia muita toimintoja, kuten ravintolapalveluja, ei oteta huomioon. Kysely päätettiin rajata koskemaan lähiesimiehiä, koska heillä on yleensä eniten kokemusta vastaanoton työstä. Lähiesimiehet sopivat tutkimuskohteeksi myös sen vuoksi, että he toimivat omien alaistensa motivoijina, mutta ovat toisaalta motivoitavina omien esimiestensä suunnalta. Edellä mainittujen asioiden pohjalta heillä on siis kokemusta sekä vastaanoton käytännön työstä, että esimiehen roolissa alaisten motivoinnista. Vastaanottovirkailijoilla ei välttämättä ole kokemusta tai näkemystä kollegojen motivoimiseen, vaan he ovat motivoitavan roolissa. Työn lopussa annetaan Sokos Hotels -ketjulle toimenpide-ehdotuksia lisämyynnin parantamiseksi motivoinnilla.

2 Henkilöstön motivaatio ja motivointi

Jotta vastaanottohenkilökunta saadaan tekemään lisämyyntiä muun työn ohessa, on heitä motivoitava suoriutumaan tehtävästä mahdollisimman hyvin. Motivaatio on yksilöllistä ja voidaan määritellä monella tavoin. Tämän työn lähtökohtana on työterveyslaitoksen määritelmä motivaatiosta.

Motivaatio kertoo siitä, mihin asioihin suuntaamme kiinnostuksemme ja ponnistelumme, miten voimakkaasti ja kuinka pitkään. Motivaatioon vaikuttavat niin yksilön ominaisuudet ja kokemukset kuin töiden sisältö ja kulloinenkin toimintaympäristö. Keskeistä on ensiksikin, miten työtä koskevat tavoitteet asetetaan, miten haastava on töiden sisältö ja millaisia kehittymisen mahdollisuuksia se tarjoaa. Toiseksi motivaatiota säätelee työtä koskeva palaute ja palkitseminen. (Työterveyslaitos 2009.)

Määritelmän mukaisesti viitekehys on jaettu viiteen osaan: yksilön ominaisuudet ja kokemukset, töiden sisältö ja toimintaympäristö, työtä koskevat tavoitteet, töiden sisällön haastavuus ja kehittymisen mahdollisuudet sekä työtä koskeva palaute ja palkitseminen. Niiden pohjalta on laadittu myös työn empiirinen osio. Ymmärtämällä, mitä motivaatio käsitteenä tarkoittaa, mistä se syntyy sekä mitkä tekijät siihen vaikuttavat, voidaan miettiä miten motivoida henkilöstöä (Hogan 2008a).

Esimiehet eivät aina tunnista työntekijänsä toiveita ja tarpeita, mikä saattaa heikentää työntekijän motivaatiota. Osaltaan edellä mainittu saattaa johtua kommunikoinnin puutteesta. Mutta miten esimies voi toivoa onnistuvansa työntekijän motivoinnissa, mikäli hänellä ei ole lainkaan tietoa, mitä tämä haluaa? Esimiehen onkin äärimmäisen tärkeää pyrkiä selvittämään, mitä työntekijät haluavat, sillä vain siten hän voi pyrkiä onnistuneesti täyttämään kyseiset tarpeet. Hyvät esimiehet kannustavat työntekijöitensä ilmaisemaan tarpeensa selvästi ja suoraan, sekä ponnistelemaan päästäkseen tavoitteisiinsa. Esimiehen tulisi auttaa työntekijää hahmottamaan yhteys tämän omien ja yrityksen tavoitteiden välillä. Työntekijöiden on voitava luottaa esimiehiinsä ja uskoa, että kova työskentely asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja yrityksen menestymiseksi oikeasti kannattaa ja työntekijä hyötyy siitä myös itse. Yhteyden tulosten ja palkitsemisen välillä ymmärtävät työntekijät motivoituvat parhaiten antamaan kaikkensa työpaikkansa eteen. (Berger & Brownell 2009, 297-298.) Vastaanottohenkilökunnan kokonaisvaltainen palkitseminen tunnustuksien, rahapalkkioiden, etenemismahdollisuuksien ja kunnioituksen avulla varmistaa henkilökunnan työtyytyväisyyden ylläpitämisen (Hogan 2008b).

2.1 Työmotivaatio

Yritysjohtajat ja esimiehet ovat aina olleet kiinnostuneita alaistensa motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Atkinsonin, Smithin ja Bemmin mukaan motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö ja arvot. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10-11.) Jobber (2007, 1001), Liukkonen ym. (2006, 11-12) sekä Sommerville (2007, 313) kuvailevat motivaation tarkoittavan lähinnä toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. Toiminnan ärsykkeet heijastuvat ihmisen toimintaan, kun hän osallistuu tavoitteelliseen toimintaan, jossa hän yrittää saavuttaa jonkun standardin tai normin, tai jossa häntä arvioidaan ulkopuolelta, Perusoletuksena on siten, että ihminen on itse vastuussa toimintansa tuloksesta, ja että tehtävä koetaan jossain määrin haasteellisena. (Liukkonen ym. 2006, 11-12.) Cullen (2001, 98-99) taas esittää, että motivaatio on ryhmän sisäinen tila, joka vaikuttaa käyttäytymiseen ja se selittää syitä ihmisten käyttäytymiseen. Motivoituneen ryhmän tavoitteena on asetettujen tavoitteiden menestyksellisen saavuttaminen. Jokainen ryhmän jäsen havaitsee ja tulkitsee ohjeistukset, toiminnan ja kommunikaation eri tavoin. Lisäksi jokaisen ryhmän jäsenen arvot ja kulttuuri vaikuttavat voimakkaasti käyttäytymiseen, päätöksentekoon, motivaatioon ja kommunikointiin sekä menestymiseen johtosänessä.

Deci ja Ryan luonnehtivat, että motivaation on todettu vaikuttavan neljään eri asiaan, jotka ovat toiminnan intensiteetti (kova yrittäminen), pysyvyys (toimintaan sitoutuminen), tehtävien valinta (tehtävien haasteellisuus), sekä suoritus (suoritusten laatu). Voimakkaan motivaation omaava ihminen yrittää siis muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävistään laadukkaammin. Jos työtehtävillä koetaan olevan vaikutusta työn jatkuvuuteen, palkkaukseen, työoloihin tai muihin työntekijälle tärkeisiin seikkoihin, ne voivat muodostua ahdistuksen lähteiksi. Suoritustilanteissa koettavalla ahdistuksella saattaa olla motivaatiota heikentävä vaikutus, jolloin vastaavanlaisen tilanteeseen ei mielellään mennä uudelleen mukaan. (Liukkonen ym. 2006, 12, 23.)

Motivaatio syntyy sosiaalisen ympäristön ja sen vaatimusten sekä omien ajatusten yhteisvaikutuksesta, ja vaikuttaa suoraan työntekijän suoriutumiseen: jos motivaatio muodostuu myönteiseksi, tehtävää jatketaan innostuneesti ja pysytään aktiivisena, jolloin myös työtulokset tulevat todennäköisesti olemaan hyviä. Kielteisen motivaation syytminen saa vastaavasti aikaan sitoutumattomuutta ja huolimattomuutta tehtävän suorittamisessa. Deci ja Ryan esittävät, että motivaatiolla on kolme erilaista tehtävää yksilön käyttäytymisen suhteen. Ensinnä-

kin motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä ja saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. Toiseksi motivaatio ohjaa yksilön käyttäytymistä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Kolmanneksi motivaatio säätelee yksilön käyttäytymistä. (Liukkonen ym. 2006, 12, 25-26.)

Kun työntekijän sisäistä motivaatiota halutaan edistää ja optimoida, tulisi työn sisältää paljon elementtejä sekä autonomian että pätevyyden kokemuksista (Liukkonen ym. 2006, 129). Toisin sanoen työtehtävien tulisi olla riittävän haasteellisia, mutta toisaalta työssä pitäisi olla autonomiaa, eli työntekijä saisi osallistua itse päätöksentekoon ja työn yksityiskohtien suunnitteluun. Esimiehen tulisi siis panostaa sekä haasteellisuuteen että autonomiaan rinnakkain. (Hogan 2008a.)

Työmotivaation kannalta olennaista on vastuun lisääminen ja kontrollin minimoiminen. Jos työntekijä kokee, ettei hänellä ole vaikutusvaltaa työn tekemiseen, hän alkaa mielessään irtisnoutua toiminnan vastuusta. Tällöin työ mielletään pomon tai yrityksen omistajien hankkeeksi, eikä yhteiseksi projektiiksi, johon jokainen antaa oman henkilökohtaisen panostuksensa. (Liukkonen ym. 2006, 28.) Usein motivaation puute on oikeastaan epävarmuuden tunnetta. Epävarma työntekijä saattaa luulla, ettei hän vastaa työn edellyttämiä vaatimuksia. Tällöin esimiehen ja työyhteisön on ensiarvoisen tärkeää kannustaa epävarmaa kollegaa tämän itsevarmuuden lisäämiseksi. Mitä itsevarmempi työntekijä on työtaitojensa ja ammattitaitonsa suhteen, sitä varmemmin hän motivoituu työskentelemään ahkerasti. (Berger & Brownell 2009, 297-298.)

Deci ja Ryan esittävät, että sosiaaliset tekijät, kuten työpaikan ilmapiiri, vaikuttavat motivaatioon. Väliin tulevina tekijöinä toimivat kuitenkin koettu pätevyys, autonomia ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Edellä mainitut kolme tekijää voidaan nähdä myös ihmisen psykologisina perustarpeina, joita hän pyrkii tyydyttämään jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Näiden perustarpeiden tyydyttyessä motivaatio työtä kohtaan kasvaa. Jos työ sen sijaan on tiukasti kontrolloitua, kyseiset tarpeet eivät tyydyty, ja näin ollen motivaatio laskee. Työntekijän tulisi osallistua toimintaan omasta vapaasta tahdostaan, ilman kenenkään kontrolloimista. Mikäli näin ei ole, ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitys korostuu tai motivaatio puuttuu jopa kokonaan. (Liukkonen ym. 2006, 27-28.)

Parhaimmillaan työ tuottaa sisäistä mielihyvää ja nautintoa. Gagnen, Senecalin, Koestnerin ja Siitosen mukaan on hyvä kohdistaa huomio palkitsemismalleihin ymmärtääkseen, miten työkokemus voi tuoda mukanaan lisää voimaa tai energiaa. Niissä on kyse työstä saatavista palkkioista ja palkitsemisista sekä siitä, miten nämä palkinnot energisoivat jatkuvaa työn tekemistä

ja hyviin suorituksiin pyrkimistä. Se, että kokee saavansa työstä energiaa, merkitsee, että saa palkintoa suoraan työstä itsestään. Baard, Decin ja Ryan esittävätkin, että peruskysymys työmotivaatiossa on, kokevatko työntekijät saavansa palkkiota itse työstä vai eivät. (Liukkonen ym. 2006, 101.)

Deci ja Ryan toteavat, että rahan ja palkkioiden sisältämä kontrolloiva ominaisuus johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Ulkoisina motiiveina raha, palkat ja palkkiot kuuluvat työhön, eivätkä ne sinänsä laske kenenkään motivaatiota, mutta ne voivat toki laskea, jos rahasta tulee kontrolloiva tekijä. Näin tapahtuu, jos ei työssä ole mitään muita motiiveja kuin rahan saaminen. Toisaalta Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov ja Kornazheva esittävät, että raha on tärkeä motivoija ja toiminnan ulkoinen aloittaja, eikä työ yleensä voikaan olla pelkästään sisäisesti motivoivaa. (Liukkonen ym. 2006, 116-117.)

Sommervillen (2007, 312) mukaan pystyäkseen johtamaan tehokkaasti, esimiehen tulee ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon. Johtajat eivät suoranaisesti voi motivoida työntekijöitään, mutta he voivat tarjota työympäristön, jossa työntekijät motivoituvat itsensä. Sommerville korostaa kommunikoinnin merkitystä, muistuttaen kuitenkin samalla, ettei yksikään majoitusalan yritys voi menestyä ilman henkilökunnan jonkinasteista sitoutumista ja vaivannäköä. Henkilöstön motivaation ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi esimiehellä tulee siis olla edes jonkinlainen käsitys, mitä motivaatio tarkoittaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.



Kuvio 1. Myyntityöntekijöiden motivointi Jobberia ja Lancasteria (2006, 407) mukailleen

Jobber ja Lancaster (2006, 407) selventävät, miten myyntihenkilöstön motivointi on usean tekijän summa (Kuvio 1). Motivaation avulla työntekijä näkee vaivaa suorituksensa eteen. Vaivannäkö helpottaa suoritusta ja johtaa todennäköisemmin haluttuun tavoitteeseen, eli kaupan tekemiseen. Kun myyntihenkilö saa suorituksestaan palkinnon, joko palautteen tai muun palkitsemisen muodossa, hänen tyytyväisyytensä kasvaa. Tyytyväisyys taas lisää työntekijän motivaatiota myymiseen.

Kuvion 1 mukaisesti motivoitunut vastaanottovirkailija selvittää asiakkaan tarpeet käyttäen hyväksi toimintaympäristöään ja erilaisia myyntitekniikoita. Näistä kerrotaan enemmän luvussa 4. Vaivannäön ansiosta hän tekee onnistuneesti lisämyyntiä. Jos vastaanottovirkailija saa suorituksestaan palkinnon, se lisää tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys taas lisää vastaanottovirkailijan motivaatiota pyrkiä lisämyyntiin uudelleen.

2.2 Palaute motivoivana tekijänä

Liukkosen ym. (2006, 233) mukaan palautteella tarkoitetaan työntekijän saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Palaute kuuluu yhtenä olennaisena osana ihmisten väliseen vuorovaikutusprosessiin. Berger & Brownell (2009, 251) esittävät, että se ohjaa ja suuntaa motivaatiota, oppimista ja tunne-elementtejä. Palaute vaikuttaa henkilökunnan vaivannäköön ja suorituskyykyyn. Sydänmaanlakka (2001, 58) jatkaa, että palautteen merkitys on tärkeää niin yksilön, tiimin, kuin koko yrityksen kannalta. Palautteen asemaan työyhteisössä olisi kiinnitettävä erityisen paljon huomiota. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntymisen työyhteisössä. Riittävä palautteen määrä sekä avoimuus ottaa vastaan palautetta ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohtia. Palautteen avulla voidaan myös hienosäätää työntekijöiden tavoitteita ja arvioida heidän suorituskyykyään. (Berger & Brownell 2009, 251.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on hyvin henkilökohtainen asia. Jotta organisaatiossa syntyisi hyvä palautekulttuuri, jokaisen on henkilökohtaisesti oivallettava palautteen merkitys työyhteisössä ja omassa kehityksessään. (Sydänmaanlakka 2001, 64.) Hyvä palautekulttuuri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, reilusta yhteishengestä, toisten tukemisesta, valmennuksellisesta johtamisesta ja yrityksen arvoista lähtevästä käytännön esimiestyöstä. (Liukkonen ym. 2006, 236.)

Monet kokevat palautteen tärkeimmäksi voimavaroja lisääväksi tekijäksi töissä (Liukkonen ym. 2006, 234). Useimmat työntekijät haluavat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, ja haluavat suorituksistaan palautetta ohjaamaan tulevaa käyttäytymistään (Sommerville 2007, 238-239). Työntekijät haluavat ja kaipaavat avointa keskustelua ja jatkuvaa palautetta, mikä ei

tarkoita vain virheistä huomauttamista, vaan palautetta halutaan myös hyvistä suorituksista, sillä hyvä palaute motivoi. Palautteen antaminen hyvin tehdystä työstä on motivaation kulkumakivi. Esimiehen tärkein keino tukea työntekijän pätevyyden kokemuksia sekä kokonaisvaltaista itsetuntoa on antaa palautetta tämän työstä. Decin, Ryanin, Muchinskyn ja Brownin mukaan positiivinen palaute esimieheltä hyvin tehdystä työstä tukee työntekijän pätevyyden kokemuksia ja vaikuttaa suotuisasti hänen työmotivaatioonsa, mutta erityisen tärkeää on huomata yhteisön osuus palautteen kokemisessa. Kanssaihminen odotukset synnyttävät helposti sosiaalisen paineen, joka lisää sekä positiivisen että negatiivisen palautteen psyykkistä vaikutusta. Kasvojen menetys on kova paikka kenelle tahansa., mikä taas aiheuttaa motivaation laskua ja palautteeseen mahdollisesti sisältyvän informaation pyyhkiytymistä pois. (Liukkonen ym. 2006, 78-79, 234.)

Palautteen antaminen ja saaminen koetaan joskus vaikeaksi. Toisaalta palautteen puuttuminen koetaan usein isoksi ongelmaksi työyhteisössä. Yksilötasolla monet saattavat kokea palautteen antamisen, varsinkin korjaavan palautteen, vaikeaksi asiaksi, sillä siihen liittyy ristiriitaisia tunteita. Suomalainen kommunikointikulttuuri on perinteisesti melko niukkaa ja siinä ei helposti haukuta tai keuhutakaan. Edellä mainittu on kuitenkin ristiriidassa kehittämisen ja kehittymisen kanssa, joka vaatii jatkuvaa palautetta. Hyvinvoivassa organisaatiossa hyvät vuorovaikutustaidot ovatkin erittäin tärkeitä, jotta osataan aina puuttua epäkohtiin asiallisesti ja antaa tunnustusta, kun siihen on mahdollisuus. (Sydänmaanlakka 2001, 59.)

Palautetta tulisi antaa säännöllisesti ja riittävän usein. Sitä tulisi myös pyytää yhtä usein, kuin sitä itse antaa. Palautteen annossa tulisi olla aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen, sekä se tulisi myös antaa heti, kun siihen on aiheita. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota toisten kuuntelemiseen, sekä heidän mielipiteidensä ja antamansa palautteen kunnioittamiseen. (Sydänmaanlakka 2001, 65.) Liukkosen ym. (2006, 234) mukaan palautetta on kahdenlaista: tehdystä suorituksista annettava palaute ja ennen tapahtumaa annettava palaute. Tehdystä suorituksesta annettava palaute voidaan antaa joko kielteisenä (korjaavana) tai myönteisenä (kannustavana). Ennen tapahtumaa annettavan palautteen on aina oltava kannustavaa ja motivoivaa. Palaute on sidoksissa tavoitteisiin. Sydänmaanlakka (2001, 65) esittää, että korjaava palaute tulisi antaa kahden kesken, keskittyä asiaan ja sen vaikutuksiin syyllistämättä henkilöä. Positiivista palautetta taas voi antaa pienimmistäkin edistymisistä ja saavutuksista.

Työpaikat, joissa esimies ei anna riittävästi palautetta, eivät pidemmän päälle motivoi, vaikka työtehtävät olisivatkin kiinnostavia ja haasteellisia. Sen sijaan positiivinen palaute hyvin suoritettusta työstä motivoi työskentelemään yhä paremmin jatkossa. (Hampton 2003.) Esimiehen

olisikin hyvä tutkiskella omaa palautteenantotapaansa, mutta toisaalta hänen on kyettävä myös ottamaan palautetta vastaan. Deci, Ryan, Ryan, Brown, Schimel, Pyszczynski ja Greenberg kertovat, että yleensä palaute vaikuttaa tehokkaimmin, kun se annetaan alueella, jossa työntekijä kokee olevansa hyvä, ja joka on hänelle henkilökohtaisesti tärkeää. Esimiehen tulee myös olla tietoinen antamansa palautteen määrästä ja laadusta, sillä palautteella on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin. (Liukkonen ym. 2006, 79-80.)

Arvioinnin avulla voidaan nostaa esille työntekijöiden onnistumiset ja kartoittaa mahdolliset kehityskohteet. Työntekijän hyvien suoritusten ja onnistumisten korostaminen lisää työntekijän työmotivaatiota ja itseluottamusta. Kun esimies keskittyy sekä työntekijän menneisiin saavutuksiin, että asetettuihin tavoitteisiin, työ itsessään todennäköisesti motivoi työntekijää parantamaan suorituksensa mahdollisia puutteita. Lisäksi muistuttamalla säännöllisesti yrityksen sitoutumisesta tuotteen ja palvelun korkeaan tasoon, esimies saa työntekijät sitoutumaan ja usein jopa ylittämään asiakkaiden odotukset. (Sommerville 2007, 238-239.)

Bruce, Pepitone, Deci ja Ryan esittävät, että palautteen antaminen ja palkitseminen on yksityistä eikä julkista. Positiivinen tai negatiivinen palaute annetaan pääsääntöisesti kahden kesken, jolloin se ei sisällä sosiaalista vertailua eikä leimatuksi tulemisen pelkoa. Saamalla positiivista palautetta työntekijä kokee itsensä huomioiduksi. Deci ja Ryan esittävät, että palautteella on kuitenkin yksilölle useampia eri merkityksiä sen mukaan, miten hän sen tulkitsee. Miehet ja naiset kokevat positiivisen palautteen eri tavoin: miehet kokevat sen naisia useammin informaationalisena, suorituksesta tietoa antavana, kun vastaavasti naiset kokevat sen miehiä enemmän kontrolloivana. Naisille tuleekin palautteesta miehiä helpommin ulkoinen motivaatiotekijä, joka alkaa ohjata toimintaa ja käyttäytymistä. Esimiehen kannalta on tärkeää tiedostaa sukupuolten väliset erot kehumisen ja positiivisen palautteen kokemisessa. Decin ja Locken mukaan miehilläkin palautteesta ja kehuista saattaa kuitenkin muodostua ulkoinen motiivi, jos niistä tulee käyttäytymistä kontrolloivia tekijöitä. Yleensä kyseinen ”riippuvuus” vain muodostuu naisilla vähän aiemmin. Bruce, Pepitone, Deci ja Ryan kuitenkin väittävät, että palautteen antaminen on aina informaationaalista, itse suoritukseen, eikä työntekijän persoonaan liittyvää. Informaationaalinen palaute ei muodostu käyttäytymistä ja suoritusta kontrolloivaksi tekijäksi, vaan sillä on selkeästi motivaatiota lisäävä vaikutus. (Liukkonen ym. 2006, 127-130, 136.)

Jokaiselle ei sovi samanlainen palaute. Ihminen on yksilö ja ymmärtää puheet ja viestit omalla tavallaan. (Hirvikorpi 2008, 50.) Työntekijät eroavat käytökseltään ja havainnointikyvyiltään esimerkiksi kulttuurin, koulutustason, kokemusten ja elämäntilanteen vuoksi (Hampton

2003). Esimiesten on tärkeää miettiä antaessaan palautetta, mikä on sen tarkoitus. Heiltä kavaataankin herkkyyttä palautteen antamisessa ja itsetutkiskelua omista tarkoituksistaan kehuja annettaessa. Herkkyys ja itsetutkiskelu ovat paikallaan erityisesti naisten kohdalla. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota erityisesti informaationaaliseen eli suorituksesta tietoa antavaan palautteeseen, joka ei saa työntekijää tuntemaan, että esimies yrittää kontrolloida hänen käyttäytymistään. Informaationaalisen palautteen on todettu voimistavan sisäistä motivaatiota, kun vastaavasti kontrolloiva palaute lisää ulkoista motivaatiota ja laskee sisäistä motivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 128-129.)

Palautteessa on tärkeää keskittyä työhön sekä sen laatuun ja välttää työntekijän persoonaan kohdistuvaa kritiikkiä. Jos työntekijä ei ole suoriutunut jostain tehtävästä riittävästi hyvin, esimiehen tulisi yhdessä työntekijän kanssa miettiä, miksi tämä ei ole päässyt tavoitteeseen, sen sijaan että hän vain kertoisi, ettei ole tyytyväinen työntekijän panokseen. Tämän jälkeen he voisivat yhdessä pohtia, mitä asioita tulisi parantaa tai muuttaa. Näin toimien esimies ottaa huomioon myös työntekijän näkökulman. (Liukkonen ym. 2006, 130.)

Palautte on hyvä antaa niin sanotun hampurilaismallin mukaisesti (Kuvio 2). Ensiksi annetaan pehmeä yläosa (suotuisa asenne ja vastaanottohalukkuus kritiikille), sen jälkeen varsinainen pihvi (parannus- ja kehitysehdotukset) ja lopuksi pehmeä alaosa (positiivinen tunnekokemus peittämään kritiikin mahdollinen defensiivinen vastareaktio). (Liukkonen ym. 2006, 130.)



Kuvio 2. Hampurilaismallin mukainen esimerkkutilanne palautteen annosta hotellin vastaanotossa Liukkosta (2006, 131) mukaillen

Työntekijöiden saamalla palautteella ja palkitsemistavoilla on merkittävä vaikutus työilmapiirin muodostumiseen. Esimiehen olisikin tärkeää pohtia tapaansa antaa palautetta ja palkita työntekijöitään. Palautteen antaminen ja palkitseminen ovatkin työnantajan parhaita välineitä

motivoida alaisiaan. Positiivisen palautteen antaminen onnistuneesta suorituksesta tai yrittämisestä ei suuremmin rasita esimiestä, mutta valitettavan usein monet työntekijät kokevat, etteivät he saa riittävästi palautetta tekemästään työstä. (Liukkonen ym. 2006, 136.) Torpan (2009) mukaan myönteisyyttä viljelevät yritykset pysyvät kauemmin pystyssä. Tiimityö helpottuu ja työsuoritukset paranevat myönteisten tunteiden kantamina. Pelko heikentää ihmisten kykyä luoda ja ylläpitää suhteita toisiin. Positiiviset tunteet vievät eteenpäin ja auttavat uuden oppimisessa. Korjaava palaute vaikuttaa motivaatioon kielteisesti. Kun ihminen saa negatiivista palautetta työnsä tuloksista, hänen pätevyyden tuntemuksensa heikkenee. Esimiehen antaessa korjaavaa palautetta olisi hänen hyvä olla vieläkin herkempi, asettautua työntekijän asemaan ja muotoilla palaute sellaiseksi, ettei se kontrolloi työntekijän käyttäytymistä. (Liukkonen ym. 2006, 130.)

Tiimipalautteen merkitys on korostunut, sillä tiimityö työtapana on koko ajan yleistynyt. Monesti tiimit eivät kuitenkaan toimi kovin tehokkaasti, ja todelliseksi tiimiksi kehittyminen vie aikaa. Myös tiimin tulisi saada säännöllistä ja systemaattista palautetta toiminnastaan pystyäkseen parantamaan suoritustaan. Tiimin jäsenten kanssa tulee kuitenkin sopia mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan (Sydänmaanlakka 2001, 60-61, 65). Kaski ja Kiander (2007, 91) esittävät, että palaute on tärkeää oman oppimisen ja oman mukavuusrajan ylittämisen kannalta. Esimiehen tulisi olla erittäin kiinnostunut etsimään ja saamaan palautetta omasta toiminnastaan johtajana. Palautteella esimies voi ruokkia tiiminsä ja sidosryhmien työniloa ja onnistumisia, mutta oleellista on myös esimerkin näyttäminen (Sydänmaanlakka 2001, 65). Kaski ja Kiander (2007, 91) jatkavat, että palautteen antaminen liittyy myös organisaation vuorovaikutuskulttuuriin ja ilmapiiriin. Jos vuorovaikutuskulttuuri on avoin ja siinä on paljon luottamusta, on palautteen antaminen ja saaminen yleensä helppoa. Palautekulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen on esimiestyön keskeisimpiä tehtäviä. Toimiva palautekulttuuri edellyttää hyviä esimiestaitoja ja toisaalta työntekijöiltä hyviä työelämätaitoja.

Lankinen, Miettinen & Sipola (2004, 80) esittävät, että niin esimies kuin työntekijäkin voivat hyötyä, kun myös esimies saa palautetta omasta johtamisestaan ja käyttäytymisestään. Suora palaute alaisilta on erittäin hyödyllistä esimiehelle hänen työssään tiiminsä vetäjänä ja johtajana, sillä tällöin oma kuva selkiintyy niillä osa-alueilla, joissa kehittymistä tarvitaan ja jota muutkin odottavat. Palaute on oiva tapa oppia itsestä ja omasta johtamistavastaan. Kun esimies luo avoimen palautekulttuurin, hän saa usein palautetta toimistaan esimiehenä. Avoin palautekulttuuri voi tuoda työyhteisön sisäiseen keskusteluun myös johtajuuden. (Kaski & Kiander 2007, 93.)

Kaski ja Kiander (2007, 94) kuitenkin muistuttavat, että palautteen vastaanottaminen ei ole välttämättä esimiehelle helppoa. Ihmisen on yleensä helpompaa ottaa vastaan myönteistä palautetta korjaavan sijaan, sillä se tuottaa hyvää mieltä ja kannustaa jatkamaan samaa. Kaski ja Kiander (2007, 92) jatkavat, että kun esimies pyytää palautetta, hänen tulee myös kestää omat siihen liittyvät tunnereaktiot, mutta toisaalta palautteen vastaanottamisen kautta esimies saa tärkeää tietoa alaisten kokemuksista ja omasta toiminnastaan.

Palautteet, palkkiot tai raha eivät välttämättä muodostu käyttäytymistä kontrolloiviksi tekijöiksi. Esimerkiksi esimiehen antama palaute jonkin tehtävän tehokkaasta suorittamisesta voi muodostua käyttäytymistä kontrolloivaksi tekijäksi, jos esimiehen antama positiivinen palaute muodostuu työntekijän motiiviksi tehtävän suorittamiseksi hyvin jatkossa. Esimiehen palaute muodostuu tällöin käyttäytymisen ulkoiseksi motiiviksi. Tällöin palaute saa työntekijät suoriutumaan tehtävästä paremmin, missä ei sinällään ole mitään negatiivista. Brownin, Ryanin ja Decin mukaan tällainen motiivi tehtävän hyvin suorittamisen kannalta ei ole pidemmän päälle kuitenkaan yhtä tehokas, kuin puhtaasti sisäiseen motivaatioon perustuva tehtävän suorittaminen. (Liukkonen ym. 2006, 118-120.)

Sydänmaanlakka (2001, 65) muistuttaa, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino. Esimiehen tulisi antaa myös itselleen niin positiivista kuin tarvittaessa korjaavaakin palautetta. Lisäksi esimiehen antaessa palautetta hänen olisi hyvä miettiä palautteensa tarkoitusta: haluaako hän kontrolloida hyvässä tai pahassa työntekijän käyttäytymistä, vai haluaako hän ainoastaan palkita työntekijää hyvin suoritetusta työstä. Ero näiden kahden tavan välillä on pieni, varsinkin, kun jokainen työntekijä vielä tulkitsee esimiehen antaman palautteen omien kokemustensa mukaan. Työntekijä kuitenkin aistii helposti, onko esimiehen tarkoituksena kontrolloida käyttäytymistä, vai antaa aidosti palautetta hyvin suoritetusta työstä. Myös sanamuodoilla on suuri merkitys palautteen kokemisen kannalta. Esimerkiksi verbit ”tulisi” tai ”pitäisi” liittyvät kontrolloivaan palautteeseen, joka heikentää sisäistä motivaatiota, kun taas informaationaalinen palaute lisää sitä. Sisäisen motivaation laskiessa myös työn tuottavuus laskee. (Liukkonen ym. 2006, 120.)

Hyvin toimivassa organisaatiossa palautetta pyritään keräämään systemaattisesti. Organisaation palautejärjestelmässä palautetta kerätään yksilö-, tiimi- ja koko organisaation tasolla, ja tärkeää onkin, että palautetta saadaan jokaisella edellä mainitulla tasolla. Jos yrityksessä on käytössä toimiva palautejärjestelmä, tämän pitäisi tukea organisaation oppimista, sillä tällöin organisaatio uudistuu jatkuvasti ja pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Palautejärjestelmien käyttöönotto vaatii tietynlaisen palautekulttuurin ja siihen liittyvät yhteensopivat ar-

vot, joita ilman hyväkään palautejärjestelmä ei toimi. Hyvä palautekulttuuri koostuu esimerkiksi sellaisista tekijöistä, kuten avoimuus, runsas kommunikointi, luottamus, hyvä yhteishenki, yksilön kunnioittaminen, toisten tukeminen, virheiden salliminen ja jatkuvan oppimisen korostaminen. (Sydänmaanlakka 2001, 60-61, 63.)

Yrityksen tulee selkeästi määritellä tuotteiden ja palvelun hyväksyttävä taso. Ilman koulutusta ja toimivaa suorituksen arviointijärjestelmää useimmat työntekijät eivät välttämättä tiedä, mitä heidän tulisi tehdä ja miten, kuinka hyvin, sekä mikä on hyväksyttävä taso kyseiselle tuotteelle tai palvelulle. Tavoitteet tulee myös asettaa realistisiksi. Jos tavoitteet ovat epärealistiset ja mahdottomat saavuttaa, henkilökunnan motivaatio laskee. Useimmille on muutenkin vaikeaa ylittää harvojen huippusuoritustasolle, ja jos työntekijät eivät koskaan saa positiivista palautetta, vaikka he miten kovasti yrittäisivät tehdä parhaansa, he kadottavat motivaation. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla suhteessa suoriutuksiin, sillä jos työntekijät tuntevat, että suhde edellä mainittujen välillä on olematon, he epätodennäköisesti motivoituvat loistosuoriutuksiin. Esimiehelle on tärkeää laatia palkitsemisjärjestelmä huolellisesti, jotta se todella motivoi työntekijöitä toimimaan yrityksen haluamalla tavalla. (Sommerville 2007, 320; Jobber & Lancaster 2006, 409.)

Yhtenä henkilökohtaisen kehittymisen välineenä käytetään 360 asteen palautetta (Kuvio 3), jonka tarkoituksena on arvioida yksilön toimintatapoja, vuorovaikutustaitoja ja käyttäytymistä, sekä antaa niistä palautetta (Lankinen ym. 2004, 80-81). 360 asteen arviointien perusteella saadaan systemaattista palautetta (Kaski & Kiander 2007, 93). Liukkosen ym. (2006, 235) ja Sydänmaanlakan (2001, 62) mukaan sitä käytetään palautteenantamiskeinona useissa työpaikoissa. Tässä mallissa työntekijä saa palautetta monelta eri taholta: kollegoiltaan, asiakkailta, esimieheltä, mahdollisilta yhteistyökumppaneilta ja itseltään.



Kuvio 3. 360 asteen palautteenantomalli Vennistä mukaillen (Liukkonen ym. 2006, 235)

360 asteen palautteenantomallissa jokainen tekee oman arvioinnin ennalta laadittujen kysymysten mukaisesti. Lisäksi esimies, välittömät alaiset, kollegat ja muut yhteistyökumppanit antavat samojen kysymysten pohjalta arvionsa. Palauteessa ei pyydetä arvioimaan henkilön persoonallisuutta eikä muita psykologisia ominaisuuksia, joihin tällaisella arvioinnilla ei voida vaikuttaa. Tärkeintä on tuntea arvioitava henkilö riittävän hyvin ja tunnistaa hänessä sellaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita, joita palautteen saaja voi käyttää henkilökohtaisen kehittämis- ja urasuunnitelmansa perustana. Oman käsityksen lisäksi muiden antama arvio ja palaute tuovat lisäinformaatiota taidoista ja käyttäytymisestä, joihin voi vaikuttaa toiminnallaan ja kiinnittämällä niihin jatkossa erityistä huomiota. (Lankinen ym. 2004, 80-81.) Liukkonen ym. (2006, 235) toteavat, että monesta suunnasta tullut palaute opettaa hyvään itsetuntemukseen ja ohjaa esimiestyötä oikeaan suuntaan. Yhtä tärkeää, kuin todeta tämänhetkinen tilanne, on kysyä toivotun käyttäytymisen suuntaa. Yrityksen tasolla on tyypillistä, että asiakastytyvyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden kehittymistä seurataan säännöllisesti. Palauteen sisältö liittyy yleensä suoriutumiseen, osaamiseen, tyytyväisyyteen, laatuun ja erilaisiin taloudellisiin mittareihin. Osaamisen merkityksen kasvaessa sitä on alettu myös systemaattisesti mitata. Esimerkiksi yksilötasolla laaditaan osaamisprofileja ja yritystasolla määritellään ydinosaamisalueita. (Sydänmaanlakka 2001, 62.)

2.3 Palkitsemismenetelmät motivointikeinona

S-ryhmä kuvailee hyvän työnantajan näyttävän työntekijän silmin sellaiselta, jonka menestymiseen ja kilpailukykyyn hän pitkällä tähtäimellä luottaa. Yrityksen tulisi kuulla henkilöstöään ja huomioida sen mielipiteet päätöksenteossa. Hyvä työnantaja kohtelee henkilöstöään tasa-vertaisesti, on joustava sekä antaa mahdollisuudet ammattitaidon ja oman työn kehittämiseen. Tämän lisäksi yrityksen tulisi palkita hyvistä työsuorituksista. (Neilimo 2005, 53.) Työntekijät eivät oleta, että esimies pystyy muuttamaan yrityksen palkitsemisjärjestelmää, kulttuuria, toimenkuvien suunnittelua tai johtamisjärjestelmää. Jokainen esimies voi kuitenkin palkita suoritustasosta antamalla kiitosta sekä jakaessaan tunnustusta ja työtehtäviä. (Nohria, Groysberg & Lee 2008, 83.)

Palkitsemispolitiikka voi olla hyvin moniulotteinen asia, jossa täytyy ottaa huomioon paitsi eri henkilöstöryhmiin sovellettavat sopimukset, niin yksilöiden ja tiimien motivointi, oikeudenmukaisuus, erilaisten etujen palkitseva ja motivoiva rooli, ja ainakin vielä kehittymismahdollisuuksien ja oppimisen, urakehityksen ja statuksen merkitys eri yksilöille. Perinteisesti palkitseminen on nähty yrityksissä melko suppeasti käsittäen varsinaisen palkan ja siihen rinnastettavat edut ja ylenemisen. Rahasta riippumattomien kannusteiden merkitys on kuitenkin korostunut viime aikoina. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 333-334.)

Sopivan palkitsemisjärjestelmän luominen ja kehittäminen on tärkeä asia yrityksen tehokkuuden kannalta. Palkitsemisjärjestelmän strateginen rooli liittyy ennen kaikkea siihen, että organisaatio pystyy palkitsemispolitiikallaan pitämään ja houkuttelemaan korkeatasoista työvoimaa. Palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan vaikuttaa myös henkilöstön motivointiin, poissaoloihin ja organisaatiokulttuuriin. (Vanhala ym. 2002, 333-334.)

Boella ja Goss-Turner (2005, 158-159) esittävät useiden johtajien yhä ajattelevan, että raha on suurin motivoija. Näin ajattelee myös Peeling (2006, 89, 92), jonka mukaan myyntihenkilöstöä motivoi vain raha. Suurin osa myyjistä haluaa provisioita ja bonuksia. Bonukset ovat kuitenkin myyntihenkilöstön motivoinnissa perusnormi ja mahdollisten lisäpalkkioiden perusteet harkittava huolellisesti. Jos esimerkiksi provisio perustuu myynnin määrään, myyjiltä puuttuu motivaatio saada asiakkaalta paras mahdollinen hinta. Tämän vuoksi on useimmiten tarpeen palkita myyntihenkilöitä myyntimäärien lisäksi voittomarginaalien perusteella. Kuitenkin monet uskovat Maslow'n ja Herzbergin näkemykseen, että rahan lisäksi ihmisiä voivat muutkin asiat, kuten muun muassa turvallisuus, itse- ja muiden arvostus sekä työtyytyväisyys (Boella & Goss-Turner 2005, 158-159; Hogan 2008a). Sommervillen (2007, 321) mu-

kaan kyse on kuitenkin jostain aivan muusta kuin rahasta. Sommerville esittää, että vaikka raha onkin tärkeää, se ei useinkaan ole tärkein motivoija, jos palkka on riittävän hyvä. Työ voi itsessään olla palkitsevaa, jos työnkuva on suunniteltu työntekijän tarpeet huomioon ottaen. Työntekijöiden työympäristöön liittyvien halujen ja tarpeiden sekä motivoivien tekijöiden ymmärtäminen on oleellista, kun halutaan kehittää hotellin vastaanoton henkilökunnan motivaatiota ja myyntiorientoituneisuutta (Bardi 2007, 368; Sommerville 2007, 91).

Hampton (2003) kannustaa käyttämään henkilökohtaiseksi muotoiltuja palkintoja. Esimiesten tulisi tunnistaa, mitkä tekijät motivoivat työntekijää ja palkita heitä siihen soveltuvalla tavalla. Työntekijät, joita palkitaan heille sopivimmalla tavalla, harkitsevat vähemmän todennäköisesti hakeutuvansa muualle töihin. Palkitseminen voi olla esimerkiksi omien työvuorojen suunnittelemisen, koulutus sekä työntekijän panoksen hakeminen tuotteiden tai järjestelmien parantamiseen.

2.4 Yksilön ominaisuudet ja kokemukset

Myyntihenkilöstön ominaisia piirteitä Peelingin (2006, 89) mukaan ovat esimerkiksi heidän tapansa tehdä pitkiä työpäiviä, kilpailunhaluisuus ja toiminnanjanoisuus sekä heidän mielipiteensä, että rehellisyyspuolesta voi silloin tällöin joustaa. Jobber ja Lancaster (2006, 11) kuitenkin korostavat, että asiakkaille valehtelemisesta ei loppujen lopuksi ole myyntihenkilöstölle hyötyä, sillä yrityksen lopullinen tarkoitus on saada kanta-asiakkaita. Kyseiseen tavoitteeseen ei päästä epärehellisin keinoin. Todella erinomaiset myyntihenkilöt nauttivat myymisestä. Esimiehen tulee ottaa tämä huomioon, sillä monet myyjät ovat valmiita tekemään kohtuuttomia asioita saadakseen kaupan. Mahdollisia ongelmatilanteita saattaa syntyä liiallisten alennusten antamisessa, liikojen lupaamisessa, ylettömien lisäpalvelujen myynnissä sekä tuotteiden ylimyynnissä. (Peeling 2006, 90.)

Peeling (2006, 91) kertoo myös, kuinka myyntihenkilöstön suhde tuotantopuolen henkilöstöön ei yleensä ole kovin hyvä. Usein myyjät kokevat ymmärtävänsä asiakkaita muita paremmin, kuin myös, että muut eivät arvosta riittävästi heidän näkemyksiään tuotekehittelyn vaikutuksesta tuotteen myyvyyteen. Myyjät saattavat kokea olevansa yrityksen etulinjassa ja pitävät muiden tehtävänä lähinnä tukea myyntiä. Tällöin muu henkilöstö voi kokea, että myyjät eivät ymmärrä tuotteen tai palvelun valmistusprosessin monimutkaisuutta ja työhön tarvittavaa osaamista, sekä eivät pidä siitä, että myyjät vaativat tuotteisiin tai palveluihin ominaisuuksia, jotka eivät sovi tuotteen luonteeseen. Peeling (2006, 92) esittää myös, että myyntihenkilöstö syyttää herkästi muita.

Koska motivaatioon vaikuttavat myös yksilön ominaisuudet, tulisi esimiehen olla tietoinen eri persoonallisuustyypeistä voidakseen motivoida jokaista työntekijää mahdollisimman tehokkaalla ja kyseiselle yksilölle sopivalla tavalla. Persoonallisuustyytit voidaan jakaa neljään eri ryhmään: Joku on ihmiskeskeinen, toinen asiakkeskeinen. Joku on hallitseva, toinen mukautuva. Ihmiskeskeiset ovat ulospäin suuntautuneita ja he reagoivat herkästi tunteillaan. Asiakeskeiset taas ovat enemmän sisäänpäin kääntyneitä, pidättyväisempiä ja muodollisia. Hallitseva ihmistyyppi on voimakas persoona; jos mitään ei tapahdu, hän panee tapahtumaan. Mukautuvat ihmiset taas ovat joustavia ja lähtevät yhteispeliin mukaan. Persoonallisuustyytit ovat pelkistettyjä, mutta useissa ihmisissä jokin niistä on vallitseva, vaikka kaikissa on kaikkia eli myös muita piirteitä. Esimiehen on hyvä tunnistaa, mihin tyyppiryhmään työntekijä kuuluu ja antaa palaute niin, että se menee parhaiten perille. (Hirvikorpi 2008, 50.)

2.5 Työtä koskevat tavoitteet

Liukkosen ym. (2006, 209) mukaan tavoite määritellään yleensä jonkin tehtävän tai standardin saavuttamiseksi tai tekemiseksi tiettyjen laatuvaatimusten mukaan, yleensä rajoitetun ajan kuluessa. Jokaisella on haaveita ja päämääriä, joiden eteen tehdään töitä. Päämäärät, joihin pyritään, saavat ihmisen ponnistelemaan kohti tavoitetta. Järvisen (2001, 65) mukaan ihminen voi kuitenkin sitoutua ainoastaan asioihin, jotka hän itse kokee mielekkäiksi, riittävän oma-kohtaisiksi ja joiden hän ei koe uhkaavan liikaa itsenäisyyttään tai minuuttaan. Locke esittää, että tavoitteet vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen myös siten, että ne saavat pysymään tehtävän parissa pidempään kuin tehtävän, jota kohtaan ei ole asetettu erityistä tavoitetta. Koska tavoitteet vaikuttavat myös yrittämisen pysyvyyteen, on niillä vaikutus koko organisaation tuottavuuteen. Tavoitteita voidaan työpaikalla asettaa yksilöille, työtiimeille ja koko organisaatiolle. (Liukkonen ym. 2006, 211.)

Berger & Brownell (2009, 239) väittävät, että tavoitteita asettavat yritykset ovat tuottoisampia kuin tavoitteita asettamattomat organisaatiot. Järvisen (2001, 162) mukaan kaikki kehittäminen saa motiivin siitä, että asiat voisivat olla paremmin kuin ne tällä hetkellä ovat. Työyhteisö voisi esimerkiksi toimia tehokkaammin, ilmapiiri olisi innovatiivisempi, tiedonkulku parempaa, työnjako selkeämpää tai johtaminen jämäkämpää. Mitä tahansa työyhteisön tavoittelemat asiat ovatkin, olennaista on, että se itse kokee ne tärkeiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi.

Tavoitteilla on voimakas vaikutus ihmisen käyttäytymiseen ja sitä kautta myös yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tavoitteenasettelu onkin tehokas apuväline sisäisen motivaation edistäjänä. Decin ja Ryanin mukaan oikein asetetut tavoitteet edistävät suoritusta eri ympäris-

töissä. Tavoitteenasettelun periaatteista ja eduista tiedetään paljon, mutta sitä käytetään varsin vähän systemaattisesti parantamaan työsuorituksia. Kovinkaan monella työpaikalla ei ole perehdytty tavoitteiden asettamiseen niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaation tasolla. Tavoitteen asettelua voitaisiin kuitenkin soveltaa jokaisella työpaikalla. (Liukkonen ym. 2006, 209-210.) Tavoitteiden asettelulla on useita etuja. Yksityiskohtaiset, tarkoin määritellyt tavoitteet lisäävät järjestelmällistä suunnittelua, vaivannäköä ja ponnistelua, minkä seurauksena on henkilökunnan suorituskyvyn koheneminen. Tavoitteita asettavissa yrityksissä henkilökunta ahkeroi päästäkseen tavoitteisiin, koska he tietävät, mitä heiltä vaaditaan ja odotetaan. (Berger & Brownell 2009, 242.)

Tavoitteenasettelu vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen suuntaamalla sitä, sillä tavoitteet saavat yksilön toimimaan päämäärän mukaisesti. Tällöin mieleen muodostuu selkeä kuva siitä, miten tavoitteisiin päästään; mitä tulisi tehdä, jotta päämäärä voidaan saavuttaa. Tavoitteet saavat yksilön käyttämään optimaalisia suoritusstrategioita ja näin ollen aika, joka ei edesauta tavoitteeseen pääsemistä, lyhenee. Toisin sanoen tavoitteet siis tekevät yksilön toimista tehokkaampia. (Liukkonen ym. 2006, 210.)

Tavoitteet vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen, koska ne saavat hänet yrittämään. Tietty päämäärä tai haave, joka halutaan saavuttaa, saa ihmisen tekemään kaikkensa tavoitteen eteen varsinkin, jos tavoite on haastava, mutta realistinen ja asetettu omista lähtökohdista. Koska tavoitteet edesauttavat yrittämistä, olisi työpaikalla tärkeää miettiä erilaisia, niin yksilöllisiä kuin koko ryhmän tai osaryhmän tavoitteita, sillä se vaikuttaa työntekoon ja koko organisaation tuottavuuteen. Weinbergin ja Gouldin mukaan tavoitteiden on myös todettu vaikuttavan virittävästi sekä fyysiseen että psyykkiseen tilaan. (Liukkonen ym. 2006, 210.)

Weinbergin ja Gouldin mukaan hyvin muotoillussa tavoitteessa on useita yleisiä periaatteita. Tavoite tulisi ensinnäkin muotoilla myönteisesti ja sen tulisi kuvata sitä tilaa, mikä halutaan saavuttaa. Ajatusta tukee myös se, että ongelmat muutetaan tavoitteeksi. (Liukkonen ym. 2006, 214-215.) Järvinen (2001, 164) esittää, että tavoitteiden kautta voidaan usein välttää syyllistävaksi koettu ongelmaeskustelu ja sen sijaan lähestyä hankaluuksia ratkaisuhenkisesti.

Hogan (2008a) ja Verret (2005) painottavat, että tavoitteet tulee tehdä selkeiksi. Niitä pitää myös voida mitata ja seurata järjestelmällisesti, jotta niihin oikeasti pyritään. Työntekijän tavoittellessa tarkkaa ja mitattavissa olevaa tavoitetta, hän pystyy parempiin suorituksiin työtehtävissään kuin pyrkiessään pelkästään epämääräisesti tekemään parhaansa. Järvinen (2001, 163) jatkaa, että tavoitteiden kuvauksen tulisi olla mahdollisimman yksityiskohtainen, konk-

reettinen ja käytännönläheinen. Jos tavoitteet esitetään hyvin yleisellä tavalla, ne ovat sisällöltään niin yleisluonteisia ja epämääräisiä, että kukaan ei oikeastaan voi tietää, mitä ne tarkoittavat työpaikan päivittäisessä toiminnassa. Mitä konkreettisempia ilmauksia tavoitetilasta saadaan, sitä helpompi on löytää ratkaisuja tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitetilan avulla työyhteisö voi onnistua käsittelemään rakentavalla tavalla hankaliksi tai arkaluonteisiksi kokemiaan ongelmia tai epäkohtia.

Tavoitteen tulisi olla saavutettavissa, mutta samalla tarpeeksi haasteellinen, jotta se olisi motivoivana keinona tehokas. Koska työntekijän tulisi kokea tavoite mahdolliseksi saavuttaa, olisi mielekästä, että hän saisi olla mukana laatimassa tavoitetta. (Hogan 2008a; Jobber & Lancaster 2006, 409.) Henkilökohtaiset tavoitteet tulee olla määritelty niin, että ne ovat omilla keinoilla ja ratkaisuilla saavutettavissa (Liukkonen ym. 2006, 216-217). Hyvä keino on arvioida tavoite sen toteutumisen todennäköisyydellä. Tavoitteella tulee olla ainakin 90 prosentin todennäköisyys toteutua. Tämä lähes varma onnistuminen takaa sen, että työntekijöiden itsearvostus kasvaa. Realistisuutta tukee myös se, että määritellään minimitalavoite, joka ainakin on mahdollista saavuttaa. Hyvä tavoite on myös aina suhteessa yhteisön tai henkilön omiin voimavaroihin. Kun tavoite on realistinen ja riittävän haasteellinen, työntekijä motivoituu paremmin joutuessaan ponnistelemaan tavoitteen saavuttamiseksi. Liian helppo tavoite ei tarjoa henkilökohtaista haastetta ja näin se ei myöskään kehitä työntekijän motivaatiota ja suorituksia. Liian vaikea tavoite puolestaan voi johtaa turhautuneisuuteen, itsetunto-ongelmiin sekä huonontuneisiin suorituksiin. Tämä laskee työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia ja samalla myös työn tuottavuutta. (Liukkonen ym. 2006, 215.)

Hogan (2008a) korostaa, että tavoitteita tulisi seurata myös palkinto tai rangaistus. Tavoitteen saavuttamisesta tulisi saada tunnustusta mahdollisimman monella tavalla, mahdollisuuksien mukaan myös palkkion avulla. Rangaistuksen ei tarvitse olla negatiivinen teko, vaan pelkkä kehujen puuttuminen. Hogan tähdentää, että työntekijät ovat aikuisia ja ymmärtävät viestin kuitenkin.

Tavoitteita tulee asettaa lyhyelle ja pitkälle aikavälille, samoin kuin erilaisiin työtehtäviin, sillä tällöin työntekijän motivaatio ja suoritustaso säilyvät korkeina koko prosessin ajan. Tavoitteita tulee lisäksi tarkistaa ja tarkentaa ajan kuluessa, koska esimerkiksi liian kovat tavoitteet saattavat aiheuttaa uupumusta ja ongelmia monissa sidosryhmissä. Tavoitteiden ei tule myöskään estää muiden tärkeiden tavoitteiden toteutumista. (Liukkonen ym. 2006, 215-216.)

Tavoitteenasetteluun liittyy myös arviointi ja tarvittaessa tavoitteiden muokkaaminen tai kokonaan muuttaminen. Jos prosessia ei jatkuvasti arvioida, saattaa työntekijä irtautua siitä, eikä siitä muodostu niin tehokasta motivaation ja suoritusten parantamisen apuvälinettä, kuin se parhaimmillaan olisi. Työntekijän on myös tärkeää saada esimieheltään ja tiimitovereiltaan positiivista palautetta siitä, miten hän on suoriutunut tai suoriutumassa tavoitteistaan, sillä se vahvistaa hänen käyttäytymistään tavoitteen suunnassa. Esimiehen tulee tarvittaessa positiivisella tavalla auttaa työntekijää kehittämään suoritustekniikkaansa mahdollisten ongelmien korjaamiseksi. (Liukkonen ym. 2006, 217.)

Vaikka työpaikalla asetettaisiinkin tavoitteita, ne eivät aina hyvästä suunnittelusta huolimatta johda haluttuun tulokseen. Locke, Durham, Poon, Weldon, McClear ja Knight esittävät, että tavoitteenasettelussa on havaittu muutamia yleisiä ongelmia, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että tavoiteohjelmat eivät ole onnistuneet. Ensinnäkin tavoitteet saattavat olla liian epämääräisiä, ja yleisin tavoitteiden saavuttamisen ongelmista onkin niiden epätarkka asettaminen. Epämääräistä tavoitetta on hyvin vaikea mitata, jolloin työntekijän kehittymisen tai edistymisen seuranta vaikeutuu. Tavoitteet pitäisi asettaa niin, että ne sisältäisivät jonkin konkreettisen päämäärän, joka auttaisi työntekijää ymmärtämään paremmin tavoitteen merkityksen. (Liukkonen ym. 2006, 218.)

Tavoitteita voidaan asettaa liikaa samanaikaisesti. Kun tavoitteenasetteluohjelmaa aloitetaan ensimmäisiä kertoja, ollaan usein yli-innokkaita ja sorrutaan asettamaan liikaa tavoitteita. Tällöin ongelmia aiheuttaa tavoitteiden seuranta, josta muodostuu vaikeaa ja aikaa vievää. Alussa työntekijän on helpompi keskittyä lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja ohjelmassa edettäessä lisätä tavoitteita. Joskus tavoiteohjelmassa saattaa käydä niin, ettei tavoitteita arvioida tai toisaalta muokata tarpeen vaatiessa. Ohjelman aikana tavoitteita on arvioitava uudelleen ja mahdollisesti nostettava tai laskettava edistymisestä riippuen. Tämä tulisi tehdä selväksi heti alussa, jolloin työntekijä tuntee sen kuuluvan prosessiin eikä koe epäonnistuneensa. Uudelleenarvioinnilla pyritään myös ylläpitämään työntekijän työmotivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 218, 221.)

Yksi tavoitteenasettelun ongelmista on suoritus- ja prosessitavoitteiden unohtaminen. Työntekijät ja esimiehet kiinnittävät liian usein huomiota pelkkiin lopputulostavoitteisiin, jolloin muut tavoitteet unohtuvat taka-alalle. Tavoitteenasetteluohjelmasta saattaa myös puuttua seuranta ja arviointi. Tavoitteenasetteluohjelman lisäksi tulee suunnitella seuranta- ja arviointiohjelma. Ilman seurantaa ja palautteenantoa työntekijän motivaatio saattaa laskea, eikä hän pysty seuraamaan kehittymistään. Näin voidaan myös huomata mahdolliset puutteet ohjel-

man toteutettavuudessa ja muokata ohjelmaa uudelleen. Tavoitteita asetettaessa pitää myös huomioida yksilölliset erot, ja yksi yleisimmästä ongelmista onkin työntekijän yksilöllisyyden ja persoonallisuuden unohtaminen. Työntekijöille on laadittava sopivat ohjelmat, joissa tulee ottaa huomioon eroavaisuudet heidän persoonallisuudessaan ja sosiaalisissa taustoissaan. (Liukkonen ym. 2006, 221.)

Esimiehen tehtävänä on luoda yksilöille ja ryhmille sellaiset toimintaedellytykset ja puitteet, että ne kykenevät toimimaan tavoitteellisesti, tehokkaasti ja motivoituneesti. Esimiehen tehtävänä on siis huolehtia johtamastaan työyhteisöstä kokonaisuutena niin, että kaikki sen jäsenet ovat halukkaita ponnistelemaan aloitteellisesti ja vastuullisesti asetettujen tavoitteiden eteen. Esimiehen tehtävänä on luoda ja jatkuvasti ylläpitää sellaisia käytännöllisiä ja henkisiä olosuhteita, joissa kaikki haluavat toimia aktiivisesti ja ponnistella yhteisen tehtävän sekä koko yrityksen menestyksen puolesta. Edellä mainittu edellyttää, että esimiehet ja johto kannustavat henkilöstöään epäkohtien esille tuomiseen ja vallitsevien toimintatapojen jatkuvaan arviointiin. Tavoitteena tulisikin olla sellaisen yrityskulttuurin luominen, jossa työn ja toiminnan kriittinen tarkastelu ja keskustelu eivät ole niinkään jokaisen oikeus vaan ennemminkin kaikkien mahdollisuus. Uudistumista korostavalla organisaatiolla on myös varjopuolensa, sillä vapauden ja luovuuden kanssa eläminen ei koskaan ole yksinkertaista. Vapaus tuo ennen kaikkea mukanaan vastuun, jonka kantaminen ei ole koskaan helppoa. Vastuun lisääntyminen merkitsee, että työyhteisö ja sen yksilöt joutuvat entistä useammin kohtaamaan ja myöntämään omat virheensä ja osaamattomuutensa. (Järvinen 2001, 70-71.)

3 Hotellin vastaanoton työprosessit

Edellisessä luvussa motivaatioon vaikuttavista tekijöistä käsiteltiin palautetta, palkitsemista, yksilön ominaisuuksia ja kokemuksia sekä työtä koskevia tavoitteita. Työterveyslaitoksen (2009) mukaan motivaatioon vaikuttavat töiden sisällön haastavuus sekä kehittymisen mahdollisuudet, joita käsitellään tarkemmin tässä tarkemmin. Majoitus-alalla haasteita riittää ja vastaanottotyöntekijän on mahdollista edetä urallaan. Myös kynnys vaihtaa osastoa esimerkiksi ravintolan puolelle on matala, sillä monissa hotelleissa harjoitetaan myös ravintolaliiketoimintaa. Esimerkiksi Sokotel Oy:n vastaanottovirkailija voi myös tehdä töitä myyntipalvelussa tai vaikkapa revenue management -osastolla. Vastaanottovirkailija voi edetä urallaan esimerkiksi vuoro- tai palvelupäälliköksi tai aikanaan myös hotellipäälliköksi tai hotellinjohtajaksi osaamisen kehittymisen myötä.

Mullinsin (2001, 245) mukaan majoitus-alalla on mahdollista sitoutua työhön vahvasti ja joillekin alan työntekijöille työ on heidän elämänsä. Myös Hoganin (2008a) mukaan rakkaus hotelli- ja ravintola-alan työtä kohtaan on joillekin tärkein yksittäinen syy työskennellä alalla. Jotkut työn aspektit ovat yksipuolisia, rutiininomaisia tehtäviä ja alan työolot vaikeita. Työ tarjoaa kuitenkin asiakaskontakteja sekä sallii yksilöllisen tekotavan ja luovuuden. Henkilökunta on myös usein tekemisissä esimiesten kanssa, toisin kuin monilla muilla aloilla. Esimerkiksi Iso-Britanniassa alan arvostus onkin noussut 70-luvulta ja alalla on nykyään suuri työtyytyväisyys. Mullins (2001, 245) sekä Hinkin ja Tracy (2000, 15) esittävät, että hotellityöntekijöillä on enemmän tekemistä ja asioita, joita pitäisi oppia, kuin kaksikymmentä vuotta sitten.

3.1 Vastaanoton työnkuva

Vastaanottohenkilökunta vaikuttaa hotellin henkilökunnasta eniten asiakkaan saamaan ensi- sekä jälkivaikutelmaan hotellista. He ovat ensimmäisenä tervehtimässä asiakasta tämän saapuessa sekä kirjaavat hänet sisään. Jos jokin menee asiakkaan oleskelun aikana pieleen, hän antaa todennäköisesti palautetta vastaanottoon. Asiakkaan lähtiessä hotellista vastaanottohenkilökunta kirjaa hänet ulos ja voi vielä selvittää, onko jokin mennyt vikaan. (Barrows & Powers 2009, 307.) Vastaanottovirkailijat vastailevat myös asiakkaitten kysymyksiin, huolehtivat sähköposti- ja faksiliikenteestä sekä puhelimeen vastaamisesta ja juttelevat asiakkaitten kanssa heidän oleskellessaan aulatilissa. Heidän tehtävänsä on myös seurata kulunvalvontaa hotellissa.

Sokos Hotels -ketjun vastaanottojen palveluprosessi on jaettu kuuteen eri vaiheeseen: asiakkaan tuloon valmistautumiseen, asiakas lähestyy vastaanottoa, asiakas on vastaanotossa, asiakas lähtee huoneeseen, asiakas kuljeskelee vastaanotossa viipymän aikana ja asiakas lähtee hotellista. Ketju kannustaa asiakkaan neuvomiseen ja hänen ongelmiansa ratkaisemiseen koko oleskelun ajan ja yllättämään asiakkaan. (Sokos Hotels 2007.) Vastaanoton työtehtäviin kuuluu myös myynti. Vuorion (2008) mukaan myyntityö vaatii tekijältä itseluottamusta, stressinsieto- ja keskittymiskykyä sekä keskustelutaitoa ja halua.

Asiakkaan lähestyessä vastaanottoa asiakas huomioidaan heti katseella, nyökkäyksellä ja hymyllä, jotta hän tuntee itsensä tervetulleeksi. Häntä palvellaan heti, kun mahdollista. Kun asiakas on vastaanottotiskillä, hänet ja hänen seurueensa toivotetaan tervetulleeksi. Lapset tulisi huomioida erikseen. Sisäänkirjautumisvaiheessa tulisi ketjun ohjeistuksen mukaan kysyä kanta-asiakaskorttia, mikä tuo mahdollisuuden myydä uuden liikematkustuksen S-Cardin. Asiakkaan varaus käydään läpi luontevasti jutustellen, jonka aikana on mahdollista kysellä kiinnostusta parempaan huoneluokkaan ja sitä kautta saada lisämyyntiä aikaiseksi. (Sokos Hotels 2007.)

Kun asiakas lähtee huoneeseen, selvitetään, tuntee ko hän hotellin jo entuudestaan. Tässä yhteydessä vastaanottohenkilökunnan tulisi suositella hotellin palveluita ja mahdollisia tapahtumia sekä tiedustella, haluaako asiakas esimerkiksi tehdä pöytävarauksen hotellin ravintolaan. Näin mahdollistetaan hotellin ravintoloille lisämyyntiä. Ennen asiakkaan lähtöä huoneeseen tulee vastaanottovirkailijan myös kertoa hotellin palveluista, kuten missä aamiaisen tarjoillaan. Myös aamiaista voidaan myydä asiakkaan mahdollisille tutuille kertomalla, että muillakin kuin hotellissa yöpyvillä on mahdollisuus tulla sitä nauttimaan maksua vastaan. (Sokos Hotels 2007.)

Vastaanotossa kuljeskellessaan asiakkaan tulisi tuntea olonsa kotoisaksi. Siksi vastaanottohenkilökunnan tehtävä on jutella asiakkaan kanssa sekä varmistua siitä, että asiakkaan oleskelu on sujunut hyvin. Mahdolliset puutteet huoneessa tai palvelussa on tässä vaiheessa helppo korjata. Kun asiakas lähtee hotellista, käydään lasku hänen kanssaan läpi ja tiedustellaan minibar-kulutus. Samalla voi tehdä lisämyyntiä tarjoamalla huonevarausta seuraavalle kerralle tai kysymällä, haluaako asiakas esimerkiksi ostaa matkaevästä aulan vitriinistä. (Sokos Hotels 2007.)

3.2 Töiden sisällön haastavuus sekä kehittymisen mahdollisuudet

Sokotel Oy:n pääkaupunkiseudun vastaanottovirkailija voi tehdä työvuoroja kaikissa pääkaupunkiseudun yksiköissä sekä Sokos Hotels että Radisson Blu -ketjuissa ja osa-aikaiset hyödyntävätkin tätä mahdollisuutta työtuntiensä määrän lisäämiseksi. Jokainen yksikkö on kuitenkin erilainen ja vaikka toimintamallit ja käyttöjärjestelmä ovatkin kaikissa Sokos Hotels -ketjun yksikössä samat, on uudessa yksikössä usein paljon opittavaa. Huoneluokat ja niihin liittyvät ominaisuudet, huonehinnat, vapaa-ajan palvelupaketit ja lisäpalvelut vaihtelevat yksiköstä riippuen. Lisäksi uuden palveluympäristön hahmottaminen asiakkaan opastamista varten on haasteellista. Esimerkiksi Helsingin keskustan hotelleissa on täysin toisenlainen palveluympäristö kuin vaikka Vantaan Sokos Hotel Flamingossa, joka on osana kauppakeskusta. Eri yksiköissä vierailemalla työntekijä hahmottaa paremmin kokonaisuuden ja voi tuoda mukanaan yhdessä yksikössä hyvin toimivia käytännön ratkaisuja muihinkin yksiköihin.

Yhdysvalloissa vuonna 1990 tehty tutkimus kartoitti majoitusalan liikkeenjohdollisista koulutusohjelmista vastavalmistuneiden työntekijöiden mielipiteitä alan positiivisista ja negatiivisista puolista sekä syistä alan vaihtoon. Tutkimuksessa todettiin alan työtyytyväisyyden nousevan työn haastavuudesta sekä etenemismahdollisuuksista. Alan parhaita puolia olivat valmistuneiden mielestä haasteellisuus, kanssakäyminen ihmisten kanssa sekä se, että työhön voi paneutua. Positiivisiksi asioiksi koettiin myös työympäristö, kuten oppimismahdollisuudet, alan nopea tempo sekä suhteellisen pienelle osalle edut, kuten matkustaminen ja arvostus. Naiset arvostivat enemmän ihmisiin liittyviä asioita kuin miehet. Miehet puolestaan pitivät arvossaan haasteita sekä työympäristöä. (Pavesic & Brymer 1990, 90-96.)

Tutkimuksessa alan negatiivisiksi puoliksi paljastuivat pitkät työpäivät, sekä vuorojen painotuminen iltoihin ja viikonloppuihin. Alaa vaihtaneiden mielestä majoitusalan työntekijöillä ei ole mahdollisuutta tehdä muuta elämässään ja esimerkiksi perheen perustamista pidettiin mahdottomana. (Pavesic & Brymer 1990, 90-96.) Hogan (2008a) kuitenkin muistuttaa, että jotkut valitsevat alan juuri työvuorojen ajankohdan tai pituuden vaihtelevuuden vuoksi. Tutkimuksessa todettiin edelleen, että vastaavasti alalla viihtyneet osallistujat olivat kokonaan työlleen omistautuneita. Monet kokivat myös saavansa liian vähän palkkaa pitkät työpäivät sekä työvuorojen ajankohdat huomioon ottaen. Kielteisiksi asioiksi nousivat myös työn stressaavuus sekä esimiesten ja työn vaatavuus, työn rutiinimaisuus ja arvostuksen puute. Kriittikkiä saivat myös yrityksen politiikka ja johto, työvoimapula sekä kollegojen epämieluisa luonne. Naisilta eniten kritiikkiä saivat alhainen palkka ja johdon politiikka. (Pavesic & Brymer 1990, 90-96.)

Vaikka tutkimuksesta on kulunut kaksikymmentä vuotta, ei alan perusolemus, kuten nopea-tempoisuus ja ihmiskeskeisyys, ole muuttunut juurikaan. Suomessa työaikoja säätelee TES, joten työpäivien pituus ei välttämättä ole samaa luokkaa kuin Yhdysvalloissa. Kuitenkin myös Suomessa työtehtävät sijoittuvat edelleen joillekin työntekijöille epämieluisasti iltoihin ja viikonloppuihin ja alan luonteen vuoksi näin tulee varmasti olemaan vastaisuudessakin. Vaikka työvuorot sijoittuvat iltoihin ja viikonloppuihin, ovat kyseisistä vuoroista saatavat vuorokoh- taiset lisät alhaisella tasolla sunnuntaita lukuun ottamatta. Iltalisät ovat esimerkiksi kaupan alan TES:iin verrattuna reilusti pienemmät eikä käsitettä lauantailisä tunneta MaRa-alalla ol- lenkaan (PAM 2008). Myös henkilöstöpula on edelleen alalla tuttu käsite. Hinkin ja Tracyn (2000, 15) mukaan henkilöstön vaihtuvuus johtuu kolmesta asiasta. Ensinnäkin työntekijöitä valvotaan huonosti eikä heille anneta työn vaatimaa vastuuta tai valtuuksia. Toisekseen moni majoitusalan työtehtävä toistaa samaa kaavaa ja työolot ovat usein huonot. Alan palkkaus ei myöskään vastaa asiakkaiden kanssa intensiivistä kanssakäymistä vaativaa työtä.

Majoitusalan työntekijöille myös työtehtävien kierto on tuttua. Vastaanottohenkilökunta tuu- raan tarvittaessa aamiaisella, ravintolassa tai kokousosastolla. Työtehtävien kierto tuo työhön vaihtelua ja haastetta, sekä luo uusia etenemis- ja oppimismahdollisuuksia. Työkierron kautta vastaanottohenkilökunnalla on mahdollisuus oppia ymmärtämään koko yrityksen toimintaa paremmin. (Mullins 2001, 249.) Mahdollisuus oppia eri osastojen toimintatavat on joillekin paras motivointikeino (Hogan 2008). Oppimiaan asioita vastaanottovirkailija voi hyödyntää myös vastaanoton työssä sekä hotellin muiden palveluiden suosittelemisessä. Jotkut työnteki- jät suhtautuvat työkiertoon negatiivisesti ja jos uusi työtehtävä on myös rutiininomaista, alkaa se tuntua työntekijästä tylsältä, kun hän on sen oppinut (Mullins 2001, 250).

Verret (2005) esittää, että koulutus auttaa pienentämään henkilökunnan vaihtuvuutta alalla. Hänen mukaansa kustannustehokkain tapa on valmentaa esimiehet kouluttamaan työntekijät. Hinkin ja Tracy (2000, 20) tuovat ilmi, että vastaanottotyöntekijöiden koulutuksen määrän väheneminen johtaa uusien työntekijöiden turhautumiseen, sillä he eivät tällöin pysty teke- mään työtään mielestään riittävän hyvin. Hamptonin (2003) mukaan tutkimukset osoittavat, että työntekijät, joille annetaan mahdollisuus oppia ja laajentaa osaamistaan, ovat motivoi- tuneempia kuin työntekijät, joille ei näitä mahdollisuuksia anneta. Näin ollen tulisi luoda jär- jelmä, joka ylläpitää ja kehittää työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista.

4 Lisämyynti vastaanoton työssä

Noususuhdanteessa asiakkaita riittää ja myyminen heille ei vaadi kovinkaan suuria ponnisteluja. Laskusuhdanteessa jokaisen liiketoiminnasta saatavan euron merkitys kasvaa ja on entistä tärkeämpää saada jokainen asiakas käyttämään hotellin lisäpalveluita ja kuluttamaan hotellissa mahdollisimman paljon rahaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 21; Lehtovirta 2009.) Hotellialalla tuote on katoava: huone, jota ei saada myytyä, ei jää varastoon odottamaan toista myyntikertaa. Vastaavasti taas hotellin ollessa täynnä ei huoneiden määrää voida lisätä kasvattaen myyntiä. (Fields 2003.) Hotellin ydinpalvelu, eli asiakkaalle ensisijaisesti tarjottava palvelu, on huone, jossa asiakas yöpyy. Lisäpalvelut täydentävät ydinpalvelua ja voivat olla joko kiinteästi yhteydessä ydinpalveluun tai muista yrityksistä eroavia itsenäisiä palveluita (Leppänen 2007, 135). Hotellin kiinteitä lisäpalveluita on esimerkiksi minibaari ja itsenäisiä lisäpalveluita muiden muassa kauneus- ja hierontapalvelut. Näitä lisäpalveluita myymällä hotelli saa lisätuloja ja parantaa liikevaihtoaan.

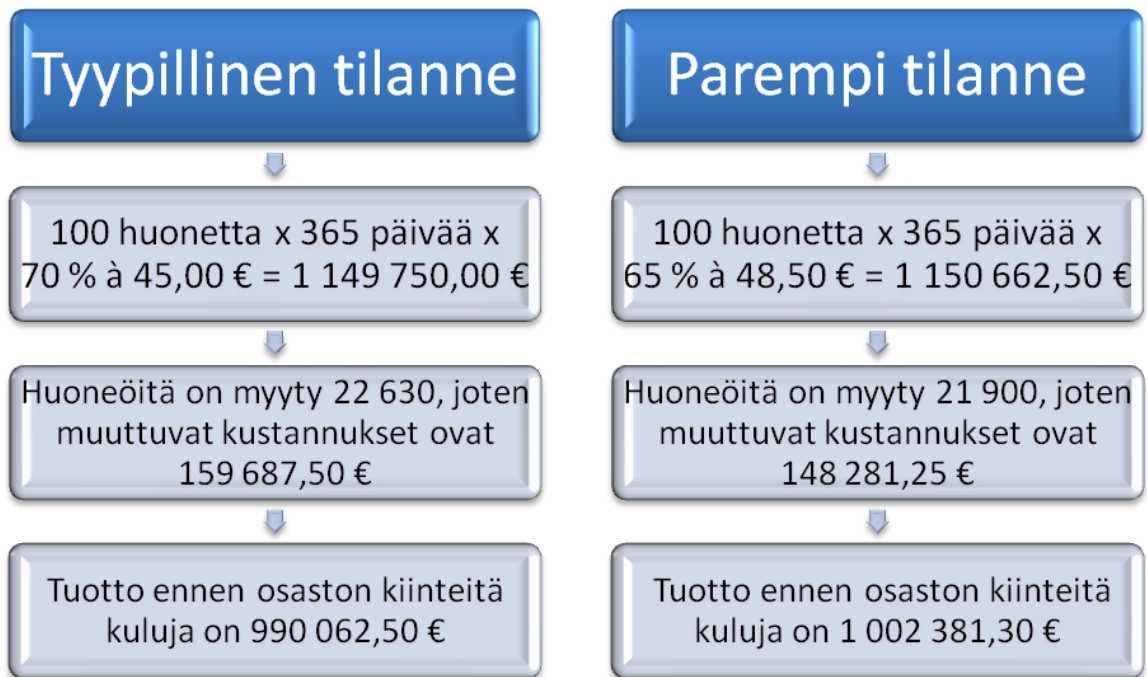
Keväällä 2008 alkanut taantuma on aiheuttanut vastaanottovirkailijoille paineita lisämyynnin tekemiseen suosittelemalla hotellin palveluita asiakkaille entistä hanakammin. Esimerkiksi Sokos Hotels -ketjussa lisämyynnin merkitystä on korostettu, sillä suosittelun on todettu lisäävän yrityksen kannattavuutta sekä parantavan asiakkaiden kokeman palvelun laatua (Satta 2009, 8). Vastaanottohenkilökunta on avainasemassa tämän lisämyynnin tekemisessä. Heidät tulisikin saada oivaltamaan olevansa myyjiä, jotka voivat pienillä päivittäisillä teoilla, kuten suosittelulla, auttaa yrityksensä paremman tuloksen tekoon. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 21) muistuttavat, että on johdon tehtävä varmistaa, että vastaanottohenkilökunta omaa vaadittavat taidot ja keinot asiakkaan kohtaamistilanteen hallitsemiseksi. Hogan (2008b) on samaa mieltä, ja toteaa asiakasrajapinnassa olevien työntekijöiden tapaavan potentiaalisia asiakkaita, joista heillä on mahdollisuus tehdä kanta-asiakkaita. Jos potentiaaliset asiakkaat eivät saa tarvitsemaansa tietoa tai huomiota, he todennäköisesti jatkavat muiden majoitusmahdollisuuksien etsintää. Lähiesimiesten harteille jää esimerkin näyttäminen, sillä paras tapa saada henkilökunta käyttäytymään jollain tavalla, on esimiehen esimerkkinä toimiminen (Peeling 2006, 15).

Suostuttelu nähdään usein toisen ihmisen mielipiteen taivutteluna tai jopa painostuksena, mikä on yleinen syy suostuttelun epäonnistumiselle. Suostuttelun tarkoitus ei kuitenkaan ole sivuuttaa suostuteltavan omaa etua, vaan nähdä tilanne juuri asiakkaan näkökulmasta pyrkien parempaan asiakastyytyväisyyteen. (Leppänen 2007, 88-89.)

Lisämyynnin määrittely vaihtelee riippuen siitä, mikä katsotaan lisämyynnin tekemiseksi. Superior-huone on Sokos Hotels -ketjussa standard-huonetta astetta parempaa huoneluokkaa. Esimerkiksi samassa hotelliyksikössä myytyjen superior-huoneiden määrän kasvattaminen voidaan nähdä lisämyyntinä. Muiden osastojen, kuten ravintolapalveluiden myyminen voidaan vastaavasti nähdä ristiinmyyntinä, joka sekin kasvattaa liikevaihtoa. Toisaalta hotelliketjussa, kuten esimerkiksi Sokos Hotels -ketjussa, voidaan ristiinmyyntinä pitää myyntiä, joka tapahtuu eri hotelliyksiköiden välillä. Tällöin oman talon sisällä tapahtuva myynnin kasvattaminen on lisämyyntiä, osastosta riippumatta. Sokos Hotels -ketjulla tällä hetkellä käytössä oleva vastaanottojen myyntikilpailun Excel-taulukko kartoittaa lisämyyntiä omassa yksikössä, eikä yksiköiden välillä. Vastaanoton työntekijät kirjaavat taulukkoon, paljonko lisämyyntiä he ovat tehneet. Tilannetta seurataan ja joka kuukausi julistetaan kilpailun kärkikolmikko.

Payne (2009) kertoo, että huonetuoton maksimoinnissa on mukana paljon työntekijöitä monessa eri tapahtumassa. Jokainen tapahtuma on vähintään päivittäisen keskihuonehinnan arvoinen, oleskelun pituudesta riippuen yleensä enemmänkin. Payne laskee huonetuoton tyypillisessä tilanteessa arvioimansa keskihuonehinnan ja käyttöasteen mukaan. Hän vertaa sitä tilanteeseen, jossa käyttöaste on laskenut, mutta keskihuonehinta vastaavasti noussut 3,50 Yhdysvaltain dollaria. Payne arvioi ainekäytön huonetta kohden olevan 30 Yhdysvaltain dollaria.

Kuviosta 4 näkyy, että jos keskihuonehinta on 45 €, on sadan huoneen hotellissa vuoden liikevaihto 1 149 750 €, jos käyttöaste on 70 % (100 huonetta x 365 päivää x käyttöaste 70 % x keskihuonehinta à 45 € = 1 149 750 €). Lisämyynnin arvon osoittaa, että vaikka käyttöaste laskisi 5 %-yksikköä, on liikevaihto kuitenkin suurempi, jos keskihuonehintaa onnistutaan nostamaan 3,50 € euroa (100 huonetta x 365 päivää x käyttöaste 65 % x keskihuonehinta à 48,50 € = 1 150 662,50 €). Erotuksen summa vastaa suurin piirtein yhden juoman myymistä huonetta kohden. Muuttuvien kulujen ollessa 30 € huonetta kohden, on huonetuotto ennen osaston kiinteitä kuluja tyypillisessä tapauksessa 990 062,50 € (= 1 149 750 € – muuttuvat kulut 30 € x 22 630 huoneyötä). Paremmassa tapauksessa huonetuotto ennen osaston kiinteitä kuluja on 1 002 381,30 € (= 1 150 662,50 € – muuttuvat kulut 30 € x 21 900 huoneyötä). Ero tyypillisen ja paremman tilanteen välillä on suuri, eli 12 318,80 €. 3,50 €:n lisämyynti jokaista varausta kohden tuo lopulliseen tulokseen suuren eron. Kyseisen summan saa kasaan helposti esimerkiksi myymällä jokaiselle asiakkaalle yhden juoman joko asiakkaan saapuessa tai lähtiessä. Paremman huoneluokan myyminen 20 € lisähintaan toisi tähän verrattuna lähes kuusinkertaisen kasvun, eli 70 393,14 € vuodessa.



Kuvio 4. Tyypillinen huonetuotto sekä myymisen seurauksena noussut huonetuotto Paynea (2009) mukailten

Varauksenteko- ja sisäänkirjautumisvaiheissa on siis suurin mahdollisuus vaikuttaa huonetuottoon. Hyvin koulutettu ja motivoitu vastaanottohenkilökunta voi kasvattaa hotellin kannattavuutta dramaattisestikin. Paynen (2009) mukaan tyypillisellä hotellilla on viisi aspektia, jonka mukaan voidaan luoda huonehinta asiakkaalle, joka on ensimmäistä kertaa tulossa hotellin yöpymään. Nämä viisi ovat sijainti, liikenneyhteydet, hotellin ulkonäkö ja kunto, varauksentekoprosessi sekä sisäänkirjautumisvaihe. Näistä kaksi viimeistä kuuluvat vastaanoton työtehtäviin.

4.1 Myyjän ominaisuudet ja tehokas myyntiprosessi

Jotkut väittävät, etteivät luonteeltaan tai ominaisuuksiltaan sovi myyjiksi. Pitääkö myyjäksi syntyä, jotta siinä voisi olla hyvä? Mayer ja Greenberg (2006, 164-171) toteavat, ettei hyvää myyjää synny ilman kahta ominaisuutta: empatiaa ja halua tehdä kauppa. Empatian avulla myyjä vaistoa asiakkaan reaktiot ja pystyy mukautumaan niihin saadakseen kaupan tehtyä. Toisaalta, jos myyjä ei tunne tarvetta tai halua tehdä kauppvoja, hän ei todennäköisesti käytä empatiaansa hyväkseen kauppvojen tekemiseen. Sitä vastoin voimakkaan myyntihalun omaava myyjä käyttää kaiken omaamansa empatian kaupan varmistamiseksi. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 19) huomauttavat, että tärkeää onkin se, että myyjä suhtautuu positiivisesti myyntityöhön, tuotteisiin ja asiakkaisiin.

Fieldsin (2003) mukaan myyminen on taito eikä piirre persoonallisuudessa. Hänen mielestään erinomaiset myyntitaidot voivat tuottaa myyntiä jopa silloin, kun tuote on virheellinen, hinta väärä tai markkinat huonot. Fields pitääkin myyntitaitojen ylläpitämistä parhaana vakuutena tuottavuudesta sekä markkinaosuudesta. Vaikka Mayer ja Greenberg (2006, 164-171) katsovatkin empatian ja halun tehdä kauppvoja tärkeiksi myyjän ominaisuuksiksi, myös he puhuvat koulutuksen puolesta. Toisaalta koulutus tai kokemus myymisestä ei heidän mukaansa auta ollenkaan, jos itse myyminen ei kiinnosta. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 10) väittävät kuitenkin, että kuka tahansa voi oppia hyväksi myyjäksi. Heidän mukaansa parempaa lisämyyntiä saa aikaan koulutettu henkilökunta kuin luonnonlahjakkuudet. Useissa hotelleissa keskitytään kouluttamaan vastaanottohenkilökuntaa asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi, mutta harva käyttää hyväkseen myyntikoulutuksia siitä huolimatta, että vastaanottovirkailijat ovat avainasemassa lisämyynnin teossa (Kennedy 2007). Nivaron (2009) mukaan huippumyyjä kaipaa johtajalta valmennusta, jonka tarkoitus on auttaa myyjää saamaan kauppvoja ja kehittää myyntitaitoja. Tuloksena huippusuorittaja eroaa keskiverto kollegastaan kolmessa eri kohdassa: miten hyvin hän kartoittaa asiakkaan tarpeet, tyydyttää ne tuote- tai palvelukokonaisuudella ja lisäksi kommunikoi asiakkaalle kokonaisuuden hyödyn. Myös Hogan (2008a) kannattaa valmennusta työntekijöiden taitojen hiomiseen. Hänen mukaansa valmennuksessa on viisi vaihetta: asiasta kertominen, esimerkin näyttäminen, työntekijän kokeilumahdollisuus, mahdollinen uudelleenopetus sekä uudelleenkokeilu. Hogan tähdentää toiston merkitystä oppimiselle. Näiden asiantuntijoiden mukaan hotellien vastaanottovirkailijoiden myyntikoulutusta tulisi tehdä nykyistä aktiivisemmin.

Hotellissa jo asuvilta asiakkailta vastaanottohenkilökunta voi saada vinkkiä uusista paikallisista yrityssojimuksista. Varsinkin potentiaaliset kanta-asiakkuudet tulisi tunnistaa ja tuntea. Vastaanottohenkilökunnan tulisi seurata, missä yrityssojimuksissa tai organisaatioissa nämä henkilöt työskentelevät ja tarkkailla, mikäli uusia yrityssojimuksia ilmaantuu. Asiakkailta tiedusteltaessa saattaa selvitä tarve uudelle yrityssojimukselle. (Kennedy 2007.) Sokos Hotels -ketjussa hyödynnetään vinkkiboksia tällaisen kaupan saamiseksi. Vinkkiboksiin vastaanottovirkailijat voivat kartoittaa ja kirjata kohtaamiensa asiakkaiden yrityssojimuksitarpeet, minkä jälkeen hotellin johto käsittelee ne ja ottaa asiakkaaseen yhteyttä mahdollisen yrityssojimuksien solmimiseksi. Mukavasta jutustelusta asiakkaan ja vastaanottohenkilökunnan välillä voi syntyä kannattavia ja pitkäkestoisia asiakkuuksia (Hogan 2008b).

Myyntitapahtuma ei pääty siihen, että asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Jotta asiakastyytyväisyydestä voidaan varmistua, tulee tehdä myös myynnin jälkihoito. Siinä varmistutaan tuotteen tai palvelun sopivuudesta asiakkaalle ja tarkistetaan, että asiakas on siihen tyytyväinen.

(Leppänen 2007, 98.) Vastaanottohenkilökunta voi esimerkiksi kysellä teatteriesityksen laatua tai illallisen maittavuutta nähdessään asiakkaat myöhemmin uudestaan. Näin selviää, olivatko asiakkaat tyytyväisiä suositeltuun palveluun ja osasiko henkilökunta palvelua myydessään arvioida asiakkaan tarpeet oikein.

4.2 Erilaisten myyntitekniikoiden hyödyntäminen

Cavallarin (2009) mielestä myyjien tulisi muuttaa ajattelutapansa niin, että oman myymisen sijaan he keskittyisivät asiakkaan ostamiseen. Hän esittää ”myynti-mielentilaan” liittyvän ajatuksen, että myyjä yrittää saada asiakasta ostamaan jotain, tarvitsi hän sitä tai ei. Myyjät tekevät usein johtopäätöksiä asiakkaittensa haluista ja tarpeista, sekä keskittyvät itseensä ja tuotteeseensa. Myymisen keskipisteenä on myyjä sekä tuote, ostamisessa taas asiakas ja hänen tarpeensa. Cavallarin ja Burskin (2006) mukaan asiakas haluaa ostaa ja myyjän työ on auttaa häntä siinä. Jotta asiakkaita saadaan lisää, tulee luoda ”ostoilmapiiri”, eli asiakaskeskeistä keskustelua. Keskustelussa kummankin osapuolen tulisi puhua tasapuolisesti, sillä mitä enemmän asiakas puhuu, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän ostaa. Myyjien tulisi myös tiedostaa, että keskustelun alussa myyjä on yhtä kuin tuote. Asiakkaat ostavat ratkaisuja, jotka ovat heille tarpeen. Myyjän tulisikin selvittää, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee ja sitten esitellä tuote tai palvelu asiakkaan näkökulmasta. Taloustilanteeseen katsomatta asiakkaat ostavat henkilöiltä, joihin tuntevat saaneensa yhteyden.

Nykyäänkin vastaan tulee myyjiä, jotka pyrkivät tekemään kauppvoja puhumalla paljon. Tutkimusten mukaan 80 % myyntitapahtumasta koostuu myyjän puheesta. Tämä 80 %:n syndrooman mukaan vain 20 % myyntitapahtuman ajasta jää asiakkaan kysymyksille ja kommentille, ja vieläkin vähemmän, jos hiljaiset hetket lasketaan mukaan. Paljon puhuvat myyjät ovat perehtyneet tuotteeseensa ja osaavat myyntipuheen ulkoa, jotta pystyisivät kontrolloimaan myyntitilannetta. Asiakkaan kysymykset he kokevat epämukavina keskeytyksinä, sillä he saattavat pelätä kysymyksiä, joihin eivät osaa vastata. Puhuminen on näin ollen myyjälle helpompaa kuin kuuntelu. Syynä myyjän puhetulvaan saattaa myös olla tuotelähtöinen ajattelu-tapa. Hän luulee velvollisuutensa olevan kertoa asiakkaalle tuotteesta, vaikkei asiakas välttämättä edes tarvitse kyseistä informaatiota. Myyjä saattaa myös luulla asiakkaiden pitävän paljon puhuvista myyjistä, vaikka näin ei todellisuudessa ole. (Leppänen 2007, 73-74.)

Myyjän kova puhuminen ei edistä kauppvoja, vaan pikemminkin estää niiden syntymisen. Puhumisen sijaan myyjän tulisi keskittyä kuuntelemaan asiakasta. (Leppänen 2007, 72-73.) Myyjän tärkein tavoite myyntitilanteessa on kartoittaa asiakkaan tarpeet mahdollisimman tarkasti.

Tähän pyrkiessä tulisi asiakkaalle esittää kysymyksiä, jotta hän kertoisi tarpeistaan. Kysymysten tulisi olla sellaisia, ettei asiakas voi vastata niihin pelkästään kyllä tai ei, vaan kertoisi enemmän tunteistaan ja tarpeistaan. (Bursk 2006, 155; Feiertag 2009.) Payne (2009) kutsuu tätä myyntitekniikkaa tarve/hyöty-myyntiksi eli myymistä asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen pohjalta. Tässä tekniikassa myyjä ei tarjoa asiakkaalle tuotteita ainoastaan fyysisiä ominaisuuksia kuvailemalla, vaan tulkitsemalla ne hyödyiksi, joita asiakas tarvitsee. Esimerkiksi pariskunnalle tarjotaan varausvaiheessa parivuoteellista huonetta. Huoneiden erityispiirteitä voi korostaa myös sisäänkirjautumisen yhteydessä. Leppäsen (2007, 72-73) mukaan esittämällä asiakkaalle kysymyksiä ja kuuntelemalla vastaukset myyjä saa tietoja, jotka auttavat häntä myymään paremmin. Missään nimessä myyjä ei saisi keskeyttää asiakasta, vaan hänen tulisi keskittyä aktiiviseen kuunteluun. Olennaisia osia aktiivisessa kuuntelussa ovat muistiinpanojen teko ja katsekontaktin ylläpitäminen. Lisäksi myyjän tulisi myötäillä asiakkaan kehonkieltä hymyilemällä ja nyökkäilemällä silloin, kun asiakaskin niin tekee. Monet kannustavat myyjä kutsumaan asiakasta etunimellä keskustelun aikana, jotta vuorovaikutussuhde voimistuisi ja asiakkaan mielenkiinto pysyisi yllä. Suomalaiset saattavat kuitenkin vierastaa vieraan ihmisen puhuttelua omalla nimellä, joten asiassa kannattaa edetä varoen.

Kuunneltaessa pyritään löytämään asiakkaan puheesta vivahteita, jotka auttavat selvittämään tarpeen ja tarjoamaan tuotteen, joka vastaa tarpeita mahdollisimman tarkasti. (Feiertag 2009; Siguaw & Bojanic 2004, 57; Rubanovitsch & Aalto 2007, 20.) Myyjän tulisikin nähdä itsensä ensisijaisesti konsulttina, joka ratkaisee asiakkaan ongelmia ja auttaa heitä tekemään päätöksiä, eikä ainoastaan myydä tuotetta tai palvelua (Feiertag 2009). ”Kun asiakas kohtaa hyvän myyjän, hän saa yleensä kaiken haluamansa ja usein myös sellaista, mitä ei tiennyt ennen asiointia halunneensa (Säväri 2009, 13).”

Kaikki asiakkaat ovat kuitenkin erilaisia, joten heitä ei myöskään tulisi palvella samalla tavalla. Kun vastaanottohenkilökunta kohtaa asiakkaan, on henkilökunnan pääteltävä, miten kyseistä asiakasta olisi paras palvella. Vuorovaikutustilanteessa, eli totuuden hetkenä, palvelutyyli ja käytös on mukautettava asiakkaalle sopiviksi. Esimerkiksi nuoria palveltaessa rento lähestymistapa on usein parempi kuin muodollinen, kun taas vanhemmat ihmiset pitävät usein rauhallisemmasta lähestymistavasta. (Leppänen 2007, 134; Siguaw & Bojanic 2004, 4.)

Kennedy (2007) esittää, miten vastaanottovirkailijat voisivat lisätä hotellin myyntiä sen sijaan, että vain suorittavat toimintoja, kuten asiakkaitten sisään- ja uloskirjaamisia. Esimerkiksi walk-in -asiakkaat, eli hotellin vastaanottoon ilman varausta saapuvat asiakkaat, kohdataan vastaanotossa yleensä kertomalla päivän alin hinta, minkä jälkeen asiakas tekee päätöksen.

Kennedy kannustaa antamaan asiakkaalle vaihtoehtoja tarjoamalla kahta tai kolmea eri huonetyyppiä tai hintavaihtoehtoa, sekä keskittymään jokaisen vaihtoehdon erityispiirteisiin, jotka kyseisen asiakkaan kohdalla vaikuttavat olevan tärkeimpiä. Esimerkiksi perheelle voi tarjota lisävuoteellista huonetta, mutta myös kahta vierekkäistä, väliovellista huonetta. Lisävuoteen sijaan voi siis myydä lisähuoneen, mikä tuo hotellille lisää tuloja ja antaa vanhemmille vaihtoehdon nukkua omassa huoneessa, mutta kuitenkin lastensa läheisyydessä. Alueilla, joilla kilpailu on kovaa, kuten suurten kaupunkien keskustoissa, vastaanottohenkilökunta kannattaa kouluttaa kohtaamaan toisessa hotellissa asuva asiakas, joka saapuu hotellin vastaanottoon vain tiedustellakseen hintaa. Näissä tilanteissa kannattaa korostaa oman hotellin ainutlaatuisia etuja, mutta välttää käyttämästä negatiivisia kommentteja kilpailijasta.

Kennedy (2007) painottaa myös lisämyynnin tekemistä asiakkaan saapuessa. Nykyään suuri osa varauksista tulee Internetin tai kolmannen osapuolen, kuten matkatoimistojen kautta ja tällöin sisäänkirjautuminen on paras hetki lisämyyntiin. Ensin kannattaa vakuuttaa asiakas siitä, että heidän jo valitsemansa huonetyyppi on hyvä valinta, minkä jälkeen heiltä voi tiedustella mielenkiintoa siirtyä parempaan huoneluokkaan. Sokos Hotels -ketjussa voisi kysyä, ovatko asiakkaat esimerkiksi varatessaan huomanneet superior-huoneiden varustelutason. Huoneluokan korotus tulisi esittää ainutlaatuisena tilaisuutena ja mainita esimerkiksi, että peruutuksien vuoksi huoneita on vielä vapaana. Myös Payne (2009) ehdottaa, että vastaanottohenkilökunta sisäänkirjautumisvaiheessa tarjoaa asiakkaalle parempaa huoneluokkaa. Hintaero tulisi esittää vain huonehintojen erotuksena, ei koko huoneyön summana.

Uloskirjautumisvaiheessa taas kannattaa varmistaa varaus seuraavaa kertaa varten, varsinkin liikematkustusasiakkaille. Näin asiakkaan houkutus tarkistaa kilpailijoiden tarjoukset jää pienemmäksi ja mahdolliset välikäsistä johtuvat maksut, kuten matkatoimistojen komissiot, jäävät pois. Asiakkaalle jää myös tunne, että hänen halutaan palaavan takaisin. (Kennedy 2007.)

Suurten yritysten tai ryhmien varauksia hoitavat tahot soittavat Kennedyn (2007) mukaan yhä useammin myyntipalvelun aukioloaikojen ulkopuolella, kuten iltaisin ja viikonloppuisin. Vastaanottohenkilökunnan tulisikin osata ilmaista mielenkiintoa kauppaan kohtaan ja vastata kaikkiin peruskysymyksiin, sekä tarjoutua jättämään viestiä myyntipalveluun asiakkaan puolesta. Vastaanotossa tulisi myös olla saatavilla esitteitä sekä myyntipalvelun käyntikortteja. Missään nimessä ei tulisi ohjata asiakasta suoraan myyntipalveluun, muuten asiakas saatetaan menettää kilpailijalle.

Myös hintatarjousta tehdessä voi käyttää eri myyntitekniikoita. Hinnan voi kertoa monella tapaa, mutta se tulisi kuitenkin esittää aina jokaiselle asiakkaalle sopivalla tyylillä. Payne (2009) antaa kolme esimerkkiä hinnan esittämisestä: halvin ensin, kallein ensin tai kaikkien hintaluokkien kertominen, jonka jälkeen korostetaan yhtä, yleensä hintahaarukan keskivaiheilla olevaa hintaa. Hintavaihtoehtojen antaminen sopii myös vastaanottovirkailijoille, jotka eivät halua tuntea tyrkyttävänsä tuotteita asiakkaille. Vaihtoehtojen avulla asiakkaalla on kuitenkin mahdollisuus valita kalliimpikin huone, mikäli se hänen tarpeisiinsa sopii. Erihintaisia tuotteita ja palveluita esiteltäessä kannattavinta on aloittaa joko laadukkaimmasta ja kalleimmasta vaihtoehdosta tai hintakaaren keskivaiheilta. Näin toimittaessa on todennäköisempää, että asiakas kuluttaa enemmän rahaa, sillä hänen on helpompi siirtyä kalliimmasta tuotteesta halvempaan, kuin toisinpäin. Hintakaaren keskivaiheilta on helppo siirtyä kumpaan suuntaan vain asiakkaan tarpeiden mukaan. Hinnan ei tulisi kuitenkaan olla tärkein valintaperuste tuotteen tarjoamiselle, vaan lähtökohta on aina asiakkaan tarpeen tyydyttäminen parhaalla mahdollisella tavalla. ”Älä myy hintaa, myy asiakkaalle koituvaa hyötyä.” (Rubanovitsch & Aalto 2007, 99, 106.)

Asiakkaat saattavat usein myös yrittää tinkiä huonehintaansa alemmaksi saapuessaan hotellille tai oleskelunsa aikana. Kennedy (2007) kertoo tämän olevan vain asiakkaiden tapa tarkistaa, että hinta on paras mahdollinen. Vastaanottovirkailija voi tällaisessa tapauksessa verrata hintaa halvempiin, joissa esimerkiksi ei ole peruutus- tai muutosmahdollisuutta. Toinen tapa on kertoa hinta, joka on voimassa korkean kysynnän aikana, jolloin asiakkaan maksama hinta tuntuu edulliselta. Myös varauksen tekoa harkitsevat asiakkaat saattavat soittaa vastaanottoon hintaa tiedustellakseen ja varmistaa, että hinta, jonka he Internetissä näkevät on paras mahdollinen. Tässä tapauksessa vastaanottohenkilökunnan tulisi vahvistaa varaus heti soiton aikana, muuten kilpailijan tarjous saattaa houkutella asiakkaan toiseen hotelliin. Lisäksi toiminta saattaa vähentää jakelukustannuksia, kuten eri varauskanavien komissioita.

Soittamalla suoraan vastaanottoon asiakas voi tarkistaa, millainen tyyli hotellilla on, ja minkälaatuista palvelua se tarjoaa. Tämän vuoksi vastaanottohenkilökuntaa tulisi kouluttaa muuttamaan jokainen hintatiedustelu varaukseksi, jopa paremman huoneluokan tai vapaa-ajanpaketin myymiseen. Sillä aikaa, kun virkailija tarkistaa hintaa asiakkaan antaman päivämäärän ja henkilömäärän mukaan, voi hän tiedustella asiakkaalta, voiko hän vastata asiakkaan kysymyksiin. Näin syntyy keskustelua asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille sen sijaan, että virkailija vain toteuttaa asiakkaan pyytämän toiminnon. Jos asiakas edelleen on kiinnostunut vain hinnasta, tulisi hänelle ensin kertoa alin mahdollinen hinta ja tiedustella sen sopivuutta asiakkaalle. (Kennedy 2009.)

4.3 Työympäristön hyödyntäminen lisämyynnissä

Kun tuntee tuotteen, sitä on helpompi myydä ja sen positiivisia puolia on helppo korostaa juuri kyseisen asiakkaan näkökannalta. Toimintaympäristön tunteminen ja sen hyödyntäminen onkin tärkeää lisämyynnin tekemisen mahdollistamiseksi. Johdon tulisi antaa vastaanottohenkilökunnalle riittävät keinot ja taidot asiakaskohtaamistilanteen hallitsemiseksi, eikä tyytyä jakamaan esitteitä ja esittelemään myyntibudjettia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 19-21.)

Jotta vastaanottohenkilökunta voi suositella hotellin tarjoamia palveluita ja tuotteita, on heidän tunnettava niiden tuomat erilaiset mahdollisuudet (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18). Heidän on esimerkiksi tiedettävä parempien huoneluokkien varustelutaso tai näköalan tai huoneiden sijainnin tuomat erityispiirteet. Vapaa-ajanpaketeista on tärkeää tietää sekä sisältö, että muutosmahdollisuudet, kuten esimerkiksi peruutusmahdollisuudet. Myös toimintatapojen tarkka tuntemus ja tieto erilaisten tuotteiden muokkausmahdollisuuksista ovat olennaisia, jotta kauppa saadaan tehtyä mahdollisimman mutkattomasti. Esimerkiksi majoitus- ja kokouspakettien sisältö ja niiden muokkaamisen mahdollisuus on tärkeää tuntea, jotta asiakkaalle voi rakentaa hänen tarpeisiinsa sopivan kokonaisuuden. Kun henkilökunta on tutustunut tuotteisiin ja palveluihin käytännössä, on myyntipuhe luonnollinen eikä pelkkiä kylmiä argumentteja, jotka saattavat karkottaa asiakkaan. Luonnollisuus tekee myynnistä tehokkaampaa (Lehtovirta 2009).

Vastaanottotiskillä ja hotellin aulassa sekä hisseissä on usein esitteitä hotellin tuotteista ja lisäpalveluista. Näitä vastaanottovirkailijan tulisi hyödyntää lisämyynnin tekemiseen. Ehdottaessaan asiakkaalle parempaa huoneluokkaa on kuva kyseisestä huoneesta väline, jolla asiakkaan saattaa saada houkutelluksi vaihtamaan huonetta. Samalla tavoin hintatiedustelua tekemään tulleet asiakkaat voi houkutella tekemään varauksen heti paikan päällä.

4.4 Lisämyynnin vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Lehtovirta (2009) kertoo suosittelevan myynnin olevan parasta asiakaspalvelua. Samaa mieltä ovat Siguaw ja Bojanic (2004, 2). Bursk (2009, 150) sekä Cavallari (2009) toteavat asiakkaitten jopa pitävän ostamisesta. Tutkimukset osoittavat, että hyvän myynnin ja asiakastyytyväisyyden välillä on yhteys. Esimerkiksi Sokos Hotels -ketjun jokavuotisen asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset osoittavat, että asiakkaat, joille oli suositeltu palveluita, olivat tyytyväisempiä yöpymiseensä kuin ne, joille palveluita ei ollut suositeltu (Sokos Hotels 2009). Siksi vastaan-

ottovirkailijoita ohjeistetaan käyttämään sanaa ”suositelen” palveluista puhuttaessa, jotta asiakkaat ymmärtävät, että heille suositellaan.

Cornellin asiantuntijat (Cornell 2009) ovat yhtä mieltä siitä, että tyytyväiset työntekijät tekevät asiakkaista erittäin tyytyväisiä ja erittäin tyytyväiset asiakkaat puolestaan ovat lojaalimpia ja käyttävät enemmän rahaa. Asiantuntijoista Susskind viittaa tutkimukseen, joka osoittaa yhteyden työntekijöiden havaintojen, asiakkaiden tyytyväisyyden sekä myynnin välillä. Tutkimuksessa ilmenee, että työntekijöiden luottamus esimiesten ja kollegojen tukeen ja apuun työssä tekee heistä asiakassuuntautuneempia, mikä puolestaan tuo asiakastyytyväisyyttä. Tällä tavoin myynnin määrä kasvaa. Sommerville (2007, 15) vakuuttaa, että yrityksen menestys perustuu siihen, miten hyvin asiakkaitten motivaatiot, tarpeet ja odotukset kohdataan ja jopa ylitetään. Hoganin (2008b) mukaan tyytyväinen työntekijä palvelee paremmin ja näin ollen myös asiakkaat ovat tyytyväisempiä. Potentiaalinen asiakas muodostaa ensivaikutelman hotelista vain kerran ja tähän ensivaikutelmaan vastaanottohenkilökunta vaikuttaa mitä suurimmassa määrässä.

5 Tutkimusmenetelmä ja tiedon keruu

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Sokos Hotels -ketjun vastaanottojen henkilökunnan motivoimista lisämyyntiin. Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsiteltiin hotellin vastaanoton henkilöstön motivaatiota ja motivointia, vastaanoton työprosesseja, sekä lisämyyntiä henkilökunnan työssä. Motivointiin ja lisämyyntiin liittyvät ilmiöt pyrittiin selvittämään ja niiden avulla tekemään kehitysehdotuksia. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella menetelmällä, joka sopii suuria ihmisryhmiä kartoittaviin tutkimuksiin. Myös kvalitatiivista menetelmää harkittiin, mutta kyseinen menetelmä ei olisi ollut yhtä kattava eikä yhtä täsmällinen. Kvantitatiivinen menetelmä antaa myös mahdollisuuden kerätä suuri vastausmäärä lyhyessä ajassa Internetin välityksellä. Sokos Hotels -ketjun yksiköt sijaitsevat ympäri Suomea, eikä niihin ole mahdollista päästä paikan päälle ilman suurta rahallista ja ajallista panosta, joten Internetin käyttö helpotti tutkimuksen tekemistä.

Perusjoukko koostui Sokos Hotels -ketjun palvelu- ja vuoropäälliköistä sekä muutamasta hotelli- tai vastaanottopäälliköstä. Sähköisellä kyselylomakkeella tavoitettiin kaikki kohde-ryhmään kuuluvat ja saatiin mahdollisimman kattava otos. Kyselyn pohjana toimi työterveyslaitoksen määritelmä motivaatiosta.

Motivaatio kertoo siitä, mihin asioihin suuntaamme kiinnostuksemme ja ponnistelumme, miten voimakkaasti ja kuinka pitkään. Motivaatioon vaikuttavat niin yksilön ominaisuudet ja kokemukset kuin töiden sisältö ja kulloinenkin toimintaympäristö. Keskeistä on ensiksikin, miten työtä koskevat tavoitteet asetetaan, miten haastava on töiden sisältö ja millaisia kehittymisen mahdollisuuksia se tarjoaa. Toiseksi motivaatiota säätelee työtä koskeva palaute ja palkitseminen. (Työterveyslaitos 2009.)

Tutkimuksen pääongelmana on, miten motivoida työntekijä lisämyynnin tekoon. Lisäksi tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin motivoinnin onnistumisen taustalla oleviin kysymyksiin:

- Miten suosittelu liittyy vastaanoton työprosessiin?
- Millaisia myyntitekniikoita vastaanoton henkilökunnan tulisi käyttää?
- Miten työympäristöä voi hyödyntää lisämyynnin saamiseksi?
- Millaiset palkitsemismenetelmät motivoivat henkilökuntaa?

5.1 Toimeksiantaja ja kohderyhmä

Tutkimus tehtiin toimeksiantona Sokotel Oy:lle ja tutkimuksen lopputulokset on tarkoitus viedä käytäntöön ainakin Sokos Hotel Aleksanterissa, Helsingissä. Sokotel Oy on SOK:n tytäryhtiö, joka harjoittaa Suomessa matkailu- ja ravitsemisliiketoimintaa 28 eri hotellissa. Se tunnetaan kolmesta hotellibrändistään, jotka ovat Sokos Hotels (15 kpl), Holiday Club Spa Hotels (6 kpl) sekä Radisson Blu Hotels (7 kpl). Sokotel Oy toimii Espoossa, Helsingissä, Hämeenlinnassa, Kuusamossa, Lahdessa, Saariselällä, Tampereella, Turussa, Vaasassa, Vantaalla ja Vuokatissa. (Sokos Hotels 2010.) SOK-yhtymässä matkailu- ja ravitsemiskauppaa vuonna 2009 harjoittivat Suomessa toimivan Sokotel Oy:n lisäksi Virossa toimiva AS Sokotel ja Venäjällä toimiva OOO Sokotel (SOK-yhtymän tilinpäätöstiedote 1.1.-31.12.2009, 3).

Sokotel Oy:ssä henkilökunnan määrä vuoden 2009 lopussa oli noin 1 600 (Sintra). Liikevaihto oli vuonna 2009 yhteensä 222 miljoonaa euroa, jossa oli vähennystä edellisvuoteen 7,6 %. Taloustilanteesta huolimatta Sokotel Oy:n huonemyynnin markkinaosuus kehittyi pääkaupunkiseudulla positiivisesti edellisvuoteen nähden. (SOK-yhtymän tilinpäätöstiedote 1.1.-31.12.2009, 3).

Tutkimus ei pidä sisällään OOO Sokotelin operoimia Pietarin kolmea Sokos Hotellia, koska ne eivät ole ketjun myyntikilpailussa mukana. AS Sokotelin Sokos Hotel Viru Tallinnassa on ollut ketjun myyntikilpailussa jo pitkään kärkipäässä. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään Sokos Hotel Virun myyntikilpailun menestystekijöitä ja sen vuoksi myös kyseinen hotelli on tutkimuksessa mukana suomalaisten Sokos Hotellien ohella.

Kysely lähetettiin sähköpostitse Suomen ja Viron Sokos Hotellien vastaanottojen lähiesimiehille, eli palvelu- ja vuoropäälliköille. Niissä yksiköissä, joissa vuoro- ja palvelupäälliköitä ei ollut, kyselyyn osallistui vastaanoton suorittavia vuoroja tekevä vastaanotto- tai hotellipäällikkö. Kohderyhmä koostui kokonaisuudessaan yhteensä 88 henkilöstä. Tutkimus koskee ainoastaan majoitusosastoa, eli hotellin mahdollisia muita toimintoja, kuten ravintolapalveluja ei oteta huomioon. Kysely rajattiin koskemaan lähiesimiehiä, koska heillä on yleensä eniten kokemusta vastaanoton työstä. Lähiesimiehet sopivat tutkimuskohteeksi myös sen vuoksi, että he toimivat omien alaistensa motivoijina, mutta ovat toisaalta motivoitavina omien esimiestensä suunnalta. Edellä mainittujen asioiden pohjalta heillä on siis kokemusta sekä vastaanoton käytännön työstä että esimiehen roolissa alaisten motivoinnista. Vastaanottovirkkailijoilla ei välttämättä ole kokemusta tai näkemystä kollegojen motivoimiseen, vaan he ovat motivoitavan roolissa.

5.2 Kyselylomakkeen esittely

Kyselylomake (Liite 1) koostuu työterveyslaitoksen motivaatio-määritelmän mukaan viidestä osasta: toimintaympäristö, töiden sisältö ja kehittymismahdollisuudet, yksilön ominaisuudet ja kokemukset, tavoitteet ja töiden sisällön haastavuus sekä palaute ja palkitseminen. Tämän lisäksi kysyttiin vastaajien taustatietoja: ikää, vastaanottotyön kokemusta vuosissa, vastaanoton suorittavan työn tuntimäärää sekä yksikköä, jossa vastaaja työskentelee. Kysymykset laadittiin vastaamaan jokaista ala-otsikkoa niin, että ne selvittävät mahdollisimman hyvin vastaanottohenkilökunnan lisämyyntiin motivoivia tekijöitä. Valitun vastausvaihtoehdon perusteella seuraavat kysymykset olivat erilaisia. Kyllä-vastanneet saivat seuraavaksi vastata eri kysymykseen kuin he, jotka vastasivat ei.

Toimintaympäristöä käsittelevässä osassa keskityttiin kartoittamaan mahdollisia oheismateriaaleja lisämyynnin tekoon sekä henkilökunnan suhtautumista kyseisiin apuvälineisiin motivaatiotekijänä. Kohderyhmältä kysyttiin myös, kuinka hyvin vastaajat tuntevat hotellinsa tuotteet. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, miten vastaajat hyödyntävät työympäristöään, ja onko jossain yksikössä elementtejä, joita kannattaisi kopioida muihin.

Töiden sisältö ja kehittymismahdollisuudet pyrittiin kartoittamaan kysymyksillä koulutuksesta, esimerkkilauseista sekä mahdollisista esteistä lisämyynnin tekemiselle. Samassa osiossa kysyttiin myös, mitä hyötyä työntekijät mahdollisesti kokevat saavansa lisämyynnin tekemisestä. Hyödyiksi lueteltiin oppiminen, työssä eteneminen, myynnin tuoma nautinto, kilpailun tuoma nautinto, motivaation ylläpitäminen tai kasvattaminen, esimerkin näyttäminen kollegoille ja alaisille, tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen, ammattitaidon kehittäminen, asiakastyytyväisyyden lisääminen, palaute ja palkkio. Esteet lisämyynnin tekemiselle ja henkilökohtaiset hyödyt liittyvät myös työn haasteellisuuteen.

Yksilön ominaisuuksia selvitettiin kysymällä vastaajien mielipidettä erinomaisen myyntihenkilön ominaisuuksista. Osiossa kysyttiin myös, pitääkö vastaaja myymisestä, ja kannustaako hän kollegoitaan lisämyyntiin. Aihealueessa kysyttiin lisäksi yksilön positiivisista ja negatiivisista kokemuksista, sekä niiden vaikutuksesta lisämyynnin tekemiseen.

Vastaajien tavoitteisiin ja töiden sisällön haastavuuteen perehdyttiin kysymällä Sokos Hotels -ketjun vastaanoton myyntikilpailun Excel -tiedoston käytöstä, sekä yksikkökohtaisista tämänhetkisistä ja jo saavutetuista tavoitteista. Kohderyhmältä tiedusteltiin myös suhtautumisesta tavoitteisiin motivaatiotekijöinä ja omien henkilökohtaisten tavoitteiden laatimisesta ja

käyttämistä hyväksi lisämyynnin tekemisessä. Tavoitteen selvittämisen yhteydessä pyydettiin vastaajia myös arvioimaan, kuinka paljon he myyvät mitään hotellissa myynnissä olevaa tuotetta. Tällä pyrittiin kartoittamaan yhteyttä myytyjen tuotteiden määrän, sekä tavoitteen asettelu välillä.

Toiseksi viimeisenä kysyttiin palautteen antamisesta ja saamisesta sekä palkitsemisesta vastaajien yksiköissä. Lisäksi tiedusteltiin, miten vastaajat suhtautuvat palkitsemiseen ja palautteeseen motivointikeinona. Lopuksi selvitettiin vastaajien taustatiedoista ikä, yksikkö, työkokemus kyseisessä yksikössä sekä alalla, ja suorittavien vuorojen määrää. Vastaajilla oli myös mahdollisuus vapaasti kommentoida aihetta sekä kyselyä.

5.3 Tutkimuksen toteutustapa ja ajankohta

Ennen kyselyn lähettämistä laadittiin taulukko Sokos Hotels -ketjun palvelu- ja vuoropäälliköistä ja heidän henkilökohtaisista sähköpostiosoitteistaan. Tällöin saatiin selville, ettei kaikissa yksiköissä ole vuoro- tai palvelupäälliköitä. Jotta kaikki 42 yksikköä saatiin tutkimukseen mukaan, päätettiin edellä mainittujen yksiköitten hotelli- tai vastaanottopäällikkö lisätä tutkimuksen kohderyhmään. Näin varmistettiin, että kysely menee oikeille henkilöille, ja että kaikilla kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä on mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Tiedot selvitettiin lähettämällä sähköpostia hotellien vastaanottoihin. Kyselylomake (Liite 1) laadittiin Webropol -ohjelmalla ja tutkimus toteutettiin sähköisenä versiona. Kysely lähetettiin yhteensä 88 henkilölle sähköpostitse. Ajankohdaksi valittiin tammi-helmikuun 2010 vaihe, sillä kyseinen aika on hotellialalla yleensä hiljaista, Pohjois-Suomen kohteita lukuun ottamatta. Suurin osa ketjun yksiköistä sijaitsee kuitenkin Etelä-Suomessa ja alkuvuosi sopi parhaiten vastausajankohdaksi. Näin vastaajilla uskottiin olevan hyvin aikaa täyttää kysely. Kyselylomake lähetettiin 20.1.2010 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 48.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetti ja reliabiliteetti -käsitteiden kautta. Validiteetti kertoo, tutkitaanko tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita ja reliabiliteetti taas kuvaa tutkimustulosten pysyvyyttä. (Kananen 2008, 79.) Tässä tutkimuksessa validiteettia pyrittiin parantamaan useilla avoimilla kysymyksillä, joissa vastaajat saivat itse vapaammin vastata kysymykseen tai perustella, miksi vastasivat tietyllä tavalla johonkin kysymykseen.

Lisäksi loppuun lisättiin avoin kysymys, jossa vastaajat voivat kommentoida aihetta tai kyselyä. Näin saatiin tietoa esimerkiksi siitä, jos joku kysymys ei toiminutkaan halutulla tavalla. Tutkimuksen perusjoukko koostui vastaanotto- ja palvelupäälliköistä sekä muutamasta hotelli- tai vastaanottopäälliköstä. Kaikilla kohderyhmään kuuluvilla oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua, joten kyseessä oli satunnaisotanta. Satunnaisotanta lisää tutkimuksen validiteettia. Kohderyhmään kuuluvista 88 henkilöstä otos oli 48 (54,5 %). Matalahko vastausprosentti heikentää tutkimuksen validiteettia. Tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia vastaanoton työntekijöitä, mutta niitä voidaan pitää suuntaa antavina. Otos vastaa kuitenkin perusjoukkoa, sillä kaikki vastanneet kuuluvat kohderyhmään.

Kyselylomaketta laadittaessa kiinnitettiin huomiota kysymysten asetteluun ja muotoiluun. Tavoite oli esittää selkeitä kysymyksiä ja sen vuoksi keskityttiin kysymään yhtä asiaa kysymystä kohden, sekä vältettiin vaikeita sanoja tai selitettiin ne erikseen. Jokaisen kysymyksen kohdalla mietittiin, miten se auttaa saamaan vastauksen tutkimusongelmiin. Näin pyrittiin karsimaan ne kysymykset, jotka eivät olleet tutkimuksen kannalta olennaisia tai hyödyllisiä. Kyse-lyssä käytettiin paljon kyllä tai ei -vastausvaihtoehtoin varustettuja kysymyksiä, mutta niitä täydennettiin avoimin vastausvaihtoehtoin. Myös Likertin asteikkoa hyödynnettiin.

Kyselylomake testattiin alkuvaiheessa itse ja ennen lähettämistä myös kahdella kohderyhmään kuuluvalla vastaanoton palvelupäälliköllä sekä toimeksiantajan edustajalla. Näin kysymyksistä saatiin yksiselitteisiä. Testaamisen jälkeen joitain kohtia muokattiin testaa-jilta saadun palautteen pohjalta. Kysymykset asetettiin tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti mittaamaan motivaatioon liittyviä ilmiöitä. Kysely ja tutkimuksen empiirinen osio ovat siltä osin päteviä eli valideja.

Kyselyn validiteettia heikentää kato. Katoa pyrittiin minimoimaan korostamalla saatekirjeessä (Liite 2) aiheen ajankohtaisuutta ja merkittävyyttä. Lisäksi painotettiin tutkimukseen osallistumisen vaivan vähäisyyttä mainitsemalla, että sen voi tehdä osissa ja esimerkiksi hiljaisen hetken aikana työvuorossa. Kysymykset muotoiltiin yksinkertaisiksi ja kyselyyn vastaaminen tehtiin mahdollisimman helpoksi. Kyselystä ilmoitettiin myös etukäteen kohderyhmän sähköpostiosoitteiden keräämisen yhteydessä, ja lisäksi jo saatekirjeessä mainittiin vastausten anonymiteetistä. Edellä mainitut seikat tavallisesti nostavat vastausten määrää. (Jobber 2007, 251)

Taulukko 1. Vastaajien ja kadon jakautuminen kaupungeittain Etelä-Suomen läänissä

44,3 % koko kohderyhmästä	Vastanneet			Kato		
	% kaikista vastanneista	n	% kohde- ryhmästä	% koko kadosta		% kohde- ryhmästä
Helsinki	27,1	13	14,8	22,5	9	10,2
Espoo	6,3	3	3,4	0,0	0	0,0
Vantaa	10,4	5	5,7	2,5	1	1,1
Hämeenlinna	2,1	1	1,1	2,5	1	1,1
Kotka	4,2	2	2,3	0,0	0	0,0
Kouvola	2,1	1	1,1	0,0	0	0,0
Lahti	2,1	1	1,1	2,5	1	1,1
Lappeenranta	0,0	0	0,0	2,5	1	1,1
(n=39)	54,2	26	29,5	32,5	13	14,7

Taulukoissa 1-6 käy ilmi vastaajien ja kadon jakautuminen lääneittäin ja Sokos Hotel Virussa. Vastauksia saatiin yhteensä 54,5 % (48 vastaajaa). Eniten kohderyhmään kuuluvia, 44,3 % (39 vastaajaa), oli Etelä-Suomen läänissä ja myös vastauksista yli puolet (54,2 %) tuli sieltä. Espoossa, Kotkassa ja Kouvola katoa ei ollut ollenkaan ja Vantaalla kato oli hyvin vähäinen suhteessa vastaajamäärään. Lappeenrannasta ei saatu kyselyyn vastauksia. Vastaajien määrä on suhteessa koko kyselyn vastaajamäärään nähden parempi, jolloin tulokset painottuvat lievästi Etelä-Suomen vastausten mukaan. (Taulukko 1)

Taulukko 2. Vastaajien ja kadon jakautuminen kaupungeittain Itä-Suomen läänissä

11,4 % koko kohderyhmästä	Vastanneet			Kato		
	% kaikista vastanneista	n	% kohde- ryhmästä	% koko kadosta		% kohde- ryhmästä
Iisalmi	0,0	0	0,0	2,5	1	1,1
Joensuu	4,2	2	2,3	5,0	2	2,3
Koli	2,1	1	1,1	0,0	0	0,0
Kuopio	2,1	1	1,1	0,0	0	0,0
Mikkeli	2,1	1	1,1	0,0	0	0,0
Tahkovouri	0,0	0	0,0	5,0	2	2,3
(n=10)	10,5	5	5,7	12,5	5	5,7

Itä-Suomen läänin kaupungeissa (Taulukko 2) toimivat olivat 11,4 % kohderyhmästä, mutta kaikista kyselyyn vastanneista 10,5 %. Kyselyyn vastanneita oli viisi ja yhtä moni kohderyhmään kuuluva jätti vastaamatta. Vastauksia ei saatu Iisalmesta eikä Tahkovourelta, mutta katoa ei ollut lainkaan Kolilla, Kuopiossa ja Mikkelissä. Kato noudattelee samaa linjaa koko kyselyn katoprosentin kanssa eikä näin ollen vaikuta merkittävästi tuloksien validiteettiin.

Taulukko 3. Vastaajien ja kadon jakautuminen kaupungeittain Lapin läänissä

3,4 % koko kohderyhmästä	Vastanneet			Kato		
	% kaikista vastanneista	n	% kohde- ryhmästä	% koko kadosta		% kohde- ryhmästä
Levi	4,2	2	2,3	0,0	0	0,0
Rovaniemi	0,0	0	0,0	2,5	1	1,1
(n=3)	4,2	2	2,3	2,5	1	1,1

Lapin läänissä (Taulukko 3) vastanneita oli 4,2 %, kun kohderyhmään verrattuna Lapin lääniläisten osuus oli 3,4 %. Lapin osuus kohderyhmästä on pieni ja kato on suhteessa pienempi kuin koko kyselyssä. Näin ollen kato ei ole tulosten kannalta merkittävä.

Taulukko 4. Vastaajien ja kadon jakautuminen kaupungeittain Länsi-Suomen läänissä

29,5 % koko kohderyhmästä	Vastanneet			Kato		
	% kaikista vastanneista	n	% kohde- ryhmästä	% koko kadosta		% kohde- ryhmästä
Jyväskylä	8,3	4	4,5	2,5	1	1,1
Kokkola	2,1	1	1,1	0,0	0	0,0
Pori	2,1	1	1,1	5,0	2	2,3
Salo	0,0	0	0,0	2,5	1	1,1
Seinäjoki	2,1	1	1,1	2,5	1	1,1
Tampere	4,2	2	2,3	12,5	5	5,7
Turku	6,3	3	3,4	5,0	2	2,3
Vaasa	0,0	0	0,0	5,0	2	2,3
(n=26)	25,1	12	13,7	35,0	14	15,9

Länsi-Suomen läänissä (Taulukko 4) kato oli tutkimuksen yleiseen linjaan verrattuna suurta; 35,0 % koko kyselyn kadosta tuli Länsi-Suomesta. Länsi-Suomen lääniin kuuluvien osuus kohderyhmästä oli 29,5 %, mutta kyselyyn vastanneiden osuus oli vain 13,7 % kaikista vastanneista. Kokkolassa katoa ei ollut ollenkaan ja Jyväskylässä se oli pientä suhteessa vastaajamäärään. Vaasasta ja Salosta kyselyyn ei vastattu ollenkaan ja Porissa sekä Turussa kaksi jätti vastaamatta. Suurin ero suhteessa koko kyselyyn on Tampereella, jossa vastanneita oli vain kaksi, kun taas vastaamatta jättäneitä oli viisi. Vaikka kato on Tampereella suurta, voidaan kyselyn tulosten olettaa kuvailevan myös kyseisen kaupungin tilannetta, sillä muun Länsi-Suomen läänin osalta tulokset noudattelevat koko kyselyn yleistä linjaa. Lisäksi Tampereen Sokos Hotellit kuuluvat Sokotel Oy:öön, jossa taas on hieman keskimääräistä parempi vastausprosentti (Taulukko 7).

Taulukko 5. Vastaajien ja kadon jakautuminen kaupungeittain Oulun läänissä

8,0 % koko kohderyhmästä	Vastanneet			Kato		
	% kaikista vastanneista	n	% kohde- ryhmästä	% koko kadosta		% kohde- ryhmästä
Kajaani	0,0	0	0,0	5,0	2	2,3
Kuusamo	0,0	0	0,0	2,5	1	1,1
Oulu	4,2	2	2,3	2,5	1	1,1
Vuokatti	2,1	1	1,1	0,0	0	0,0
(n=7)	6,3	3	3,4	10,0	4	4,5

Oulun läänissä (Taulukko 5) vastausprosentti jäi alhaiseksi, mihin saattoi vaikuttaa se, että tutkimus suoritettiin heille mahdollisesti kiireisenä aikana. Vastanneista 6,3 % oli Oulun läänistä, mikä on hieman pienempi kuin joukon osuus (8,0 %) koko kohderyhmästä. Kato oli hieman vastaajien määrää suurempi, ollen 4,5 % koko kohderyhmästä. Kajaanissa ja Kuusamossa kyselyyn ei vastattu ollenkaan, kun taas Vuokatissa katoa ei ollut lainkaan. Oulun läänin osuus kohderyhmästä oli kuitenkin vähäinen, joten kadon merkitys tuloksien kannalta on hyvin pieni.

Taulukko 6. Vastaajien ja kadon jakautuminen Sokos Hotel Virussa

3,4 % koko kohderyhmästä	Vastanneet			Kato		
	% kaikista vastanneista	n	% kohde- ryhmästä	% koko kadosta		% kohde- ryhmästä
Sokos Hotel Viru (n=3)	0,0	0	0,0	100	3	3,4

Kato oli suurinta Sokos Hotel Virussa (Taulukko 6): vastauksia ei tullut yhtäkään. Vastausten puuttuminen saattaa johtua kieli- ja kulttuurierosta. Kato ei suoranaisesti vaikuta tutkimuksen tuloksiin, mutta koska Viru on pärjännyt hyvin Sokos Hotels -ketjun vastaanottojen myyntikilpailussa, olisi sieltä saattanut tulla mielenkiintoisia ideoita lisämyynnin tekemisen kehittämiseen.

Taulukko 7. Vastaajien ja kadon jakautuminen Sokotel Oy:ssä ja pääkaupunkiseudulla

	Vastanneet			Kato		
	% kaikista vastanneista	n	% kohde-ryhmästä	% kokokadosta		% kohde-ryhmästä
Sokotel Oy (n=42)	54,2	26	29,5	40,0	16	18,2
Pääkaupunkiseutu (n=31)	43,8	21	23,9	25,0	10	11,4

Taulukosta 7 ilmenee, että vastauksista yli puolet (54,2 %) tuli Sokotel Oy:stä, vaikka kyselyssä mukana olleista 42 Sokos Hotellista vain 15 on Sokotel Oy:n operoimia. Sokotel Oy:n Sokos Hotellit (15 kpl) sijaitsevat pääkaupunkiseudun lisäksi Hämeenlinnassa, Lahdessa ja Tampereella. Toisaalta kaikki pääkaupunkiseudun Sokos Hotellit ovat Sokotel Oy:n operoimia. Pääkaupunkiseudulla vastausaktiivisuus oli suurempi kuin kyselyssä keskimäärin. Kohderyhmästä 47,7 % oli Sokotel Oy:stä ja 35,2 % pääkaupunkiseudulta. Näin ollen kato oli pientä sekä pääkaupunkiseudun yksiköissä että koko Sokotel Oy:ssä. Kaikista vastanneista pääkaupunkiseudulta oli 43,8 %, mikä on hieman suurempi osuus kuin kyseisen joukon osuus kohderyhmästä. Tutkimuksen tulokset ovat siis lievästi painottuneita pääkaupunkiseudulle.

6 Vastaanottohenkilökunnan motivoiminen Sokos Hotels -ketjussa

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vastaanottojen henkilökuntaa tulisi motivoida lisämyynnin kehittämiseksi Sokos Hotels -ketjussa. Lisäksi tutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin menestyksekkään motivoinnin taustalla oleviin kysymyksiin:

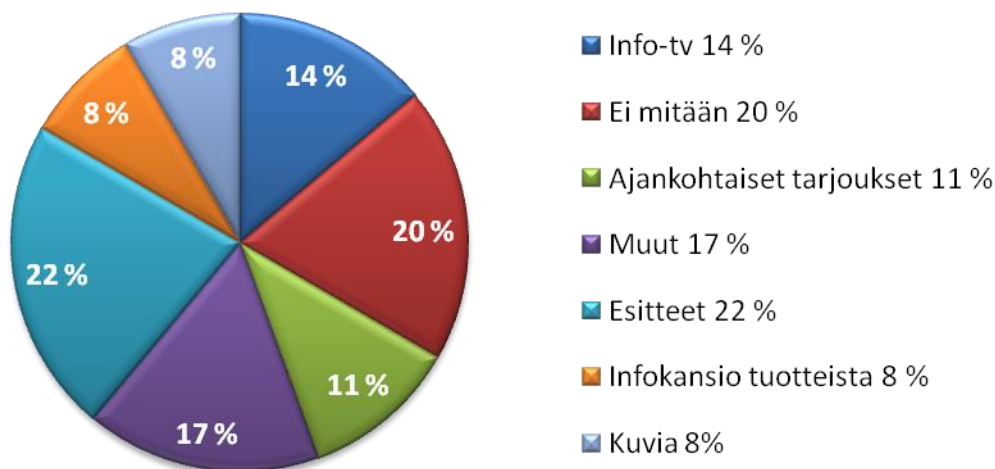
- Miten suosittelu liittyy vastaanoton työprosessiin?
- Millaisia myyntitekniikoita vastaanoton henkilökunnan tulisi käyttää?
- Miten työympäristöä voi hyödyntää lisämyynnin saamiseksi?
- Millaiset palkitsemismenetelmät motivoivat henkilökuntaa?

Tutkimustulosten perusteella laadittiin kehitysehdotuksia. Perusjoukko koostui Sokos Hotels -ketjun palvelu- ja vuoropäälliköistä sekä niissä yksiköissä, joissa palvelu- tai vuoropäällikköä ei ole, hotelli- tai vastaanottopäälliköistä. Kyselyn pohjana toimi Työterveyslaitoksen (2009) määritelmä motivaatiosta, jonka mukaan motivaatio syntyy viidestä eri osasta: yksilön ominaisuuksista ja kokemuksista, töiden sisällöstä ja toimintaympäristöstä, työtä koskevista tavoitteista, töiden sisällön haastavuudesta ja kehittymisen mahdollisuuksista sekä työtä koskevista palautteista ja palkitsemisesta.

6.1 Toimintaympäristö

Toimintaympäristöä käsittelevässä osiossa kysyttiin vastaanotossa olevista oheismateriaaleista. Valtaosa vastaajista (93,8 %) kertoi, että oheismateriaaleja löytyy vastaanotosta. Avoimissa kommentteissa selvisi, että suurimmasta osasta yksiköitä löytyi ainakin erilaisia esitteitä. Näistä 93,8 %:sta vastaajia 88,9 % (40 vastaajaa) oli sitä mieltä, että esitteet ja muu oheismateriaali helpottavat lisämyynnin tekemistä. Avoimissa kommentteissa vastaajat kokivat oheismateriaalin hyvänä apuna asiakkaitten houkuttelemisessa tuotteen ostoon. Kiireisissä yksiköissä kaikista palveluista kertominen sisäänkirjautumisen yhteydessä koettiin haasteelliseksi ja oheismateriaali vähensi kertomisen tarvetta. Myös asiakkaitten aktiivisuuden koettiin lisääntyvän oheismateriaalien ansiosta. Viiden vastaajan (11,1 %) mielestä oheismateriaali ei helpota lisämyynnin tekemistä. Kolmesta vastaajasta, joilla ei ollut oheismateriaalia vastaanotossa kaksi (66,7 %) oli sitä mieltä, että ne olisivat lisänneet motivaatiota lisämyynnin tekemiseen. Yksi vastaaja (33,3 %) ei mieltänyt oheismateriaalia motivoivaksi tekijäksi lisämyynnin suhteen. Synnä tähän oli vastaajan mielestä ajan puute.

Toivotut oheismateriaalit



Kuvio 5. Vastaajien eniten toivotat vastaanoton oheismateriaalit

Kuviosta 5 selviää vastaajien toivotat vastaanoton oheismateriaalit. Halutuimpia olivat esitteet, joita kaipasi kahdeksan vastaajaa (22 %). Info-tv:tä toivoi viisi vastaajaa (14 %) ja ajankohtaisia tarjouksia neljä (11 %). Joissakin yksiköissä materiaaleja on jo, eikä niissä ole kyseisiä tuotteita toivottu. Joka viides vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että oheismateriaalia on tarpeeksi. Myös uusia ehdotuksia nousi vastausten joukosta. Kaksi vastaajaa ehdotti hinnastoa tai kansiota, josta kuvien kera selviäisi, mitä kaikkea huoneisiin voi tilata esimerkiksi hääparille yllätykseksi. Hinnaston voisi sijoittaa vastaanoton lisäksi kaikkiin huoneisiin. Toinen vastaaja kertoi yksikössään olevan talon sisäiset ”suositellu-uutiset”, joihin kirjataan talon tapahtumat ja esimerkiksi ravintolan uudet annokset. Uutiset toimivat vastaanottovirkailijoiden työkaluna suosittelun tekemisessä.

Vastaajat tunsivat hotellinsa suositeltavat tuotteet suurimmaksi osaksi erittäin hyvin (67,6 %). Kukaan ei ollut täysin tietämätön suositeltavista tuotteista. Kaikilla vastaajilla oli ollut mahdollisuus tutustua hotellin suositeltaviin tuotteisiin, eli huoneluokkiin, ravintolatarjontaan ja kokouspalveluihin.

6.2 Töiden sisältö ja kehittymismahdollisuudet

Vastaajista 58,3 % (28 vastaajaa) oli saanut koulutusta suositteluun myyntityöhön. Heistä 78,6 % (22 vastaajaa) arvioi myyneensä enemmän koulutuksen jälkeen, kuin ennen koulutus-

ta. Heistä, jotka eivät olleet saaneet myyntikoulutusta, 75 % (15 vastaajaa) koki, että koulutus olisi motivoinut heitä myymään enemmän.

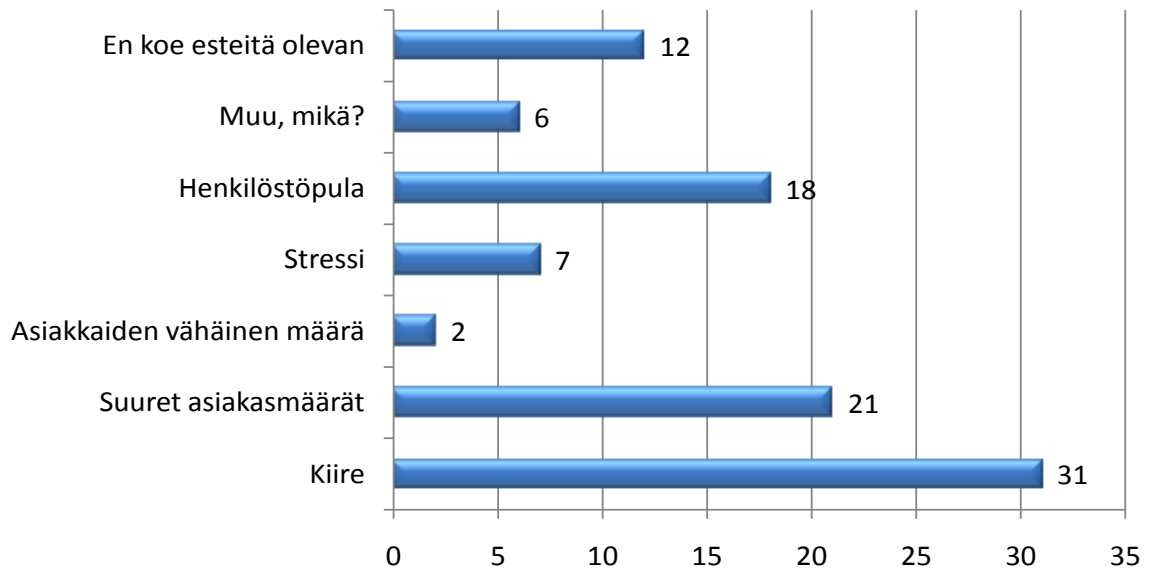
Taulukko 8. Koulutuksen saaneiden ja kouluttamattomien mielipide koulutuksen hyödyllisyydestä

Tulisiko kouluttaa enemmän?	Koulutusta saaneet	Ei koulutusta saaneet
Kyllä	25	17
Ei	3	3

Taulukosta 8 selviää, miten koulutuksen saaneiden mielipide kouluttamisesta eroaa niistä, jotka eivät ole saaneet koulutusta. Kaikista vastaajista 87,5 % (42) oli sitä mieltä, että kaikille vastaanoton työntekijöille pitäisi järjestää koulutusta vastaanoton myyntityöhön. Koulutus nähtiin esimerkiksi motivoivana tekijänä, rohkaisuna ja lisämyynti koettiin palvelua parantavana tekijänä (Liite 3). Pari kannatti koulutusta, jotta myyminen olisi helpompaa: ”Kaikki eivät ole luontaisesti hyviä myyjiä.” Yksi vastaaja ei kokenut myyntityön kuuluvan vastaanoton rooliin ja sen vahvistamisesta olisi hänen mielestään siksi hyötyä. Päinvastoin ne 12,5 % (kuusi vastaajaa), jotka eivät puoltaneet koulutusta kaikille, kokivat myyntityön kuuluvan vastaanoton perustehtäviin. Osa perusteli valintansa sillä, että esimerkiksi juuri palvelupäälliköt osaavat jo lähtökohtaisesti myydä. Pelkän myyntikoulutuksen sijaan ehdotettiin asian käsittelemistä muiden koulutusten yhteydessä sekä asian pohtimista työyhteisön sisällä. Yksi vastaaja perusteli kantaansa sillä, että myyntipalvelu hoitaa käytännön myyntityön ja lisämyyntiin tarvittava tieto on kaikkien saatavilla jo ennestään.

Kehittymismahdollisuuksien kartoittamiseen käytettiin myös kysymystä 16, jossa vastaajat kertoivat lisämyynnin tekemisestä kokemistaan hyödyistä. Ammattitaidon kehittyminen sai neljänneksi eniten mainintoja (50,0 %), mutta vain joka kuudes (16,7 %) koki etenemisen työssä lisämyynnistä koituvaksi hyödyksi.

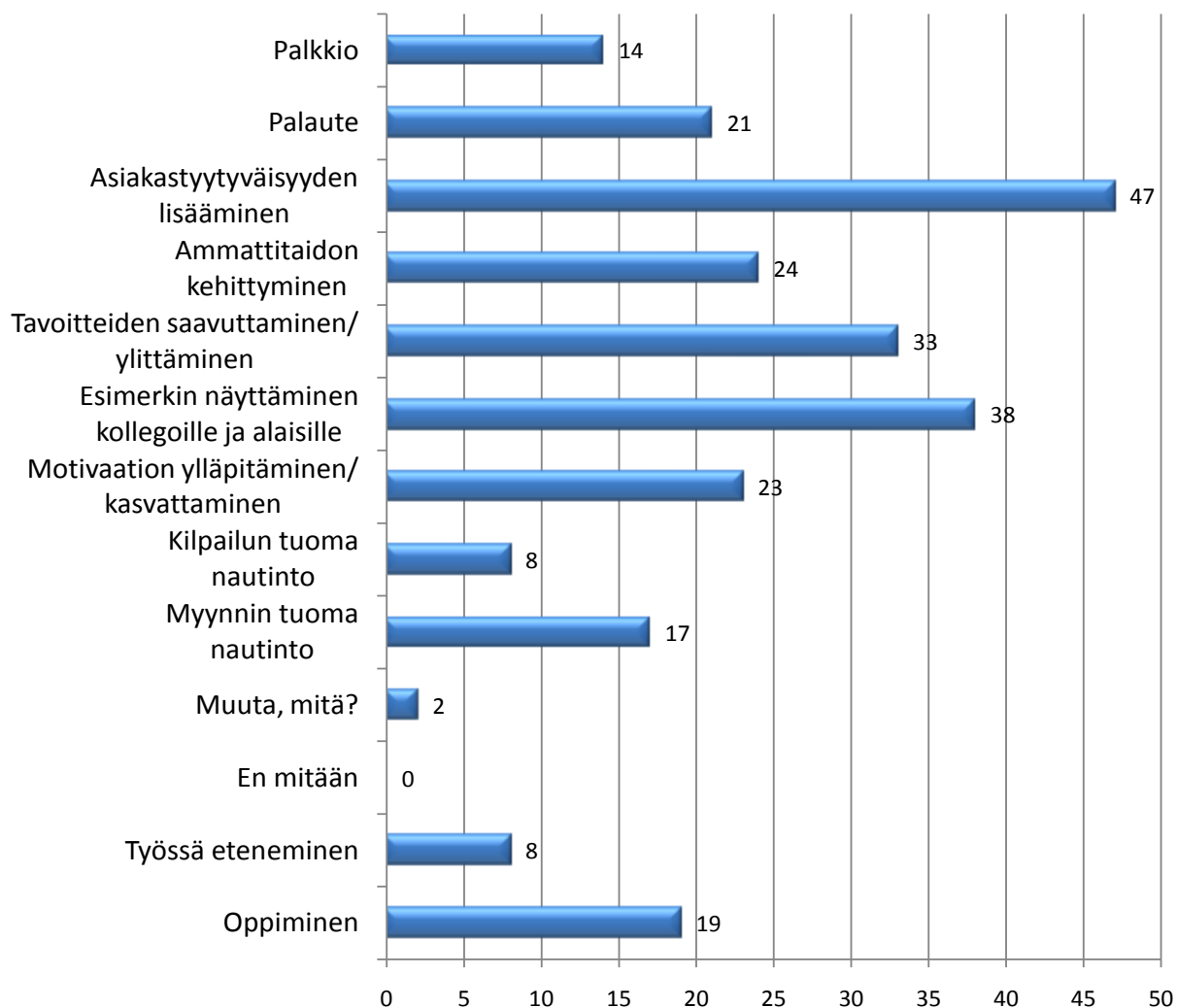
Lisämyynnin tekemiselle koetut esteet (n=48)



Kuvio 6. Lisämyynnin tekemiselle koetut esteet

Kuviosta 6 ilmenee, että kiire nousi suurimmaksi esteeksi lisämyynnin tekemiselle tutkimukseen osallistuneiden mielestä (64,6 %). Samaan aihepiiriin liittyvät vaihtoehdot – suuret asiakasmäärät (43,8 %) ja henkilöstöpula (25,0 %) – olivat toiseksi ja kolmanneksi suosituimpia. Kysymyksessä sai valita kaikki itselleen sopivat vaihtoehdot. Syiksi lisämyynnin tekemisen innottomuuteen kerrottiin myös tuotteiden puutteellisuus tai huono kunto, uuteen järjestelmään tottuminen sekä tiedon puute esimerkiksi ravintolan kampanjoista. Superior-huoneiden lisämyynti oli parilla vastaajalla hankalaa, koska kaikki kyseiset huoneet käytetään lisäetuna usein majoittuville liikematkustajille. Kuitenkin vastaajista 12 (25,0 %) ei kokenut esteitä lisämyynnin tekemiseen olevan ollenkaan.

Lisämyynnin tekemisestä koetut hyödyt (n=48)



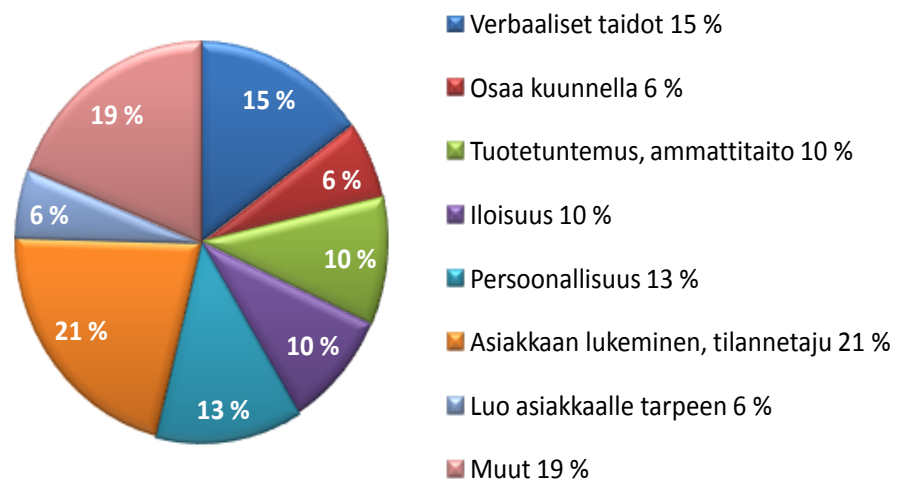
Kuvio 7. Lisämyynnin tekemisestä koetut hyödyt

Vastaajista 97,9 % koki asiakastyytyväisyyden lisäämisen hyötynä lisämyynnistä (Kuvio 7). Seuraavaksi suurin hyöty oli esimerkin näyttäminen kollegoille (79,2 %) ja tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen (68,8 %). Myös ammattitaidon kehittyminen (50,0 %) ja motivaation ylläpitäminen tai kasvattaminen (47,9 %) katsottiin hyödyiksi. Ainoastaan kahdeksan vastaajaa (16,7 %) piti kilpailun tuomasta nautinnosta ja saman verran vastaajia piti työssä etenemistä lisämyynnin tekemisen hyötynä. Myynnin tuoma nautinto oli hyöty 35,4 %:lle vastaajista. Kysymyksessä vastaajat saivat halutessaan valita useamman vaihtoehdon.

6.3 Yksilön ominaisuudet ja kokemukset

Erinomaisen myyjän ominaisuuksiksi koettiin asiakkaan lukeminen ja tilannetaju, verbaaliset kyvyt ja persoonallisuus (Kuvio 8). Muutama vastaaja koki hyvän myyntihenkilön luovan asiakkaalle tarpeen, vaikkei tämä tiennyt sitä olevankaan. Kuunteleminen oli vastaajien mielestä myös yksi hyvän myyntihenkilön ominaisuus.

Erinomaisen myyntihenkilön ominaisuudet

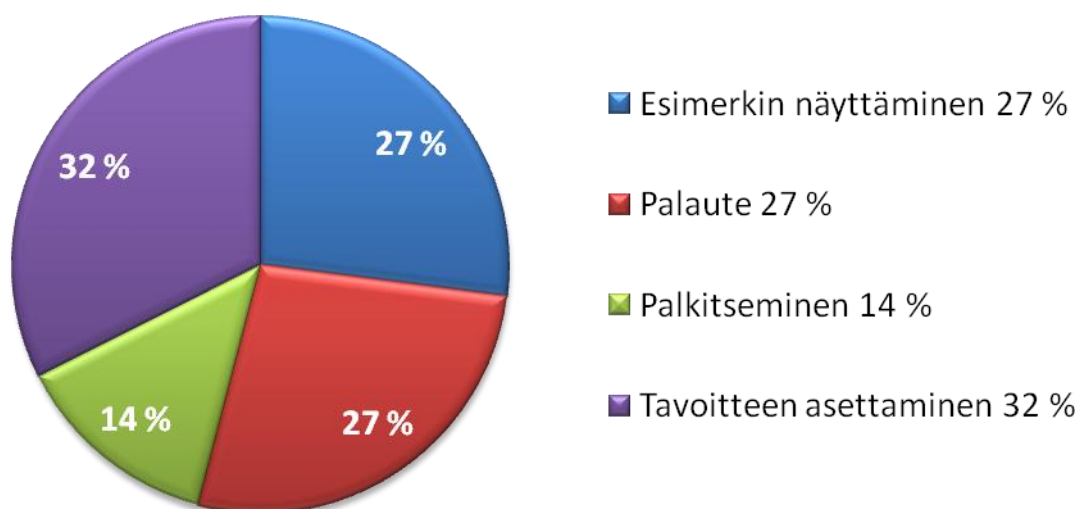


Kuvio 8. Erinomaisen myyntihenkilön ominaisuudet

Vastaajista enemmistö (62,5 %) piti myymisestä paljon (20,8 %) tai erittäin paljon (41,7 %). Yksi vastaaja (2,1 %) ei pitänyt myymisestä ollenkaan ja 4,2 % (kaksi vastaajaa) piti myynnistä vähän. Neutraalisti myymiseen suhtautui 33,3 % vastaajista.

Kollegoiden kannustaminen lisämyynnin tekoon oli tuttua 81,3 %:lle vastaajista (39 vastaajaa). Kuviossa 9 on selitetty, miten kollegoita kannustetaan lisämyyntiin. Kannustaminen tapahtui enimmäkseen tavoitteen asettamisen kautta (32,0 %) esimerkiksi järjestämällä erilaisia myyntikilpailuja, tuloksista kertomalla, suullisina kannustuksina ja palautteena (27,0 %) ja esimerkkinä näyttämällä (27,0 %). Palkitseminen (14,0 %) oli yksi kannustamisen muodoista ja tapahtui esimerkiksi tulospalkkion kautta. Yksi vastaajista koki, ettei lisämyyntiä ole olemassaakaan, vaan kaikki myynti on lisämyyntiä. Ne vastaajat, jotka eivät kannustaneet kollegoitaan lisämyyntiin (18,8 %) ilmoittivat syyksi itsestänselvyyden tai kannustamisen unohtumisen.

Miten kollegoita kannustetaan lisämyyntiin?



Kuvio 9. Miten vastaajat kannustavat kollegoita ja alaisiaan lisämyyntiin?

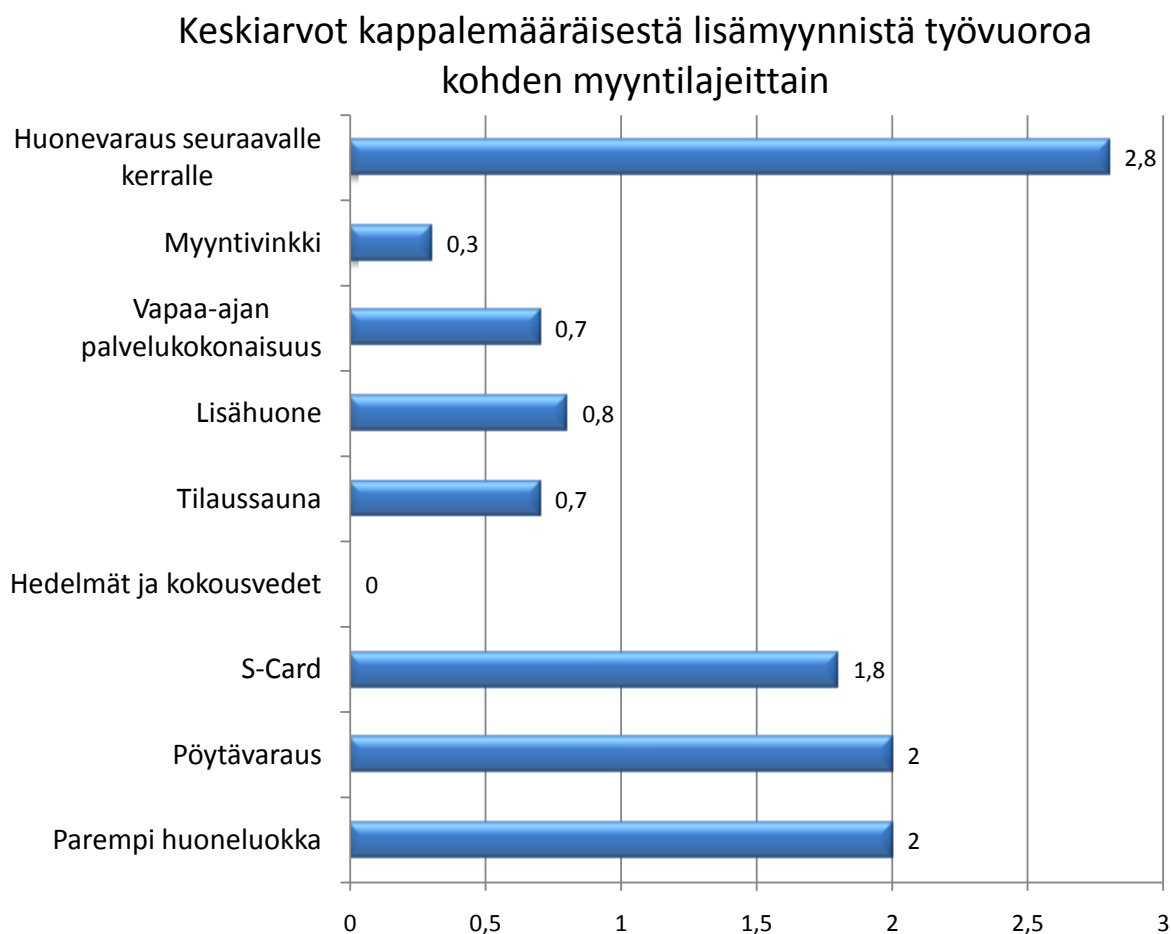
Onnistuneita lisämyyntitapahtumia oli vastaajista kokenut 91,7 % (44 vastaajaa). Neljä vastaajaa ei ollut kokenut onnistuneita lisämyyntitapahtumia ollenkaan. Onnistuneita kokemuksia omaavista 97,7 % koki onnistumisen lisänneen itsevarmuutta suosittelun suhteen, yksi vastaaja ei ollut eroa huomannut. Epäonnistuneita lisämyyntitapahtumia oli kokenut 37,5 % vastaajista (18 vastaajaa). Heidän kohdallaan kolme vastaajaa (16,7 %) koki epäonnistumisen aiheuttaneen lisämyynnin välttelemistä, suurin osa (62,5 %) ei kuitenkaan vältellyt lisämyynnin tekemistä.

6.4 Tavoitteet ja töiden sisällön haastavuus

Tutkimuksessa kartoitettiin, käyttävätkö Sokos Hotels -ketjun hotellit vastaanoton myyntikilpailutaulukkoa. Lisäksi tiedusteltiin, onko yksiköillä tavoitetta kyseisessä kilpailussa. Tutkimus osoittaa, että 81,3 % vastaajista käyttää työssään myyntikilpailutaulukkoa, mutta tavoitteita kilpailun suhteen asettaa vain 39,6 %. Muutamalla vastaajalla ei ollut selkeää yksikkökohtaista tavoitetta, vaan tavoite oli muodossa: ”Myydä mahdollisimman paljon” tai ”pärrjätä mahdollisimman hyvin” tai ”teemme parhaamme, että asiakas on tyytyväinen”. Heistä, joilla ei ollut tavoitetta kuitenkin 20 vastaajaa (69,0 %) oli sitä mieltä, että tavoite auttaisi lisämyynnin tekemisessä. Henkilökohtaisia lisämyyntitavoitteita itselleen asetti vain neljä vastaajaa (8,3 %). Heidän tavoitteensa olivat esimerkiksi euromääräisiä tai että jokaisen asiakkaan kohdalla muistaa tarjota parempaa huoneluokkaa tai lisähuonetta lisävuoteen sijaan. Kuten yksi vasta-

ja kommentoi, myyntikilpailutaulukon huono puoli on se, että lisämyynnin määrä on riippuvainen esimerkiksi työvuoron ajankohdasta. Esimerkiksi yövuorossa ei ole mahdollista tehdä lisämyyntiä yhtä paljon, kuin aamu- tai iltavuorossa. Kaikissa hotelleissa ei myöskään ole mahdollisuuksia tehdä pöytävarauksia ravintolaan tai kokoustiloihin, jos niitä ei yksikössä satu olemaan.

Tutkimuksessa vastaajat saivat myös arvioida tekemänsä lisämyynnin määrää työvuoroa kohden (Kuvio 10). Myyntiartikkelit ovat samat kuin ketjun vastaanottojen myyntikilpailutaulukossa. Eniten tehtiin huonevarauksia seuraavalle kerralle, pöytävarauksia sekä huoneluokan korotuksia. Keskimäärin jokainen vastaaja myi 2,8 huonevarausta seuraavalle kerralle, 2,0 huoneluokan korotusta sekä 2,0 pöytävarausta hotellin ravintolaan. Kokousvesiä ja hedelmiä ei yksikään vastaaja arvioinut myyneensä.



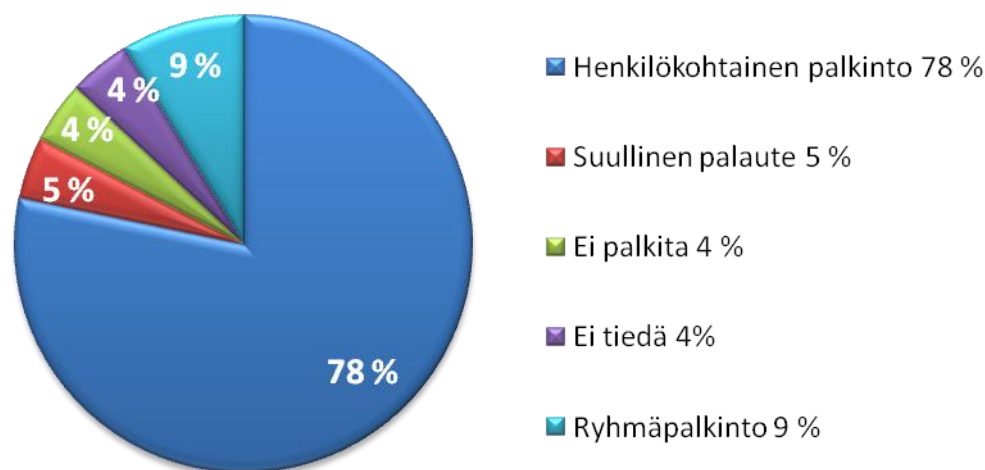
Kuvio 10. Keskiarvot kappalemääräisestä lisämyynnistä työvuoroa kohden myyntilajeittain

Työn haastavuutta pyrittiin mittaamaan epäsuorasti tavoitteen asetteluun liittyvien kysymysten kautta. Lisäksi työympäristöön liittyvät kysymykset lisämyynnin teon esteistä sekä lisämyynnistä saatavista henkilökohtaisista hyödyistä liittyvät haastavuuden kartoittamiseen.

6.5 Palaute ja palkitseminen

Vastaajista 28 (58,3 %) kertoi yksiköissään palkittavan lisämyynnistä. Näistä yksiköistä käytettiin palkitsemiseen eniten (78,0 %) henkilökohtaisia palkintoja, kuten esimerkiksi elokuvalippuja tai ravintolalahjakortteja (Kuvio 11). Kaksi vastaajaa (9,0 %) kertoi yksikössään käytettävän ryhmäpalkintoja. Yksi vastaaja kertoi palkitsemista tapahtuneen ennen, mutta sittemmin jääneen pois kokonaan. Kannustavimmiksi palkinnoiksi koettiin koko työporukan palkitseminen sekä suullinen kiitos tai kannustus hyvin tehdystä työstä. Niistä, joiden yksiköissä ei palkittu 13 vastaajaa (65,0 %) olisi halunnut, että lisämyynnistä palkitaan. Perusteluina olivat kiitoksen saaminen hyvästä työstä, motivointi ja kannustaminen, mutta palkitsemisen ei koettu tarkoittavan välttämättä rahaa tai tavaraa. Ne vastaajat, jotka eivät palkitsemista halunneet vetosivat lisämyynnin kuuluvan normaaliin toimenkuvaan.

Lisämyynnin palkitsemistavat



Kuvio 11. Lisämyynnin palkitsemistavat

Enemmistö (54,2 %) vastaajista koki, ettei saa riittävästi palautetta lisämyyntitapahtumista. Kerran kuussa tai harvemmin palautetta sai 81,3 % vastaajista, 16,7 % sai palautetta kerran viikossa ja päivittäin palautetta sai vain yksi vastaaja.

Taulukko 9. Myyntikoulutuksen ja esteiden välinen yhteys

Este lisämyynnille	On saanut koulutusta (n=28)	Ei ole saanut koulutusta (n=20)
Kiire	16	15
Suuret asiakasmäärät	7	14
Asiakkaiden vähäinen määrä	2	0
Stressi	6	1
Henkilöstöpula	12	6
Muu, mikä?	5	1
En koe esteitä olevan	9	3

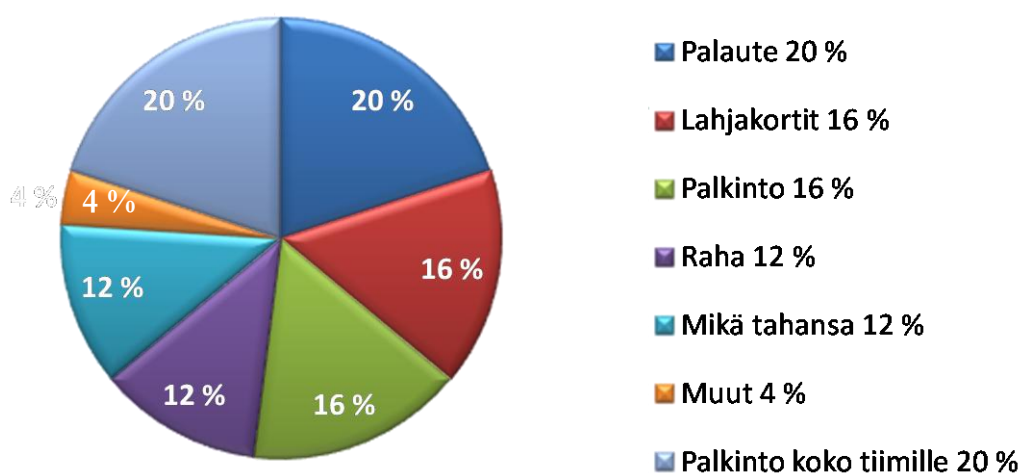
Taulukko 9 kuvastaa myyntikoulutuksen ja vastaajien mieltämien esteiden yhteyttä. Vastaajat saivat halutessaan valita useamman vastausvaihtoehdon. Koulutuksen saaneet vastaajat määrittivät suurimmiksi esteiksi kiireen ja henkilöstöpulan, mutta jopa yhdeksän heistä koki, ettei esteitä lisämyynnin tekemiselle ole. Vastaajat, jotka eivät olleet saaneet myyntikoulutusta (20), kertoivat suurimmiksi esteiksi kiireen, suuret asiakasmäärät sekä henkilöstöpulan. Heistä ainoastaan kolme ei nähnyt esteitä lisämyynnille. Tuloksista voi päätellä, että koulutuksen saaneet eivät todennäköisemmin nähneet esteitä lisämyynnin tekemiselle, vaan myivät tilanteessa kuin tilanteessa. Koska tutkimukseen osallistujia oli niin vähän, ovat tulokset ainoastaan suuntaa antavia.

Taulukko 10. Vastaajien saaman palautteen tiheys ja riittävyys

Kuinka usein saa palautetta	Saa tarpeeksi palautetta (n=22)	Ei saa tarpeeksi palautetta (n=26)
Useamman kerran päivässä	0	0
Päivittäin	1	0
Kerran viikossa	5	3
Kerran kuussa	11	9
Harvemmin	5	14

Taulukossa 10 ilmenee, kuinka usein vastaajat saavat palautetta ja sitä on verrattu siihen, kokevatko he saavansa palautetta riittävästi. Suurin osa heistä, jotka saavat mielestään liian vähän palautetta, saavat sitä harvemmin kuin kerran kuussa. Riittävästi palautetta saavista suurin osa saa sitä kerran kuussa. Toisaalta yhdeksän vastaajaa sai palautetta kerran kuussa, mutta he kaikki kokivat, ettei se ole riittävästi. Kerran viikossa ei riittänyt kolmelle vastaajalle, vaikka se oli sopiva määrä viidelle. Ainoastaan yksi sai palautetta joka päivä ja koki sen riittävän.

Suosituimmat palkitsemiskeinot



Kuvio 12. Suosituimmat palkitsemiskeinot

Luvussa 2.3 kerrottiin, miten sopivan palkitsemisjärjestelmän luominen ja kehittäminen on yrityksen tehokkuuden kannalta tärkeä asia. Kuten kuviosta 12 ilmenee, oli positiivinen palaute (20,0 %) palkitsemismenetelmistä suosiossa. Suullisen palautteen lisäksi vastaajat arvosivat yhteisiä, tiimihenkeä lisääviä palkintoja kaikille työntekijöille yhteisesti (20 %). Myös lahjakortit (16,0 %) ja yleinen palkinto (16,0 %) olivat vastaajien mieleen.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen päätavoitteena oli saada vastaus kysymykseen, miten motivoida hotellin vastaanoton työntekijä lisämyynnin tekoon. Tutkimuksessa päästiin tavoitteeseen ja saatiin pääongelman kautta vastaus siihen, miten parantaa lisämyyntiä. Työterveyslaitoksen (2009) määritelmän mukaan motivaatioon vaikuttavat yksilön ominaisuudet ja kokemukset, töiden sisältö, toimintaympäristö, tavoitteet, töiden sisällön haastavuus ja kehittymisen mahdollisuudet. Motivaatioon vaikuttavat myös työtä koskeva palaute ja palkitseminen. Kuten viitekehyksen luvussa 2.3 todettiin, motivoivien tekijöiden ymmärtäminen on oleellista, kun halutaan kehittää hotellin vastaanoton henkilökunnan motivaatiota ja myyntiorientoituneisuutta (Bardi 2007, 368).

Päätavoitteen lisäksi tutkimus selvitti, miten suosittelu liittyy vastaanoton työprosessiin, millaisia myyntitekniikoita vastaanoton henkilökunnan tulisi käyttää, miten työympäristöä voi hyödyntää lisämyynnin saamiseksi ja millaiset palkitsemismenetelmät motivoivat henkilökuntaa. Vastausprosentti oli 54,5 %, joten tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko vastaanottohenkilökuntaa. Niitä voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina. Viitekehyksen pohjalta ja tutkimuksen empiiriseen osaan perustuen laadittiin Sokos Hotels -ketjulle kehitysehdotukset (Liite 4).

Taulukko 11. Toimintaympäristön kehitysehdotukset teorian ja empirian pohjalta

Motivaation osa-alue	Teoria	Empiria	Toiminta
Toimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none">• Tuotteet ja toimintaympäristö tunnettava• Oheismateriaalin hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none">• Tunnettiin tuotteet• Toivottiin VIP-tuotekansiota• Ehdotettiin yksikön sisäisiä ”suosittelu-uutisia”	<ul style="list-style-type: none">• VIP-tuotekansio huoneisiin ja kansion tuotteet varattaviksi Internetiin• Talokohtaiset ”suosittelu-uutiset”

Työympäristön hyödyntäminen lisämyynnin tekemiseen tapahtuu muun muassa esitteiden, kuvien ja info-tv:n kautta. Kuten viitekehyksen luvussa 4.2 todettiin, vastaanottohenkilökunnan tulisi kartoittaa asiakkaiden tarpeita ja niiden perusteella suositella kyseiselle yksilölle sopivaa tuotetta (Cavallari 2009; Leppänen 2007, 72-73; Feiertag 2009). Kyseessä voi olla huone-luokka tai vaikkapa huoneeseen vietävä hemmottelu-tuote. Näin toimittaessa on todennäköisempää, että asiakas kuluttaa enemmän rahaa. Tutkimuksen perusteella Sokos Hotels -ketjun vastaanoton lähiesimiehet tuntevat tuotteet ja ovat sisäistäneet asiakkaitten kuuntelun tarpeellisuuden lisämyynnissä. Vastauksista kävi ilmi, että ketjun ohjeistuksen mukaisesti suo-

sittelua käytetään lisämyynnin tekemiseen. Suosittelun liittyminen vastaanoton työntekoon on vastaajien mielissä selkeä. Tutkimus osoittaa myös, että vastaanottohenkilökunta tuntee hotellinsa tuotteet. Viitekehyksen lukuun 4.3 viitaten: Kun tuntee tuotteen, sitä on helpompi myydä ja sen positiivisia puolia on helppo korostaa juuri kyseisen asiakkaan näkökannalta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18).

Muutaman vastaajan ehdottamat työympäristöön tehtävät muutokset voisivat myös olla hyvä keino kasvattaa lisämyyntiä (Taulukko 11). Yhden vastaajan ehdottama hinnasto tai kansio, josta kuvien kera selviäisi, mitä kaikkea huoneisiin voi tilata esimerkiksi hääparille yllätykseksi, viestittäisi asiakkaille mahdollisuuksista tehdä yöpymisestä erilaisempi asiakkaan omien mieltymysten mukaisella tavalla. Hinnaston voisi sijoittaa vastaanoton lisäksi kaikkiin huoneisiin sekä käyttää Internetissä tuomaan jo varausvaiheessa lisää euroja. Näin tehdään ainakin jo Sokos Hotel Tornin osalta. Toisen vastaajan ehdottamat talon sisäiset ”suosittelu-uutiset”, joihin kirjataan talon tapahtumat ja esimerkiksi ravintolan uudet annokset, auttaisivat tekemään lisämyyntiä yli osastorajojen. Jos ”suosittelu-uutisia” päivitetään aktiivisesti, vastaanotossa ollaan tietoisia kaikista uutuuksista ja sitä kautta henkilökunnan on helpompi myydä niitä.

Taulukko 12. Kehitysehdotukset teorian ja empirian pohjalta yksilön ominaisuuksiin ja kokemuksiin liittyen

Motivaation osa-alue	Teoria	Empiria	Toiminta
Yksilön ominaisuudet ja kokemukset	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvän myyntihenkilön ominaisuuksia: asiakkaan kuunteleminen, kilpailunhaluisuus, empatia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tärkeiksi koettiin asiakkaan lukeminen ja verbaalit taidot sekä persoonallisuus • Haluttiin näyttää esimerkiksi kollegoille ja alaisille 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivoiminen lisämyyntiin kilpailujen avulla

Yksilön motivaatioon vaikuttavat myös hänen ominaisuutensa ja kokemuksensa. Taulukosta 12 selviävät aiheeseen liittyvät tutkimustulokset sekä toimintaehdotukset. Kuten viitekehyksessä todettiin, hyvän myyntihenkilön ominaisuuksia ovat muun muassa kilpailunhaluisuus (Peeling 2009, 89), empatia (Mayer & Greenberg 2006, 164, 171) sekä asiakkaan kuunteleminen (Leppänen 2007, 72-73). Tutkimuksen empiriasta selviää, että myös verbalisia taitoja ja persoonallisuutta arvostetaan. Lisämyynnin suurimmaksi hyödyksi tutkimuksessa koettiin asiakastyytyväisyyden lisääntyminen. Toiseksi suurin hyöty oli esimerkin näyttämisen kollegoille sekä alaisille, ja kolmanneksi eniten kannatusta sai tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen. Esimerkin näyttämisen halu voi juontua juuri kilpailunhaluisuudesta, mitä kannattaa

hyödyntää motivointiin lisämyyntikilpailun avulla. Tähän käytettiin ennen myyntikilpailutaulukkoa, joka tutkimustulosten mukaan toimi hyvänä motivaatiotekijänä niille, joilla oli kilpailussa tavoite.

Taulukko 13. Kehitysehdotukset teorian ja empirian pohjalta tavoitteisiin ja töiden sisällön haastavuuteen liittyen

Motivaation osa-alue	Teoria	Empiria	Toiminta
Tavoitteet ja töiden sisällön haastavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteita asettavat yritykset ovat tuottoisampia • Tulokset tulisi havainnollistaa • Tavoitteet määritellään yksityiskohtaisiksi ja niiden tulee olla mitattavissa ja seurattavissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Yli puolella vastaajista ei ollut yksikkökohtaista tavoitetta vastaanoton myyntikilpailussa • Vastaajista 91,3 %:lla ei ollut henkilökohtaista tavoitetta • Tavoitetta kaivattiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkka tavoitteiden asettaminen ja seuranta • Apuna voi käyttää taulukkoa luvusta 4.1 • Myyntikilpailutaulukon käyttöä tulisi jatkaa, mutta muokata jokaisen yksikön omiin tarpeisiin sopivaksi

Viitekehyksen luvussa 2.5 todettiin, että tavoitteita asettavat yritykset ovat tuottoisampia kuin niitä asettamattomat organisaatiot, ja tavoitteita asettavissa yrityksissä henkilökunta ahkeroi päästäkseen tavoitteisiin, koska he tietävät, mitä heiltä vaaditaan ja odotetaan (Berger & Brownell 2009, 239, 242). Tavoitteen asettamisen ja siitä kertomisen lisäksi sen tulokset tulisi havainnollistaa laskemalla, miten se vaikuttaa hotellin tulokseen ja esittää esimerkiksi osastopalaverin yhteydessä. Ihminen voi sitoutua ainoastaan asioihin, jotka hän itse kokee tärkeiksi ja riittävän omakohtaisiksi sekä tavoittelemisen arvoisiksi (Järvinen 2001, 65, 162). Tavoitteet tuleekin määritellä selkeiksi, yksityiskohtaisiksi, konkreettisiksi ja käytännönläheisiksi, mutta samalla niiden tulee olla mitattavissa ja seurattavissa (Hogan 2008a; Verret 2005; Järvinen 2001, 163). Taulukko 13 esittää tavoitteiden ja töiden sisällön haastavuuden kannalta tehtäviä kehitysehdotuksia. Tutkimuksen empiirisen osan perusteella vastaajat kaipasivat parannusta tavoitteiden asettamiseen ja monista yksiköistä puuttui myyntiin liittyvä tavoite kokonaan tai sitä ei ollut kerrottu vastaanoton työntekijöille. Tavoite voi esimerkiksi olla myydä jokaiselle asiakkaalle yksi juoma heidän saapuessaan. Kuten viitekehyksen luvussa 4.1 oleva taulukko osoitti, jo näin pieni summa tekee lopputulokseen suuren eron. Tavoitteen tulee olla saavutettavissa, mutta haasteellinen, jotta se olisi motivoivana keinona tehokas (Hogan 2008a; Jobber & Lancaster 2006, 409). Tavoitteen laatimisen jälkeen sitä pitää myös seurata esimerkiksi kuukausittain tai jokaisessa osastopalaverissa ja laskea, miten on edistytty. Edistyksen pohjalta tulisi määritellä mahdolliset uudet toimenpiteet, jotta tavoitteeseen päästään.

Sokos Hotels -ketjun vastaanottojen myyntikilpailutaulukon tarkoitus on ollut saada vastaanoton henkilökunta kirjaamaan tekemänsä lisämyynti ylös ja sitä kautta motivoida heitä tekemään lisämyyntiä. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan, miten taulukko toimii motivoivana keinona. Kyselyn aikana kuitenkin selvisi, että kyseessä oleva myyntikilpailutaulukko poistuu käytöstä uuden palvelulupauksen myötä. Tutkimus osoittaa, että yli neljä vastaajaa viidestä (81,3 %) käyttää työssään myyntikilpailutaulukkoa, mutta yksikkökohtaisia tavoitteita kilpailun suhteen on vain kahdella viidestä (39,6 %). He, joilla ei ollut tavoitetta, toivoivat sellaisen asettamista. Tavoitteen asettamista tukisi myyntikilpailun jatkaminen ja selkeiden yksikkökohtaisten tavoitteiden määrittäminen. Myyntikilpailu olisi myös omiaan motivoimaan kilpailuhenkisiä myyntihenkilöitä. Kaikki yksiköt ovat erilaisia eikä jokaisessa ole mahdollisuuksia esimerkiksi ravintolan pöytävarauksien tekoon. Esimerkiksi Sokos Hotel Flamingossa Vantaalla ei ole lainkaan tilausaunaa, mutta he voivat myydä majoittuville asiakkaille rannekkeita elämyskeskuksessa toimiviin kylpylään ja vesipuistoon. Myyntikilpailutaulukkoa tulisikin siksi muokata yksikkökohtaiseksi, jotta se sopisi paremmin kyseisen talon käyttöön. Näin jokaisessa yksikössä kilpailtaisiin niillä osa-alueilla, joihin on mahdollisuus.

Tavoitteen seuraamisesta tulee myös tapa antaa palautetta, mitä tutkimuksen tulosten perusteella vastaanotoissa kaivataankin (Taulukko 13). Kuten viitekehyksen luvussa 2.2 todettiin, työntekijät haluavat ja kaipaavat avointa keskustelua ja jatkuvaa palautetta. Liukkonen ym. (2006, 234) muistuttavatkin, että monet kokevat palautteen tärkeimmäksi voimavaroja lisääväksi tekijäksi töissä. Palautekulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen on esimiestyön keskeisiä tehtäviä, ja työpaikat, joissa ei anneta riittävästi palautetta, eivät pidemmän päälle motivoi (Kaski & Kiander 2007, 91; Hampton 2003). Luvussa 2.3 kerrottiin, miten sisäistä motivaatiota voimistetaan antamalla informaationalista palautetta, joka kohdistuu itse suoritukseen eikä työntekijän persoonaan. Vastaavasti kontrolloiva palaute lisää ulkoista motivaatiota ja laskee sisäistä motivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 128-129, 136.) Luvun 2.2 mukaisesti esimiehen tulisikin siis tukea työntekijän pätevyyden kokemuksia sekä kokonaisvaltaista itsetuntoa antamalla palautetta tämän työstä. Näin palautteen antamisesta tulee pääasiallinen keino motivoida alaisiaan. Palautetta tulisi antaa säännöllisesti ja riittävän usein, sillä jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntymisen työyhteisössä (Sydänmaanlakka 2001, 59; Berger & Brownell 2009, 251).

Luvun 2.3 mukaisesti palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön motivointiin, poissaoloihin ja organisaatiokulttuuriin (Vanhala ym. 2002, 333-334). Tutkimukseen osallistuneista moni oli sitä mieltä, ettei aina tarvitse palkita tavaralla, vaan arvostuksen voi osoittaa muillakin tavoin. Tutkimustulosten perusteella tällä hetkellä palkitseminen tapahtuu

pääosin henkilökohtaisten palkintojen kautta. Palkitsemisessa tulisi kuitenkin käyttää enemmänkin vastaajien kaipaamia tiimikohtaisia palkintoja sekä palautteen antamista palkintona tuotepalkinnon sijaan (Taulukko 14). Palautteen käyttäminen palkintona ei maksa mitään, mutta vaikuttaa suuresti henkilöstön motivaation tasoon. Ulkoisia palkkioita voi käyttää motivointikeinoina, mutta liiallista käyttöä tulisi välttää, sillä ne saattavat alkaa kontrolloida työntekijän käyttäytymistä (Liukkonen ym. 2006, 127-130).

Taulukko 14. Palautteeseen ja palkitsemiseen liittyvät kehitysehdotukset teorian ja empirian pohjalta

Motivaation osa-alue	Teoria	Empiria	Toiminta
Palaute ja palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palautteen tulisi kohdistua itse suoritukseen eikä työntekijän persoonaan • Kontrolloitu palaute lisää ulkoista motivaatiota ja laskee sisäistä motivaatiota 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaivattiin lisää palautetta • Palkitsemiskeinoista kannatettiin palautetta ja tiimipalkintoja 	<ul style="list-style-type: none"> • Palautteen lisääminen sekä käyttäminen palkitsemiskeinona • Palkitseminen lähinnä tiimikohtaisesti

Työtyytyväisyys nousee työn haastavuuden ja etenemismahdollisuuksien vuoksi (Pavesic & Brymer 1990). Lisämyyntiin kannustaminen ja lisämyyntitavoitteiden asettaminen tuo vastaanoton työhön lisää haastavuutta. Tämän työn empiirisessä osassa selvisi, että vastaajat toivoivat koulutusta jossakin muodossa. Koulutuksen nähtiin helpottavan lisämyynnin tekemistä ja olevan motivoiva tekijä (Taulukko 15). Lisäksi koulutuksen saaneista suurin osa kertoi myyneensä enemmän koulutuksen jälkeen, eli koulutuksesta oli suoranaista hyötyä lisämyynnin tekemiseen. Tutkimuksen mukaan ammattitaidon kehittyminen oli lisämyynnin tekemisestä saatava tärkeä etu 50,0 %:lle vastaajista, mutta vain joka kuudes (16,7 %) koki etenemisen työssä lisämyynnistä koituvaksi hyödyksi.

Taulukko 15. Kehitysehdotukset teorian ja empirian pohjalta liittyen töiden sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin

Motivaation osa-alue	Teoria	Empiria	Toiminta
Töiden sisältö ja kehittymismahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Haastavuus ja etenemismahdollisuudet lisäävät työtyytyväisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> • Vain kahdeksan vastaajaa koki työssä etenemisen lisämyynnistä koituvaksi hyödyksi • Toivottiin lisää koulutusta • Koettiin koulutuksen helpottavan lisämyyntiä 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutustarpeen kartoittaminen yksilökohtaisesti ja toimenpiteisiin ryhtyminen tulosten perusteella

Motivoitaessa vastaanoton henkilökuntaa lisämyyntiin tulisi tutkimustulosten perusteella ensisijaisesti kiinnittää huomiota tavoitteiden asetteluun, palkitsemiseen ja palautteen antamiseen. Kun henkilökunnalle on määriteltynä selkeät, tarpeeksi haasteelliset ja järjestelmällisesti mitattavissa olevat tavoitteet, heidän on helpompi pystyä parempiin suorituksiin työtehtävissään, kuin pyrkiessään pelkästään epämääräisesti tekemään parhaansa. Henkilökunnan on tärkeää saada säännöllisesti informationaalista palautetta matkalla tavoitteisiin, jotta he tietävät missä mennään, ja pystyvät tarvittaessa nopeastikin kohentamaan suoritustaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Palaute toimii myös palkitsevana tekijänä hyvin suoritetusta työstä. Tavoitteen saavuttamisesta tapahtuva palkitseminen tulisi olla lähinnä tiimikohtaista, mikä tämän tutkimuksen perusteella toimisi parhaiten vastaanoton henkilökuntaa motivoivana tekijänä palautteen ohella.

8 Pohdinta

Lisämyynti on vähän tutkittu, mutta mielenkiintoinen aihe ja sen rajaaminen opinnäytetyön suuruiseksi oli haasteellista. Aihe onnistuttiin kuitenkin rajaamaan menestyksekkäästi tuoden uusia näkökulmia. Tutkimuksen aihe on erittäin ajankohtainen, eikä sen kaltaista yksityiskohtaista tutkimusta ole tehty aikaisemmin. Tutkimus tuo uutta tietoa toimeksiantajalle, alalle ja Sokos Hotels -ketjulle, sekä konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle päätöksenteon avuksi.

Vastaanottohenkilökunnan motivoimisessa lisämyyntiin on useita haasteita ja huomioon otettavia tekijöitä. Motivaatioon vaikuttavat monet asiat, kuten muun muassa se, mihin muuhun työntekijää yritetään motivoida. Lisäksi yksikkökohtaiset tavoitteet vaihtelevat, minkä vuoksi vastaanoton työntekijöitä motivoidaan eri aikoina eri asioihin. Tämän lisäksi eri ihmisiä voivat eri asiat. Voidaan myös pohtia, jos painotetaan lisämyynnin tekemistä, kärsiikö tällöin joku muu puoli toimenkuvasta? Vastaajista moni oli sitä mieltä, että lisämyynti parantaa asiakaspalvelun laatua. Lisämyynti nähtiin myös osana vastaanoton päivittäistä työtä, ja siihen kannattaakin tämän opinnäytetyön mukaan pyrkiä.

Työn päätavoite oli selvittää, miten kasvattaa lisämyyntiä hotellin vastaanoton henkilökuntaa motivoimalla. Tutkimuksen tulos on ammatillisesti erittäin kiinnostava ja tutkimuksen avulla saatiin vastaus pääongelmaan, miten motivoida työntekijä lisämyynnin tekoon. Tämän opinnäytetyön avulla tuotettiin uutta käytännön tietoa toimeksiantajalle ja sen perusteella saatiin selvitettyä, mihin Sokos Hotels -ketjun tulisi kiinnittää huomiota lisämyyntiä kasvattaakseen. Tavoitteeseen pääsemistä auttoivat vastaajien aktiivisuus sekä työn selkeä rakenne. Tutkimuksessa aineistonkeruuseen käytetty kvantitatiivinen menetelmä soveltui tarkoitukseen erinomaisesti ja ilmiöitä onnistuttiin kartoittamaan laaja-alaisesti. Avoimilla kysymyksillä onnistuttiin menestyksekkäästi keräämään arvokasta, kysymyksiä täsmentävää tietoa. Työssä on käytetty kattavasti, mutta johdonmukaisesti lähdekirjallisuutta, joka on aiheeseen sopivaa, monipuolista ja suurimmaksi osaksi kansainvälistä. Mukana on kuitenkin myös uusia, hyvin mielenkiintoisia lähteitä.

Tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään kohderyhmän lisämyyntiin liittyviä motivaatiotekijöitä seikkaperäisesti. Vastaajat kaipasivat tavoitteen asettamista sekä palautteen määrän lisäämistä. Palvelupäälliköiden näkökulmasta palkitsemiskeinoista mieluisimpana pidettiin tiimikohtaista palkitsemista. Tutkimuksen tulokset peilaavat viitekehyksessä esiin nousseita ilmiöitä.

Kyselyssä muutama esimies koki palautteen antamisen ja palkitsemisen lisämyynnistä turhana. On mielenkiintoista, että esimiestasolla palaute voidaan nähdä tarpeettomana. Herääkin kysymys, voiko vastaanottohenkilökään nähdä palautteen ja suorituksen välistä yhteyttä, jos hänen esimiehensä ei sitä tunnista? Kuten luvun 2 alussa todettiin, esimiehet eivät aina tunnista työntekijänsä toiveita ja tarpeita, mikä saattaa heikentää työntekijän motivaatiota. Jotta motivointi toimisi, olisikin esimiehen tunnettava alaisensa, kannustettava heitä ilmaisemaan tarpeensa selvästi sekä ponnistelemaan päästäkseen tavoitteisiinsa.

Jatkotutkimusaiheena lisämyynti on houkutteleva ja sitä voisi tutkia monellakin eri tavalla. Yksi mahdollisuus olisi käsitellä yhtä tämän tutkimuksen alaongelmista tarkemmin: millaisia myyntitekniikoita vastaanotossa käytetään tai voidaan käyttää? Tällä tavoin itse myynnin toteutuksen näkökulma korostuisi. Toisaalta myös asiakkaiden näkökulma myyntiin olisi kiehtovaa selvittää. Mitä ja miten asiakkaat haluaisivat heille myytävän? Entä miten yksikkökohteisesti vaihtelevan superior-lisän suuruus vaikuttaa siihen, paljonko niitä myydään tai suositellaan, ja tulisiko käytäntöä yhtenäistää ketjutasolla? Tämän tutkimuksen avoimet vastaukset viittasivat siihen, että todennäköisesti halvempi hinta sekä huoneiden laatu vaikuttavat siihen, miten paljon henkilökunta niitä suosittelee. Tätä tutkimusta voisi syventää tarkastelemalla vastaanoton henkilökunnan motivointia ottamalla tutkimukseen mukaan koko vastaanottohenkilöstö. Myös eniten lisämyyntiä tekevien yksiköiden menestyksen salat olisi varsin mielenkiintoista saada selville, jotta niitä voisi mahdollisesti kopioida muihin ketjun hotelleihin. Vastaanottojen myyntikilpailutaulukon poistuttua käytöstä lisämyynnin selvittäminen on kuitenkin vaikeampaa. Tämä tutkimus kuitenkin viittaa siihen, että kyseisen myyntikilpailutaulukon käyttöä kannattaisi jatkaa ainakin jossain muodossa.

Lähteet

- Bardi, J. 2007. Hotel front office management. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
- Barrows, C. & Powers, T. 2009. Introduction to the hospitality industry. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. s. 307-309.
- Berger, F. & Brownell, J. 2009. Organizational behavior for the hospitality industry. Prentice Hall International. Upper Saddle River.
- Boella, M. & Goss-Turner, S. 2005. Human resource management in the hospitality industry: an introductory guide. Elsevier Ltd. Oxford.
- Bursk, E. 2006. Low pressure selling. Harvard Business Review. July-August, s. 150-162.
- Cavallari, R. 2009. To close a deal, focus on the customer buy, not your sell. Hotel and Motel Management. Luettavissa: <http://www.hotelworldnetwork.com/sales-marketing/-close-a-deal-focus-customer-buy-not-your-sell> Luettu: 11.11.2009.
- Cornell 2009. Hospitalitynet Internetsivut. Luettavissa: <http://www.hospitalitynet.org/news/154000320/4043676.search?query=%22ancillary+revenue%22+%2b+hotel>. Luettu: 8.10.2009.
- Cullen, N. 2001. Team power: managing human resources in the hospitality industry. Prentice Hall International. Upper Saddle River.
- Feiertag, H. 2009. Build your group sales by consultative selling. Hotel & Motel Management, 224, 7. June 15. s. 10.
- Fields, B. 2003. Direct Sales - What to Expect from Your Hotel Sales People and How to Get Results. Luettavissa: http://www.hotel-online.com/News/PR2003_3rd/Aug03_DirectSelling.html. Luettu: 5.11.2009.
- Hampton, M. 2003. Motivating And Retaining Employees. Luettavissa: http://www.hotel-online.com/News/PR2003_4th/Dec03_RetainEmployees.html. Luettu: 2.12.2009.

- Hinkin, T. & Tracy, B. 2000. The cost of turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 3, s. 14-21.
- Hirvikorpi, H. 2008. Tunnista tyyppi, räätäloi palaute. *Fakta*, 9, s 50-51.
- Hogan, J. 2008a. Principles for Success As a Hotel Manager. Part two: Motivating the team. Luettavissa: http://www.hotel-online.com/News/PR2008_3rd/Jul08_Motivating2.html.
Luettu: 2.12.2009.
- Hogan, J. 2008b. Unleash the Potential! Recognize the True Value of Your Front Line Sales People. Luettavissa: http://www.hotel-online.com/News/PR2008_4th/Nov08_FrontLine.html. Luettu: 5.11.2009.
- Jobber, D. 2007. *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hill Education. London.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. *Selling and sales management*. Prentice Hall. Harlow.
- Järvinen, P. 2001. *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. WSOY. Helsinki
- Kananen, J. *Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. 2008. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. *Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen*. Edita Publishing Oy. Helsinki
- Kennedy, D. 2007. Training Is Key To Turning “Desk Clerks” Into Front Desk Salespersons. *Hotel-online*. Luettavissa: http://www.hotel-online.com/News/PR2007_1st/Mar07_FDSalespersons.html. Luettu: 5.11.2009.
- Kennedy, D. 2009. Hotel Reservations Sales Training Tips – Circa 2009. Luettavissa: http://www.hotel-online.com/News/PR2009_1st/Mar09_HotelResvTips.html. Luettu: 5.11.2009.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista – hyödynnä osaamista*. Talentum Media Oy. Helsinki.

- Lehtovirta, V. 2009. Selkeät tavoitteet myyntityöhön. Vitriini, 2, s. 38.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Yrityskirjat. Helsinki.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mayer, D. & Greenberg, H. 2006. What makes a good salesman. Harvard Business review 2006. July-August, s. 164-171.
- Mullins, L. 2001. Hospitality management and organisational behaviour. Longman Group. Harlow.
- Neilimo, K. 2005. Oma kauppa. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Nivaro, H. 2009. Huippumyynti vaatii tarkan suunnitelman. Fakta, 11-12, s. 47.
- Nohria, N., Groyesberg, B. & Lee, L. 2008. Employee motivation: a powerful new model. Harvard Business Review, July-August, s. 78-84.
- PAM 2008. Palvelualojen ammattiliitto. Luettavissa:
http://www.pam.fi/mp/db/file_library/x/IMG/162574/file/kauppa_palkat010509.pdf. Luettu: 8.3.2010.
- Pavesic, D. & Brymer, R. 1990. Job Satisfaction: What's Happening to the Young Managers? Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 30, 4, s. 90-96.
- Payne, K. 2009. Don't Leave Potential Profits Lying on the Front Desk. Luettavissa:
<http://www.hotel-online.com/Trends/Payne/Articles/DoNotLeaveProfitsatFrontDesk.html>. Luettu: 5.11.2009.
- Peeling, N. 2006. Loistopomo. Näin toimii hyvä esimies. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. WS Bookwell Oy. Porvoo.

- Satta, T. 2009. Säväri, Sokotel Oy:n henkilöstölehti 2009, 3, s 8.
- Siguaw, J. & Bojanic, D. 2004. Hospitality sales: selling smarter. Delmar Learning. New York.
- Sintra 2010. S-ryhmän intranet. Luettu: 16.3.2010.
- SOK-yhtymän tilinpäätöstiedote 1.1.-31.12.2009. Luettavissa:
http://www.skanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/ kuvat/skanava/liitetiedostot/2010/monik anavaisen_liitteet/SOK_tilinpaaostiedote09_FI_final_1.pdf. Luettu 8.3.2010.
- Sokos Hotels 2010. Luettavissa: <http://www.sokoshotels.fi/meille-toihin/avoimet-tyopaikat/avoin-hakemus/>. Luettu 16.2.2010.
- Sokos Hotels 2009. Sokos Hotels -ketjun asiakastytyväisyystutkimus.
- Sokos Hotels 2007. Konseptivalmennusmateriaali.
- Sommerville, K. 2007. Hospitality employee management and supervision: concepts and practical applications. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Säväri 2009. Mistä on hyvät myyjät tehty? Sokotel Oy:n henkilöstölehti, 3, s. 13.
- Torppa, T. 2009. Onnellisuus näkyy tulosrivillä. Fakta, 11-12, s. 28.
- Työterveyslaitos 2009. Työasenteet ja työmotivaatio. Luettavissa:
www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Ika+ja+tyo/Yksilo/Tyoasenteet+ja+tyomotivaatio/.
Luettu: 17.9.2009.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Verret, C. 2005. ”Smile” is a Learned Behavior – Creating a Culture of Customer Service.
Luettavissa: http://www.hotel-online.com/News/PR2005_3rd/July05_SmileBehavior.html.
Luettu: 2.12.2009.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Hotellin vastaanottohenkilökunnan motivoinnilla lisämyyntiä

Toimintaympäristö

1. Onko hotellin vastaanotossa oheismateriaalia suositeltavista tuotteista (kuten esimerkiksi kuvia, esitteitä tai info-tv)?

Kyllä, mitä?

Ei (Hyppy kysymykseen 4)

2. Helpottavatko ne mielestäsi lisämyynnin tekemistä?

Kyllä, miten?

Ei

3. Mitä muuta oheismateriaalia vastaanotossa voisi mielestäsi olla? (Hyppy kysymykseen 6)

4. Olisitko motivoituneempi tekemään lisämyyntiä, jos vastaanotossa olisi oheismateriaalia?

Kyllä, miksi?

En, miksi?

5. Mitä oheismateriaalia toivoisit vastaanotosta löytyvän? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Kuvia

Esitteitä

Info- tv

Muuta, mitä?

6. Miten hyvin tunnet hotellin suositeltavat tuotteet?

	Erittäin hyvin	Hyvin	Jotenku- ten	En ollen- kaan	Ei koske yksikköä, jossa työskentelen
Eri huoneluokat					
Hotellin ravintolatarjonnan					
Kokouspalvelut					
Vapaa-ajan majoituspalvelupaketit					
Tilaussaunan					
Työmatkustuksen kanta-asiakasohjelman (S-Card)					
Lahjakortit					

7. Onko sinulla ollut mahdollisuus tutustua hotellin suositeltaviin tuotteisiin, kuten eri huone-
luokkiin, ravintolatarjontaan tai kokouspalveluihin?

Kyllä

Ei

Töiden sisältö ja kehittymismahdollisuudet

8. Oletko saanut koulutusta suosittelevaan myyntityöhön?

Kyllä

En (Hyppy kysymykseen 10)

9. Oletko myynyt koulutuksen jälkeen enemmän kuin ennen koulutusta? (Hyppy kysymykseen 11)

Kyllä

En

10. Motivoisiko koulutus Sinua myymään enemmän?

Kyllä

Ei

11. Tulisiko mielestäsi kaikille vastaanoton työntekijöille järjestää koulutusta vastaanoton myyntityöhön?

Kyllä, perustelut

Ei, perustelut

12. Onko työpaikallanne esimerkkilauseita, joita voi käyttää apuna suositteutilanteissa?

Kyllä, millaisia?

Ei (Hyppy kysymykseen 14)

13. Käytätkö niitä?

Kyllä

En

14. Motivoisivatko olemassa olevat esimerkkilauseet sinua tekemään lisämyyntiä?

Kyllä

Ei

15. Koetko jonkun/joidenkin seuraavista olevan esteenä lisämyynnin tekemiselle? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Kiire

Suuret asiakasmäärät

Asiakkaiden vähäinen määrä

Stressi

Henkilöstöpula

Muu, mikä?

En koe esteitä olevan

16. Mitä hyötyä koet saavasi lisämyynnistä? Voit valita myös useamman vaihtoehdon.

Oppiminen

Työssä eteneminen

Myynnin tuoma nautinto

Kilpailun tuoma nautinto

Motivaation ylläpitäminen/kasvattaminen

Esimerkin näyttäminen kollegoille ja alaisille

Tavoitteiden saavuttaminen/ylittäminen

Ammattitaidon kehittäminen

Asiakastyytyväisyyden lisääminen

Palaute

Palkkio

En mitään

Muuta, mitä?

Yksilön ominaisuudet ja kokemukset

17. Mitä ominaisuuksia erinomaisella myyntihenkilöllä mielestäsi on?

18. Pidätkö myymisestä?

Erittäin paljon

Paljon

En paljon enkä vähän

Vähän

En ollenkaan

19. Kannustatko kollegoitasi lisämyyntiin?

Kyllä, miten?

En, miksi?

20. Oletko kokenut erityisen onnistuneita lisämyyntitapahtumia? (Asiakas on esimerkiksi suu-
resti ilahtunut tekemästäsi lisämyynnistä ja ostanut tuotteen/palvelun, jota hän ei ollut varan-
nut)

Kyllä

En (Hyppy kysymykseen 22)

21. Lisäsi(vät)kö onnistunut kokemus/onnistuneet kokemukset itsevarmuutta suositteluun?

Kyllä

Ei

22. Oletko kokenut epäonnistuneita lisämyyntitapahtumia, joissa asiakas on esimerkiksi suut-
tunut yrittäessäsi tehdä lisämyyntiä?

Kyllä

En (Hyppy kysymykseen 24)

23. Aiheuttiko epäonnistunut kokemus lisämyynnin tekemisen välttelemistä?

Kyllä

Ei

Tavoitteet ja töiden sisällön haastavuus

24. Käytätkö työssäsi Sokos Hotels -ketjun vastaanoton myyntikilpailun Excel -tiedostoa?

Kyllä

En

25. Onko yksiköllänne tavoitetta kyseisessä myyntikilpailussa?

Kyllä

Ei (Hyppy kysymykseen 28)

En tiedä (Hyppy kysymykseen 28)

26. Mikä tavoite on?

Ensimmäiseksi sijoittuminen

Kolmen parhaan joukkoon sijoittuminen

Viiden parhaan joukkoon sijoittuminen

Euromääräinen tavoite, mikä

Muu, mikä

En tiedä

27. Onko yksikkösi saavuttanut jonkun aikaisemmista tavoitteistaan myyntikilpailussa? (Hyppy kysymykseen 29)

Kyllä

Ei

Ei ole ollut tavoitetta aikaisemmin

28. Auttaisiko tavoite mielestäsi lisämyynnin tekemisessä?

Kyllä

Ei

29. Laaditko itsellesi henkilökohtaisia tavoitteita lisämyynnin suhteen?

Kyllä, millaisia?

En

30. Arvioi kappalemääräisesti kaikista seuraavista vaihtoehtoista paljonko teet keskimäärin lisämyyntiä työvuorosi aikana. Vain mikäli vaihtoehto ei koske yksikköä, jossa työskentelet, jätä se valitsematta.

Paremmen huoneluokan myyminen

Pöytävaraus hotellin ravintolaan

S-cardin myyminen
Hedelmät ja kokousvedet
Tilaussauna
Lisähuoneen myyminen lisävuoteen sijaan
Vapaa-ajan palvelukokonaisuuden myyminen pelkän huoneen sijaan
Myyntivinkki vinkkiboksiin
Huonevaraus seuraavaa kertaa varten
Muu, mitä ja kuinka paljon

Palaute ja palkitseminen

31. Palkitaanko yksikössänne hyvistä lisämyyntisuorituksista?

Kyllä, miten?
Ei (Hyppy kysymykseen 33)

32. Minkä palkinnoista koet itse kannustavimmaksi ja miksi? (Hyppy kysymykseen 34)

33. Haluaisitko, että lisämyynnistä palkittaisiin?

Kyllä, miten ja miksi?
En, miksi?

34. Saatko mielestäsi riittävästi palautetta onnistuneista lisämyyntitapahtumista/-tilanteista?

Kyllä
En

35. Kuinka usein saat lisämyyntiin liittyvää palautetta esimieheltäsi tai kollegoiltasi?

Useamman kerran päivässä
Päivittäin
Kerran viikossa
Kerran kuussa
Harvemmin

Taustatiedot

36. Ikäsi vuosina

Vaihtoehdot pudotusvalikossa

37. Hotelli, jossa päätoimisesti työskentelet

Vaihtoehdot pudotusvalikossa

38. Monta vuotta olet työskennellyt kyseisessä yksikössä?

Vaihtoehdot pudotusvalikossa

39. Työkokemuksesi vastaanotossa vuosissa.

Vaihtoehdot pudotusvalikossa

40. Kuinka usein keskimäärin teet vastaanoton henkilökunnan suorittavaa työtä?

Joka vuorossa

Muutaman kerran viikossa

Kerran viikossa

Kerran kolmessa viikossa

Harvemmin

41. Tähän voit vapaasti kommentoida aihetta tai kyselyä.

Hei!

Tervetuloa osallistumaan lisämyyntiä koskevaan kyselyyn! Osallistumalla olet mukana kehittämässä Sokos Hotels -ketjun toimintaa. Kysely on suunnattu vastaanottojen vuoro- ja palvelupäälliköille. Yksiköissä, joissa ei ole vuoro- tai palvelupäällikköä, pyydämme hotelli- tai vastaanottopäällikköä vastaamaan kyselyyn.

Keväällä 2008 alkanut taantuma sai yritykset tarkastelemaan entistä tarkemmin kannattavuuttaan ja toimintatapojaan. Myös hotellialalla on ollut paineita keksiä uusia tulonlähteitä, jotta myynti saataisiin pidettyä edes aikaisemmalla tasolla saati sitten kasvamaan. Opinnäytetyömme aiheena on hotellin vastaanottohenkilökunnan motivoiminen lisämyynnin tekemiseen. Tutkimuksen päätavoitteena on saada vastaus kysymykseen, miten motivoida työntekijä lisämyynnin tekoon. Toimeksiantajana on Sokotel Oy ja tulosten perusteella laadimme Sokos Hotels -ketjulle toimenpidesuunnitelman.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja kyselyyn vastataan anonyymisti. Sen voi tarvittaessa jättää auki kesken vastaamisen ja jatkaa vielä useamman tunninkin jälkeen. Vastausaikaa on kaksi viikkoa eli sunnuntaihin 31.1.2010 asti. Jos kysely herättää kysymyksiä, voit ottaa yhteyttä allekirjoittaneisiin sähköpostitse.

Kiitos yhteistyöstä jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Juha Virtanen & Annika Kilpiä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

11. Tulisiko mielestäsi kaikille vastaanoton työntekijöille järjestää koulutusta vastaanoton myyntityöhön?

Kyllä, perustelut

- ilman muuta - myynti on hyvää palvelua ja vastaanottovirkailijat ovat avainasemassa!
- se helpottaisi myyntiä. Asiakkaat ovat jo ostaneet tuotteen kun he saapuvat vastaanottoon, respan ei tarvitse enää myydä mitään.
- Mitä enemmän tietoa ja työkaluja myyntityön tekemiseen, sen helpompaa toimia. Lisäksi johdon motivointi ja muistutus lisämyyntiin auttaa minun mielestä
- auttaa tekemään tulosta, lisämyynti tärkeätä kaikille
- Tällä hetkellä on erittäin tärkeää yritykselle saada kaikki työntekijät myymään aktiivisemmin lisää. Varsinkin S-cardin myyminen on tärkeää.
- myynti on hyvää palvelua ja vain myyntityön kautta saamme euroja enemmän ja asiakas kokee saaneensa normaalia parempaa palvelua!
- asiakas kokee lisämyynnin parempana palveluna!
- argumentteja
- huomaa myynnin helppouden
- uusi ajatusmaailma saattaisi avautua koskien miten pienellä saa lisämyyntiä aikaan, tosin tuotteet pitäisi miettiä hyvin etukäteen
- tuote täytyy tietää jotta sitä on helppo myydä, vakuuttavuus
- kaikille ei ole helppo keksiä argumentteja itse - ja miksi keksiäkään niitä monta kertaa jos juku on jo hyvät keksinyt.
- Myyntityö ei varsinaisesti ole kuulunut roolimme, joten sen osaamista voisi vahvistaa
- lisämyynnissä on tärkeää että tuntee hyvin talon palvelut ja myös muut sokotelin ravintolat
- Suosittelee lisää asiakastytyväisyyttä ja myyntityö on tärkeä osa vastaanoton työtä
- motivoisi ja helpottaisi
- koska sitä vaaditaan, niin pitäisi olla myös työkalut kunnossa
- Lisämyynnillä saadaan kaikki raha kotiin päin
- kauppa ei kävele itsestään sisään
- kaikki tekevät samaa myyntityötä
- Eihän lisäppä ojaan kaada
- Kertaaminen on hyvästä, pitää iskoistaa päähän, että tulee aina kysyä ko. asiat riippumatta siitä mikä vastaus asiakkaalta tulee.
- Se vahvistaa omaa taitoa myydä, saa uusia ideoita ja rohkeutta myyntityöhön, joka on iso osa palvelua.
- rutiini
- Helpottaa hyvien myyntilauseiden keksimistä
- Mahdollisuus lisätä myyntiä vielä "tiskillä"
- Koska lisämyynti on myös hyvää palvelua
- Myyminen helpottusi, kun saa pelivelineitä myyntiin.
- palveluprosessissa on "tyhjiä" hetkiä, esim printterin toimintaa odotellessa, jotka voisi hyvinkin hyödyntää lisämyynnin tekemiseen!
- tottakai, eivät kaikki ole luontaisesti yhtä hyviä myyjiä
- tärkeää lisämyynnillisesti
- antaisi motivaatiota ja rohkaisua aremmillekin

Ei, perustelut

- Myyntityö kuuluu vastaanoton perustehtäviin. Siihen ei tarvitse kouluttaa erikseen, vaan asiaa tulee käsitellä muun koulutuksen yhteydessä
- työyhteisössä voidaan yhdessä miettiä lisämyyntimahdollisuuksia. Ei tarvitse välttämättä "koulutusta"
- Ei ehkä kaikille, voisi katsoa työntekijän taustaa, koska osalla on jonkin verran jo aiempaa kokemusta ja selvästi osaamista tällä alueella. Palvelupäälliköillä on myös lähtökohtaisesti osaamista näissä asioissa, toki jonkinlainen syventäminen on aina tervetullutta.
- meillä on myyntipalvelu joka käytännössä hoitaa myyntityön. Lisämyyntiin tarvittava tieto on kuitenkin kaikille esillä ja löydettävissä tarpeen mukaan.
- Mielestäni se myyntityö on enemmänkin persoona-kohtainen. Enemmän motivoi erilaiset myyntikilpailut yms.

Motivaation osa-alue	Teoria	Empiria	Toiminta
Toimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteet ja toimintaympäristö tunnettava • Oheismateriaalin hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnettiin tuotteet • Toivottiin VIP-tuotekansiota • Ehdotettiin yksikön sisäisiä ”suosittelu-uutisia” 	<ul style="list-style-type: none"> • VIP-tuotekansio huoneisiin ja kansion tuotteet varattavaksi Internetiin • Talokohtaiset ”suosittelu-uutiset”
Yksilön ominaisuudet ja kokemukset	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvän myyntihenkilön ominaisuuksia: asiakkaan kuunteleminen, kilpailunhaluisuus, empatia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tärkeiksi koettiin asiakkaan lukeminen ja verbaaliset taidot sekä persoonallisuus • Haluttiin näyttää esimerkkiä kollegoille ja alaisille 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivoiminen lisämyyntiin kilpailujen avulla
Tavoitteet ja töiden sisällön haastavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteita asettavat yritykset ovat tuottoisampia • Tulokset tulisi havainnollistaa • Tavoitteet määritellään yksityiskohtaisiksi ja niiden tulee olla mitattavissa ja seurattavissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Yli puolella vastaajista ei ollut yksikkökohtaista tavoitetta vastaanoton myyntikilpailussa • Vastaajista 91,3 %:lla ei ollut henkilökohtaista tavoitetta • Tavoitetta kaivattiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkka tavoitteiden asettaminen ja seuranta • Apuna voi käyttää taulukkoa luvusta 4.1 • Myyntikilpailutaulukon käyttöä tulisi jatkaa jossain muodossa
Palaute ja palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palautteen tulisi kohdistua itse suoriutumukseen eikä työntekijän persoonaan • Kontrolloiva palaute lisää ulkoista motivaatiota ja laskee sisäistä motivaatiota 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaivattiin lisää palautetta • Palkitsemiskeinoista kannatettiin palautetta ja tiimipalkintoja 	<ul style="list-style-type: none"> • Palautteen lisääminen sekä käyttäminen palkitsemiskeinona • Palkitseminen lähinnä tiimikohtaisesti
Töiden sisältö ja kehittymismahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Haastavuus ja etenemismahdollisuudet lisäävät työtyytyväisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> • Vain kahdeksan vastaajaa koki työssä etenemisen lisämyynnistä koituvaksi hyödyksi • Toivottiin lisää koulutusta • Koettiin koulutuksen helpottavan lisämyyntiä 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutustarpeen kartoittaminen yksilökohtaisesti ja toimenpiteisiin ryhtyminen tulosten perusteella