

# MYYNITYÖHÖN MOTIVOITUMISEN AVAINTEKIJÄT KESKIMÄÄN RAVINTOLOISSA

Tommi Lampinen  
Timo Kilpiäinen

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2013

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) LAMPINEN, Tommi KILPIÄINEN, Timo	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.03.2013
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi MYYNTITYÖHÖN MOTIVOITUMISEN AVAINTEKIJÄT KESKIMAAN RAVINTOLOISSA		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) SALMINEN, Hannele		
Toimeksiantaja(t) KUNELIUS, Pasi, Matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialajohtaja, Keskimaa Osk		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä Keskimaan Jyväskylän keskustan alueella sijaitsevista ravintoloista tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten salityöntekijöiden motivaatioon myydä. Salityöntekijöiden taidolla ja halulla myydä enemmän ja tehdä lisämyyntiä on hyvin merkittävä osa ravintolan menestyksestä.</p> <p>Kyselymuotoinen tutkimus suoritettiin valikoiduissa Keskimaan ravintoloissa Jyväskylän keskustan alueella. Kysely oli kvantitatiivinen.</p> <p>Eniten vaikutusta motivaatioon oli eri lähteistä saatavalla palautteella sekä työilmapiirillä. Myytäviin tuotteisiin perehdyttämisessä ja saavutetuista myynneistä informoinnissa olisi kehittämisen varaa.</p> <p>Nämä havainnot luovat pohjan jatkokehitykselle. Tutkimus nosti esille asiat, joita kehittämällä ravintolat saavat suurimman hyödyn motivoitessaan työntekijöitään myyntityöhön.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Motivaatio, motiivi, myyntityö, lisämyynti		
Muut tiedot		



Authors LAMPINEN, Tommi KILPIÄINEN, Timo	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 18.03.2013
	Pages 58	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title THE KEY FACTORS IN MOTIVATING THE WAITERS TO SELL MORE IN KESKIMAA RESTAURANTS		
Degree Programme Degree Programme in Services Management		
Tutor SALMINEN, Hannele		
Assigned by KUNELIUS, Pasi, Vice President, Tourism & Hospitality business, Keskimaa Cooperative		
Abstract <p>The purpose of the bachelor's thesis was to find out what the most motivating matters for waiters to sell were. Selling is a very important area of restaurant business and the key to making profit.</p> <p>The study was conducted in selected restaurants of Keskimaa in the center of Jyväskylä. The research method was quantitative.</p> <p>The study results revealed the most important matters influencing the waiters' work. The matters mostly affecting the motivation seemed to be feedback from different sources and the atmosphere at work. In addition, it was found out that introduction of the products to be sold and information on the sales that had been achieved would need more development.</p> <p>These observations can be the basis for new development. The study showed the areas the restaurant can develop and thus get the most benefit of motivated employees.</p>		
Keywords Motivation, motive, selling, additional selling		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	4
1.2 Keskeiset käsitteet .....	4
2 TOIMEKSIANTAJA.....	5
2.1 Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK).....	5
2.2 Keskimaan alueosuuskauppa .....	7
2.3. Keskimaan ravintolatoiminta .....	8
3 TYÖMOTIVAATIO.....	9
3.1 Motivaatio.....	9
3.2 Motivaatiotekijät (sisäinen ja ulkoinen).....	10
3.3 Motivoivan työn tunnuspiirteet.....	13
3.4 Motivaation merkitys .....	16
3.5 Ihannesuoritustila ”flow” .....	17
4 MYYNTITYÖ .....	19
4.1 Myyntityö.....	19
4.2 Motivaation merkitys myyntityöhön .....	20
5 TUTKIMUS .....	22
5.1 Kohderavintolat .....	22
5.2 Tutkimusmenetelmä.....	25
6 TULOKSET .....	27
6.1 Gastropub Jalo.....	27
6.2 O’Malley’s .....	29
6.3 Memphis.....	31
6.4 Coffee House .....	33
6.5 Freetime .....	35
6.6 Hesburger Matkakeskus.....	37
6.7 Hesburger Sokos .....	39

	2
6.8 Rosso Jyväskeskus.....	41
6.9 Torero .....	43
6.10 Amarillo .....	45
6.11 Fransmanni .....	47
7 YHTEENVETO JA POHDINTA .....	48
LÄHTEET .....	55
LIITTEET .....	57
Liite 1. Kysely työmotivaatiosta. ....	57
KUVIOT	
KUVIO 1. S-ryhmän alueosuuskaupat.....	6
KUVIO 2. S-ryhmän paikallisosuuskaupat.....	7
KUVIO 3. Motivaatioprosessi.....	11
KUVIO 4. Palkitsemisen kokonaisuus .....	11
KUVIO 5. Aineeton palkitseminen .....	12
KUVIO 6. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	13
KUVIO 7. Malli työn ominaisuuksien ja työn tuottamien tulosten välisistä suhteista .....	16
KUVIO 8. Motivaation laskukaava .....	18
KUVIO 9. Julkisen palvelun hyötyketju .....	22
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Gastropub Jalon tulokset.....	28
TAULUKKO 2. O'Malleysin tulokset .....	30
TAULUKKO 3. Memphiksen tulokset .....	32
TAULUKKO 4. Coffee Housen tulokset.....	34
TAULUKKO 5. Freetimen tulokset.....	36
TAULUKKO 6. Hesburger Matkakeskuksen tulokset .....	38
TAULUKKO 7. Hesburger Sokoksen tulokset .....	40
TAULUKKO 8. Rosso Jyväskeskuksen tulokset.....	42
TAULUKKO 9. Toreron tulokset .....	44
TAULUKKO 10. Amarillon tulokset.....	46

TAULUKKO 11. Fransmannin tulokset.....	47
TAULUKKO 12. Kaikkien ravintoloiden tulokset.....	52

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Keskimään kohderavintoloiden salityöntekijöiden motivaatiota myymiseen. Tutkimuksella pyritään selvittämään, mikä vaikuttaa eniten myymiseen, eli mitkä asiat motivoivat myymään enemmän. Tarkoituksena on myös löytää myynnin mahdollisia ongelmakohtia.

Keskimaalla on vahva edustus Jyväskylän keskustan alueen ravintoloissa ja tarjonta on laajaa ja monipuolista. Yksityisiä ja muiden ketjujen kilpailijoita on paljon. Motivoitunut henkilökunta, joka on taitava myyntityössä, on edellytys menestyvälle liiketoiminnalle. Luonteva ja jatkuva lisämyynti päivittäisessä myyntityössä on elintärkeää hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ne asiat, joihin keskittymällä henkilöstön saisi tuntemaan itsensä motivoituneeksi ja myymään enemmän. Motivoituneiden ja taitavasti myyvien työntekijöiden avulla on mahdollista erottua kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat motivaatio, motiivi ja myyntityö. Ruohotien (1991, 9) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Rasila ja Pitkonen (2010, 11) tarkentavat käsitettä toteamalla motivaation olevan tietyn käyttäytymisen takana olevien eri motiivien yhdistelmä. Motivaatio on kaikkea sitä, mikä kannustaa ihmistä eteenpäin ja tekee hänestä aktiivisen toimijan. Ruohotien (1991, 9) mukaan Heinonen (1971) sekä Madsen & Egidius (1976) määrittelevät, että motiivi on motivaation kantasana. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin ylläkkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Eri ihmisiä motivoivat eri asiat. Riippumatta siitä, mistä motiiveista motivaatio koostuu, motivoitunut työntekijä suorittaa tehtävänsä aktiivisesti ja iloisena. Motivoitunut asiakaspalvelija on tehokas, ja motivaatio näkyy myös positiivisesti asiakkaalle. Kun olemme motivoituneita, suoriudumme työstä paremmin ja lisäksi nautimme siitä. Motivaa-

tio lisää työn iloa ja ilo motivaatiota, mistä syntyy positiivinen kierre. (Rasila & Pitkonen, 2010.)

## **2 TOIMEKSIANTAJA**

### **2.1 Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)**

SOK (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta) ja sen tytäryhtiöt yhdessä muodostavat SOK-yhtymän. SOK tuottaa keskitetysti yhteisiä palvelu- ja tukitoimintoja sekä kehittää ja ohjaa S-ryhmän strategioita. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella ja Pietarissa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. SOK on suomalainen osuuskunta, jonka päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan Osuuskuntalakea, toimialojen toimintaa koskevia muita säännöksiä sekä SOK:n sääntöjä. Tytäryhtiöiden toimintaa säätelee muun muassa osakeyhtiölaki, ja koko yhtymän toimintaa ohjaavat konserniperiaatteet. Alueosuuskaupat omistavat SOK:n. SOK on perustettu vuonna 1904. (S-ryhmässä asiakas on omistaja. Viitattu 18.3.2013. [www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne](http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne))

SOK:hon kuuluu 21 alueosuuskauppaa ja kahdeksan paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä omine hallintoineen. Osuuskaupat ovat asiakasomistajiensa omistamia ja merkittäviä paikallisia työllistäjiä. Opinnäyte-työmme keskittyy Keskimään aluesosuuskaupan ravintoloihin.



**S-ryhmän alueosuuskaupat:**

Etelä-Karjalan Osuuskauppa, Lappeenranta
Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Seinäjoki
Helsingin Osuuskauppa Elanto, Helsinki
Jukolan Osuuskauppa, Nurmes
Keskimaa Osk, Jyväskylä
Koillismaan Osuuskauppa, Kuusamo
Kymen Seudun Osuuskauppa, Hamina
Osuuskauppa Arina, Oulu
Osuuskauppa Hämeenmaa, Lahti
Osuuskauppa Keula, Rauma
Osuuskauppa KPO, Kokkola
Osuuskauppa Maakunta, Kajaani
Osuuskauppa PeeÄssä, Kuopio
Osuuskauppa Suur-Savo, Mikkeli
Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag, Kirkkonummi
Pirkanmaan Osuuskauppa, Tampere
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, Joensuu
Satakunnan Osuuskauppa, Pori
Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, Salo
Turun Osuuskauppa, Turku

KUVIO 1. S-ryhmän alueosuuskaupat (S-ryhmän alueosuuskaupat. Viitattu 18.3.2013. [www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat.](http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat))

## S-ryhmän paikallisosuuskaupat:

Bergö Andelshandel
Brändö Andelshandel
Haapasaaren Osuuskauppa
Kumlinge Andelshandel
Lappajärven Osuuskauppa
Petsmo Handelslag
Småbönders Handelslag
Sottunga Andelshandel

KUVIO 2. S-ryhmän paikallisosuuskaupat (S-ryhmän paikallisosuuskaupat. Viitattu 18.3.2013. [www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat.](http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat))

## 2.2 Keskimaan alueosuuskauppa

Keskimaa Osk on market- ja tavaratalokauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa harjoittava monialayritys, joka tarjoaa palveluja yli 100 toimipaikassa. Keskimaa on Keski-Suomen maakunnan suurimpia yrityksiä yli 700 miljoonan euron vuosimyynnillään. Asiakasomistajia on yli 110 000. Keskimaa työllistää lähes 2000 keskisuomalaista. (Keskimaa esittäytyy. Viitattu 18.3.2013. [www.s-kanava.fi/web/s/keskimaa](http://www.s-kanava.fi/web/s/keskimaa))

Keskimaa Osk:a on selkeästi määritellyt toiminta-ajatus, visio ja arvot:

### Toiminta-ajatus

Keskimaa tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille.

### Visio

Halutuimmat ja kattavimmat palvelut Keskimaasta - omasta osuuskaupasta.

## **Arvot**

Olemme asiakasta varten.

Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä.

Uudistamme jatkuvasti toimintaamme.

Toimimme tuloksellisesti.

(Keskimaa esittäytyy. Viitattu 18.3.2013. [www.s-kanava.fi/web/s/keskimaa](http://www.s-kanava.fi/web/s/keskimaa))

## **2.3. Keskimaan ravintolatoiminta**

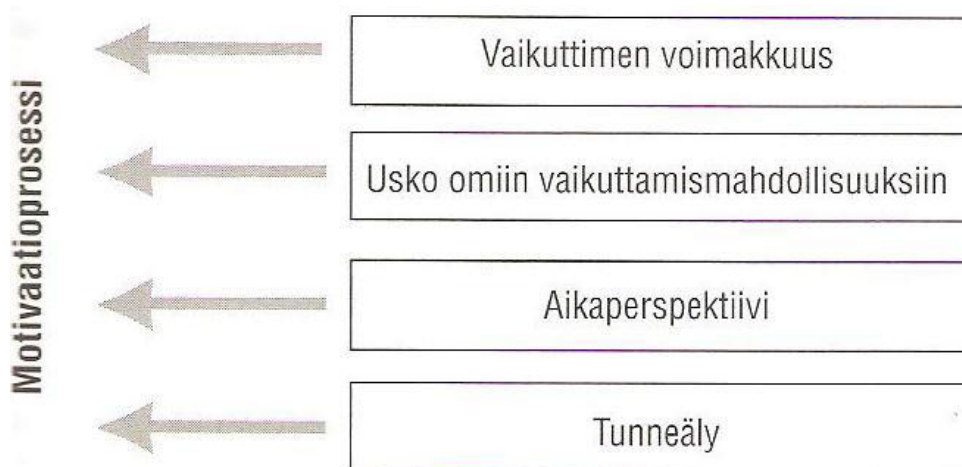
Keskimaalla on hyvin vahva ote Jyväskylän ravintolatarjonnasta, ja lukuisat S-ryhmän ketjujen ravintolat hallitsevat katukuvaa keskustassa. Tarjonta on laadasta laitaan. On italialaisia makuja Rosson tyyliin, Fransmannin maalaisranskalaista ruokaa, Amarillon tex mexiä, Toreron espanjalainen lista. Lisäksi ovat Memphis, Bran ja Freetimen yökerhot, Hesburgerin ja Pizza Buffan nopean syömisen maailmat, Coffee Housen ja Presson tyylliset kahvilat sekä pubit, kuten Public Corner, Jalo ja O'Malleys.

Tutkimuksemme keskittyy Keskimaa Osk:n Jyväskylän keskustan alueella toimiviin ravintoloihin. Toimeksiantajan edustajana ja yhteyshenkilönä toimii Keskimaan matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialajohtaja Pasi Kunelius. Tutkimuksen kohteeksi valittiin 11 ravintolaa. Halusimme tutkimukseen mukaan keskustan alueen suosituimmat ja tärkeimmät S-ryhmän ravintolat sekä selkeästi eri tyyppisiä ravintoloita, jotta edustus olisi niin à la carte –ravintoloista, pubeista kuin yökerhoistakin. Myös Pasi Kuneliuksen toive siitä, että molemmat keskustan Hesburgerit ovat mukana tutkimuksessa, otettiin huomioon.

## 3 TYÖMOTIVAATIO

### 3.1 Motivaatio

Motivaatio on johdettu latinalaisesta liikkumista merkitsevästä sanasta *move-re*. Ruohotie (1991, 9) toteaa kirjassaan, että termiä on myöhemmin laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi, ja sillä tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Kuten aiemmin jo mainitsimme, yhdistetään motiivit usein ihmisen haluihin ja tarpeisiin sekä odotettaviin palkkioihin tai rangaistuksiin. Motiivit ohjaavat ihmisen käyttäytymistä joko tietoisesti tai tiedostomattomasti. Ne yhdessä määrittävät motivaation voimakkuuden ja suoritettava työtehtävä tai tavoite sen suunnan. Myös Niermeyerin ja Seyffertin (2004, 12) mukaan motivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Motivaatiota ei pidä luokitella ominaisuudeksi, vaan se on tietyn prosessin tulos. Jos se olisi ominaisuus, ihmisellä olisi elämänsä ajan vain yksi motivaatiotila, joka ei muuttuisi lähes lainkaan. Jokainen tietää, että motivaatio voi vaihdella erittäin radikaalisti. Tämä johtuu siitä, että motivaatioon vaikuttaa eri tekijät eri määrin.



KUVIO 3. Motivaatioprosessi (Niermeyer & Seyffert 2004, 13).

Aihetta käsittelevän kirjallisuuden perusteella voidaan motivaatio jakaa tilante- ja yleismotivaatioon. Ensiksi mainittu syntyy, tilanteessa jossa sisäiset ja ulkoiset ärsykät synnyttävät erinäisiä motiiveja saaden aikaan tiettyyn ta-

voitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Yleismotivaatio taas kuvaa enemmänkin yksilön keskimääräistä käyttäytymistä, mihin ja millä vireydellä yksilö suuntautuu. Ruohotien (1991, 11) mukaan tilannemotivaatio syntyy sitä helpommin, mitä parempi henkilön yleismotivaatio on.

Vahvaselän (2004, 231) mukaan motivoinnilla tarkoitetaan esimiehen kykyä saada työntekijä toimimaan halutulla tavalla ja tavoitteiden mukaisesti. Kannustamiseksi käytetään usein palkintoja, alennuksia, palkanlisiä ja etuuksia. Usein tehokkaimpia motivointikeinoja ovat kuitenkin hyvien työskentelyolosuhteiden ylläpitäminen ja työssä saavutettujen tulosten arvostaminen.

### **3.2 Motivaatiotekijät (sisäinen ja ulkoinen)**

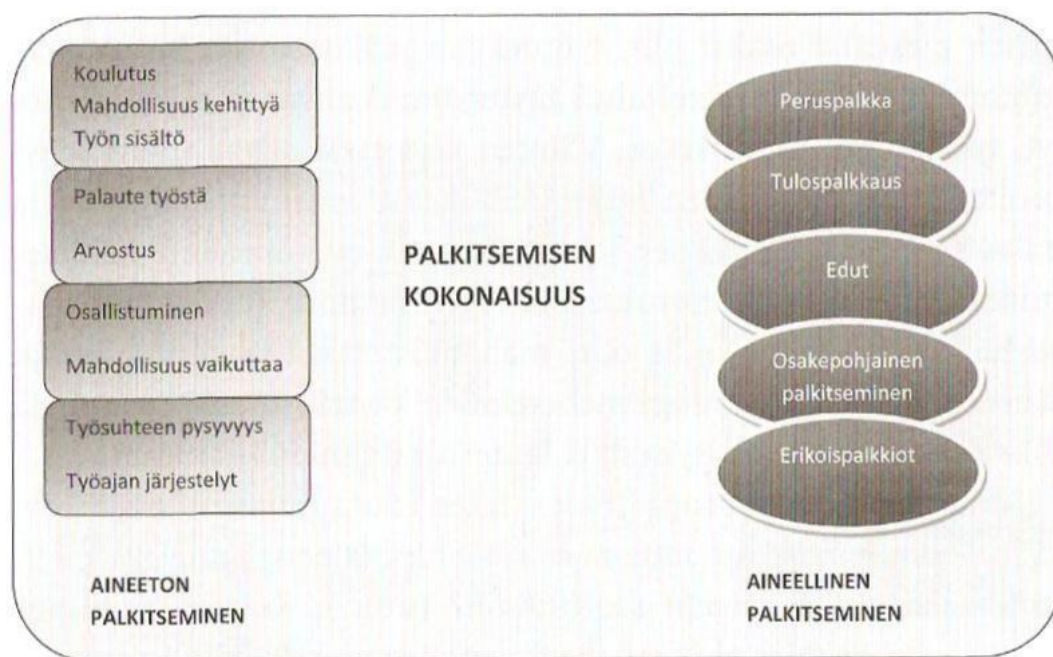
Motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät sisältävät materialistisia tekijöitä, kuten työstä saatava palkka. Ulkoinen tekijä on myös työstä muilta ihmisiltä saatava arvostus. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.) Furman ja Ahola kertovat kirjassaan Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään (2002, 28) arvostuksen olevan oleellinen osa kaikkea sellaista vuorovaikutusta, joka edistää ihmisen henkistä hyvinvointia. Arvostus on ihmisen huomaamista ja palkitsemista panoksesta, jolla hän on osallistunut yhteisesti aikaansaatuun edistykseen ja menestykseen. Furman kumppaneineen (2002, 20) toteaa myös, ettemme tee työtä ainoastaan palkan vuoksi vaan saadaksemme arvostusta ominaisuuksistamme ja työpanoksestamme. Palkkiot ja kunnia saavat tarttumaan toimeen nopeasti ja innokkaasti, mutta ne eivät ole kannusteina kuitenkaan kovin pitkäikäisiä. Mikäli itse työstä saatava tyydytys ei ole riittävä, eivät ulkoiset tekijät riitä ylläpitämään motivaatiota. Kaivolan ja Launilan (2007, 102) mukaan arvostava vuorovaikutus saa aikaan myönteisyyttä ja se vapauttaa energiaa. Kun ihminen tuntee saavansa arvostusta, hän ottaa enemmän vastuuta ja toimii entistä paremmin yhteistyössä muiden kanssa. Arvostuksen kautta myös luottamus kasvaa.

Rasilan ja Pitkosen (2010, 27) mukaan sisäisesti motivoitunutta ihmistä motivoivat itse toiminta ja sen kohteena oleva asia. Tällainen henkilö saa tyydytystä toimiessaan ja onnistuessaan tehtävissään. Tällöin palkkiona on mielihyvää sekä onnistumisen ja edistymisen iloa eli työtyytyväisyyttä. Sisäistä motivaatio-

ta ruokkivia tekijöitä ovat kiinnostava ja haastava työ, siinä onnistuminen sekä mahdollisuus itsensä ja työnsä kehittämiseen.

Rubenowitz (1989, 46) kirjoittaa, että työpsykologian historian aikana on tyytyväisyyttä käsittelevissä tutkimuksissa painopiste siirtynyt fyysisestä ympäristöstä sosiaaliseen ympäristöön. Myös itse työhön, työympäristöön ja työn sisältöön vaikuttamiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

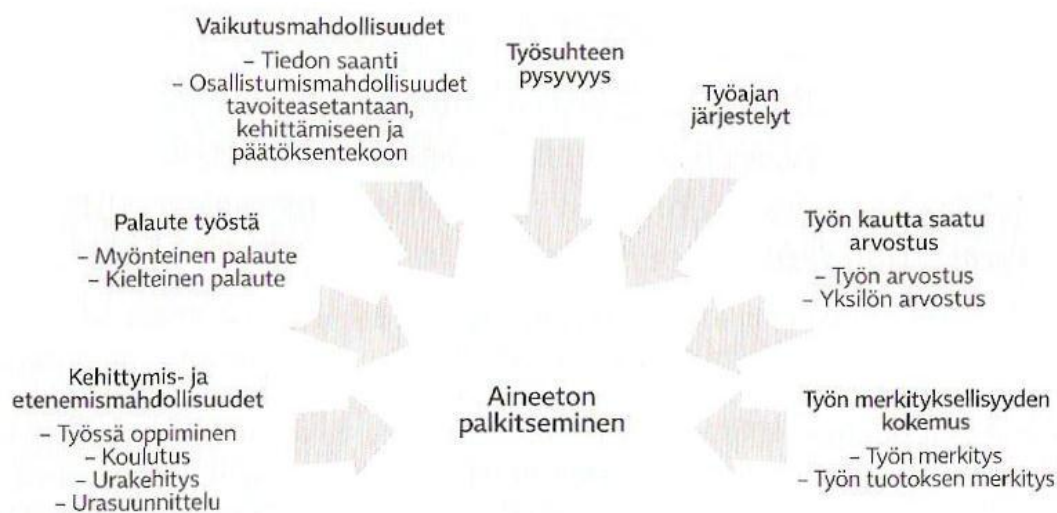
Kehusmaan (2011, 201) mukaan palkitsemisen kokonaisuus on monimutkainen kokonaisuus ja se sisältää muutakin kuin rahallista palkitsemista. Organisaatioissa keskitytään usein aineellisen palkitsemisen kehittämiseen ja aineeton palkitseminen jää vähemmälle huomiolle. Seuraavassa kuviossa on kuvailtu palkitsemisen kokonaisuus, joka on jaettu aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen.



KUVIO 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Kehusmaa 2011, 201).

Kehusmaa (2011, 202) toteaa, että aineettoman palkitsemisen merkitys on yllättävän suuri. Esimerkkinä hän käyttää Mari Kärkkäisen laatimaa lopputyötä Vetovoimainen sairaala – aineeton palkitseminen osa työhyvinvointia. Kärkkäisen tutkimassa työyhteisössä lähihoitajat arvioivat aineettoman palkitsemisen tärkeäksi osaksi työntekijän palkitsemista ja omaa johtamistyötään. Kärkkäisen johtopäätös oli, että aineeton palkitseminen on tärkeä osa vetovoimais-

ta organisaatiota. Seuraavassa kuviossa on jaoteltu aineetonta palkitsemista eri osatekijöihin, ja mukana on monia asioita, jotka olivat mukana myös tässä opinnäytetyössä.



KUVIO 5. Aineeton palkitseminen (Kehusmaa 2011, 202).

Motivaatiotekijöiden alueella tunnettu tutkija Frederick Herzberg käyttää ulkoisista tekijöistä nimitystä hygientehtävät. Terveystenhoitoon verrattuna, hygienia ei tee sairasta ihmistä terveeksi, mutta jos hygienia on huono, sairaudet todennäköisesti lisääntyvät. Pelkkä runsas palkitseminen ei siis riitä motivaation lähteeksi, mutta palkkioiden ja arvostuksen perustasojen tulee olla kunnossa. Motivaation kannalta oleellimmat sisäiset tekijät hän on nimennyt motivaattoreiksi. Seuraava kuvio kuvaa sitoutumista, joka on sisäisten tekijöiden myötä huomattavasti korkeampi kuin ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta.



KUVIO 6. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2005, 115).

### 3.3 Motivoivan työn tunnuspiirteet

Hackman ja Oldham ovat vuonna 1975 jakaneet motivoivan työn ominaisuudet viiteen kategoriaan, joita ovat Skill Variety (työn vaatimien taitojen moninaisuus), Task Identity (työn kokonaisuus kaikkine osineen), Task Significance (työn merkityksellisyys), Autonomy (itsenäisyys) sekä Feedback (palaute). Peltonen ja Ruohotie avaavat näitä tekijöitä tarkemmin kirjassaan Ihmisten johtaminen (1991, 103). Seuraavassa käydään läpi nämä Peltosen ja Ruohotien kirjassa esiintyvät käsitteet hieman laajemmin.

Useimmat työntekijät kaipaavat työltään haasteita. Jotta työ olisi motivoivaa ja mielekästä, pitäisi henkilön päästä käyttämään mahdollisimman monipuolisesti kykyjään haastavan työtehtävän toteuttamiseksi. Optimaalisesti haasteen



tulisi viedä työntekijän kyvyt välillä jopa lähes ääri rajoille asti, koska liian helpoihin tehtäviin on vaarana rutinoitua. Toisaalta taas liian haastavat työtehtävät aiheuttavat stressiä ja väsymystä johtaen ennen pitkää motivaation laskuun.

Työ kokonaisuutena on ihmiselle mielekkäimmillään kun jokaisessa työtehtävässä on havaittavissa selkeä elinkaari joka johtaa suunnitteluvaiheesta kaikkein osaprosesseineen lopulta tulokseen sisältäen vaihtelevasti haastavia ja rutiininomaisia pienempiä tehtäviä.

Työn merkityksellisyys on pidemmän työuran ja jaksamisen kannalta oleellinen osa. Monikaan ihminen ei jaksakaan tehdä tyhjää tai turhauttavaa työtä suurelakaan palkalla mikäli kokee ettei työllä ole suurempaa merkitystä muille ihmisille tai omalle organisaatiolle.

Vapaus suunnitella omista aikatauluistaan ja toimintatavoistaan ja tästä aiheutuva itsenäisyyden tuntu on motivaatioa korostava seikka. Tällöin ihminen kokee voivansa toteuttaa itseään.

Myöskin palautteella on erittäin suuri merkitys motivoitumiselle. Mikäli työssä ei synny vuorovaikutusta eikä palautetta ole saatavilla esimieheltä, työtovereilta tai kuluttajilta on työ helppo kokea merkityksettömäksi. Palautteen saaminen johtaa myös itsensä kehittämiseen jolloin palautteen puuttuessa on riski rutinoitumiselle. Seuraavassa on luettelo Peltosen ja Ruohotien (1991, 69) havaitsemista ongelmista palautesysteemissä.

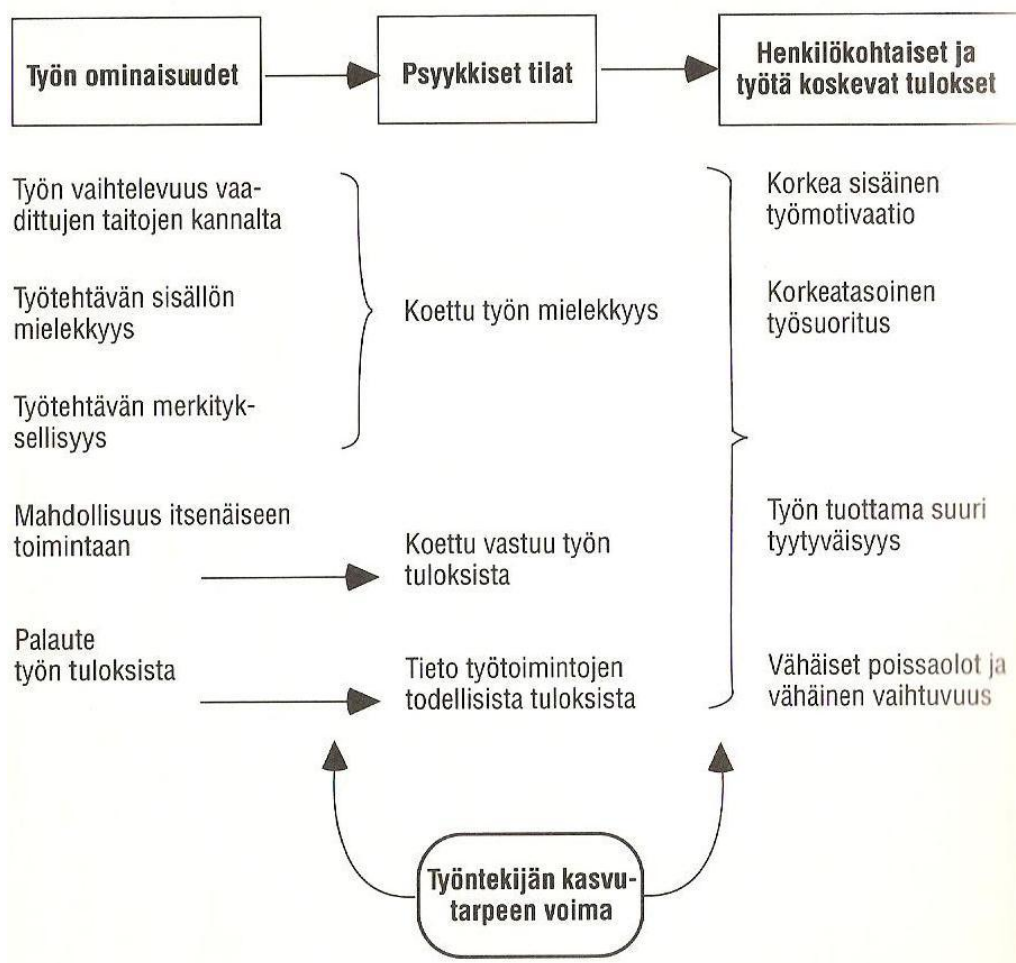
1. Palautesysteemi ei anna tietoa kaikilta niiltä alueilta, jotka vaikuttavat organisaation toimivuuteen. Organisaation johdossa usein tiedetään savutetuista tuloksista, mutta ei ole tarkkaa tietoa esimerkiksi alaisten asenteista ja siitä kuinka tehokasta johtaminen yrityksessä on.
2. Palautesysteemi ei anna käyttäjän kannalta tärkeää tietoa. Organisaation jäsenet haluavat enemmän yksilöityä tietoa tehdystä työstä. Tämän takia palautteen keräämiseen käytettävät mittavä-

lineet ja tulosten arvionti olisi hyvä tehdä yhdessä alaisten kanssa.

3. Palautetta ei anneta riittävän usein ja ajoissa. Monet työntekijät tarvitsevat palautetta ensistä useammin. Jos palautetta annetaan usein ja ajoissa, se edesauttaa yksilöä seuraavissa asioissa: Yksilö huomaa miten hyvin tehtävä on suoritettu, tavoitteiden asettelu helpottuu, oman kehityksen arviointi paranee ja ongelmat havaitaan ajoissa. Kehityskeskusteluille luodaan pohja säännöllisesti annetulla palautteella.

4. Palautesysteemiä ei käytetä tehokkaasti esimiehien toimesta. Alaiset tarvitsevat palautetta, jotta työsuoritukset parantuisivat entisestään. Palaute keskittyy usein pelkästään suoritukseen, joten se ei sellaisenaan auta työntekijää tunnistamaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä.

Kuten Peltonen ja Ruohotie kirjassaan toteavat (1991, 104), määrittävät näistä ominaisuuksista kolme ensimmäistä sen kuinka mielekkääksi työ koetaan. Neljäs osoittaa kuinka vastuussa yksilö tuntee olevansa ja viides ilmaisee kuinka tietoinen hän on työnsä tehokkuudesta. Yllä oleva teoria ei kuitenkaan ole täysin yleispätevä vaan sitä sovellettaessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi yksilön ikä, työkokemus ja koulutus jotka vaikuttavat hänen tarpeisiinsa.



KUVIO 7. Malli työn ominaisuuksien ja työn tuottamien tulosten välisistä suhteista (Peltonen & Ruohotie 1991, 104).

### 3.4 Motivaation merkitys

Liukkonen ja muut (2005, 15) mainitsevat kirjassaan kuinka tutkimuksin on vahvistettu motivaation vaikuttavan toiminnan intensiteettiä, pysyvyyttä, tehtävien valintaan ja niiden suorittamisen laatuun. Voimakkaasti motivoitunut työntekijä sitoutuu tehtäviinsä, keskittyy ja yrittää vähemmän motivoitunutta enemmän ja tätä myöten suoriutuu myös tehtävistään laadukkaammin.

Motivaatiolla on myös selkeä vaikutus työntekijöiden haluun pysyä työpaikassa. Hyvien osaajien pitäminen on tärkeää, koska pitkään yhdessä työskennellyt osaajista koostuva joukko on usein toimiva ja tehokas. Kirjassa Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen (2004, 20) Luoma kumppaneineen toteaa motivaation vaikuttavan työn tulosten ja laadun lisäksi myös työn-

tekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin. Hyvinvoinnin turvaaminen sitouttaa osaajia yritykseen ja turvaa tätä kautta toiminnan jatkuvuuden ja osaamisen säilymisen. Esimerkiksi ravintolassa työskenneltäessä työntekijöiden osaamisella ja motivaatiolla myymiseen on suora ja erittäin merkittävä vaikutus ravintolan myyntiin ja tulokseen. Hyviä myyjiä ei ole varaa menettää kovassa kilpailussa jolloin on tärkeää motivaatiota ylläpitämällä saada heidät sitoutumaan ja pysymään yrityksessä.

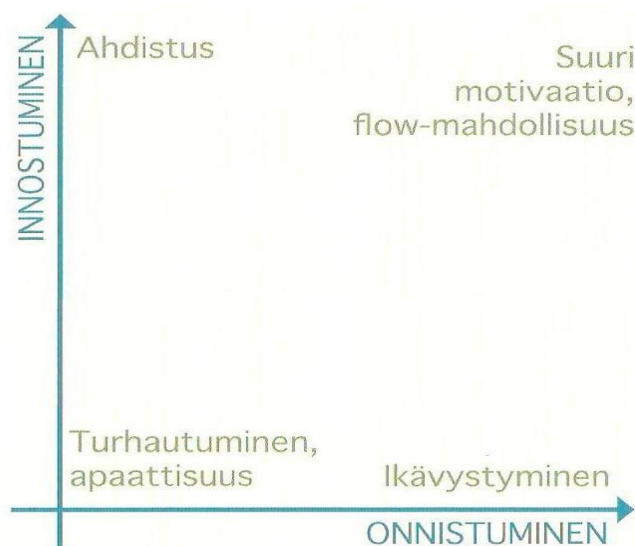
Kuten Luoma ja muut (2004, 33) toteavat onkin asiantuntijaorganisaation johtamisen keskeinen kysymys kuinka motivoida yrityksessä työskenteleviä osaajia niin, että he käyttävät energiansa ja osaamisensa täysimääräisesti yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Tämä on haastava osa-alue joka on otettava huomioon sekä kokonaispalkitsemista suunniteltaessa että työskentelyolosuhteista huolehdittaessa. Oikeanlaisen palkitsemisen kautta työntekijä tuntee, että hänen työpanostaan arvostetaan mikä lisää työskentelymotivaatiota. Myyntiin painottuvalla alalla osa palkkioista on hyvä sitoa tulokseen jolloin myyjillä on aina syy tavoitella parempaa. Työskentelyolosuhteista huolehtimen kuuluu työntekijöiden perustarpeiden täyttämiseen. Kun työympäristö on kunnossa on asiantuntijan mahdollista keskittyä täysipainoisesti käyttämään ja kehittämään osaamistaan.

### 3.5 Ihannesuoritustila ”flow”

Rasilan ja Pitkosen kirjassa (2010, 20) on esitetty motivaatiolle osuva laskukaava  $motivaatio = innostuminen \times onnistuminen$ . Tässä yhtälössä innostuminen pitää sisällään kaikki asiat jotka innostavat tehtävän suorittamiseen. Näitä voivat olla esimerkiksi itse kiinnostava työ, työstä saatavat palkkiot, hyvät työtoverit tai oppimisen halu. Onnistuminen taas tarkoittaa niitä mahdollisuuksia joita työntekijällä on tehtävän onnistuneeseen suorittamiseen.

Yhtälö on kertolasku, joten mikäli kyseinen työ ei innosta työntekijää yhtään tai se on liian haastava jolloin yksilö kokee onnistumisen mahdottomaksi on motivaatio olematon. Tällöin yksilö ajautuu helposti turhautumiseen ja apatiaan suorittaessaan tehtävää ilman motivaatiota. Vastaavasti kun olosuhteet ovat innostavat ja henkilö kokee tehtävän sopivan haastavaksi, mutta mahdollisek-

si suorittaa työskentelee henkilö kovalla itseluottamuksella ja koko potentiaalillaan. Tehtävän suorittaminen tuntuu vaivattomalta ja helpolta. Psykologi Mihály Csíkszentmihályin on luonut tätä tilannetta kuvaamaan käsitteen *flow*, joka on sisäisen motivaation huippukokemus.



KUVIO 8. Motivaation laskukaava (Rasila & Pitkonen 2010, 21).

Kirsti Kehusmaa antaa kirjassaan Työhyvinvointi kilpailuetuna (2011, 17) tälle niin sanotulle flow –ilmiölle nimityksen työn imu. Hän kuvaa työn imua positiivisen työhyvinvoinnin aiheuttamaksi voimaksi jonka myötä työntekijä uppoutuu työhönsä jopa unohtaen fyysiset tarpeet kuten nälän ja väsymyksen. Tätä flow –tilaa on kuvattu Maslow'n tarvehierarkian kuudenneksi portaaksi. Tämä ohjaa ajatuksia samaan suuntaan kuin Abraham Maslow'kin myöhemmin teoriaansa täydensi eli tarvehierarkian ylempien portaiden saavuttaminen ei aina edellytäkään alempien tarpeiden tyydyttämistä.

## 4 MYYNTITYÖ

### 4.1 Myyntityö

Ravintola-alalla työskentely vaatii ihmiseltä monipuolisia kykyjä joista yksi olennainen taito on kyky myydä. Useissa ravintoloissa työ on sesonkiluontoista ja kiireaikojen vastapainoksi on myös todella rauhallisia hetkiä ja päiviä jolloin myyntityön tärkeys korostuu entisestään. Kun asiakkaita ei ole paljon on pyrittävä olemassaoleville asiakkaille myymään enemmän, jotta toiminta olisi kannattavaa. Rauhallisina hetkinä asiakaskohtaamiseen ja myyntityöhön on enemmän aikaa käytettävissä, mutta tuon ajan hyödyntämiseen tarvitaan taitavia ja motivoituneita myyjiä. Ihmiset tulevat ravintolaan hyvän ruoan lisäksi hakemaan elämyksiä. Taitava myyjä pystyy näitä asiakkaille tuottamaan suosittelemalla sopivissa väleissä ja osaamalla kertoa myymistään tuotteista riittävästi. Näin asiakkaat käyttävät mielellään enemmän rahaa ja tilaavat tuotteita joita eivät ilman asiantuntevaa myyntityötä olisi osanneet harkitakaan. Timo Rope (2003, 15) käyttää ravintolassa tapahtuvasta myynnistä nimitystä toimipaikkamyynä eli tiskimyyntiä. Tällaisessa myynnissä myyjällä on toimipaikassa tuotteita, joita ostamaan tulevia asiakkaita palvelee niin, että myynnistä tulee mahdollisimman suuri.

Irma Vahvaselän kirjassa *Asiantuntijan myyntitaito* (2004, 134) määrittellään myynti asiakaslähtöiseksi, konsultoivaksi valittujen asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi ja ongelmien ratkaisuksi. Myyjä kuuntelee asiakkaan tarpeita ja pyrkii parhaansa mukaan ja käytettävissä olevilla resursseilla tuottamaan parhaan mahdollisen palvelukokonaisuuden joka täyttää asiakkaan tarpeet ja varmistaa myyjälle parhaan mahdollisen myynnin tilanteessa. Asiakkaan kuunteleminen on myyntitilanteessa tärkeämpää kuin puhuminen. Myyjän tulee selvittää minkä tyyppisiä tuotteita kyseiselle asiakkaalle kannattaa lähteä tarjoamaan ja asiakkaalle tulee saada aikaiseksi kuva, että myyjä on aidosti kiinnostunut ja tarjoaa yksilöllistä palvelua eikä ulkoa opeteltuja myyntipuheita. Jotta asiakas ostaa uudelleen ja lisää on myyjän myös myydessään annettava palvelulupauksia jotka toteutuvat jolloin asiakas kokee tyytyväisyyttä odotuksensa toteutuessa. Liiallinen kehuminen aiheuttaa turhan suuret ennakkoodotukset jolloin positiiviselle yllätykselle ei enää jää tilaa.

Tärkeä käsite ravintola-alalla ja kaikilla kaupan aloilla ylipäätään on lisämyynti. Timo Ropen kirjassa *Onnistu myynnissä* (2003, 15) tämä käsite määritellään niin, että lisämyynnin avulla yritetään varmistaa, ettei asiakkaalta jäänyt epähuomiossa hankkimatta jotain sellaista, mitä yrityksestä samalla ostokerralla voisi hankkia. Lisämyynniksi käsitetään kaikki mitä asiakas ei olisi ilman myyjän suosittelua tai mainintaa tullut tilanneeksi. Myydyn tuotteen ei aina tarvitse olla kovinkaan suuri mikäli lisämyyntiä tapahtuu jatkuvasti ja asiakaskuntaa on riittävästi. Esimerkiksi tästä voidaan ottaa Keskimään kuohuviinitarjous jossa asiakasomistajat saavat S-etukortilla lasillisen italialaista Botterin Brut – kuohuviiniä hintaan 2,50€. Tuote on erittäin edullinen ja sitä myöten helppo myydä. Yhdestä kuohuviinilasillisesta saatava myynnillinen hyöty ei ehkä tunnu kovin suurelta, mutta mikäli päivän aikana tuo lasillinen kuohuviiniä saadaan myytyä vaikka joka kolmannelle asiakkaalle aletaan puhua jo merkittävästä lisästä. Toinen hyvä esimerkki on Hesburgerin lisädippi. Työtä tuon pienen lisän tarjoaminen joka asiakkaalle ei teetä hirveästi, mutta suurella volyyymilla myytäessä rahallinen hyöty on merkittävä.

Kuten Rope kirjassaan (2003, 10) toteaa, ei ole olennaista tapahtuuko ostaminen myyjän vai asian erinomaisuudesta. Olennaista on se, että asiakas saadaan haluamaan myytävää asiaa. Hyvä myyjä saa keskinkertaistakin kaupaksi ja huono myyjä pystyy pilaamaan hyvänkin asian kaupan. Sekä myytävän tuotteen, että myyjän taitojen on siis oltava kunnossa jotta kauppa tapahtuu. Ravintolakin on ensijaisesti kauppapaikka ja jokaisen työntekijän tulisi nähdä itsensä myyjänä jonka toiminnan ensimmäisenä prioriteettina on edistää ja palvella myyntiä.

## **4.2 Motivaation merkitys myyntityöhön**

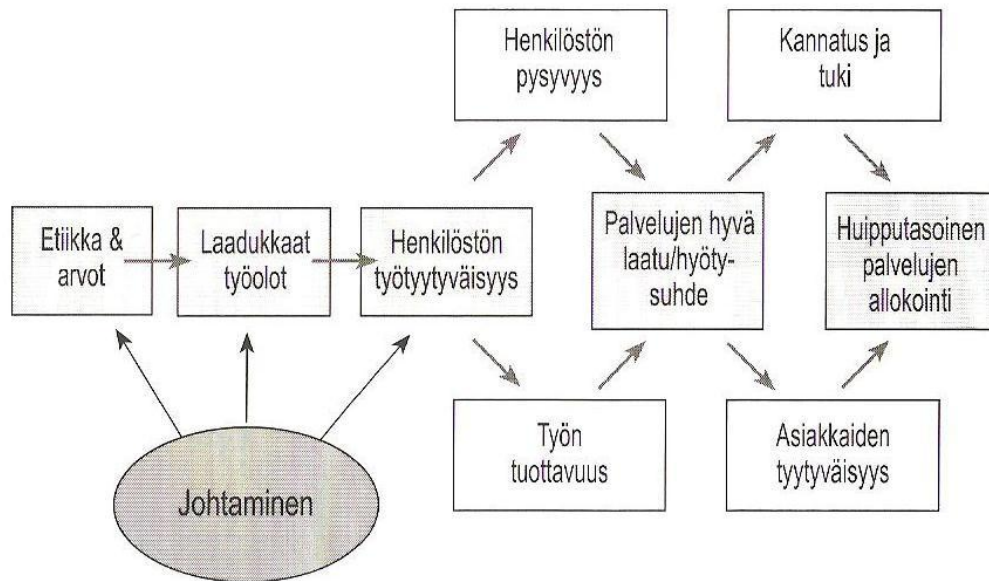
Parhaan myyntituloksen aikaansaamiseksi työnantajan on saatava myyntityötä tekeville työntekijöille parhaat mahdolliset olosuhteet aikaan jotta edellytykset myynnin tekemiselle ovat kunnossa. Irma Vahvaselkä toteaa kirjassaan *Asiantuntijan myyntitaito* (2004, 16) kyvykkyyden ja menestyksen riippuvan usein kahdesta kokonaisuudesta: tiedosta ja taidoista sekä motivaatiosta. Tiedoista ja taidoista muodostuvaa kyvykkyyttä eli kompetenssia on mahdollista

kasvattaa kouluttamalla työntekijää. Tämä kompetenssi myös kasvaa ajan myötä henkilön kerätessä kokemusta työstään ja oppimalla tehdessään sekä kohtaamalla erilaisia tilanteita ja löytämällä näihin ratkaisuja. Motivaatio lähtee henkilöstä itsestään, henkilön sisäisestä halusta ja kiinnostuksesta työhön, mutta siihen voidaan myös vaikuttaa oikeanlaisella johtamisella. Vahvaselkä (2004, 16) kertoo motivaation rakentuvan itse työn sisällöstä ja siihen vaikuttamisen mahdollisuudesta, saadusta välittömästä palautteesta ja hyvän työn palkitsemisesta sekä työn arvostamisesta ja etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamisesta.

Työn sisältö on toki olennainen osa motivaatiota ja yksi tärkeimmistä syistä työntekijälle hakeutua kyseiselle alalle. Kuitenkaan kiinnostava työkään ei jaksakaan kannatella motivaatiota loputtomiin jos työntekijä kokee, että hänen tekevänsä työllä ei ole mitään merkitystä. Tässä korostuu palautteen ja palkitsemisen merkitys. Kun saadaan säännöllisesti palautetta onko suorituksissa onnistuttu ylläpitää se mielenkiintoa keskittyä suorittamaan työtehtävänsä huolella. Hyvistä suorituksista palkitseminen on taas porkkana tavoitella aina parastaan. Monet ihmiset eivät ehkä halua koskaan työuransa aikana edetä vastuullisiin tai esimiestehtäviin, mutta mikäli työ on täysin vailla kehittymisen tai etenemisen mahdollisuuksia on rutinoitumisen uhka suuri. Suurimmalle osalle ihmisistä siis myös mahdollisuus edetä ylennyksen tai muihin työtehtäviin siirtymisen myötä rakentaa motivaatiota luoden työskentelylle selkeän tavoitteen.

Ismo Lumijärvi pohtii kirjassaan Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen (2009, 40) kuinka johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa yksikön tuloksellisuuteen. Lumijärvi käyttää pohdinnassa hyväkseen P.J. Davisin alunperin vuonna 2006 kirjassaan *In search of the common wealth: a service-profit chain for the public sector* luomaa käsitettä julkisen palvelun hyötyketjusta. Kun johtamisen puolesta yksikön arvot ja työolot sekä tätä myöten henkilöstön tyytyväisyys ovat laadukkaalla tasolla heijastuu se välittömästi henkilöstön pysyvyyteen ja heidän työnsä tuottavuuteen. Tämä takaa palveluille hyvän laatu/hyötysuhteen joka johtaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja pysyvyyteen jolloin toiminta on tuloksellista.





KUVIO 9. Julkisen palvelun hyötyketju (Lumijärvi 2009, 40).

## 5 TUTKIMUS

### 5.1 Kohderavintolat

Seuraavassa on lyhyet kuvaukset kaikista kohderavintoloistamme.

#### Gastropub Jalo

Gastropub Jalo on Hannikaisenkadulla Sokos Hotel Alexandran tiloissa sijaitseva gastropub. Jalo kuuluu S –ryhmän Ässäpubiketjuun siinä missä O'Malleysitkin, mutta on uniikki ravintola eli toista vastaavaa ei löydy mistään päin Suomea. Ravintola omaa monipuolisen ja tasokkaan pubiruokalistan joka käyttää hyväksi lähituottajien raaka-aineita. Ruokaa on saatavilla maanantaista lauantaihin yhteen asti yöllä joten paikka on erityisesti hotellin asukkaiden ja paikallisten nuorten aikuisten suosiossa. Myös olutvalikoima on pubille sopien laaja ja mielenkiintoinen.

### O'Malleys

Irlantilaishenkinen pubi O'Malleys on Jyväskylän suosituimpia paikkoja illanistujaisiin ja baari-illan aloitteluun. Miellyttävä ravintolatilasta sekä hyvä juomavalikoima höystettynä asiakasomistajatarjouksilla ja jokailtaisella ravintolan half & half –tunnilla houkuttelevat erityisesti opiskelijoita viettämään iltaa O'Malleysiin pitkin viikkoa. Yhtenä kaupungin johtavista urheilubaareista on pubissa tarjolla kattavasti urheilua aina kun jossain pelataan ja viikonloppuisin ravintolassa esiintyy usein myös musiikkiartisteja.

### Memphis

Memphis on Jyväskylän ydinkeskustassa toimiva erittäin suosittu amerikkalaistyylinen seurusteluravintola. Ravintola omaa yksinkertaisen, mutta toimivan lounaslistan joka on myös sijainnin johdosta todellinen vetonaula. Pe-la – akselilla keittiö on auki yhteen saakka jolloin viikonlopun illanviettäjä pääsevät hyvin nauttimaan myöhäistäkin illallista. Memphis on ajan hermolla myös nykypäivän ruokavalioiden suhteen. Burgereista löytyvät täysjyväämpylät ja ruokalistalla on erikseen osio vähärasvaisille ja –hiilihydraattisille annoksille.

### Coffee House

Coffee House on S-ryhmän ravintolaketju jolle tuli juuri täyteen 15 vuotta. Ketjuun kuuluu 27 ravintolaa Suomessa sekä yksi Tallinnassa. Kahvilan suurin myyntivaltti ovat laadukkaat ja monipuoliset erikoiskahvit. Ketju onkin omalta osaltaan ollut tuomassa erikoiskahvikulttuuria Suomeen. Lisäksi Coffee Housen tarjonnasta löytyy laaja valikoima kahvileivoksia sekä lounaaksi soveltuvia leipiä ja salaatteja. Jyväskylän suurempi kahvila sijaitsee erinomaisella paikalla Kauppakadulla ollen helposti saatavilla ohi kulkeville keskustassa asioijille. Otimme mukaan tutkimukseen myös Sokos Hotel Jyväshovin pienemmän Coffee Housen.

### Freetime

Freetime on Jyväskylän yökerhokattauksen rock –henkisempää osastoa. Kuten tästä päätellä voikin on ravintolan musiikki rock –painotteista. Lisäksi Freetimesta löytyy myös karaokeosasto. Hintatasoltaan Freetime on edullinen ja toimii usein näyttämönä opiskelijabileille. Tiloissa on myös mahdollisuus järjestää yksityistapahtumia. Ravintola on auki päivittäin neljään asti.

### Hesburger

Hesburger –pikaruokaketjun historia alkoi jo 1966 Salmelan pariskunnan grillitoiminnasta ja ensimmäinen ravintola Hesburgerin nimellä avattiin 1980. Tänä päivänä ravintoloita löytyy suurista ja pienistä kaupungeista, huoltoasemilta, ostoskeskuksista, jäähalleista ja monista muistakin kuviteltavissa olevista paikoista joissa vain ihmisiä liikkuu. Hesburger on luonut vahvan brändin ja näkyvyyden itselleen ja kastikkeelleen. Tutkimukseemme sisällytimme molemmat Jyväskylän keskustan Hesburgerit eli Sokos –tavaratalossa ja Matkakeskuksessa sijaitsevat ravintolat.

### Rosso

Yli kolme vuosikymmentä toiminut Italialainen perheravintola Rosso on erittäin suosittu konsepti erityisesti lapsiperheiden keskuudessa. Lapset on otettu vahvasti huomioon niin leikkipaikkojen muodossa ravintolatiloiissa kuin ruokalista suunnitellessakin. Lasten ruokalista sisältää laajalti lasten pitämiä valmiita ruoka-annoksia sekä komponentteja joista lapset voivat itse koota mieleisensä annoksen. Varsinaisella ruokalistalla on pizzojen ja pastojen ohella kattavasti lähes jokaiselle jotakin ja nykyään myös ruoka-annosten terveellisyys on otettu hyvin huomioon.

### Torero

Espanjalaisiin makuihin antinsa perustava Torero pitää Jyväskylässä majaansa Sokos Hotel Jyväshovin rakennuksessa. À la carte –listan lisäksi Torero tarjoaa sekä tavallista että seniorilounasta. Osasta ravintolan pöytiä on myös

mainio näkyvyys Jyväshovin Hoviraitille jossa esiintyy musiikkiartisteja joka lähes joka viikonloppu, mikä tuo lisäarvoa asiakkaille.

### Amarillo

Erittäin suosittu tex mex –ravintola Amarillo sijaitsee Jyväskylässä Kolmikulman rakennuksessa, Aren aukiolla. Rento tunnelma ja ympäristö sekä myöhäiset aukioloajat viikonloppuisin houkuttelevat ihmisiä aloittelemaan iltaa ennen läheisiin baareihin siirtymistä. Amarillo tarjoaa usein live-esiintyjä sekä paljon etuja kaupungin lukuisille opiskelijoille. Kesäisin ravintolan terassi on suorastaan erinomainen. Myös Amarillo tarjoaa erillisen lounaslistan à la carten lisäksi.

### Fransmanni

Juuri 25 –vuotispäiviään juhlinut Fransmanni käsittää 13 ravintolaa Suomessa ja yhden Pietarissa. Ravintolat tarjoavat kotoisan tunnelman ja maalaisranskalaissävytteistä ruokaa yrteillä ja valkosipulilla. Laaja viinilista on yksi Fransmannin tärkeitä valtteja. Jyväskylän Fransmanni on toinen Sokos Hotel Alexandran ravintoloista ja kaupungin asukkaisen lisäksi tärkeää asiakaskuntaa ovat hotellin asukkaat, junamatkustajat sekä Paviljongin kokous- ja konferenssivieraat.

## **5.2 Tutkimusmenetelmä**

Jorma Kananen määrittelee kirjassaan Kvantti – kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun (2008, 10) kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoittavan tutkimusta, jossa käsitellään mittauksen tuloksena saatua aineistoa tilastollisin menetelmin. Tarkoituksena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Muotoilimme kyselylomakkeen, johon kerättiin oleellisimpia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja salityöntekijöitä pyydettiin pisteyttämään niiden vaikutuksen omaan motivaatioonsa asteikolla 1-10 (ks. liite 1). Lisäsimme loppuun kaksi avointa kysymystä joihin vastaaminen ei olisi liian työlästä, mutta saisimme hieman lisäarvoa tutkimukselle niiden kautta. Ennen lomakkeiden

jakamista lomaketta näytettiin muutamalle henkilölle lähipiirissä ja omalla työpaikalla jotta saataisiin selville ovatko kysymykset ymmärrettäviä.

Kyselylomakkeita jaettiin 11 eri ravintolaan yhteensä 135 kappaletta. Tutkimukseen sisällytettävät ravintolat valittiin ennakkoon, ja yksikköihin lomakkeita viettäessä kysyttiin kyseisen ravintolan salissa työskentelevien työntekijöiden määrää. Sen mukaisesti lomakkeita annettiin ravintoloihin ja kirjattiin ravintoloittain jaettujen lomakkeiden määrän muistiin. Vastausprosentit laskettiin myöhemmin ravintoloista takaisin noudettujen täytettyjen lomakkeiden määrän perusteella. Alkuun annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa. Nimellä vastanneiden kesken arvottiin kaksi Keskimaan lahjakorttia. Joissain yksiköissä oli tiedonkulku esimiehiltä työntekijöille ollut sen verran heikkoa, että huonon vastausprosentin takia jouduttiin hieman pidentämään vastausaikaa. Lopputuloksena vastausprosentti oli reilu 40% mikä on määrälliselle tutkimukselle kelvollinen. Vastauksia purettaessa jouduttiin ottamaan huomioon eri ravintoloista saatujen vastausten määrien eroavaisuus siinä, pystytäänkö vastauksia erittelemään eri tyyppisten ravintoloiden välillä vai joudummeko käsittelemään vastauksia vain yleisesti ravintolatyöntekijöiden tuloksina.

Tutkimuksessa käytettiin pisteytystä 1-10. Mitä suurempi luku on sitä enemmän kyseessä oleva aihe motivoi työntekijää myyntityöhönsä. Tuloksien tarkastelun helpottamiseksi väritimme eri pistealueet. 1-4,9 pistettä on värjätty punaisella, 5-6,9 pistettä oranssilla, 7-8,9 pistettä keltaisella ja 9-10 pistettä on värjätty vihreällä.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Gastropub Jalo

Vastausten määrä Gastropub Jalosta on 8.

Gastropub Jalon vastauksissa alhaisimmat pisteet saivat yksikön sisäiset ja yksiköiden väliset myyntikilpailut.

Parhaimmat pisteet saivat virkistysillat, palautteen saanti esimieheltä, työtovereilta ja asiakkailta, työilmapiiri ja työ itsessään (työssä viihtyminen).

Vastauksien mukaan Gastropub Jalossa on järjestetty perehdytys tuotteisiin huonosti.

TAULUKKO 1. Gastropub Jalon tulokset

<b>Gastropub Jalo</b>	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	6,8
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	6,9
Budjettitavoitteet	7,1
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	7,3
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	7,8
Virkistysillat	9,3
Tulospalkkio	8,0
Riittävä palkka	8,1
Työilmapiiri	9,1
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	9,1
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	8,0
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	8,1
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	8,1
Esimieheltä saatu palaute	9,3
Työtovereilta saatu palaute	9,1
Asiakkailta saatu palaute	9,1

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	8,9
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	8,5
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	8,6
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	8,5

## 6.2 O'Malleys

Vastausten määrä O'Malleys pubista on 2.

O'Malleyksen vastauksissa alhaisimmat pisteet saivat yksikön sisäiset ja yksiköiden väliset myyntikilpailut. Myös ”mahdollisuus edetä uralla” –kohta sai alhaiset pisteet. Koska ravintolassa on erittäin alhainen työntekijämäärä eivät yksikön sisäiset myyntikilpailut motivoi työntekijöitä myyntityöhönsä. Parhaimmat pisteet saivat työilmapiiri ja työtovereilta saatu palaute.

Työntekijöiden mielestä perehdytys tuotteisiin on huonoa ja toteutuneesta myynnistä informoidaan kehnosti



TAULUKKO 2. O'Malleysin tulokset

O'Malleys	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	3,0
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	6,5
Budjettitavoitteet	7,0
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	7,5
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	6,5
Virkistysillat	7,0
Tulospalkkio	7,5
Riittävä palkka	8,0
Työilmapiiri	9,0
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	8,5
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	7,5
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	8,5
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	8,5
Esimieheltä saatu palaute	8,0
Työtovereilta saatu palaute	9,0
Asiakkailta saatu palaute	8,0

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	7,5
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	6,5
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	5
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	7,5

### 6.3 Memphis

Vastausten määrä Memphis ravintolasta on 4.

Memphiksen vastauksissa huonoimmat pisteet saivat yksikön sisäiset ja yksiköiden väliset myyntikilpailut. Myös ”budjettitavoitteet” –kohta sai matalat pisteet.

Memphiksen vastauksissa erittäin moni aihe sai 9 pistettä tai enemmän. Näiden joukossa olivat virkistysillat, tulospalkkio, riittävä palkka, työilmapiiri, työ itsessään (työssä viihtyminen), varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne) ja esimieheltä, työtovereilta ja asiakkailta saatu palaute.

Työntekijöiden mielestä toteutuneesta myynnistä informoidaan huonosti ja tuotteisiin perehdytys on kehnoa.

TAULUKKO 3. Memphiksen tulokset

Memphis	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	6,3
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	5,5
Budjettitavoitteet	6,5
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	8,0
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	8,0
Virkistysillat	9,0
Tulospalkkio	9,5
Riittävä palkka	9,0
Työilmapiiri	9,3
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	9,3
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	9,0
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	8,5
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	8,5
Esimieheltä saatu palaute	9,3
Työtovereilta saatu palaute	9,3
Asiakkailta saatu palaute	9,5

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	7,8
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	6,3
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	6,3
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	8,3

## 6.4 Coffee House

Vastausten määrä Coffee Housesta on 3.

Coffee Housen vastauksista matalimmat pisteet sai yksiköiden väliset myyntikilpailut.

Todella moni kohta sai pisteitä 9 tai enemmän. Näiden joukossa on seuraavat: Mahdollisuus edetä uralla, tulospalkkio, työilmapiiri, työ itsessään (työssä viihtyminen), mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin, tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet) ja esimieheltä, työtovereilta ja asiakkailta saatu palaute.

Työntekijöiden mielestä ohjeistus myyntityöhön työpaikalla on ollut hyvää ja toteutuneesta myynnistä on informoitu todella hyvin. Myös tuotteisiin perehtyminen on järjestetty työpaikalla erittäin hyvin ja työntekijät ovat todella motivoituneita myyntityöhönsä.

TAULUKKO 4. Coffee Housen tulokset

Coffee House	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	8,0
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	6,0
Budjettitavoitteet	7,7
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	8,7
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	9,3
Virkistysillat	8,0
Tulospalkkio	9,7
Riittävä palkka	8,7
Työilmapiiri	9,3
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	10,0
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	8,3
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	9,0
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	9,3
Esimieheltä saatu palaute	9,3
Työtovereilta saatu palaute	9,3
Asiakkailta saatu palaute	9,7

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	9,3
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	9,7
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	9,7
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	9,3

## 6.5 Freetime

Vastausten määrä Freetime ravintolasta on 4.

Freetimen vastauksissa alhaisimmat pisteet saivat yksikön sisäiset ja yksiköiden väliset myyntikilpailut.

Moni aihe sai 9 tai enemmän pisteitä. Näihin kuuluu seuraavat: Budjettitavoitteet, mahdollisuus kehittyä (koulutukset), mahdollisuus edetä uralla (ylennykset), työilmapiiri, työ itsessään (työssä viihtyminen), varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne), mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin ja asiakkailta saatu palaute.

Työntekijöiden mielestä ohjeistus myyntityöhön on ollut erittäin hyvää ja toteutuneesta myynnistä on informoitu todella hyvin. Työntekijät ovat erittäin motivoituneita myyntityöhönsä.

TAULUKKO 5. Freetimen tulokset

Freetime	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	6,3
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	6,3
Budjettitavoitteet	9,3
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	9,8
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	9,0
Virkistysillat	8,5
Tulospalkkio	8,8
Riittävä palkka	8,8
Työilmapiiri	9,8
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	9,5
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	9,3
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	9,5
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	8,3
Esimieheltä saatu palaute	8,8
Työtovereilta saatu palaute	8,8
Asiakkailta saatu palaute	9,5

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	9,8
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	9,8
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	8,8
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	9,5

## 6.6 Hesburger Matkakeskus

Vastausten määrä Hesburger Matkakeskuksesta on 3.

Hesburger Matkakeskuksesta ei yksikään aihe saanut pisteitä alle seitsemää.

Korkeimmat pisteet saivat seuraavat aiheet: Budjettitavoitteet, virkistysillat, tulospalkkio, riittävä palkka, työilmapiiri, työ itsessään (työssä viihtyminen) ja esimieheltä saatu palaute.

Ohjeitus myyntityöhön työpaikalla on ollut todella hyvää ja toteutuneesta myynnistä on informoitu todella hyvin.



TAULUKKO 6. Hesburger Matkakeskuksen tulokset

<b>Hesburger Matkakeskus</b>	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	7,7
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	7,7
Budjettitavoitteet	9,0
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	8,3
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	8,3
Virkistysillat	9,0
Tulospalkkio	9,7
Riittävä palkka	9,3
Työilmapiiri	9,3
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	9,3
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	8,7
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	8,0
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	8,7
Esimieheltä saatu palaute	9,0
Työtovereilta saatu palaute	8,3
Asiakkailta saatu palaute	8,7

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	9,3
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	9,3
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	7,0
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	7,0

## 6.7 Hesburger Sokos

Vastausten määrä Hesburger Sokoksesta on 9.

Hesburger Sokos sai selkeästi huonoimmat pisteet kaikista kohderavintoloistamme. Moni kohta on saanut pisteitä 6,9 tai alle. Näiden joukossa ovat seuraavat: Yksikön sisäiset ja yksiköiden väliset myyntikilpailut, budjettitavoitteet, mahdollisuus kehittyä (koulutukset), mahdollisuus edetä uralla (ylennykset), virkistysillat ja mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin.

Perehdytys tuotteisiin on ollut työpaikalla huonoa ja henkilöstön motivaatio myyntityöhön on matalalla.

TAULUKKO 7. Hesburger Sokoksen tulokset

<b>Hesburger Sokos</b>	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	4,8
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	5,5
Budjettitavoitteet	5,4
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	5,5
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	5,5
Virkistysillat	6,9
Tulospalkkio	8,9
Riittävä palkka	8,6
Työilmapiiri	8,9
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	7,9
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	8,4
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	6,8
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	7,4
Esimieheltä saatu palaute	7,6
Työtovereilta saatu palaute	7,0
Asiakkailta saatu palaute	8,0

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	8,5
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	7,9
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	5,5
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	6,6

## 6.8 Rosso Jyväskeskus

Vastausten määrä Rossosta on 6.

Rosson vastauksista matalimmat pistemäärät saivat budjettitavoitteet ja virkistysillat.

Korkeimmat pistemäärät saivat työilmapiiri ja asiakkailta saatu palaute.

Toteutuneesta myynnistä on informoitu huonosti.

TAULUKKO 8. Rosso Jyväskeskuksen tulokset

Rosso Jyväskeskus	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	7,6
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	7,6
Budjettitavoitteet	6,1
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	7,4
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	7,4
Virkistysillat	6,7
Tulospalkkio	8,0
Riittävä palkka	8,0
Työilmapiiri	9,0
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	8,6
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	8,1
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	7,1
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	7,3
Esimieheltä saatu palaute	8,3
Työtovereilta saatu palaute	8,3
Asiakkailta saatu palaute	9,1

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	7,9
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	6,9
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	7,6
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	7,4

## 6.9 Torero

Vastausten määrä Torerosta on 7.

Toreron vastauksissa ei yksikään kohta saanut pisteitä alle seitsemää.

Korkeimmat pistemäärät saivat yksikön sisäiset myyntikilpailut, työilmapiiri, työ itsessään (työssä viihtyminen), varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne) ja esimieheltä ja asiakkailta saatu palaute.

Ohjeistus myyntityöhön työpaikalla on ollut hyvää.

TAULUKKO 9. Toreron tulokset

Torero	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	9,0
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	8,6
Budjettitavoitteet	8,6
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	8,9
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	7,0
Virkistysillat	8,3
Tulospalkkio	8,6
Riittävä palkka	8,1
Työilmapiiri	9,3
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	9,3
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	9,6
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	8,3
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	8,6
Esimieheltä saatu palaute	9,3
Työtovereilta saatu palaute	8,6
Asiakkailta saatu palaute	9,3

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	9,0
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	8,4
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	8,6
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	8,6

## **6.10 Amarillo**

Vastausten määrä Amarillosta on 9.

Amarillossa alhaisimmat pisteet saivat yksikön sisäiset ja yksiköiden väliset myyntikilpailut, budjettitavoitteet ja mahdollisuus edetä uralla.

Amarillossa korkeimmat pisteet sai työ itsessään (työssä viihtyminen).

Perehdytys tuotteisiin työpaikalla on järjestetty huonosti.



TAULUKKO 10. Amarillon tulokset

<b>Amarillo</b>	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	6,9
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	6,9
Budjettitavoitteet	6,2
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	7,2
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	6,6
Virkistysillat	7,3
Tulospalkkio	7,4
Riittävä palkka	7,0
Työilmapiiri	8,6
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	9,0
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	8,4
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	8,1
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	8,1
Esimieheltä saatu palaute	8,4
Työtovereilta saatu palaute	8,2
Asiakkailta saatu palaute	8,8

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	8,4
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	7,8
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	6,6
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	8,4

## 6.11 Fransmanni

Vastausten määrä Fransmannista on 10.

Fransmannissa alhaisimmat pisteet sai budjettitavoitteet.

Korkeimmat pisteet saivat esimieheltä ja asiakkailta saatu palaute.

TAULUKKO 11. Fransmannin tulokset

Fransmanni	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	7,5
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	7,3
Budjettitavoitteet	6,9
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	8,1
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	8,0
Virkistysillat	7,3
Tulospalkkio	8,5
Riittävä palkka	8,0
Työilmapiiri	8,8
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	8,8
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	8,8
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	7,6
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	7,6
Esimieheltä saatu palaute	9,0
Työtovereilta saatu palaute	8,6
Asiakkailta saatu palaute	9,2

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	8,1
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	7,6
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	7,1
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	8,3

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksemme tavoitteena oli etsiä Keskimään Jyväskylän keskustan alueella sijaitsevista ravintoloista tekijöitä jotka vaikuttavat eniten salityöntekijöiden motivaatioon myydä. Keskimää hallitsee vahvasti Jyväskylän ravintolatarjontaa, mutta kaupungista löytyy kuitenkin monia vahvoja yrittäjiä jotka ovat säilyttäneet jalansijansa kovassakin kilpailussa. Salityöntekijöiden taidolla ja halulla myydä enemmän ja tehdä lisämyyntiä on hyvin merkittävä osa ravintolan menestyksestä. Oikeisiin asioihin panostamalla voitaisiin lukuisista eri vahvuksin varustetuista osajista koostuva yksikkö virittää tekemään parasta mahdollista tulosta. Lähdimme tutkimaan asiaa kvantitatiivisella kyselyllä 11 eri ravintolaan. Kyselyssä Salityöntekijöiden tuli pisteyttää eri seikat sen perusteella kuinka ne vaikuttavat heidän motivaatioonsa myydä. Vastauksia kyselyyn saimme kaiken kaikkiaan 66 kappaletta. Lomakkeita jaettiin 145 kappaletta jolloin vastausprosentiksi muotoutui 46 %.

Kaikkien ravintoloiden vastauksia tarkastellessa muutama kohta erottuu selkeästi muista. Yhteinen nimittäjä kaikilla yksiköillä tuntuu olevan työilmapiirin kokeminen tärkeimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi asiaksi. Työilmapiiriin vahvasti liitettävissä oleva ja myöskin huippupisteet saanut kohta on työssä viihtyminen eli kuinka työ itsessään motivoi tekijäänsä. Kuten luvussa 3.2. mainitsimmekin ovat itse työtehtävät motivaation kannalta oleellisempia kuin ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkitseminen. Mikäli työntekijä ei pidä varsinaisesti työstään on motivaatiota hankala kasvattaa muuten kuin hetkellisesti. Varsinkin ravintola-alalle hakeutuvilla on usein vahva kutsumus palveluammattiin ja ihmisten kanssa toimimiseen. Palkkaus ja työajat eivät välttämättä ole aina kilpailukykyisiä joihinkin muihin aloihin verrattaessa jolloin työn omilla piirteillä kuten joustavuudella ja sosiaalisuudella on vahva asemansa motivaattorina. Ymmärrettävästi sekä työilmapiiri että työssä viihtyminen on arvostettu korkealle, koska jos yksittäinen työntekijä ei viihdy työssään se näkyy ympäristöön ja heijastuu välittömästi työilmapiiriin vaikuttaen muidenkin motivaatioon. Hyvä ilmapiiri ja vahva me-henki taas tuo työhön yhdessä tekemisen tuntua ja ruokkii koko yksikön motivaatiota.

Lähes kaikki ravintolat kokevat sekä esimieheltä, työtovereilta että asiakkailta saadun palautteen erittäin tärkeäksi myyntiä motivoivaksi seikaksi. Tämä on odotettua, koska rahapalkkion lisäksi hakeudumme töihin saadaksemme arvostusta muilta ihmisiltä kuten luvussa 3.2. käsitellessämme sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä totesimme. Onnistuneista suorituksista saatu positiivinen palaute motivoi työntekijää. Ilman palautetta myyjä voi kokea vaivannäkönsä ja työhönsä panostamisen turhaksi, koska ponnistelua ei huomioida riittävästi. Rakentava palaute taas on äärimmäisen tärkeää työskentelyn epäkohtien korjaamiseksi. Mikäli prosessissa tapahtuvista virheistä ei mainita on erittäin epätodennäköistä niissä tapahtuvan muutosta parempaan. Tällainen rakentava palaute jossa epäkohtiin tartutaan niiden saattamiseksi parempaan suuntaan on äärimmäisen tärkeää työntekijän ammatillisen kasvun takaamiseksi.

Vähemmän merkittävänä tekijänä ovat hieman yllättäenkin erottuneet myyntikilpailut. Yksiköiden sisäisillä tai välisillä myyntikilpailuilla näyttää tutkimuksen perusteella olevan esitetyistä seikoista vähäisin merkitys myyntimotivaatiolle. Ideana myyntikilpailut ovat mielestämme hyvä keino motivoida työntekijöitä, koska tekemällä myyntityötään keskittymällä aina tiettyihin tuotteisiin kerrallaan myyjillä olisi mahdollisuus ansaita lisäpalkkioita tai illanviettoja joilla kehittää ryhmähenkeä ja työilmapiiriä entisestään. Onkin mielenkiintoista miksei myyntikilpailukonsepti kuitenkaan motivoi työntekijöitä erityisen paljon. Kenties kilpailuista informoiminen ja niiden painottaminen on yksiköissä liian vähäistä jolloin työntekijät eivät koe niitä kovin tärkeiksi? Vai kokevatko työntekijät kilpailuasetelman haitalliseksi työilmapiirin kannalta?

Kyselyn toisessa osiossa kysyimme myyntityöhön ohjeistamisesta, myynnistä informoinnista, tuotteisiin perehdyttämisestä sekä yleisestä motivaatiosta. Keskimäärin ohjeistaminen ja myynnin tiedottaminen näyttäisi olevan hoidettu hyvin, mutta jokunen ravintola kokee myynnistä saatavan informaation olevan puutteellista. Toteutuneen myynnin oleminen selkeästi työntekijöiden nähtävissä olisi oleellinen asia myymisen kehittämisen kannalta. Kun tuodaan säännöllisesti esille onko tavoitteisiin päästy on myös työntekijöiden helppo arvioida omassa myyntityössään onnistumista.

Tuotteisiin perehdyttämisessä yllättävintä oli Hesburgerin alhainen pistemäärä. Tuotetietämyksen luulisi olevan pikaruokaravintolassa yksi oleellisimmista painotettavista asioista. Vai ovatko tuotteet niin yksinkertaisia ettei koeta niihin tarvittavan erityisempää perehdyttämistä? Työmotivaatiossa oli myös Hesburgerin kohdalla hieman alhaisempi pistemäärä. Tämä lienee selitettävissä sillä, että hampurilaisravintola lienee monille osa-aikatyöpaikka opintojen ohella tai välietappi uralla. Työntekijät on usein perehdytetty työpaikan puolesta ja oppineet tekemällä kun muissa tutkimuksen ravintoloissa suurin osa on koulutettuja tarjoilijoita.

Tutkimuksen lopussa kysyimme avoin kysymyksin kunkin omalla työpaikallaan kokemia epäkohtia tai kehityskohteita. Yksi kehitystarve tuntui olevan yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa. Tässä on selkeä rooli kunkin yksikön esimiehellä. Tavoitteiden julki tuominen ja niiden myyminen alaisille nousee suureen arvoon. Myös tieto- ja kokemuspohjaisia koulutuksia toivottiin. Koulutusmuotoisissa tapahtumissa tuotetietämystä on helpompi kehittää kuin paperilta lukemalla ja oikein toteutettuna näillä koulutuksilla on myös positiivinen vaikutus yhteishenkeen.

Kiireen haitallisuus myyntityöhön ja asiakkaan kohtaamiseen mainittiin useammassakin vastauksessa. Tämä on yleinen ongelma ravintolatyössä ja vaatii hyvää ennakointia sekä toimivaa työvuorosuunnittelua esimiehiltä. Ravintoloiden toimintakulttuuriin olisikin hyvä iskostaa ajatus siitä, että työvuorolistojen suunnitteluun panostetaan jotta tunnit saadaan sinne missä niitä tarvitaan ja mahdollisesti tarvittavat ekstratyövuorot varmistetaan riittävän ajoissa. Informaation vähäisyys oli nostettu esille joissain lomakkeissa. Kuten aiemmin olimme pohtineetkin ei käynnissä olevista myyntikilpailuista tai kampanjoista ollut kaikkia infottu riittävästi. Tietoa kaivattiin myöskin tuotteista joiden myyminen olisi kannattavinta.

Yksittäisiä mielenkiintoisia kehitysehdotuksia olivat mm. kuukauden työntekijän palkitseminen sekä pienet henkilökohtaiset palkkiot tuloksista. Avoimissa vastauksissa oli myös myyntikilpailuita toivottu vaikka niiden merkitys pisteytyksessä jäikin melko alhaiseksi. Lomakkeessa kysyimme tulisiko hyvästä tuloksesta palkita koko yksikkö vai yksilö. Muutamaa poikkeusta lukuunottamatta kaikki olivat koko yksikön kollektiivisen palkitsemisen kannalla. Tämä tar-

koittanee kuitenkin lähinnä suuria linjoja kuten tulospalkkiota. Mielestämme pienet henkilökohtaiset palkkiot vaikkapa kuukauden työntekijän palkitsemisen muodossa olisivat hyvä keino kannustaa työntekijöitä tervehenkiseen kilpailuun ja itsensä ylittämiseen. Tämä pitäisi kuitenkin toteuttaa oikein jottei se aiheuttaisi haittaa yhteishengelle. Esimerkiksi samaa henkilöä ei voitaisi palkita kahtena kuukautena peräkkäin.

Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan todeta, että myyntityön motivoimiseksi oleelliset kehityskohteet ovat sekä kampanjoista, myyntikilpailuista ja toteutuneesta myynnistä informoinnissa että yksikön yhteisiin tavoitteisiin sitoutamisessa. Tulevien ja käynnissä olevien kampanjoiden tuoteinformaatio ja tavoitteet tulisivat olla selkeästi kaikkien työntekijöiden saatavilla. Esimiehen tulisi olla kykenevä myymään nämä kampanjat alaisilleen ja perustelemaan miksi ne ovat tärkeitä. Toteutuneen myynnin tuisi myös olla helposti saavutettavissa jotta työntekijät pystyisivät seuraamaan onnistumistaan. Nämä kohdat eivät kaikissa yksiköissä toteudu niin hyvin kuin niiden tehokkaaseen myyntiin pyrittäessä olisi toteuduttava.

TAULUKKO 12. Kaikkien ravintoloiden tulokset

Kaikki ravintolat	
Kysymys	keskiarvo
Yksikön sisäiset myyntikilpailut	6,7
Yksiköiden väliset myyntikilpailut	6,8
Budjettitavoitteet	7,3
Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)	7,9
Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)	7,6
Virkistysillat	7,9
Tulospalkkio	8,6
Riittävä palkka	8,3
Työilmapiiri	9,1
Työ itsessään (työssä viihtyminen)	9,0
Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)	8,6
Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin	8,1
Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)	8,2
Esimieheltä saatu palaute	8,7
Työtovereilta saatu palaute	8,6
Asiakkailta saatu palaute	9,0

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi? (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)	8,6
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	8,0
Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin? 1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin	7,3
Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi? 1= en ole lainkaan motivoitunut, 10= olen todella motivoitunut	8,1

Tämän tutkimuksen työstäminen oli opettava kokemus meille molemmille. Emme ole aiemmin toteuttaneet vastaavaa joten kokemus näin laajasta kyse-lystä oli ensimmäinen. Lähdemateriaalia tutkimuslomakkeen laatimiseen oli- simme voineet hankkia enemmänkin. Sinänsä yksinkertaista asiaa tutkivan lomakkeen saattaminen toimivaan muotoon oli yllättävän haastavaa. Myös saadun tiedon analysoimisessa oli mietittävää. Saimme kuitenkin kyselylo- makkeen avulla vastauksia niihin seikkoihin joihin niitä haimmekin. Myös vas- tausten määrä oli melko odotettu ja mielestämme riittävä. Aikataulu venyi ai- emmin suunnitellusta, koska kohdeyksiköissä tieto ei kulkenut aluksi riittävästi lomakkeet vastaanottaneilta henkilöiltä eteenpäin ja jouduimme antamaan jatkoaikaa joillekin ravintoloille saadaksemme riittävästi vastauksia. Lisäksi tutkimuksen tekijöiden aikataulujen sovittelu oli haastavaa, koska mo- lemmat ovat työssäkäyviä henkilöitä. Palkkatyön suorittaminen hyvin on ollut molemmille oleellinen asia ja syönyt ajoittain voimavaroja reilustikin jolloin opinnäytetyön työstäminen on ollut hitaampaa. Yksi ravintola jäi lopullisesta tutkimuksesta pois, koska emme saaneet lomakkeita takaisin määräaikaan mennessä. Yksikkökohtaisten vastausten perusteella emme voi lähteä tulok- sia yleistämään kaikkiin vastaaviin ravintoloihin, koska muutamissa yksiköissä oli niin vähän vastaajia. Myös vastaajien mieliala vastaushetkellä on saattanut vaikuttaa tuloksiin. Koemme kuitenkin kaikkien ravintoloiden yhteisten tulosten antavan oikeanlaista suuntaa minkä seikkojen Keskimaan ravintolatyöntekijät tuntevat vaikuttavan myyntimotivaatioonsa. Vastausmääränä 66 palautunutta lomaketta on kelvollinen otos mitattaessa keskustan ravintoloita.

Vaihtoehtoinen toteutustapa työlle olisi voinut olla sähköinen kysely, koska joissain kohteissa ongelmana tuntui olevan lomakkeiden jääminen ajalehti- maan pöydille ilman suurempaa huomiota. Tieto ei kulkenut kaikille työnteki- jöille, jotta lomakkeet olisivat tulleet huomioiduiksi. Erään ravintolan kanssa tämä johti jopa lomakkeiden konkreettiseen häviämiseen ja kyseisen ravinto- lan jäämiseen pois lopullisista tuloksista. Tämän olisi voinut ehkäistä toteutta- malla kyselyn verkossa. Toisaalta kysely olisi saattanut myös tällöin jäädä huomiotta, koska sähköinen lomake ei ole yhtä konkreettisesti esillä kuin pa- perinen versio. Noinkin suuren materiaalin käsittelyä olisi helpottanut kyselyn toteuttaminen verkossa ja taulukointi SPSS –ohjelmalla. Hylkäsimme kuitenkin



tämän jo alkuvaiheessa, koska osaamista ei kyseisen ohjelman käytöstä tekijöiltä riittävästi löytynyt.

Jatkoprojektina tutkimuksemme pohjalta voitaisiin suunnitella kuinka havaitsemiemme eniten motivoivien tekijöiden hyödyntämiseen voitaisiin käytännössä panostaa entistä enemmän. Avaintekijäksi nousi palaute eri lähteistä. Tutkimisen aiheena voisi olla perehtyminen siihen, kuinka eri ravintoloissa sisäiset ja asiakaspalautejärjestelmät toimivat sekä kuinka palautteenanto esimieslähtöisesti käytännössä toteutuu. Onko se riittävä ja kuinka sitä voisi parantaa? Toiseksi avainkohdaksi totesimme työilmapiirin ja työssä viihtymisen. Työvirepäivät ja –matkat ovat hieno asia ryhmähengen kannalta, mutta niitä toteutetaan harvoin jo taloudellisistakin syistä. Mitä muuta yhteistä tekemistä voitaisiin tarjota jotta koko työporukka saataisiin viihtymään toistensa seurassa vai onko se ylipäätään mahdollista erilaisista elämäntilanteista johtuen?

Yllättäen myyntikilpailut saivat tutkimuksessa melko vähän arvostusta. Pienemmissä yksiköissä yksikön sisäisten myyntikilpailuiden huono arvosana on ymmärrettävää työntekijöiden vähäisen määrän takia. Jotkut voivat myös kokea sisäiset myyntikilpailut ryhmähengen heikentäviksi tekijöiksi. Yksiköiden välisissä myyntikilpailuissa on kuitenkin potentiaalia. Tästä osa jäänee hyödyntämättä johtuen huonosta tiedonkulusta. Nykyisin tieto myyntikilpailuista ei ole selkeästi kaikkien saatavilla tai kilpailuita on käynnissä useita päällekkäin. Tällöin jotkin kampanjat jäävät väkisinkin vähälle huomiolle ja mahdollisesti kiinnostus myyntikilpailuihin hiipuu sekavuuden takia kokonaan. Kuinka myyntikilpailuiden järjestäminen ja niistä tiedottaminen voitaisiin organisoida paremmin?

## LÄHTEET

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammi.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Suomen Yrityskirjat.

Kananen, J. 2008. Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: SHO Business Development Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Liukkonen, T., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2005. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rubenowitz, S. 1989. Organisaatiopsykologia. Espoo: Weilin-Göös.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita Publishing.

Ruohotie, P. 1991. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Julkaisu no 9. 3. painos. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – Onnistuneen myyntityön perusteita. Pieksämäki: Finn Lectura.

S-ryhmässä asiakas on omistaja. Viitattu 18.3.2013. [www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne](http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne)

S-ryhmän alueosuuskaupat. Viitattu 18.3.2013. [www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat](http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat)

S-ryhmän paikallisosuuskaupat. Viitattu 18.3.2013. [www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat](http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat)

Keskimaa esittäytyy. Viitattu 18.3.2013. [www.s-kanava.fi/web/s/keskimaa](http://www.s-kanava.fi/web/s/keskimaa)

## LIITTEET

### Liite 1. Kysely työmotivaatiosta.

#### Kysely työmotivaatiosta

Olemme kaksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijaa. Teemme parhaillaan opinnäytetyötä koskien motivaatiota myymiseen. Tämä kysely koskee myymiseen vaikuttavia tekijöitä. Mikä motivoi Sinut myymään enemmän ja panostamaan myyntityöhösi? Kysely on suunnattu salityöntekijöille. Olemme erittäin kiitollisia avusta vastaustesi muodossa. **Nimeä ei ole pakko kirjoittaa kyselyyn, mutta sen täyttäneiden kesken arvotaan kaksi 30 euron arvoista SOK:n lahjakorttia. Nimeäsi käytetään ainoastaan arvontaan. Se ei tule esille tutkimuksessa eikä sitä luovuteta kenellekään ulkopuoliselle.**

Nimesi: \_\_\_\_\_

Ravintola jossa työskentelet: \_\_\_\_\_

Sukupuoli: mies [ ] nainen [ ]

Ikä: 18-25 [ ] 26-35 [ ] 36-45 [ ] 46- [ ]

Asema: esimies [ ] vakituinen [ ] osa-aikainen [ ] vuokratyöntekijä [ ]

**Seuraavassa on tarkoitus pisteyttää kuinka suuri merkitys kullakin tekijällä on myyntityösi motivaatioon. Eli mitkä asiat saavat sinut myymään enemmän.**

**Pisteet annetaan asteikolla 1-10, jossa 1=ei merkitystä lainkaan ja 10=erittäin suuri merkitys.**

#### Kannusteet ja palkitseminen

Yksikön sisäiset myyntikilpailut

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Yksiköiden väliset myyntikilpailut

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Budjettitavoitteet

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Mahdollisuus kehittyä (koulutukset)

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Mahdollisuus edetä uralla (ylennykset)

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Virkistysillat

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Tulospalkkio

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Riittävä palkka

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Koetko, että hyvästä tuloksesta tulisi palkita

yksilö [ ] koko yksikkö [ ]

**Työympäristö**

Työilmapiiri

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Työ itsessään (työssä viihtyminen)

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Varmuus (työsopimus, riittävä tuntimäärä jne)

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Tuotevalikoima (kuinka omaksi tunnet myymäsi ruoka- ja juomatuotteet)

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

**Palaute**

Esimieheltä saatu palaute

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Työtovereilta saatu palaute

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Asiakkailta saatu palaute

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

**Oma myyntityö**

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin tunnet olevasi ohjeistettu myyntityöhösi työpaikallasi?

(1= ohjeistus on ollut erittäin huonoa, 10= ohjeistus on ollut erittäin hyvää)

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi informoidaan toteutuneesta myynnistä?

(1= informointi on ollut erittäin huonoa, 10= informointi on ollut erittäin hyvää)

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Asteikolla 1-10, kuinka hyvin työpaikallasi mielestäsi on järjestetty perehdytys tuotteisiin?

(maistelut, koulutus)

(1= perehdytys on erittäin huonoa, 10= perehdytys on ollut erittäin hyvää)

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Asteikolla 1-10, kuinka motivoitunut tunnet olevasi myyntityöhösi?

(1=en ole lainkaan motivoitunut, 10=olen todella motivoitunut)

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ] 8 [ ] 9 [ ] 10 [ ]

Onko työpaikallasi epäkohtia jotka vaikuttavat alentavasti motivaatioosi? Jos on, niin mitä?

Onko mielessäsi kehitysehdotuksia, joiden kokisit motivoivan sinua myyntityössäsi?