

Pauliina Hallila & Marjut Vihtari

Työnantajan odotukset ravintolatyöntekijän ammattitaidosta

À la -carte tarjoilijan ammattitaito

Opinnäytetyö

Kevät 2018

SeAMK Ruoka

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijä: Pauliina Hallila & Marjut Vihtari

Työn nimi: Työnantajan odotukset ravintolatyöntekijän ammattitaidosta. Á la -carte tarjoilijan ammattitaito.

Ohjaaja: Paula Juurakko

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 45

Liitteiden lukumäärä: 0

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin ravintolayrittäjien ja vuokratyöyritysten odotukset á la -carte tarjoilijan ammattitaidosta kohtaavat ja eroavat toisistaan, sekä selvittää rekrytointiprosessin eroja. Työn teoriaosuudessa käsitellään ravintola-alan työntekijän ammattitaitoa ja osaamista, tarjoilijan ammattitaitovaatimuksia, ammattitaidon merkitystä yritykselle sekä rekrytointiprosessia.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Menetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, johon osallistui yhteensä kuusi ravintola-alan yritysten ja vuokratyöyritysten edustajaa. Haastattelussa teema-alueet rajattiin kolmeen aihealueeseen, jotka olivat rekrytointiprosessi, tarjoilijan ammattitaito á la -carte ravintolassa ja ammattitaidon merkitys yritykselle. Teemahaastattelut toteutettiin joulukuun 2017 ja tammikuun 2018 aikana.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että ravintolayritykset ja vuokratyöyritykset kiinnittävät jo rekrytointivaiheessa huomiota erityisesti, millainen on hakijan asenne. Hyvältä tarjoilijalta ravintolayritykset odottivat kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja ongelmanratkaisuun ja vuokratyöyritykset puolestaan painottivat oikeanlaista asennetta ja kiinnostusta työtä kohtaan. Asiakaspalvelutaidoista niin ravintolayritykset kuin vuokratyöyritykset odottivat hyvin samanlaisia asioita, kuten asiakkaan huomiointia, sosiaalisia taitoja ja tiimityöskentelyä.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että ravintolayrityksillä ja vuokratyöyrityksillä on hyvin yhtenevät odotukset tarjoilijan ammattitaidosta eikä kovin merkittäviä eroavaisuuksia odotuksista noussut esille.

Avainsanat: ravintolat, ammattitaito, asiakaspalvelu, alaistaidot, ravintolatyöntekijät, tarjoilijat, rekrytointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeUAS, Food and Agriculture

Degree programme: Food and Hospitality

Authors: Pauliina Hallila ja Marjut Vihtari

Title of thesis: Employers expectations about restaurant employees' professional skills. Professional skill of the á la -carte waiter.

Supervisor: Paula Juurakko

Year: 2018

Number of pages: 46

Number of appendices: 0

The purpose of this research was to find out how restaurant and agency entrepreneurs expectations about restaurant employees' professional skills differs from each other and also to find out the differences in the recruitment process.

The theory part of the thesis processes professional skills of the catering trade, waitresses' professional skill demands, significance of the professional skill for the company and recruiting process.

The study was carried out with theme interviews and the study was qualitative. In the interview the theme areas were marked off to three subject areas which were: recruiting process, professional skill of the waiter in the restaurant and to significance of the professional skill for the company.

The results of the study showed that the restaurant and agency companies pays attention especially already at the recruiting stage what the applicant's attitude is like. From a good waiter the restaurant companies expected the faculty for independent working and problem solution and in turn the agency companies emphasised a correct attitude and interest in the work. From the customer service skills the restaurant companies as well as the agency companies waited for very similar matters as the customer's observation, social skills and teamwork.

Keywords: restaurants, professional skill, customer service, organisational citizenship behaviour, restaurant worker, waiter, recruitment of employees

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 RAVINTOLATYÖNTEKIJÄN AMMATTITAITO JA OSAAMINEN.....	8
2.1 Ravitsemisalalan työpaikat ja työtehtävät.....	8
2.2 Tarjoilijan työpaikat.....	8
2.3 Tarjoilijan työtehtävät.....	9
2.3.1 Pikaruokatarjoilija.....	9
2.3.2 Kahvilatarjoilija.....	9
2.3.3 Aamiaistarjoilija.....	10
2.3.4 Kokoustarjoilija.....	10
2.3.5 Baaritarjoilija.....	11
2.3.6 Á la -carte tarjoilija.....	11
2.4 Á la -carte tarjoilijan tekniset taidot ja vaatimukset.....	11
2.5 Á la -carte tarjoilijan asiakaspalvelutaidot.....	12
2.6 Työntekijän alataidot.....	13
2.7 Ravintola-alan ammattitaitovaatimukset ja koulutus.....	15
3 AMMATTIT AidON MERKITYS YRITYKSELLE.....	16
3.1 Ammattitaitoisen henkilöstön merkitys organisaation menestykseen ja hyvinvointiin.....	16
3.2 Asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisen merkitys.....	17
4 REKRYTOINTI RAVINTOLA-ALALLA.....	19
4.1 Rekrytoinnin tarve ja laatu.....	19
4.2 Ravintola-alan rekrytointiprosessin vaiheet ja rekrytointikanavat.....	20
4.3 Rekrytointikriteerit.....	21
4.4 Rekrytointipäätös.....	22
4.5 Rekrytoinnin merkitys yritykselle.....	22
4.6 Ravintola-alan rekrytoinnin haasteet nyt ja tulevaisuudessa.....	23
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	25
5.2 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät	25
5.3 Tutkimustulosten analysointi	26
6 TUTKIMUSTULOKSET	27
6.1 Haastateltavien taustatiedot	27
6.2 Ravintolayrityksille suunnattu teemahaastattelu	27
6.2.1 Rekrytointi	27
6.2.2 Tarjoilijan ammattitaito á la -carte ravintolassa	29
6.2.3 Tarjoilijan ammattitaidon merkitys yritykselle	31
6.3 Vuokrayrityksille suunnattu teemahaastattelu	32
6.3.1 Rekrytointi	32
6.3.2 Tarjoilijan ammattitaito á la carte ravintolassa	34
6.3.3 Tarjoilijan ammattitaidon merkitys yritykselle	36
6.4 Johtopäätökset ja yhteenveto	37
7 POHDINTA	40
LÄHTEET	42

1 JOHDANTO

Tarjoilijan ammatti on työskentelemistä erilaisissa ravitsemisliikkeiden myynti- ja palvelutehtävissä. Tarjoilija työskentelee erilaisissa toimintaympäristöissä asiakaslähtöisesti ja yrityksen palvelukulttuurin mukaisesti. Tehtävänä tarjoilijalla on huolehtia asiakkaista koko palvelutapahtuman ajan sekä ottaa vastuu asiakaspalvelun laadusta osana yrityksen palveluketjua. Yrityksessä myytävät tuotteet ja palvelut tarjoilija tuntee hyvin ja osaa esitellä niitä asiakkaalle ammattitaitoisesti. Ammattitaitoinen tarjoilija osaa arvioida omaa toimintaansa, hän ottaa vastaan palautetta sekä antaa palautetta ja myös korjaa ja kehittää toimintaansa saamaansa palautteen mukaisesti. Myös yhteistyötaitoja ja halua toimia aktiivisena työyhteisön jäsenenä odotetaan ammattitaitoiselta tarjoilijalta. (Opetushallitus, [viitattu 24.1.2018].)

Rekrytoinnin tavoitteena on täydentää yrityksessä avoinna olevat työpaikat, jotta yrityksen omat tavoitteet toteutuisivat halutulla tavalla. Rekrytointia pidetään yhtenä yrityksen tuloksen tekemisen ja osaamisen ratkaisevista lähtökohdista ja menestystekijöistä. Rekrytointiprosessin onnistumiseen vaikuttaa se, millainen on valintaprosessin sisältö ja ominaisuudet. Henkilövalintatilanteessa selvitetään hakijoiden ammatillinen osaaminen sekä motivaatiotekijät. (Eräsalo 2008, 28–30)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli, kohtaavatko ravintolayrittäjien ja vuokratyöyritysten odotukset á la -carte tarjoilijan ammattitaidosta. Toisena tutkimusongelmana, oli ravintolayrittäjien ja vuokratyöyritysten rekrytoinnin erot. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin ravintolayrittäjien ja vuokratyöyritysten odotukset á la -carte tarjoilijan ammattitaidosta kohtaavat ja eroavat toisistaan sekä selvittää rekrytointiprosessin eroja. Työn teoriaosuudessa käsitellään ravintola-alan työntekijän ammattitaitoa ja osaamista, tarjoilijan ammattitaitovaatimuksia, ammattitaidon merkitystä yritykselle sekä rekrytointiprosessia.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimusaineistoa kerättiin tekemällä teemahaastatteluja ravintolayrittäjille ja vuokratyöyrityksille. Haastattelussa teema-alueet rajattiin kolmeen aihealueeseen, jotka olivat rekrytointiprosessi, tarjoilijan ammattitaito á la -carte ravintolassa ja ammattitaidon merkitys yritykselle. Näiden pohjalta pystyttiin vertailemaan haastattelujen avulla saatuja vastauksia.

Tutkimusta voivat hyödyntää ravintolan esimiehet ja ravintola-alan rekrytoinnista vastaavat vuokratyöyritykset sekä á la -carte tarjoilijat esim. rekrytointitilanteeseen valmistautuessa.

2 RAVINTOLATYÖNTEKIJÄN AMMATTITAITO JA OSAAMINEN

2.1 Ravitsemisalan työpaikat ja työtehtävät

Ravitsemisalan työntekijöillä on hyvin monipuoliset mahdollisuudet työskennellä erilaisissa työpaikoissa, joita ovat esim. ravintolat, kahvilat, laivat sekä pito- ja juhlapalveluyritykset. Ravitsemisalan työtehtävät jaetaan ruoanvalmistukseen, tarjoiluun, asiakaspalveluun, myyntiin sekä puhtaanapitoon. Ravintoloissa ruoanvalmistuksesta, keittiötilojen ja varastojen puhtaana pidosta sekä elintarvikkeiden hankinnasta vastaavat pääsääntöisesti ravintolakokit. Sairaaloiden, koulujen ja henkilöstöravintoloiden keittiöillä työskentelevien kokkien työtehtävät ovat lähes samat, kuin ravintolakokkien, mutta heidän ammattinimikkeensä on suurtalouskokki. (Ammattinetti: ravitsemispalvelut [viitattu 28.2.2018].)

Ravitsemisalan palveluvastaavat työskentelevät yhdessä suurtalouskokkien kanssa sairaaloiden, päiväkotien ja koulujen keittiöissä ja ruokaloissa. Heidän tehtäviinsä kuuluu mm. ruokien laittaminen tarjolle palvelulinjastoon sekä kassatyöskentely. Keittiössä työskentelevät keittiöpäälliköt vastaavat keittiön toiminnasta. Heidän tehtäviinsä kuuluu keittiön henkilökunnan johtaminen, ruokalistasuunnittelu, raaka-aine sekä muut hankinnat ja tarvittaessa ruoan valmistaminen. Ravintolapäällikkö vastaa puolestaan koko ravintolan toiminnasta, jolloin hänen työtehtäviinsä kuuluu tarjoilu, asiakaspalvelu- ja myyntityön suunnitteleminen sekä johtaminen. Tarjoilijan työtehtäviin kuuluu lyhyesti ruoka- ja juomatilausten vastaanottaminen ja tarjoilu, laskuttaminen, sekä pöytien kattaminen ja siistiminen. (Ammattinetti: ravitsemispalvelut [viitattu 28.2.2018].)

2.2 Tarjoilijan työpaikat

Tarjoilija voi työskennellä esim. hotellien yhteydessä olevissa ravintoloissa, ruokaravintoloissa, lounas- tai henkilöstöravintoloissa, pubeissa, yökerhoissa, diskoissa, musiikkibaareissa, tanssiravintoloissa, junissa tai laivoissa. (Ammattinetti: ravitsemispalvelut [viitattu 28.2.2018].)

Tarjoilijoita työllistävät myös mm. fine dining ja ketjuravintolat, liikenneasemat, erilaiset suurtalousalan toimipaikat, matkailuyritykset, pikaruokaravintolat kuin juhlapalveluyritykset (Esedu, [viitattu 27.2.2018]).

Kahvilakulttuurin vilkastumisen myötä tarjoilijat työllistyvät paljon myös kahviloihin. Tarjoilijan ammattinimikkeenä voi olla mm. pikaruokatarjoilija, á la -carte tarjoilija, kassatarjoilija, kokoustarjoilija tai aamiaistarjoilija. (Ammattinetti: kahvilatarjoilija, [viitattu 28.2.2018].)

2.3 Tarjoilijan työtehtävät

2.3.1 Pikaruokatarjoilija

Tarjoilijan työtehtävät vaihtelevat sen mukaan, millaisessa työpaikassa hän työskentelee. Pikaruokatarjoilijan työ sijoittuu nimensä mukaisesti pikaruokaravintoloihin. Siellä asiakas saapuu ensin palvelulinjastolle, tekee tilauksensa, jonka tarjoilija rekisteröi sen kassapäätteelle. Pikaruokatarjoilijan työ on usein nopeatempoista asiakkaiden palvelemista, johon sisältyy kassapäätteen käyttöä, ruokien annostelua ja valmistusta sekä ravintolasalin ja työtilojen siisteyden ylläpitämistä. Nopea työtahti vaatii tarjoilijalta hyvää stressinsietokykyä sekä yhteistyötaitoja. (Hemmi ym. 2008, 67–68.)

2.3.2 Kahvilatarjoilija

Kahvilassa kahvilatarjoilija työskentelee monipuolisesti niin salin kuin keittiön puolella. Salin puolella tarjoilija vastaa kassatyöskentelystä, erikoisjuomien, kahvien ja teen valmistuksesta sekä asiakas- ja työtilojen puhtaudesta. Keittiön puolella työntekijä valmistaa kahvilassa tarjottavat tuotteet ja ruuat ja laittaa ne kauniisti esille vitriineihin. Kahvilatarjoilijan on tunnettava kaikki kahvilassa myytävät tuotteet läpikotaisin osatakseen suositella niitä asiakkaille. Hänen tulee olla tehokas ja organisoitukykyinen, jotta ruuhkahuiput saadaan selätettyä mahdollisimman nopeasti.

(Hemmi ym. 2008, 78–79.) Kahvilassa työskentelevän tarjoilijan työ on siis pääsääntöisesti myynti- ja asiakaspalvelutyötä, sillä se sisältää lähinnä kahvilan tuotteiden myymistä ja tarjoilua asiakkaille (Ammattinetti: kahvilatarjoilija, [viitattu 27.2.2018]).

2.3.3 Aamiaistarjoilija

Aamiaistarjoilija työskentelee hotelleissa, joissa aamiainen sisältyy usein hotellihuoneen hintaan. Aamiaistarjoilija työskentelee yhdessä aamiaiskokin kanssa ja hän vastaa salin puolella tapahtuvista työtehtävistä. Pääsääntöisesti aamiaistarjoilijan työhön kuuluu huolehtiminen kylmien tuotteiden riittävydestä, kahvin ja teen keittämisestä, puhtaiden astioiden laittamisesta omille paikoilleen, likaisten astioiden keräämisestä pöydistä sekä salin siisteyden ylläpitäminen. Hyvältä aamiaistarjoilijalta odotetaan kohteliaita käytöstapoja, iloista mieltä, paineensietokykyä ruuhka- huippujen aikana, nopeaa ja tehokasta työskentelytahtia, omien työtehtävien tarkkaa hallintaa sekä vastuullisuutta työskennellä myös yksin. (Hemmi ym. 2008, 223, 231, 234.)

2.3.4 Kokoustarjoilija

Henkilöstö- ja opiskelijaravintoloissa työskennellään salin puolella, ravintolan koon mukaan, monissa erilaisissa työtehtävissä, joita ovat mm. linjaston hoitaminen, asiakkaiden rahastaminen sekä kokoustarjoilu. Linjastosta vastaavan henkilön tehtäviin kuuluu linjaston täyttäminen sekä siisteyden ylläpitäminen. Kokouksista vastaavan tarjoilijan työtehtäviin lukeutuu asiakkaiden tilaamien tarjoilujen vieminen kokous- ja neuvottelutiloihin sekä kabinetteihin. (Hemmi ym. 2008, 119–122.) Myös hotelleissa työskentelee kokoustarjoilijoina ns. kokousemäntiä ja -isäntiä, jotka vastaavat hotellin kokoustiloissa järjestettävistä asiakastilaisuuksista. Kokousemännät ja -isännät huolehtivat, että tilojen AV-laitteet toimivat, järjestävät pöydät asiakkaan toivomaan muotoon, toimittavat kokoustarjoilut, vastaanottavat asiakkaat ja lopuksi siistivät kokoustilat. Kokousemäntien ja -isäntien on oltava joustavia ja heidän on osattava sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Lisäksi heidän tulee tuntea ravintolan tarjoamat palvelut tiloineen ja tuotteineen osatakseen myydä niitä asiakkaille. Myös

kokoustekniikan hyvä hallinta on kokousemäntien ja -isäntien tärkeä taito. (Hemmi ym. 2008, 233–234.)

2.3.5 Baaritarjoilija

Anniskeluravintoissa työskentelevän baaritarjoilijan tai baarimestarin työtehtäviin kuuluu erilaisten juomien valmistaminen ja tarjoileminen asiakkaille sekä laskuttaminen. Työ vaatii tekijältään ripeyttä, joustavuutta ja anniskelulainsäädännön tunteista ja sen huolellista noudattamista. Lisäksi baaritarjoilijan on oltava idearikas sekä yhteistyö- ja organisointikykyinen, jotta työn tekeminen hektisessä ilmapiirissä sujuu vaivattomasti. (Ammattinetti: baaritarjoilija, [viitattu 25.4.2018].)

2.3.6 Á la -carte tarjoilija

Á la -carte tarjoilijan työtehtäviin sisältyy ruokien ja juomien esittelemine asiakkaille, tilauksien vastaanottaminen ja niiden välittäminen keittiölle, ruoka-annosten ja juomien tarjoileminen sekä lopuksi laskuttaminen. Tarjoilijan työnkuvaan sisältyy lisäksi mm. pöytien kattamista, salin siistimistä sekä kassakoneen käyttöä. Työvuoron päätteeksi tarjoilijan tehtävä on hoitaa tilitys. (Ammattinetti: ravintolan tarjoilija, [viitattu 28.2.2018].)

2.4 Á la -carte tarjoilijan tekniset taidot ja vaatimukset

Hyvä kielitaito ja teknologinen osaaminen ovat tärkeä osa tarjoilijan ammattitaitoa. Kansainvälisiä asiakkaita on osattava palvella vähintäänkin englannin kielellä. Myös muiden kielten osaaminen katsotaan eduksi. Teknologisella osaamisella tarkoitetaan tietokonepäätteiden ja ohjelmien hallitsemista, joihin lukeutuvat ravintola-alalla mm. kassa- ja pöytävarausjärjestelmät sekä sähköposti. (Hemmi ym. 2008, 52–53.)

Myyntityö on oleellinen osa tarjoilijan työtä. Tarjoilijan tulee tuntee ravintolassa myytävät tuotteet sekä sen tarjoamat palvelut hyvin ja etsiä tarpeen tullen niistä lisätietoa. Tarjoilijan on osattava esitellä myytäviä tuotteita aktiivisesti huomioimalla samalla asiakkaan tarpeet. (Opetushallitus [viitattu 28.2.2018].)

Kaikkien edellä mainittujen työtehtävien lisäksi tarjoilijan työ vaatii tekijältään tietynlaisia ominaisuuksia kuten palveluhenkisyttä, vastuullisuutta, hyviä käytöstapoja, paineensietokykyä, järjestelmällisyyttä, hyvää muistia, täsmällisyyttä, laskutaitoa, yhteistyötaitoja sekä hyvää fyysistä kuntoa. Tarjoilijan osaamisvaatimukseen kuuluu myös anniskelutaidot, sillä hän on juomien tarjoilemisesta henkilökohtaisessa vastuussa. Anniskelupassin lisäksi tarjoilijalta vaaditaan hygieniapassi eli hygieniaosaamistodistus, jonka suorittamalla tarjoilija osoittaa hallitsevansa elintarvikehygienian perusasiat. (Ammattinetti: ravintolan tarjoilija, [viitattu 28.2.2018].)

Myös oma-aloitteisuus ja taito työskennellä joko itsenäisesti tai tiimissä on tärkeää. Tiimityöskentely vaatii työntekijöiltä hyviä yhteistyötaitoja, jotta asiakkaan palvelukokemus onnistuu alusta loppuun saakka. Tämän lisäksi tarjoilijan työ on usein raskasta, erilaisissa työvuoroissa ja työajoissa työskentelyä. Se vaatii työntekijöiltä joustavuutta ja sopeutumiskykyä, sillä tilanteet saattavat muuttua hyvin nopeasti rauhallisesta kiireiseksi ilman että sitä on mahdollista ennakoida. (Hemmi ym. 2008, 51–52.)

2.5 Á la -carte tarjoilijan asiakaspalvelutaidot

Asiakaspalvelu on merkittävä osa tarjoilijan ammattitaitoa. Tärkeitä ominaisuuksia, joita ammattitaitoiselta tarjoilijalta odotetaan, ovat mm. myönteinen palveluasenne, yhteistyötaidot, sopeutumiskyky ja joustavuus, monipuolisuus ja kehittymiskyky, kielitaito ja tekniikan hallinta sekä ympäristövastuu. (Hemmi ym. 2008, 50–53.)

Myönteisellä palveluasenteella tarkoitetaan tarjoilijan taitoa ja ennen kaikkea halua palvella asiakasta, niin että hänelle jää palvelukokemuksesta myönteinen tunnelma. Myönteisen palveluasenteen lisäksi tarjoilijalta odotetaan avointa luonnetta, empaattisuutta, tilannetajua, ongelmanratkaisutaitoa, luovuutta ja oma-aloitteisuutta. (Hemmi ym. 2008, 50–51.)

Asiakaspalvelutilanteessa on kyse asiakkaan palvelemisesta ja hänen tarpeidensa huomioon ottamisesta. Asiakas yleensä tarvitsee jotain sellaista, mitä yritys tarjoaa. Asiakaspalvelu on ihmissuhdetyötä, jossa tärkein työväline asiakaspalvelijalla on hänen oma persoonansa, kykynsä ja halukkuutensa toimia vuorovaikutustilanteessa asiakkaan kanssa. Jokaisen asiakaspalvelijan tulee ymmärtää, että hän on oman palvelualueensa asiantuntija. (Eräsalo 2011, 12–14.)

Palveltaessa asiakasta myönteinen palveluasenne on tärkein. Se millainen asenne tulisi olla, on vaikea tarkalleen määrittellä, koska se riippuu siitä, millaista palvelutyötä tekee. Myös asiakkailla on omat henkilökohtaiset näkemykset siitä, millainen on oikea asenne. Myönteisessä palveluasenteessa on tärkeintä suhtautua toisiin ihmisiin, omaan ammattiin ja työpaikkaan arvostavasti ja avoimesti. (Eräsalo 2011, 40.)

Asiakaspalvelutilanteessa kohtaavat ihmiset, jotka voivat olla eri taustoista lähtöisin. Heillä on eri rooleja niin työssä kuin yksityiselämässä. Rooli käsittää tietynlaiseen tehtävään tai asemaan kuuluvaa odotuksen mukaista käyttäytymistä ja se on toimintamuoto, joka tulee esiin tilanteissa, joissa on muitakin ihmisiä läsnä. Roolin sisäistäminen edellyttää asiakkaan tunnetilan tunnistamista ja arviointia, jotta se tekee mahdolliseksi asiakkaan ymmärtämisen. Palveluammattissa aloitteleva työntekijä ei välttämättä vielä osaa tarpeeksi analysoida ammattirooliaan ja saattaa tuntea työhönsä kohdistuvat odotukset ristiriitaisina tai liian haastavana. Aloittelevan asiakaspalvelijan olisi hyvä pysähtyä välillä pohtimaan omaa palvelurooliaan sekä omia odotuksia työnsä suhteen. Kun asiakaspalvelija pystyy toimimaan tarkoituksenmukaisesti ja ohjaamaan omaa toimintaansa erilaisten tilanteiden mukaan, on rooli tällöin tahdonalaisesti hallittu. (Eräsalo 2011, 88–92.)

2.6 Työntekijän alaistaidot

Alaistaito on ammattitaitoa laajempi käsitys, millä tarkoitetaan alaisena olemisen taitoa. Se on työntekijän taito tai käyttäytymistapa, joka ei varsinaisesti kuulu hänen työnkuvaansa, mutta on tärkeää työyhteisön tehokkaan toiminnan kannalta. Hyviä alaistaidon piirteitä ovat mm. muiden työntekijöiden auttaminen, työtehtävien otta-

minen vapaaehtoisesti hoidettavakseen tai oman mielipiteensä kertominen rakentavalla tavalla. Hyvät alaisaidot ovat osa ammattitaitoisen työntekijän työnkuvaa. Alaisaitoon liittyvät tehtävät työntekijä hoitaa varsinaisten työtehtävien ohessa, ilman että esimies antaa niistä erillisiä ohjeita. (Silvennoinen 2007, 7–8.)

Alaisia on monia erilaisia ja heidät voidaan luokitella viiteen alaisrooliin, joita ovat: passiivinen alainen, mukautuva alainen, keskities kulkija, vieraantunut alainen ja tehokas alainen. Passiivinen alainen luottaa esimiehensä ja tekee kaikki tämän antamat tehtävät. Passiiviselta alaiselta puuttuu kyky tehdä asioita oma-aloitteisesti, sekä taito kertoa omia rakentavia mielipiteitään. Hän ei halua ottaa vastuuta hankalista työtehtävistä, ellei se ole välttämätöntä. Passiivinen alainen on muun joukon mukana kulkija, joka tarvitsee muita työntekijöitä enemmän ohjausta, apua ja valvontaa pystyäkseen suoriutumaan työtehtävistään. (Silvennoinen 2007, 11.)

Mukautuva alainen kuuntelee tarkasti esimiehensä ohjeita ja on valmis toteuttamaan tämän antamat tehtävät ilman kritiikkiä. Hän on tärkeä osa työporukkaa, sillä mukautuva alainen auttaa muita ja on uskollinen sekä työpaikalleen että esimiehelleen. Hän ei esitä herkästi esimiehen kannasta eriäviä mielipiteitä. Mukautuva alainen saatetaankin kokea nöyristelevänä henkilönä, jolla ei ole omia mielipiteitä. Hän ei halua joutua konfliktitilanteisiin ja saattaa sen vuoksi luopua jopa omista eduistaan. (Silvennoinen 2007, 12–13.)

Keskities kulkija tekee työnsä ohjeiden mukaisesti, samalla omaa etuaan ajatellen. Hän pelaa varman päälle työtehtävien suhteen ja takaa itselleen parhaat oltavat mahdollisten heikkojen hetkien sattuessa. (Silvennoinen 2007, 14–15.)

Vieraantunut alainen kokee, ettei hänen osaamistaan arvosteta tai hyödynnetä riittävästi organisaatiossa. Tällainen henkilö saatetaan kokea työyhteisössä itsepäisenä ja negatiivisena työtoverina, sillä hän usein kritisoi asioita antamatta itse rakentavia vaihtoehtoja ratkaisuksi. Vieraantunut alainen onkin usein onneton työssään. (Silvennoinen 2007, 16–17.)

Tehokas alainen tuntee organisaation yhteiset arvot ja noudattaa niitä. Tehokas alainen on ammattitaitoinen, joustava sekä työhönsä sitoutunut, ja hän auttaa muita työntekijöitä oma-aloitteisesti. Tehokas alainen on avoin uusille haasteille, eikä hän

pelkää vastaanottaa kritiikkiä, vaan toivoo oppivansa sen avulla jotain uutta. (Silvennoinen 2007, 18.)

Edellä mainittujen alaisroolien lisäksi on tärkeää että jokainen johtaa esimiehen lisäksi itseään. Tämä tarkoittaa sitä että työntekijällä on vastuu omasta työstään ja tekemisistään. Työntekijän ja alaisen roolit velvoittavat myös seuraavia asioita työyhteisössä työskentelevältä: omien asenteiden arvioimista, sitoutumista työhön ja organisaatioon, työtovereiden kohtelemisen hyvin ja vuorovaikutus heidän kanssaan sekä vastuullisuus. (Aarnikoivu 2010, 36.)

2.7 Ravintola-alan ammattitaitovaatimukset ja koulutus

Opetushallitus on laatinut ammatillisesta hotelli- ravintola- ja catering-alan peruskoulutuksesta lain 630/1998 (muutos 787/2014), joka määrittää tutkintonimikkeet, tutkinnon muodostumisen ja siihen sisältyvät osat, osien ammattitaitovaatimukset, osaamistavoitteet sekä niiden arviointitavat. Ammattitaitovaatimukset ja osaamistavoitteet määrittävät mitä opiskelijan tulee koulutuksen jälkeen osata pärjätäkseen työelämässä. Hotelli- ravintola- ja catering alan perustutkinto koostuu seuraavista pakollisista osioista: majoitus- ja ravitsemispalveluissa toimimisesta, asiakaspalvelun osaamisalasta, hotellipalvelun osaamisalasta, kokin osaamisalasta sekä valinnaisista osista. (Opetushallitus [viitattu 28.2.2018].)

À la -carte tarjoilijan koulutus on mahdollista suorittaa toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa, jotka tarjoavat tarjoilijan perustutkintoa. Tämän lisäksi perustutkinto on mahdollista suorittaa myös oppisopimuskoulutuksena tai näyttötutkintona. (Opetushallitus [viitattu 28.2.2018].)

Tänä päivänä pelkkä peruskoulun käyminen ei anna riittävää osaamista työelämän asettamia vaatimuksia varten. Tämä tarkoittaa sitä että ammatillisen tutkinnon suorittaminen on usein välttämätöntä. Koulutuksen käyneellä henkilöllä on pääsääntöisesti paremmat lähtökohdat edetä työurallaan, vaikka itse osaaminen karttuu vasta työtä tehdessä. Vaikka työntekijällä ei aikaisempaa osaamista olisikaan, on motivaatio ja oikea asenne kaikkein tärkein oppimisen perusta. (Manninen 2009, 78–79.)

3 AMMATTITAIIDON MERKITYS YRITYKSELLE

3.1 Ammattitaitoisen henkilöstön merkitys organisaation menestykseen ja hyvinvointiin

Aarnikoivun (2010) mukaan organisaation menestymisen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta perustehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot on organisaation toiminnan ydintä ja näiden tulisi näkyä jokaisen työntekijän työssä. Työntekijä joka omaa alustaidot, ymmärtää että hän voi oman työnsä kautta vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Aarnikoivu 2010, 96.) Strateginen hyvinvointi 2016 tehdyssä tutkimuksessa todetaan, että hyvinvoivat, osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat halukkaampia puurtamaan organisaation tavoitteiden eteen. Työntekijän oman motivaation, osaamisen ja työkyvyn jatkuva kehittyminen on tärkeää, jotta pärjää tulevaisuuden työelämässä. Kun työntekijän ominaisuudet vastaavat liiketoiminnan asettamia vaatimuksia, on organisaatiolla henkilöstön puolesta hyvä mahdollisuus menestyä liiketoiminnassaan. (Strateginen hyvinvointi 2016, [viitattu 11.4.2018])

Jokaisen työyhteisön jäsenen oma asenne vaikuttaa siihen, millä tavalla oman työpaikkansa näkee. Asenteet ovat käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden perusteella havainnoidaan ympäristöä ja tulkitaan sen tapahtumia. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa persoonallisuus, osaaminen sekä terveys ja fyysinen kunto. (Hyvinvointia työyhteisöön, [viitattu 11.4.2018]). Flink ym. (2015, 27–38) korostavat, että työyhteisön jokainen jäsen on vastuussa työyhteisön ilmapiiristä ja jokaisen on omalta osaltaan luotava sitä. Kaikkien työntekijöiden vastuulla on, että työ tehdään mahdollisimman hyvin, jotta se luo edellytykset myös muille työyhteisön jäsenille menestyä omissa rooleissaan. (Flink ym. 2015, 27–38.)

Työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan koko työyhteisöön ja vastaavasti saa itse vaikutteita muilta. Edellytys työpaikan hyvälle ihmissuhteille on yhteisyyden kokeminen ja se syntyy työpaikalla innostavasta visiosta, yhteisistä tavoitteista, annettavasta tuesta ja kannustuksesta, oikeudenmukaisesta toiminnasta, avoimesta sekä rennosta ilmapiiristä, tasa-arvosta ja luottamuksesta. Työyhteisön hyvä henki lisää energiaa, vahvistaa yrityksen toimintaa ja tuottaa lisäarvoa yritykselle. Yrityksessä

vallitseva hyvä yhteishenki ja työn ilo herättää asiakkaissa tunteita ja tekee myös palvelusta erinomaisen. (Eräsalo 2011, 127–130.)

3.2 Asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisen merkitys

Aarnikoivu (2005, 58–61) kirjoittaa, että yksi yrityksen kilpailutekijä on henkilöstö, jolla on asiakaspalvelunäkemyksiä ja asiakaspalvelutaitoja. Asiakaspalvelija on Aarnikoivun mukaan ylpeä omasta työstään asiakaspalvelijana ja hän tietää, kuinka oma ammattimainen toiminta vaikuttaa yrityksen maineeseen. Aarnikoivu kuvailee myös jokaisen asiakaskohtaamisen olevan ainutkertainen ja kaikki kohtaamiset asiakkaan kanssa luo yrityksen menestystä.

Asiakkaan saama hyvä palvelukokemus luo asiakkaalle itselleen luottamusta yritystä kohtaan. Luottamus muodostuu teoista ja silloin kun asiakaspalvelija saa asiakkaassa syntymään luottamusta, tulee se tällöin myös koskemaan koko yritystä. Asiakkaalle muodostuu luottamusta synnyttävä mielikuva asiakaspalvelijan ammattimaisista taidoista ja osoittamastaan aidosta palveluasenteesta, jossa tulee esille asiakaspalvelijan kunnioitus, ystävällisyys, empatia ja vaivannäkö asiakasta kohtaan. (Aarnikoivu 2005, 82.)

Asiakaspalvelun kokonaiskuva on tunnesidonnainen ja positiiviseen laatumielikuvaan vaikuttaa palvelun luotettavuus, nopeus ja empaattisuus. Puolestaan vuorovaikutustilanteessa kiireisyys ja negatiivisuus heikentävät laatukokemusta. (Huh-tala, [viitattu 11.4.2018]).

Asiakaskokemus voidaan määritellä niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas asioidessaan yrityksessä muodostaa sen toiminnasta. (Löytänä ja Korteso, 2011 [viitattu 3.5.2018]). Fischer ja Vainio (2014, 165) kertovat asiakaskokemuksen olevan jokaisen asiakkaan yksilöllinen odotusarvo palvelukohtaamiselta ja asiakkaan tyytyväisyysaste muokkautuu sen mukaan, kuinka tärkeäksi asiakas kokee palvelun nopeuden ja saatavuuden.

Eräsalo (2011, 126) kirjoittaa, että jokainen työntekijä edustaa työssään koko yritystä ja kaikki työntekijän toiminnan seuraukset vaikuttavat koko yritykseen. Jos

asiakas päättää olla käyttämättä yrityksen palveluita esimerkiksi asiakaspalvelijan huonon käytöksen seurauksena, on yritys menettänyt asiakkaan.

Flink ym. (2015, 69) toteavat, että asiakaspalvelutyössä ei riitä pelkästään se, että palvelu on ollut tyydyttävää suurimmalle osaa asiakkaista, vaan tavoitteena tulee olla jokaisen asiakkaan saattaminen tyytyväiseksi. Yhdenkin asiakkaan menettäminen maksaa yritykselle ja se tarkoittaa, että menetetään samalla useampikin asiakas, sillä asiakas voi mainita huonosta palvelusta tuttaville. Pitkäläisen tutkimuksessa selviää, että asiakkaiden kohtaamisessa sekä epäonnistuminen että onnistuminen johtavat kokemuksiin tyytymättömyydestä ja tyytyväisyydestä. Asiakaskohtaamistilanteisiin tulisi luoda hyvät selviytymissuunnitelmat ja toimintaohjeet sekä panostettava työntekijöiden kouluttamiseen. Työntekijöiden ammatillisesta pätevyydestä tulisi huolehtia ja siitä, että myös asenne on kohdallaan. Työntekijä joka on motivoitunut ja innostunut pystyy parhaiten suoriutumaan kaikenlaisissa asiakkaiden kohtaamistilanteissa. (Pitkäläinen, 2015, 261).

4 REKRYTOINTI RAVINTOLA-ALALLA

4.1 Rekrytoinnin tarve ja laatu

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta tarkoittaa uuden työntekijän palkkaamista, mikä saattaa tulla tarpeelliseksi useasta eri syystä. Tällaisia syitä ovat mm. vanhan työntekijän lähteminen, jolloin tilalle halutaan uusi työntekijä tai yrityksen tai organisaation toiminnan laajeneminen, jolloin tarvitaan lisää työvoimaa. Tänä päivänä yleinen syy rekrytoida työntekijöitä, on uuden osaamisen tarve, jonka avulla yritys pystyy kehittymään. (Viitala 2007, 100.)

Ennen rekrytoinnin aloittamista on hyvä tarkastella yksilöityä hankintatarvetta erilaisista lähtökohdista. Niitä ovat mm. työtehtävät, toimen tarpeellisuus, millaista osaamista työ edellyttää, työympäristö sekä minkä vuoksi työpaikka avautui. Tämän jälkeen pohditaan onko rekrytointi tarpeellista tässä vaiheessa. (Eräsalo 2008, 28.)

Työsuhteen laatu on kytköksissä työvoiman tarpeen määrittelyn kanssa. Työsuhteen laatua määriteltäessä on otettava huomioon itse työn laatu ja määrä sekä työpaineen vaihtelut. Työsuhde voi olla laadultaan, joko toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Toistaiseksi voimassa olevalla työsuhteella tarkoitetaan sitä että työsuhde on vakituinen, jolloin suhteen alkamispäivä on tiedossa, mutta päättymispäivä ei. Määräaikaisessa työsuhteessa sekä alkamis- että loppumispäivä on tiedossa. Määräaikainen työsuhde voidaan solmia esim. seuraavissa tilanteissa: sijaisuus, sesonki, työn luonne tai työntekijän toive. Sekä toistaiseksi voimassa oleva että määräaikainen työsuhde voivat olla, joko kokoaikaisia tai osa-aikaisia. Kokoaikaisen työsuhteen työaika määräytyy työehtosopimuksen mukaan sekä työajan säännöllisyyden mukaan. Osa-aikaisessa työsuhteessa työaika on säännöllistä lyhempi, jolloin työaika määräytyy työntekijän kanssa sovitusta työajasta kolmen viikon työjakson aikana. (Eräsalo 2008, 29.)

Edellä mainittujen työsuhteiden lisäksi ravintola-alalla käytetään erikseen tarvittaessa töihin kutsuttavaa työsuhdetta. Tällaisissa työsuhteissa olevia työntekijöitä sanotaan ekstraksi. Heitä kutsutaan töihin tarpeen mukaan ja työsuhteen laatu voi olla

joko määräaikainen tai osa-aikainen. Ravintola-alan työntekijätarve on hyvin vaihtelevaa, minkä vuoksi extratyöntekijöitä otetaan usein vuokratyöyritysten kautta. Tämä johtuu siitä että rekrytointiin kuluu usein paljon aikaa, eikä yrityksellä ole välttämättä kaikissa tilanteissa resursseja toteuttaa sitä. Vuokratyöntekijöiden käyttö onkin yrityksille helppo ja vaivaton vaihtoehto. (Eräsalo 2008, 30.)

4.2 Ravintola-alan rekrytointiprosessin vaiheet ja rekrytointikanavat

Rekrytointi koostuu useasta eri vaiheesta. Kaikkien vaiheiden läpi vieminen vaatii aikaa ja resursseja, minkä vuoksi rekrytoinnista vastaavan on osattava varautua siihen että joistain asioista tai kriteereistä saatetaan joutua joustamaan prosessin aikana. (Honkaniemi ym. 2006, 31.)

Rekrytointiprosessi alkaa yleensä esimiehen aloitteesta. Hänen tehtävänsä on, ennen varsinaisen hakemuksen tekemistä, hahmotella haettavalta henkilöltä toivottavat ominaisuudet esim. ranskalaisilla viivoilla paperille. Niistä muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan tehtäväprofiiliksi. Profiili on tukeva pohja koko rekrytoinnille, sillä sen avulla säästetään paljon aikaa ja vaivaa. (Valvisto 2005, 27–28.)

Rekrytointiprosessi voidaan jakaa karkeasti neljään vaiheeseen, joista ensimmäinen on etsintävaihe, toinen seulontavaihe, kolmas myyntivaihe ja neljäs päätöksentekovaihe. Etsintävaihe aloittaa koko rekrytoinnin ja se on kannattavaa aloittaa hyvissä ajoin heti rekrytointitarpeen tultua esiin. Seulontavaiheessa käydään läpi hakijoiden tietoja ja valitaan niistä parhaiten valintakriteerit täyttävät ehdokkaat. Myyntivaiheessa tapahtuu ehdokkaiden haastattelut, joissa saadaan selville hakijoiden motivaatio ja asenne haettavaa työtä kohtaa. Viimeisessä eli päätöksentekovaiheessa tapahtuu valitun työntekijän palkkaaminen. (Manninen 2009, 86–87.)

Kun etsitään uutta työntekijää yrityksen ulkopuolelta, kyseessä on ulkoinen rekrytointi. Ulkoista rekrytointia tehdessä on oikeiden rekrytointikanavien valitseminen tärkeää, jotta tavoitetaan haettavaan työtehtävään sopivat ehdokkaat. Rekrytointikanavia ovat mm. lehti-ilmoitukset, verkkorekrytointi, yrityksen omat kotisivut, CV-

pankit, suoramaku, kilpailijat, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, oppilaitokset, työvoimanvuokrausyritykset sekä oma henkilöstö. Valitun kanavan valintaan vaikuttavat tehtävän laatu, rekrytointin aikataulu ja budjetti. (Österberg 2014, 94.)

4.3 Rekrytointikriteerit

Hyvien työntekijöiden löytäminen tulee tulevaisuudessa olemaan haasteellista, sillä heistä alkaa olla merkittävä pula. Uusia työntekijöitä rekrytoidessa onkin mietittävä tarkasti millaisia työntekijöitä haetaan. (Salli 2014, 20.) Viitalan (2007, 102) mukaan yleisimmät asiat, jotka hakijoista halutaan työhakemuksen avulla selvittää, ovat mm. koulutus, aikaisempi työkokemus, erityiset taidot, kyvyt, fyysiset edellytykset, asenteet, kiinnostuksen kohteet, persoonalliset piirteet sekä olosuhteet. Salli (2014, 20) painottaa että yritykset ovat kuitenkin tänä päivänä yhä valmiimpia kouluttamaan työntekijöitään, mikä tarkoittaa sitä että työntekijän taidot eivät ole enää rekrytointin pääkriteerejä. Tärkeintä on investoida oikeanlaiseen työntekijään, jolloin hänen kouluttaminen on myös järkevää. (Salli 2014, 20.)

Uutta työntekijää rekrytoidessa on aluksi määriteltävä valintakriteerit, joiden perusteella työntekijä valitaan. Valintakriteerit voidaan jakaa karkeasti kolmeen kriteeriryhmään, joita ovat organisaatiotason kriteerit, yksikön kriteerit ja tehtäväkohtaiset kriteerit. Organisaatiotason kriteerit tarkoittavat yrityksen strategisia päämääriä sekä sen toiminnan luonnetta ja työilmapiiriä. Yksikön kriteerit merkitsevät asioita, joita yksikkö uudelta työntekijältä odottaa sekä millainen hänen uusi työyhteisönsä tulee olemaan. Tehtäväkohtaiset kriteerit määrittävät mm. työtehtävien sisältöä, vaatimuksia, palkkaukseen liittyviä asioita sekä työsuhteen laatua. (Viitala 2007, 101.) Eräsalon (2008, 31) mukaan liian löysästi määritellyt valintakriteerit saattavat laittaa ei-potentiaaliset ehdokkaat liikkeelle, jonka vuoksi on hyvä määritellä työkokemuksen minimivaatimukset.

Salli (2014, 15) puhuu valintakriteerien sijaan rekrytointikriteereistä, jotka ohjaavat koko rekrytointia. Rekrytointikriteerit ovat henkilön yksittäisiä taitoja esim. kielitaito tai myyntitaito. Rekrytointikriteerit valitaan sen mukaan mitä asioita hakijan tulisi osata ja millaisia ominaisuuksia hänellä täytyisi olla entuudestaan, sekä mitä asioita hänen on mahdollista oppia työn ja koulutuksen kautta.

Rekryointikriteerien määrä on järkevä pitää suhteellisen pienenä ja esim. kuusi kriteeriä on hyvä vähimmäismäärä ja kaksitoista kriteeriä maksimimäärä. Valitut kriteerit on hyvä määritellä selkeästi, jotta vältetään väärinymmärryksiä, esim. itseenäisyys kriteeri voidaan määritellä omatoimisuutena, vastuun kantamisena ja kykynä suoriutua työtehtävistä moitteettomasti. Kriteerien lisäksi on olemassa erilaiset kompetenssit, jotka kuvaavat työntekijän näkyvää käyttäytymistä. Kompetensseilla tarkoitetaan rekryointikriteerien sijaan paljon laajempaa henkilön osaamista, joihin lukeutuvat kyvyt, taidot, tiedot, kokemukset, motiivit, arvot sekä persoonallisuus. (Salli 2014, 16–18.)

4.4 Rekryointipäätös

Työntekijän valinta riippuu suurelta osin rekryointikriteereistä ja niiden täyttymisestä. Rekryoidessa on mietittävä onko mahdollista joustaa, jos paras ehdokas ei täytä kaikkia kriteerejä, mutta asia on korjattavissa työsuhteen alettua esim. perehdytyksen avulla. Rekryointipäätökseen saattaa vaikuttavat myös referenssit eli suositukset, joita pyydetään entisiltä työnantajilta. (Salli yms. 2014, 85–86.) Markkasen mukaan (1999, 17–18) rekryointikriteerien lisäksi on tärkeää että hakijalta löytyy ammatillista osaamista ja hän on työtehtävään soveltuva persoona.

Rekryointipäätöksen tekoon on mahdollista käyttää soveltuvuusarviointia, jossa tutkitaan hakijan soveltuvuutta ja persoonallisuutta haettavan tehtävän näkökulmasta. Hakijan soveltuvuutta työtehtävään saatetaan varmistaa myös terveydentilan arvioimisella, joka tapahtuu työhöntulotarkastuksessa. (Österberg 2014, 107–110.)

4.5 Rekryoinnin merkitys yritykselle

Uuden työntekijän palkkaaminen vaatii yritykseltä investointeja, joilla on yleensä pitkävaikutteisia seurauksia. Tämä tarkoittaa sitä että uuden työntekijän palkkaaminen aiheuttaa erilaisia kustannuksia, joita ovat hankintakustannukset ja rekryointikustannukset. Hankintakustannuksilla tarkoitetaan työntekijään liittyviä kustannuksia, jotka syntyvät rekryointiprosessista, perehdyttämisestä sekä mahdollisista virheistä

ja tehokkuuden alenemisesta työntekijän harjoittelun aikana. Rekrytointikustannuksiin lukeutuvat lehti-ilmoitukset, prosessiin kuluva aika, haastattelukustannukset sekä muut hallinnolliset kulut. (Viitala 2007, 102.)

Uutta työntekijää ei pidä ajatella pelkkänä kulueränä, sillä parhaimmillaan hänen työpanoksensa tuottaa yritykselle suurtakin taloudellista hyötyä. Työntekijä voikin mahdollisesti tuoda yritykselle uusia kehitysideoita ja näkökulmia, joiden avulla yritys saattaa kasvaa entisestään. Uusi työntekijä onkin ajateltava positiivisena voimavarana. (Viitala 2007, 103.)

Onnistunut rekrytointi vaikuttaa yrityksen menestykseen suuresti, vaikka yksittäisten rekrytointien vaikutus on usein nähtävissä vasta pitkän ajan kuluttua. Tämän vuoksi rekrytointiin on hyvä käyttää aikaa ja tehdä se huolellisesti. Huolellisesti toteutettu rekrytointi vaikuttaa suuresti yrityksen tai organisaation työnantajakuvaan. (Österberg 2014, 91.)

Vakituinen henkilö on osa ydinhenkilöstöä, jolloin hänen merkityksensä yritykselle on suuri. Vakituisten henkilöiden on mahdollista edetä urallaan ja samalla päästä kehittämään itseään. Yleensä osa-aikaisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden kohdalla vaihtuvuus on suurta. Tällaisissa työsuhteissa olevilta henkilöiltä odotetaan tärkeän työpanoksen lisäksi joustavuutta varsinkin työaikojen suhteen. (Viitala 2007, 87–88.)

Uudelta työntekijältä odotetaan paljon. Hänen odotetaan suoriutuvan työtehtävis-tään hyvin, kehittävän työtä ja itseään, sopeutuvan nopeasti työyhteisöön ja antamalla sille itse jotain, niin että se heijastuu mahdollisesti myös asiakkaille asti. Työnantajan odotukset uudelta työntekijältä eivät eroa paljoakaan odotuksista vanhaa työntekijää kohtaan. (Viitala 2007, 100–103.)

4.6 Ravintola-alan rekrytoinnin haasteet nyt ja tulevaisuudessa

Matkailu- ja Ravintolapalvelut eli MaRa ry:n yhteistyökumppanin Ennakointikamarin pyynnöstä T-media toteutti tutkimuksen, jonka tavoitteena on turvata osaavan työ-

voiman saatavuus tulevaisuudessa. Tutkimus suunnattiin majoitus- ja ravitsemisalan yrityksille ja sen avulla kartoitettiin tulevaisuuden koulutus- ja työvoimatarpeita. (Ennakointikamari, [viitattu 7.5.2018].)

Ravintola-alan rekrytointi tulee tulevaisuudessa kohtaamaan yhä enemmän haasteita, mikä johtuu siitä että riittävän ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen hankaloituu. Muita haasteita aiheuttavia tekijöitä ovat mm. se että matkailu- ja ravintola-alan työnantajat eivät ole riittävän houkuttelevia nuorison mielestä. Edellä mainittuja asioita selittää majoitus- ja ravitsemisalan koulutusten hakijamäärien vähentyminen, vaikka alalla olisi nyt ja tulevaisuudessa tarjolla runsaasti työpaikkoja. Vaikeimmin täytettävät työtehtävät ovat tutkimuksen mukaan mm. kokin, tarjoilijan sekä keittiömestarin tehtävät. (Ennakointikamari, [viitattu 7.5.2018].) Lisäksi rekrytointihaasteita aiheuttavat työpaikan sijainti, sekä kulkuyhteydet. (Elinkeinoelämän keskusliitto; [viitattu 7.5.2018].)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli se, kohtaavatko ravintolayrittäjien ja vuokra-työyritysten odotukset á la -carte tarjoilijan ammattitaidosta. Toisena tutkimusongelma oli ravintolayrittäjien ja vuokratyöyrityksien rekrytoinnin erot. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin ravintolayrittäjien ja vuokra-työyritysten odotukset á la -carte tarjoilijan ammattitaidosta kohtaavat ja eroavat toisistaan, sekä selvittää molempien yrittäjien rekrytoinnin eroja. Opinnäytetyön aihe syntyi kiinnostuksesta aiheita kohtaan, sillä aihe tuntui henkilökohtaiselta itse vuokratyötä tehneenä. Esi- miehen ammattitaito- ja osaamisvaatimuksia on tutkittu paljon, toisin kuin työnteki- jöiden, joiden ammattitaitovaatimukset on kirjattu lähinnä alakohtaisiin teoksiin ja oppaisiin.

5.2 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla, joka soveltui tähän tutkimukseen sen joustavuuden ja teemallisen rakenteen vuoksi. Haastattelujen avulla haluttiin saada tietoon haastateltavien kokemuksia ja mielipiteitä tutkittavasta asiasta. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 48) mukaan teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja tuo näin haastateltavan äänen paremmin esille. Teemahaastattelu on määritelty puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska haastattelun aihepiirit ja teema-alueet on kaikille haastateltaville samanlaiset (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48).

Teemahaastattelurungossa teema-aiheet jaettiin kolmeen osioon: tarjoilijan ammattitaitoon á la -carte ravintolassa, ammattitaidon merkitykseen yritykselle ja rekrytointiin ravintola-alalla. Ammattitaito-osiossa käsiteltiin mm. hyvän tarjoilijan ominaisuuksia, koulutuksen ja työkokemuksen merkitystä sekä asiakaspalvelu- ja alaistaitoja. Ammattitaidon merkitys kohdassa haastateltavilta kysyttiin mm. ammattitaidon

vaikutusta yritykseen, yrityksissä käytettäviä palvelupolkuja sekä kouluttautumismahdollisuuksia työn ohella. Rekrytointi osiossa keskityttiin yrityksen rekrytointiprosessiin ja sen etenemiseen.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastattelut tehtiin joulukuun 2017 ja tammikuun 2018 aikana. Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista kolme oli ravintolayrittäjiä tai ravintolapäälliköitä ja kolme vuokratyöyritysten rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Haastateltavat, joihin otettiin yhteyttä, valittiin Seinäjoella toimivista ravintoloista ja vuokratyöyrityksistä. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe, haastattelumenetelmä ja kuinka paljon haastatteluun tulisi varata aikaa. Haastatteluun suostuneiden kanssa sovittiin sopiva ajankohta ja paikka haastattelulle sekä kerrottiin tarkentavia tietoja haastatteluun liittyen.

Ennen haastattelua haastateltavilta varmistettiin, haluavatko he esiintyä omalla nimellä tai vaihtoehtoisesti nimettöminä. Haastattelut äänitettiin, jotta kaikki esille tulleet asiat saatiin tallennettua mahdollisimman tarkasti.

5.3 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimustulosten analysointia varten kaikki haastatteluäänitteet siirrettiin omiksi tiedostoikseen tietokoneelle. Tämän jälkeen äänitteet käytiin läpi kuuntelemalla ne yksitellen ja samalla litteroimalla eli kirjoittamalla haastattelut sanasta sanaan puhtaaksi. Näin haastattelusta saatuja tuloksia oli helpompi käyttää itse tutkimuksessa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Haastateltavien taustatiedot

Teemahaastatteluun osallistui kuusi henkilöä, joista kolme edusti seinäjokista ravintolaa ja kolme Seinäjoella sijaitsevaa vuokratyöyritystä. Haastateltavat valikoituivat sen perusteella, ketkä olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen ja jotka vastasivat haastattelupyyntöön. Tarkoituksena oli haastatella tasainen määrä sekä vuokratyö- että ravintolayrittäjiä, jotta vastauksia saataisiin tasaisesti yhtä paljon. Ravintolayrittäjien valintaan vaikutti myös heidän vuokratyövoiman käyttö sekä ravintolakonsepti. Konsepteiksi pyrittiin valitsemaan sekä ketju- että yksityisiä yrityksiä. Haastatteluun osallistuneita ravintoloita olivat Uppalan kartano, Pancho Villa sekä yksi nimettömänä pysyttelevä ravintola. Vuokratyöyritykset valikoituivat sen mukaan, tarjoavatko he matkailu- ja ravintola-alan työvoimaa paikallisille yrityksille. Haastatteluun osallistuneita vuokratyöyrityksiä olivat Opteam, Varamiespalvelu sekä yksi nimettömänä pysyttelevä yritys.

6.2 Ravintolayrityksille suunnattu teemahaastattelu

6.2.1 Rekrytointi

Työhakemuksista ensimmäisenä katsotaan, millainen työkokemus hakijalla on ja millaisissa työpaikoissa hän on aiemmin työskennellyt. Työkokemuksella ei nyky-päivänä katsota olevan niin suurta merkitystä rekrytoitaessa uutta työntekijää. Koulutusta pidetään tärkeänä, mutta sekään ei ole pääkriteeri työntekijän valinnassa. Hakemuksesta on toivottavaa löytyä suosittelija edellisistä työpaikoista, jotta työnantaja saa tarvittaessa tietoa, kuinka työt ovat edellisessä työpaikassa sujuneet.

“Se että työnhakija kertoo, missä paikoissa on ollu töissä ja kuinka kauan, niin ei tarvii lähtee selvittämään ja yleensä se että on vielä joku suosittelija” (Anu Luukko, Uppalan Kartano)

“Joo koulutus on tärkeätä, mut mä en näe sitä niin ettei pystyis sitä ilman koulutustaki hoitamaan.”(Ravintolapäällikkö, Seinäjoki)

“Kokemus on aina niin kun hyvä merkki, mutta sitten taas se että joku voi olla hyvä vaikka se ei olisi niin paljon kokemusta.” (Terhi Muilu, Pancho Villa)

Työtehtäviin soveltuvia työntekijöitä, erityisesti tarjoilijoita, koettiin vaikeampana löytää verrattaessa kokkeihin. Tulevaisuudessa tarjoilijan ammattitaidosta odotetaan yhä enemmän muutakin, eikä kohtelias käytös pelkästään enää riitä. Tarjoilijan ammatissa henkilön oma persoonallisuuden näyttäminen koetaan olevan yhä tärkeämmässä osassa. Työntekijän on hyvä osata suhtautua ja reagoida asiakaspalautteeseen oikealla lailla, mutta sen asian oppii ajan kanssa.

“Sen pitää olla persoonallista se palvelu niin ainakin mä luulen et trendi on menossa siihen suuntaan, että keittiölle saadaan tekijöitä, mut sali tulee olemaan se haaste.” (Anu Luukko, Uppalan Kartano)

“On tosi vaikea löytää ihmisiä jotka reagoi oikein asiakaspalautteeseen tai ylipäättään asiakkaan reaktioihin, se tulee sit ajan kanssa.” (Ravintolapäällikkö, Seinäjoki)

“Meillehän olis ideaali tilanne se että työntekijä osais hoitaa sekä salin että keittiön puolen.” (Terhi Muilu, Pancho Villa)

Harjoittelijoista ja heidän valmiudestaan ravintola-alalle keskusteltaessa, esiin nousi erityisesti se, että opettajien velvollisuus olisi miettiä tarkasti, millaiseen harjoittelu- paikkaan opiskelijoilla on valmiudet ja kuinka riittävät ne ovat. Faktana pidettiin sitä seikkaa, että kaikista henkilöistä ei ole tarjoilijaksi, jos asiakaspalvelualltiutta tai rohkeutta ei ole. Asiakaspalvelualltiutta ei voida opettaa koulussa, vaan sen tulee löytyä harjoittelijasta itsestään. Harjoittelijalta täytyy löytyä aito kiinnostus palveluammattia kohtaan, koska siinä ollaan jatkuvasti tekemisissä erilaisten asiakkaiden kanssa.

“On isoja todella valtavan isoja eroja siinä, että minkälaisia harjoittelijoita on. Täs kohtaa mä niin ku koulun vastuuta paljoki välillä kyseenalistan.” (Anu Luukko, Uppalan Kartano)

“Se on ihan sama istuuko ne koulu penkillä, mut jostain vaan ei oo tarjoilijaksi, näin se vaan on. Perus palvelumallin ku osaa niin se, ja on tarpeeks rohkea.” (Ravintolapäällikkö, Seinäjoki)

“Asiakaspalvelu ja tarjoilutyö niin se on aika paljon kumminkin semmosta niin kun ihmisestä kiinni. Koulus ei pysty opettamaan asiakaspalvelua ja asiakaspalvelualttiutta et kyllä se pitää tulla niin kun ihmisestä itsestään.” (Terhi Muilu, Pancho Villa)

Harjoitteluiden kautta rekrytoidaan usein työntekijöitä ravintoloihin. Tätä pidetään hyvänä väylänä, koska perehdyttämistä ei tarvita, kun työpaikka on jo ennestään tuttu. Tällöin myös vältetään pitkiltä rekrytointiprosesseilta ja niiden aiheuttamilta kustannuksilta. Työnantajalla on mahdollisuus nähdä harjoittelijan työskentelemistä jo harjoitteluvaiheessa ja myöhemmin tarjota työpaikkaa.

“Se on niinku ikään ku sille yritykselle jotenki matalan kynnyksen niinku palkattava, koska sit on jo nähny aika monta kuukautta usein, kuinka on niinku tehny töitä” (Anu Luukko, Uppalan Kartano)

“Viime vuonna otettiin yks joka teki täs muutaman viikon harjoittelun. Ja sit pyysin et tuu kesäks töihin.” (Ravintolapäällikkö, Seinäjoki)

“Aika monesti tai siis sanotaan, että seitkyt no ehkä kaheksankyt prosenttia meidän henkilökunnasta on tullu harjoittelun kautta.” (Terhi Muilu, Pancho Villa)

6.2.2 Tarjoilijan ammattitaito á la -carte ravintolassa

Hyvältä tarjoilijalta odotetaan empaattisuutta asiakaskohtaamisessa, hyvää päätely- ja ongelmanratkaisukykyä selviytyäkseen hankalistakin tilanteista esim. vaikean asiakkaan kohtaamisesta. Tarjoilijalta odotetaan myös taitoa työskennellä oma-aloitteisesti ja itsenäisesti yrityksen palvelumallin mukaisesti. Tarjoilijan on luotava asiakkaalle tunne, että hänet huomioidaan koko palvelutapahtuman ajan niin

että se alkaa heti asiakkaan astuessa ravintolaan sisään ja loppuu asiakkaan poistuessa. Tarjoilijalla tulee olla taito ennakoida asiakaspalvelutilanteessa, mitä asiakas haluaa, ennen kuin asiakas itse ehtii edes pyytää.

“No tärkein tarjoilijan ominaisuus on ehdottomasti empaattisuus siis se että pystyy niin ku hahmottamaan ennen ku se asiakas ehtii pyytää tai kertoa.” (Anu Luukko, Uppalan Kartano)

“Mä painotan sitä et se palvelumalli toimii ja on oma-aloitteinen ja itsenäinen ja pärjää yksin ja on päättelykykyä, ongelmanratkaisukykyä.” (Ravintolapäällikkö, Seinäjoki)

“Et tarjoilijan pitää ymmärtää et se asiakas ei maksa pelkästään siitä ruuasta, se maksaa siitä palvelusta.” (Ravintolapäällikkö, Seinäjoki)

“Et jos asiakaspalvelualltiutta ja palveluintoa löytyy niin kyllä ne käytännön asiat sitten oppii myöhemminkin.” (Terhi Muilu, Pancho Villa)

Hyvät asiakaspalvelutaidot koostuvat tarjoilijan aidosta kiinnostuksesta työhönsä, ja tarjoilijalla tulee olla kykyä huomioida ympäristöä ja osata siten palvella asiakkaita parhaiten. Tarjoilijalta odotetaan hyviä sosiaalisia taitoja ja yhteistyökykyä niin että palvelu on mahdollisimman luontevaa. Erityisesti salissa työskennellessä tarvitaan hyvää tiimityöskentelytaitoa, jotta tarjoilu sujuu jouhevasti. Se millä tavalla asiakkaita palvellaan riippuu myös siitä, millainen ravintolan konsepti on. Jos ravintola on rennomman tyylinen, myös asiakaspalvelun tulee olla tyyliin sopivaa.

“Empaattisuus on ehdottomasti tärkein. Ja toki siis tämmönen no se tiimissä toimiminen ja nää sosiaaliset taidot.” (Anu Luukko, Uppalan Kartano)

“Se et osaa lukea mitä se ihminen haluaa, ihan vaan sivusilmällä katto-malla ja kehonkieltä lukemalla.” (Ravintolapäällikkö, Seinäjoki)

“Semmonen mitenkä niin kun asiakkaita ylipäättään kohtaa ihmisenä, että ei tartte sillä lailla hienostella vaan niin kun se et oot semmonen mahollisimman rento.” (Terhi Muilu, Pancho Villa)

Hyvinä alaitaitoina pidettiin erityisesti joustavuutta ja työntekijän odotetaan luovan omalla toiminnallaan yhteishenkeä työyhteisössä. Joustavuudesta odotetaan erityisesti sitä, että työajat saattavat vaihdella ja tällöin myös työntekijän on oltava valmis äkillisiin muutoksiin. Työntekijän on huomioitava oman työyhteisön jäsenet ja auttaa tarvittaessa apua vaativissa tilanteissa eikä pelkästään keskittyä omiin työtehtäviin.

“Sit semmonen kuuliaisuus, luotettavuus. Sit semmonen valmius joustaa, se on todella suuri.” (Ravintolapäällikkö, Seinäjoki)

“No tietysti joustavuus on niinku aika iso juttu tällä alalla. Sitten tietysti että jos huomaa että työyhteisössä on joku ongelma tai työssä niin kun puuttuu joku. Yrittää niin kun kehittää sitä omaa työpaikkaansa tai omaa työtänsä.” (Terhi Muilu, Pancho Villa)

6.2.3 Tarjoilijan ammattitaidon merkitys yritykselle

Tarjoilijan ammattitaito vaikuttaa yrityksessä erityisesti siihen millaisen mielikuvan asiakas saa yrityksestä, koska tarjoilija on ns. yrityksen kasvot jotka asiakas kohtaa ensimmäisenä ja viimeisenä yrityksessä asioidessaan. Myös yrityksen tehtävä on varmistaa hyvän asiakaspalvelun onnistuminen, perehdyttämällä tarjoilijat hyvin tehtävänsä varten. Näin varmistetaan, että asiakkaat saavat asianmukaista palvelua jokaiselta tarjoilijalta.

“No tietenkin siihen käytännön niin ku työprosessiin, että homma toimii.” (Anu Luukko, Uppalan Kartano)

“No kyllähän se antaa sellasta, et jos tarjoilija on ammattitaitoinen niin se antaa sellasta kuvaa että paikalla on varaa ns. ammattitaitoon.” (Ravintolapäällikkö, Seinäjoki)

“Tarjoilija on kumminkin se näkyvin osa sille asiakkaalle ja se millanen mielikuva sille asiakkaalle jää siitä yrityksestä niin se on täysin sen tarjoilijan varassa.” (Terhi Muilu, Pancho Villa)

Yrityksen liikeidean, arvojen ja imagon painottaminen koettiin olevan tärkeä ja jo rekrytointivaiheessa pyritään selvittämään vastaavatko hakijan omat arvot yrityksen

arvoja. Työntekijän olisi hyvä jo hakuvaiheessa miettiä kohtaavatko omat ja yrityksen arvot ja löytyykö häneltä tarvittavaa ja riittävää ammattitilpeyttä täyttääkseen ne.

“Se että joo kun hakee töihin niin siinä vaiheessa jo kannattaa miettiä et vastaako ne yrityksen arvot ja liikeidea sitä mitä ite pitää tärkeenä.”

(Anu Luukko, Uppalan Kartano)

“No siis itsehän olen tosi tarkka siitä bisnes jutusta, et puhtaasti liikevaihdosta. Ja oon myös niinku arvoista ja ammattitilpeydestä puhunu täällä.” (Ravintolapäällikkö, Seinäjoki)

“Et tietysti meidän ketjulla on niin, kun omat juttunsa sitten mitä on, mut sitten vähän niin kun mietittäis meidän omaa kuviota, että mikä siellä on.” (Terhi Muilu, Pancho Villa)

6.3 Vuokrayrityksille suunnattu teemahaastattelu

6.3.1 Rekrytointi

Työtehtävät, joihin on eniten hakijoita, ovat sellaisia joissa ei vaadita erityistä osaamista tai kokemusta ja joka on mahdollista oppia työn kautta. Työtehtäviin joissa vaaditaan ammattitaitoa ja jonkin verran aikaisempaa kokemusta ei kovin herkästi lähetetä hakemuksia. Hakijoita kiinnostavat myös työtehtävät joissa on mahdollisuus tehdä pääsääntöisesti päivätyötä eli iltatöitä ei haluta tehdä.

“Semmosiin missä ei vaadita osaamista tai kokemusta ja voidaan opettaa siihen työhön, niin niihin haetaan.” (Marja Velin, Opteam)

“Á la -carte tarjoilu ei oo enään muodissa, et siihen vähemmän on niin kun suuntautuvia ja vaikka ne olis sen valinnu niin silti ne ei välttämättä halua tehdä sitä.” (Miia Koskela, VMP)

“Semmoset päivätyöt on semmosia mihin tulee paljon, että luulen että työajat vaikuttaa aika paljon myös siihen hakijamäärään.” (Rekrytointikonsultti, Seinäjoki)

Työhakemuksissa katsotaan ensimmäisenä yleensä millainen aikaisempi työkokemus hakijalla on, mutta se ei pelkästään määritä valintaa, vaan yleisesti mitä hakija on kertonut itsestään ja kuinka motivoitunut on työhön. Työhakemuksen avulla etsitään hyvää tyyppiä ja toivotaan että se välittyy myös työhakemuksesta. Työntekijöiden työhistoria kiinnostaa myös silloin kun työntekijä on ollut pidemmän aikaa poissa työmarkkinoilta, eli mikä siihen on ollut syynä.

“Se nykytilanne et minkäläinen tilanne on ja työhistoriasta kiinnostaa myös se, et jos siellä on pitkiä taukoja et miks niitä on tavallaan ollu, että.” (Rekrytointikonsultti, Seinäjoki)

“Et se ei oo se kokemus, vaikka se on jännä, me katotaan se työkokemus ekana, mut se valintakriteeri on se, kuinka hyvä tyyppi se on.” (Anni Kaappola, Opteam)

“Sekään ei aina peilaa, että jos haastattelussa mä huomaan et hei tosahan on potentiaalia ja sillä ei kuitenkaan oo kokemusta, mut sillä on into ja motivaatio niin kyllä mä ehdotan semmosta asiakkaalle.” (Miia Koskela VMP)

Millä perusteella työntekijä valitaan asiakasyritykselle, vaikuttaa siihen monet tekijät. Hakijan oikeanlainen asenne koetaan tärkeimpänä asiana valinnassa ja se saattaa mennä työkokemuksen edelle, vaikka silläkin on merkitystä. Myöskään hakijan koulutuksella ei katsota olevan suurta merkitystä sillä hyvän asenteen avulla ja huolellisella perehdytyksellä saadaan hyviä tehtyä hyviä työntekijöitä. Henkilö joka koetaan sopivaksi tiettyyn työyhteisöön vaikuttaa myös työntekijän valintaan.

“Toki siihen vaikuttaa monetkin tekijät, et se aiempi kokemus, mutta asennetta painotetaan yhä enemmän.” (Rekrytointikonsultti, Seinäjoki)

“Mä näkisin et se on se asenne sitä työtä kohtaan, et se on se ykkönen. Toki sitten niissä vaativissa hommissa enemmän se työkokemus.” (Miia Koskela, VMP)

“Kyllä se sit loppu viimein ratkasee sen vaikka sulla olis kuinka paljon työkokemusta ja sit toisella ei oo paljon ollenkaan, mut sit se olemus, asenne ja kaikki et kyllä se on niinku se.” (Anni Kaappola, Opteam)

“Asiakkaat on sanonu et ne ei painota siihen koulutukseen, et se on niin kun se on menneen talven lumia se koulutus.” (Miia Koskela, VMP)

“Myös se on tärkeätä et se henkilö istuu siihen työyhteisöön, et se sopii siihen porukkaan.” (Rekrytointikonsultti, Seinäjoki)

6.3.2 Tarjoilijan ammattitaito á la -carte ravintolassa

Hyväksi tarjoilijaksi kuvaillaan henkilöä jolla on oikeanlainen asenne, jota pidetään jopa työkokemusta tai koulutusta tärkeämpänä asiana. Asenteen lisäksi á la -carte tarjoilijalta odotetaan halua kehittää itseään ja tulla koko ajan ammatissaan paremmaksi. Myös aito halu tehdä tarjoilijan työtä sekä asiakkaiden huomioiminen on tärkeää.

“Asenne on kunnossa ja on aito halu palvella asiakasta, et nauttii siitä työstä mitä tekee.” (Rekrytointikonsultti, Seinäjoki)

“Ammattitaitovaatimukset laskee koko ajan. Syystä että niitä ammattitaitoisia tarjoilijota, koulusta valmistuneita tarjoilijoita, niitä ei oo saatavilla. Ja ja tuota millä siellä työelämässä pärjää, on se et sulla on se asenne kunnossa.” (Marja Velin, Opteam)

“Mun mielestä se on se et se asiakkaan huomiointi on varmaan tämän päivän ykkös juttu.” (Miia Koskela, VMP)

Hyvät asiakaspalvelutaidot koostuvat siitä, että tarjoilijalla omaa hyvät käytöstavat, loistavan paineensietokyvyn sekä taidon ottaa vastuuta omasta työstään. Asiakaspalvelutaitoinen tarjoilija osaa vuoro vaikuttaa asiakkaiden kanssa ottamalla jokainen asiakas huomioon omana yksilönään. Tämä vaatii tarjoilijalta taitoa lukea asiakkaita niin, että hän osaa valita jokaisella asiakkaalle sopivan palvelutyylin. Taitavan tarjoilijan tulee olla sosiaalinen, rohkea ja eikä hän pelkää kohdata asiakasta. Hyvällä asiakaspalvelijalla pysyy langat käsissä koko palvelutilanteen ajan, vaikka

hänellä olisi kiire esim. useampaa pöytäseuruetta hoitaessa. Hän osaa myös hillitä omat tunteensa vaikeissa tilanteissa joita voivat olla esim. hankalan asiakkaan kohtaaminen tai viinin kaatuminen asiakkaan päälle.

“Vuorovaikutus et sie kohtaat sen ihmisen ihmisenä. Se on se kaiken a ja o. Totta kai peruskohteliaisuus eli semmoset niinkö, mitä ennen vanhaa opetettiin kotona.” (Marja Velin, Opteam)

“Mun mielestä on oma ittensä ja ottaa sen yksilönä se asiakas niin ne on niin ku ne mitä mä kokisin niin ku ainakin siinä.” (Miia Koskela, VMP)

“Elikkä toisaalta semmonen niin ku, et pystyy tekemään montaa asiaa yhtä aikaa, niin sekin on omasta mielestä tosi tärkeitä tarjoilijalle.” (Rekrytointikonsultti, Seinäjoki)

“Et sehän on ihan inhimillistä, mut se pystyy et sä et mee ihan niin ku että apua jos sä kaadat viinit tai ruuan jonku syliin. Että sä osaat sen tilanteen hoitaa, ettet sä siinä saa raivokohtausta tai rupee itkeen tyyliin.” (Miia Koskela, VMP)

Hyvä alainen on sellainen joka on joustava, aktiivinen kehittämään ja kehittymään työssään sekä osaa kyseenalaistaa erilaisia työtapoja. Taitava alainen osaa ottaa palautetta vastaan ja myöntää omat virheensä. Tärkeää on myös taito antaa palautetta esim. esimiehelle tai muille työntekijöille. Taitava alainen osaa ottaa asiakkaiden lisäksi huomioon myös työtoverinsa auttamalla ja kannustamalla heitä. Tärkeää on myös taito osata pitää omat tunteet kurissa, niin että ei esim. tartuta omaa huonoa mieltään työilmapiiriin. Taitava alainen ottaa myös vastuuta omista työtehtävistään ja päätöksistään seisomalla sanojensa ja tekojensa takana.

“Elikkä tietysti joustava ja sitten semmonen niin kun ymmärtäväinen ja halu kehittyä ja kehittää ainakin omasta mielestä hyviä asioita ja uskalltaa sanoa, jos joku vaivaa.” (Rekrytointikonsultti, Seinäjoki)

“No se että ottaa ne muutki huomioon ja luo sitä ryhmähenkeä muitten kanssa ja ettei vaikka onki se oma työtehtävä, mut jotenki otat ne muut huomioon siinä samalla.” (Anni Kaappola, Opteam)

“No varmaan se kuunteleminen ja palautteen anto. Mä näkisin että ne on ne tärkeimmät.” (Miia Koskela, VMP)

6.3.3 Tarjoilijan ammattitaidon merkitys yritykselle

Yrityksen liikeidean, arvojen ja imagon painottaminen on huomioitu muun muassa laatimalla työntekijöille suunnattu materiaali jossa liikeidea, arvot ja imago käydään läpi ja työntekijän tulee sitoutua näihin.

“Joo meillä on siis semmonen xxx työntekijöille laitettu elikkä siellä kerrotaan juuri näistä asioista ja uusien työntekijöiden pitäis käydä sielä sitten kuittaamassa, että on sitoutunut näitä noudattamaan.” (Rekrytointikonsultti, Seinäjoki)

“Meillä kannustetaan tämmöseen vastuunottoon, ja kehittämiseen ja yrittäjyyteen. Niin kyl me tuodaan se ilmi siinä perehdytyksessä ja kommunikoinnissa työntekijän kanssa.” (Marja Velin, Opteam)

Tarjoilijan ammattitaito vaikuttaa työnantajiin siten, että hyvät työntekijät lisäävät asiakasyritysten luottamusta vuokratyöyritystä kohtaan ja myöhemminkin ollaan valmiita tekemään yhteistyötä heidän kanssaan. Ammattitaito ja sen puute voi vaikuttaa yritykseen myös negatiivisella tavalla esim. jos työntekijällä ei työtilanteessa olekaan tarvittavaa kokemusta ja osaamista työtehtävistä, vaikka hän on niin rekrytointitilanteessa antanut ilmi. Työntekijän on rehellisesti kerrottava omasta osaamisesta ja ammattitaidosta, jotta välttyttäisiin tilanteilta, missä työntekijän taidot eivät olekaan sitä mitä on oletettu.

“Tota niin, no totta kai se vaikuttaa silläkin tavalla, että kyllä ne asiakasyritykset pitää niistä hyvistä työntekijöistä ja ammattitaitoisista työntekijöistä kiinni.” (Rekrytointikonsultti, Seinäjoki)

“Niin ne työntekijäthän on ne meidän kaikista tärkein voimavara ja asia niinkö meidän toimialalla.” (Marja Velin, Opteam)

“No kyllähän se vaikuttaa, että jos tuota hyvin on mennyt. Se tietää, että tilaa jatkossakin ja todennäköisesti samaa työntekijää.” (Miia Koskela, VMP)

“Jos hakija on todella sanonut et hän osaa niin millä sen niin sit ihan oikeesti todistaa et se ei osaakaan. Et just sillä ,et sit se menee ja moka. Se on valitettavaa.” (Miia Koskela, VMP)

6.4 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tutkimuksessa selvitettiin rekrytointia ja kuinka se eroaa ravintolayritysten ja vuokratyöyritysten välillä. Sekä ravintolayritykset että vuokratyöyritykset katsoivat työhaemuksesta ensimmäisenä hakijan työkokemuksen ja koulutuksen, mutta niitä ei pidetty tärkeimpinä valintaan vaikuttavina kriteereinä. Hakijan oikeanlainen asenne ja motivaatio työtä kohtaan vaikuttivat vahvasti ja usein viime kädessä työntekijän valintaan. Tästä voidaan todeta, että sekä ravintola- ja vuokratyöyritykset olivat samaa mieltä asenteen tärkeydestä nostamalla sen tärkeimmäksi kriteeriksi. Teoriassa rekrytointikriteereistä kerrottiin yritysten olevan nykyään valmiimpia kouluttamaan työntekijöitä työhön, joka myös vahvisti sen, että työntekijän taidot eivät ole se tärkein pääkriteeri.

Tutkittaessa tarjoilijan ammattitaitoa á la -carte ravintolassa sekä odotuksien kohtaamista ravintolayritysten ja vuokratyöyritysten välillä selvisi, että ravintolayritykset odottivat hyvältä tarjoilijalta erityisesti empaattisuutta asiakaskohtaamisessa, taitoa havainnoida ympäristöä, ongelmanratkaisukykyä ja rohkeutta työskennellä itsenäisesti. Vuokratyöyritykset odottivat hyvältä tarjoilijalta oikeanlaista asennetta, aitoa kiinnostusta alaa kohtaan ja halua oppia uutta. Esiin nousi myös asiakkaan huomiointien tärkeys, mikä oli molempien mielestä hyvän tarjoilijan yksi ominaispiirre. Ravintolat painottivat enemmän kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja ongelmanratkaisuun, kun taas vuokratyöyrityksillä asenne ja kiinnostus työtä kohtaan olivat avainasemassa. Teoriassa kerrottiin tarjoilijalta vaadittavina ominaisuuksina olevan mm.

palveluhenkisyys, vastuullisuus, hyvät käytöstavat, paineensietokyky, yhteistyötaidot ja oma-aloitteisuus, jotka myös tutkimustuloksissa tulivat esille.

Asiakaspalvelutaidoista keskusteltaessa ravintolayrittäjät korostivat aitoa kiinnostusta, asiakkaan ja ympäristön huomioimista, sosiaalisia- sekä tiimityöskentelytaitoja, empaattisuutta sekä selviytymistä hankalista tilanteista. Vuokratyöyritykset mainitsivat tärkeiksi taidoiksi hyvät käytöstavat, paineensietokyvyn, kyvyn ottaa vastuuta omasta työstään, jokaisen asiakkaan huomioimisen omana yksilönään sekä selviytymisen hankalista tilanteista. Yritykset odottivat tarjoilijan omalla persoonalla vaikuttavan asiakaspalvelun onnistumiseen ja myös teoriassa asiakaspalvelun tärkeimpänä työvälineenä asiakaspalvelijalla pidettiin hänen omaa persoonaa, kykyä ja halukkuutta toimia vuorovaikutustilanteessa. Tästä voitiin todeta, että asiakaspalvelutaidot, mitä ravintolat ja vuokratyöyritykset odottavat olivat hyvin samanlaisia, eikä merkittäviä eroavaisuuksia heidän odotuksissaan ollut. Myös teoriassa kerrottiin juuri samoista asiakaspalvelulta vaadittavista taidoista, jotka asiakaspalvelutaisella tarjoilijalla on oltava.

Siitä mitä yritykset odottavat alaistaidoista selvisi, että ravintolayritykset odottivat erityisesti joustavuutta ja sitä, että työntekijä luo omalla toiminnallaan hyvää yhteishenkeä työyhteisössä. Lisäksi työntekijältä haluttiin valmiutta kehittää niin työpaikkaansa kuin omia työtapoja. Vuokratyöyritykset odottivat työntekijän alaistaidoista joustavuutta sekä taitoa kuunnella ja antaa palautetta työstä. Alaistaitoinen työntekijä osaa ottaa vastuuta omista työtehtävistään ja hoitaa ne ammattimaisesti. Tästä voitiin todeta, että ravintolat ja vuokratyöyritykset pitävät alaistaitona erityisesti joustavuutta. Ravintolat painottivat työntekijältä olla osana kehittämässä omaa työtään ja työpaikkaansa sekä työyhteisön yhteishengen luonnissa. Vuokratyöyritysten mielestä vastuun ottaminen työssä, kuunteleminen ja palautteen anto olivat ne tärkeimmät alaistaitoon liittyvät asiat. Teoriassa alaistaidon piirteitä olivat mm. työntekijöiden auttaminen, työtehtävien ottaminen vapaaehtoisesti hoidettavaksi ja oman mielipiteen kertominen rakentavalla tavalla sekä mainittiin myös, että työntekijällä on vastuu omasta työstään ja tekemisistään. Tässä teoria ja tutkimustulokset kohtasivat siitä, mitä alaistaidoilta odotetaan.

Tarjoilijan ammattitaito vaikutti työnantajiin ravintolayrittäjien mielestä mm. siihen millaisen mielikuvan asiakas saa yrityksestä, sillä tarjoilija on tärkein tekijä asiakas-kohtaamisessa. Tarjoilijan vastuulla on se, millainen mielikuva asiakkaalle jää yrityksestä ja koko palvelutapahtumasta. Vuokratyöyritysten mielestä hyvät työntekijät lisäävät asiakasyritysten luottamusta vuokratyöyrityksiä kohtaan ja päinvastoin. Ammattitaidoton työntekijä voi negatiivisella tavalla vaikuttaa asiakasyrityksen luottamukseen vuokratyöyritystä kohtaan. Tästä voitiin todeta, että ravintolat ja vuokratyöyritykset pitävät molemmat tarjoilijan ammattitaitoa vaikuttavana asiana siihen, millaisen kuvan yrityksestä saa sekä molemminpuoliseen luottamukseen. Koska tarjoilijat ovat merkittävässä osassa kohdatessaan asiakkaita, on heidän ammattitaitonsa yrityksille tärkeää. Myös teoriassa viitattiin asiakkaan kohtaamisen olevan merkityksellinen yrityksen menestyksen kannalta ja kaikki työntekijän toiminnan seuraukset vaikuttavat koko yritykseen.

Yrityksen liikeideasta, arvoista ja imagon painottamisesta työntekijöille keskusteltaessa selvisi, että ravintolayrityksissä pyritään jo rekrytointivaiheessa selvittämään vastaavatko hakijan omat arvot yrityksen arvoja. Yhdessä ravintolassa oli vastikään käyty keskustelua yrityksen arvoista ja niiden päivittämisestä. Vuokratyöyrityksistä yhdessä oli laadittu oma materiaali, jossa edellä mainitut asiat käydään läpi ja työntekijä sitoutuu niitä noudattamaan. Toisessa vuokratyöyrityksessä painotettiin vastuunottoa, kehittämistä ja yrittäjyyttä ja nämä asiat tuodaan ilmi keskusteltaessa työntekijöiden kanssa. Tästä voitiin todeta, että erityisesti arvot on asia, jota yrityksissä pidetään tärkeänä ja huomioidaan jo työntekijöiden valinnassa. Yritysten olisi syytä miettiä kuinka liikeideaa, arvoja ja imagoa voisi työntekijöille painottaa enemmän. Myös teoriassa kerrottiin mm. organisaation mahdollisuudesta menestyä liiketoiminnassaan, kun työntekijän ominaisuudet vastaavat liiketoiminnan asettamia vaatimuksia ja alaitaitoinen työntekijä ymmärtää, että hän voi oman työnsä kautta vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millä tavoin ravintolayrittäjien ja vuokratyöyritysten odotukset työntekijän ammattitaidosta kohtaavat ja eroavat toisistaan. Samalla tutkittiin rekrytoinnin eroja ravintolayritysten ja vuokratyöyritysten välillä. Tutkimuksen tekoon innostivat kokemus vastaavista työtehtävistä, mielenkiinto aihetta kohtaan, sekä se että aiheesta ei samankaltaista tutkimusta ole aikaisemmin tehty. Toimeksiantajaa ei opinnäytetyöhön saatu vaan, vaikka se olisi ollut toivottavaa. Tutkimus päätettiin toteuttaa itsenäisesti, ilman toimeksiantajaa.

Opinnäytetyöprosessin tekeminen aloitettiin jakamalla työ tärkeimpiin aihealueisiin. Teoriaan valitut aihe-alueet muodostuivat aluksi kirjoitettujen haastattelulomakkeiden pohjalta. Tämän jälkeen alettiin kartoittamaan mahdollisia haastateltavia ja heitä varten kirjoitettiin erillinen saatekirje, jossa avattiin työmme aihetta sekä haastattelussa käytettäviä menetelmiä. Kun haastateltavia oli saatu riittävästi mukaan tutkimukseen, alkoi teoriaosuuden työstäminen lähteitä etsimällä. Samalla kun teoriaosuus muodostui, tehtiin haastatteluja ja litteroitiin niitä. Kuuden haastattelun avulla saatiin paljon tietoa haastateltavien omista kokemuksista ja näkemyksistä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tekeminen oli erittäin vaativa tehtävä, sillä kokemusta vastaavanlaisesta menetelmästä ei ollut. Teemahaastattelujen tekeminen eli itse haastattelut sekä niiden litteroiminen sujuivat hyvin, mutta teemojen avaaminen ja analysoiminen tuottivat hankaluuksia. Haasteita opinnäytetyötä tehdessä aiheutti mm. haastateltavien saaminen mukaan opinnäytetyöhön, sillä osa ehdokkaista ei joko vastannut haastattelupyyntöihin ollenkaan tai vastaaminen kesti kauan. Sopivan haastatteluajankohdan löytäminen vei myös aikaa, sillä haastattelujen ajankohta sijoittui pikkujoulukaudelle, jolloin ravintolayrittäjät olivat hyvin kiireisiä. Haastattelut tehtiin joulukuun helmikuun aikana, mikä venytti tutkimustulosten analysoinnin aloittamista.

Tutkimusta olisi voitu syventää myös itse työntekijöiden haastatteluun, jolloin myös heidän näkökulmansa aiheesta olisi saatu selville. Tutkimusta voivat hyödyntää kaikki aiheesta kiinnostuneet esim. ravintolan rekrytoinnista vastaavat sekä ravintola-alalla työskentelevät henkilöt. Apua tutkimuksesta voi olla myös ravintolayrittä-

jien ja vuokratyöyrittäjien yhteistyön suhteen, sillä sen avulla he voivat oppia paremmin ymmärtämään toistensa toimintatapoja ja odotuksia työntekijöiden rekrytoinnin suhteen. Myös ravintola-alan työntekijöille tutkimuksesta voi olla apua esim. rekrytointitilanteeseen valmistautuessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty & voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Ammattinetti: Baaritarjoilija. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Mikkeli: KEHA- keskus. [Viitattu 25.4.2018]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/ammait/detail/23/3/632_ammatti

Ammattinetti: Kahvilatarjoilija. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Mikkeli: KEHA- keskus. [Viitattu 28.2.2018]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/ammait/detail/635_ammatti?link=true

Ammattinetti: Ravintolan tarjoilija. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Mikkeli: KEHA- keskus. Viitattu 28.2.2018]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/ammait/detail/633_ammatti?link=true

Ammattinetti: Ravitsemispalvelut. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Mikkeli: KEHA- keskus. [Viitattu 28.2.2018]. Saatavana: (http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala)

Duunioppi. 8.10.2005. Ammattitaito. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.10.2017]. Saatavana: <https://www11.edu.fi/duunioppi/index.php?id=47>

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015. Osuvuutta rekrytointiin, tehoa työnvälitykseen. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.5.2018]. Saatavana: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-2014-Osuvuutta-rekrytointiin-tehoa-tyonvalitykseen.pdf>

- Ennakointikamari. 2015. Yritysselvitys tulevaisuuden osaamistarpeista. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu 7.5.2018]. Saatavana: https://mara.fi/site/attachments/MaRa_alan_yritysselvitys_syksy_2015_2.pdf
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark Oy.
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark Oy.
- Esedu. Ei päiväystä. Tarjoilijan ammattitutkinto. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.2.2018]. Saatavana: <https://www.esedu.fi/tutkintokoulutus/tarjoilijan-ammattitutkinto/>
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Flink, K-M., Kerttula, T., Nordling, A-M. & Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. Avec asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.

Huhtala, M. Ei päiväystä. Asiakaspalvelu vaatii psykologista silmää. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.4.2018]. Saatavana: http://herkkuammatti.fi/pdf/Fidary_asiakaspalvelu_lowres.pdf

Kun koulu loppuu. Ei päiväystä. Matkailu- ja ravintola-ala. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.2.2018]. Saatavana: <https://www.kunkoululoppuu.fi/mille-alalle/matkailu-ja-ravintola-ala>)

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 3.5.2018]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007 Hyvinvointia työyhteisöön: Eväitä kehittämistyön avuksi. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. [Viitattu 11.4.2018]. Saatavana: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhy-opas.pdf>

Manninen, O. 2009. Työelämäosaamisen käsikirja. Tampere: Domus Print Oy.

Markkanen, M. 1999. Etsi arvioi valitse: onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.

Opetushallitus. 2004. Tarjoilijan ammattitutkinnon perusteet. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 24.1.2018]. Saatavana: http://www.oph.fi/download/111121_tarjoilija_ammattitutkinto.pdf

Opetushallitus. 2014. Ammatillisen perustutkinnon perusteet: Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto 2014. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 28.2.2018]. Saatavana: http://www.finlex.fi/data/normit/42259/Oph_440112014_su.pdf

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.

Pitkääkoski, T. 2015. Elämisperusteisen ruokapalvelutapahtuman tuottamisen konseptointi. [Verkkajulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia, 330. [Viitattu 17.5.2018] Saatavana:https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-627-2.pdf

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Meedia Zone OÜ.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena: onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Strateginen hyvinvointi 2016. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. [Viitattu 11.4.2018]. Saatavana:http://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Jyväskylä: Keski-Suomen sivu Oy.