



TARJOILIJAN REKRYTOINTI RESTEL OY:SSÄ

Anniina Filppula

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

ANNIINA FILPPULA:

Tarjoilijan rekrytointi Restel Oy:ssä
Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2015

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän valintaan rekrytoinnissa, millainen on hyvä asiakaspalvelija ja miten rekrytointiprosessia voisi parantaa, jotta työnhaussa tavoitettaisiin paremmin potentiaaliset tarjoilijat. Kehitysehdotuksissa pohdittiin myös, miten saataisiin paremmin oikeat ihmiset töihin oikeille paikoille. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Restel Oy:n kanssa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Työtä varten haastateltiin kolmea henkilöä Restelin sisäisestä henkilöstöpankista eli HR-palveluilta sekä kolmea ravintoloiden esimiestä.

Teoriaosuudessa käytiin läpi ulkoista sekä sisäistä rekrytointiprosessia sekä ammattitaitoiseen asiakaspalvelijaan liittyviä aiheita, kuten motivaatiota, hyvää asiakaspalvelua sekä työyhteisöä. Haastatteluissa selvisi, että tarjoilijan ammattitaidon perustana pidettiin koulutusta ja työkokemusta. Ne eivät kuitenkaan olleet ratkaisevassa osassa työntekijän rekrytoinnissa, vaan tärkeimpinä asioina pidettiin työnhakijan persoonaa ja asennetta. Tärkeimmät uuden työntekijän valintaan vaikuttavat seikat olivat työnhakijan reippaus, iloisuus, motivaatio, positiivinen asenne ja taito lukea asiakkaita sekä työkokemus. Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa tarjoilijoista työllistyy yksikköön joko työharjoittelun kautta tai tekemällä töitä osa-aikaisena ja siirtymällä sitä kautta kokoaikaiseksi työntekijäksi.

Haastatteluissa tuli ilmi kehitysehdotuksia. HR-palvelujen ja Restelin ravintoloiden välistä yhteistyötä haluttiin lisätä ja rekrytointiprosessia muuttaa tasalaatuisemmaksi. Kehittämistä olisi siinä, että saataisiin vielä paremmin oikeat ihmiset oikeille paikoille. Se toteutettaisiin siten, että työntekijöiltä kysyttäisiin missä työyhteisössä he ovat viihtyneet parhaiten. Myös yksiköiden esimiehet voisivat eritellä paremmin, millaisia työntekijöitä he haluavat ravintolaansa töihin. Kehitysehdotuksissa pohdittiin myös erilaisten työpaikkailmoitusten julkaisemista sosiaalisessa mediassa sekä työnhakemuksen lähettämisen yksinkertaistamista työnhakijan näkökulmasta.

Asiasanat: rekrytointi, motivointi, ammattitaito, tarjoilija, työyhteisö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

ANNIINA FILPPULA:

Recruiting of a waiter in Restel
Bachelor's thesis 53 pages, appendices 2 pages
May 2015

The purpose of this thesis was to collect information about recruiting a waiter in Restel. The research problems were: 'what factors have an effect on recruiting a waiter' and 'what kind of person is a professional waiter'. The main purpose was also to clarify how to improve the recruiting process in order to find the right persons into right places at work. This study was carried out as a theme interview. The data were collected from three managers from Restel restaurants and three people from human resource management.

The theoretical part of the thesis consists of internal and external recruitment and theoretical facts about a professional customer servant. The paragraph of the professional customer servant handles about motivation, expertise, work community and customer service. The results of the study indicated that work experience and education were regarded as a basis of the waiter's workmanship. However, decisive factor of recruiting the waiter was his personality, motivation and attitude. Most of the waiters have become employed through either practical training or working first as part-time employees and then becoming permanent employees.

The findings indicate that the co-operation between Restel restaurants and the human resource management should be increased. As one of the most important development targets was to place the right people in the right places at work. That could be carried out so that the part-time employees will be asked in which restaurant they like working best. Also the human resources management should be told what kind of waiters each restaurant manager wants in their restaurant. These results suggest that social media could be used more as a recruiting channel. The right personalities could be find easily in social media.

Key words: recruiting, motivation, workmanship, waiter, work community

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALA.....	7
3	REKRYTOINTI	10
	3.1 Rekrytointiprosessi	10
	3.2 Sisäinen rekrytointi	11
	3.3 Ulkoinen rekrytointi.....	12
	3.4 Työpaikkailmoitus	14
	3.5 Työntekijän valinta	17
4	AMMATTITAITOINEN ASIAKASPALVELIJA	22
	4.1 Hyvä asiakaspalvelu	22
	4.2 Ammattitaito	23
	4.3 Hyvä myyjä.....	24
	4.4 Motiivit ja motivaatio työelämässä.....	26
	4.5 Työyhteisö	29
	4.6 Asiakaspalvelijan roolit	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	33
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	35
	6.1 Rekrytointi	35
	6.2 Ammattitaitoinen asiakaspalvelija.....	38
	6.3 Kehitysehdotukset.....	42
7	POHDINTA.....	47
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	52
	Liite 1. Haastattelukysymykset	52
	Liite 2. Restelin arvot	53

1 JOHDANTO

Usein asiakaspalvelijaa rekrytoidessa kuulee sanottavan, että etsinnän kohteena on ”hyvä tyyppi”, eikä työkokemus merkitse niin paljoa. Tai että työkokemus ja koulutus vaikuttavat jonkun verran, mutta työnhakijan luonteenpiirteet ovat ratkaisevassa asemassa valintaa tehdessä. Tarjoilijan työssä yhdistyvät molemmat asiat. Tarjoilijalla on oltava työhön sopiva persoona, mutta myös ammattitaitoa. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat uuden työntekijän valintaan rekrytoinnissa ja millainen on hyvä asiakaspalvelija yrityksen näkökulmasta. Lisäksi pohditaan, miten pystyttäisiin löytämään parhaiten oikeanlaiset työntekijät oikeille paikoille.

Opinnäytetyön aihe on rajattu tarjoilijaan, koska asiakaspalvelija on käsitteenä liian laaja. Tarjoilija voi olla hyvinkin koulutettu tai täysin työssä oppinut. Aihetta käsitellään rekrytoinnin näkökulmasta eli avataan tilanteita, joissa yritykseen etsitään uutta työntekijää. Tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen rekrytointiprosessia ja auttaa löytämään oikeanlaiset työnhakijat. Opinnäytetyössä kerrotaan myös, miten tällä hetkellä yritykseen tulee uusia työntekijöitä ja mikä merkitys työharjoitteluilla on uuden työntekijän rekrytoinnissa.

Kohdeyrityksenä opinnäytetyössä toimii Restel Oy, joka on Suomen suurin hotelli- ja ravintola-alan yritys. Kaikessa yrityksen toiminnassa näkyy vastuullisuus niin ihmisistä, ympäristöstä kuin taloudesta. Restel Oy on ketjuyritys, johon kuuluu yli 230 ravintolaa ja 47 hotellia. Ravintoloita ovat muun muassa Huviretket, Hemingway’sit, Rax Pizza Buffetit, HelmiSimpukat ja Burger Kingit ja hotelleja esimerkiksi Cumulukset, HolidayInnit ja Rantasipit. Restelin kanta-asiakasjärjestelmiä ovat Pins, K-Plussa, Finnair Plus ja IHG Rewards Club. Yritys kuuluu Tradeka-konserniin. (Restel 2015.)

Opinnäytetyön aiheeseen päädyttiin, koska nykyään hotelli- ja ravintola-alalla on huomattavissa se, että yrityksissä arvostetaan jopa enemmän työnhakijan persoonaa kuin työkokemus- tai koulutustaustaa. Varsinkin nykypäivänä palvelua voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää, millaisia henkilöitä yrityksiin tarkalleen ottaen rekrytoidaan ja onko totta, että palvelualalla työntekijät kilpailevat persoonillaan eivätkä koulutuksellaan ja työkokemuksellaan. Asiaa tutkittiin teemahaastattelulla. Haastatteluita tehtiin kuusi ja ne ajoittuivat huhti- ja toukokuulle

2015. Opinnäytetyöhön haastateltiin kolmea henkilöä Restelin HR-palveluilta ja kolmea ravintolan esimiestä.

2 HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALA

Hotelli- ja ravintola-ala on palveluala, jonka tarkoituksena on tuottaa viihde-, elämys-, kokous ja vapaa-ajan palveluja niin kotimaisille kuin ulkomaisille asiakkaille. Alan töihin kuuluu asiakkaiden vastaanottoa, ruuanlaittoa, tarjoilua, myynti- ja puhtaanapitotehtäviä, asiantuntemusta myytävistä tuotteista ja palveluista sekä alkoholijuomien sekä muiden juomien anniskelua. Asiakaspalvelun merkitys on kokoajan nousussa. Koneita, laitteita, tuotteita sekä palveluja voidaan alati muokata kysynnän mukaan ja kopioida kilpailijoilta, mutta ammattitaitoinen asiakaspalvelu on se, jolla yritys voi erottua edukseen muista. Yrityksen on erittäin tärkeää luoda ja ylläpitää asiakassuhteita ja ottaa asiakkaat entistä enemmän mukaan tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Nykyään sosiaalinen media on suuressa roolissa yrityksen ja asiakkaan välisenä yhteydenpitovälineenä. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 9-11.)

Suomeen ravintola-ala tuli Ranskasta 1700-luvulla. Ala oli siihen aikaan melko kansainvälinen, sillä lähes kaikki kokit olivat saksalaisia ja ruotsalaisia, sekä suomen ruokakulttuuri oli sekoitus ruotsalaista, venäläistä ja ranskalaista ruokakulttuuria. Myös asiakkaat olivat pääosin ulkomaalaisia. Suomen ravintolakulttuuri suomalaistui vasta maan itsenäistymisen jälkeen. Pian itsenäistymisen jälkeen kuitenkin kieltolaki rajoitti ravintola- ja anniskelukulttuuria aina 1930-luvulle saakka. Kielto lain jälkeenkin, 1980-luvulle asti, Alko rajoitti ravintoloiden toimintaa erilaisilla laeilla ja säädöksillä. 1900-luvun alussa ravintolahenkilökunta ei ollut erityisen ammattitaitoista eikä alaa arvostettu. (Sillanpää 2002, 18-26)

Vuoteen 1938 saakka tarjoilijoiden palkat koostuivat pääasiassa juomarahoista. He olivat tavallaan yrittäjiä, jotka harjoittivat omaa liiketoimintaansa eli asiakkaiden palvelua ravintolan tiloissa. Kuitenkin joissain hienoimmissa ravintoloissa tarjoilijoille maksettiin kohtalaisen hyvää palkkaa, mutta huonommissa paikoissa palkka koostui juomarahoista. 1950-luvulla ravintoloiden työntekijät perustuivat vakioaterioiden eli lounaan, päivällisen ja illallisen ympärille. Siihen aikaan ravintolat olivat keskenään hyvin samantyyllisiä - tuttuja ja turvallisia. 1960-luvulla tarjoilijoiden palkkaan vaikutti se, mitä juomia asiakas tilasi. Mitä enemmän ja mitä vahvempia juomia ostettiin, sitä enemmän tarjoilija sai rahaa. (Sillanpää 2002, 107, 125-128)

1960- ja 70-luvuilla Suomessa alkoi talouskasvu. Maa- ja metsätaloustuotannon jälkeen siirryttiin palveluyhteiskuntaan. Ihmisten vapaa-aika kasvoi elintason nousun myötä ja samalla kasvoi myös kysyntä ravintoloissa. Tämän ansiosta ravintoloiden tarjonta monipuolistui. Ravintoloita perustettiin kysynnän mukaan, mutta ravintoloiden toimintaa rajoittivat monet lait ja säädökset. Esimerkiksi aukioloja, tuotevalikoimaa, hintoja ja asiakkaiden pukeutumista rajoitettiin, ja asiakaskunta koostui vain pienestä osasta suomalaisia ravintoloiden korkean tason vuoksi. Vasta 1970-luvun lopulla kaikki ihmisryhmät olivat tervetulleita ravintoloiden asiakkaita. 1970-80-luvuilla ihmisten kiinnostus ja arvostus ravintoloita kohtaan alkoi nousta Suomessa ja tämän ansiosta myös tarjoilijoiden palkat nousivat. Suomeen alettiin perustaa erikoisempia liikeideoita, kuten pizzerioita, steakhouseja ja pubeja. Myös ravintoloiden ja hotellien ketjuuntuminen kiihtyi. (Sillanpää 2002, 110-111, 144-147, 154-156)

Ravintola-alalla suurin osa yrityksen kustannuksista syntyi henkilöstökuluista, joten oli alettava miettiä, kuinka saada toiminnasta kannattavampaa. 1970-luvun lopulla alettiin siirtyä enemmän itsepalvelumalliin ja monet niin sanotusti turhat työtehtävät, kuten hoivimestarit, naulakonhoitajat ja hissinaajat, karsittiin pois ja elintarvikkeista osa alettiin tilata valmisteina. Työvoimakustannukset olivat suuret osittain myös siksi, että vain murto-osa työntekijöistä oli osa-aikaisia ja lähes kaikki kokoaikaisia. Vielä 1980-luvulla osa-aikaisten työntekijöiden käyttö ravintoloissa oli hyvin vähäistä. Tämä johtui työntekijäjärjestöjen kielteisestä suhtautumisesta osa-aikaisiin, määräaikaisiin tai muuten poikkeaviin työsopimuksiin. Yleensä ravintoloissa työvuoroon otettiin se työntekijämäärä, joita tarvittiin ruuhkahuipun aikana. Muuten henkilökuntaa oli yleensä liikaa asiakasmäärään nähden. Myös palkat olivat 1980-luvulla korkeat suhteessa tuottavuuteen. (Sillanpää 2002, 162-166, 196-197.)

1980-luvun lopussa Alko kevensi huomattavasti ravintoloiden alkoholiin liittyviä säädöksiä, joka helpotti ravintoloiden toimintaa huomattavasti. Esimerkiksi anniskeluoikeuksia jaettiin vapaammin eikä Alko enää hinnoitellut alkoholituotteita ravintoloiden puolesta. Rajoitetut anniskeluoikeudet olivat olleet kilpailuetu ravintoloille, ja lähes poikkeuksetta anniskeluravintolat olivat olleet kannattavia. Tällöin lisääntynyt kilpailu johti osittain 1990-luvun alun lamaan, joka vei monet yritykset konkurssiin.

2000-luvulle tullessa ravintoloissa on lähes poikkeuksetta omaperäinen liikeidea. Ravintolat ottavat vaikutteita ulkomaista ja erikoisia ideoita sekä ruokatrendejä kokeillaan Suomessakin. Kilpailu ravintoloiden kesken on kovaa ja ravintolahenkilökunnan ammattitaito on koko ajan parempaa. Ravintola-ala kiinnostaa ihmisiä enemmän kuin aiemmin ja se on esillä paljon televisiossa ja mediassa. Nykyään tarjoilijoiden palkkaus on työehtosopimuksessa määritelty, eikä Suomessa ole tapana antaa juomarahaa tarjoilijoille. (Lappi 2015.)

Ala on selkeästi sidoksissa matkailuun ja ihmisten vapaa-aikaan. Asiakkaita on paljon silloin, kun suurimmalla osalla ihmisistä on loma. Hotelli- ja ravintola-ala on myös suhdanneherkkä ala, sillä taloudellisesti huonompina aikoina ihmiset säästävät juuri vapaa-ajan palveluista, matkustelusta ja ravintoloissa käynneistä, sekä päinvastoin kun ylimääräistä rahaa on, käytetään sitä kyseisiin palveluihin. Kokonaan huono taloustilanne ei kuitenkaan kaada hotelli- ja ravintola-alaa, sillä ihmisillä on taipumus kaivata vaihtelua ja elämyksiä elämäänsä. Hotelli- ja ravintola-alalla muokataankin jatkuvasti palveluja uusien trendien ja ihmisten mieltymysten mukaisesti. (Hemmi ym. 2008, 11.)

Ravintola-alalla käytetään paljon erilaisia työsopimusmuotoja. Vakituisen kokoaikatyön rinnalla solmitaan paljon osa-aikaisia ja määräaikaisia työsuhteita. Myös työvoiman vuokraus on yleistä. Ravintoloissa kiire ja työvoiman tarve ajoittuu yleensä illoille ja viikonlopuille, joten on tyypillistä kutsua töihin lisää henkilöitä näinä aikoina. Tällaiset tarvittaessa työhön kutsuttavat henkilöt ovat ravintola-alan erikoisuus. Ravintolat voivat käyttää joko samoja henkilöitä aina kiireaikoina tai tilata henkilöstövuokrausfirman kautta työntekijöitä, jolloin paikalle saattaa tulla aina eri henkilö. Määräaikaisia työsuhteita käytetään esimerkiksi hiihtokeskuksissa, kesäterasseilla sekä sesonkiravintoloissa. (Hemmi ym. 2008, 13.)

Hotelli- ja ravintola-alan arvostus on koko ajan kasvussa. Ala on hyvin monipuolinen ja kansainvälinen ja antaa mahdollisuuden mielenkiintoisiin ammattitaitoa kehittäviin tehtäviin. Ammatilliset yhdistykset järjestävät ammattitaitokilpailuja, joissa alan huiput tai uudet lupaukset voivat kilpailla arvostetuista tittleistä. Tällaisia ovat esimerkiksi Vuoden Hovimestari –kilpailu, baarimestarikilpailut, kokkikilpailut sekä sommelier-viinimestareiden mestaruuskilpailut. (Hemmi ym. 2008, 15-16.) Työmarkkinoilla arvostetaan erityisesti ammattitaitoista asiakaspalvelutaitoa, vieraanvaraisuutta ja myyntitaitoa.

3 REKRYTOINTI

3.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointia voidaan käsitellä prosessina, joka alkaa tarpeesta täyttää vapaa työpaikka työntekijällä. Rekrytointi voi olla ulkoista tai sisäistä riippuen siitä, halutaanko palkata yritykseen täysin uusi työntekijä organisaation ulkopuolelta vai siirretäänkö joku jo yrityksessä työskentelevä henkilö uuteen työtehtävään. (Vaahtio 2005, 36-37.) Kun on päätetty, käytetäänkö ulkoista vai sisäistä rekrytointia, kartoitetaan millaisia ominaisuuksia hakijalta vaaditaan ja määritellään tarkka työtehtävä, johon uutta työntekijää haetaan (Raahenseudun yrityspalvelut 2015).

Rekrytointiprosessissa on kaksi päätyyppiä. Ensimmäisessä halutaan paikata lähteneen työntekijän jättämä aukko ja toisessa tavoitteena on rekrytoida yritykseen sellaisia taitoja, joita siellä ei ennestään ole. Jos yritys haluaa täyttää edellisen työntekijän jättämän aukon, etsitään yritykseen mahdollisimman nopeasti mahdollisimman samankaltaista henkilöä kuin mitä edellinen työntekijä on ollut. Tällöin työt saadaan jatkumaan mahdollisimman nopeasti eikä arki yrityksessä muutu ratkaisevasti. Jos yritys sen sijaan hakee uutta osaamista ja resursseja, on lähtökohta rekrytoinnille eri. Silloin rekrytointiprosessiin varataan usein enemmän rahaa ja aikaa, koska halutaan löytää paras ja sopivin henkilö. Eri rekrytointitavat riippuvat yrityksestä, mutta yleisesti ottaen tavalliseen suorittavaan työhön käytetään useammin aukon paikkausta ja vastuullisempiin esimies- tai johtotehtäviin resurssien hankintaa. (Vaahtio 2005, 30-32.)

Kun yritys on määritellyt ominaisuudet ja tarkan työtehtävän, johon uutta työntekijää haetaan, laaditaan työpaikkailmoitus mahdollisimman optimaalisiin rekrytointikanaviin. Hakemukset käydään läpi ja mielellään vastataan kaikille, vaikkei hakijaa valittaisi edes haastatteluun. Työhaastatteluihin valittujen henkilöiden kanssa sovitaan haastattelu-aika ja haastattelun perusteella valitaan työntekijä avoimeen tehtävään. Joissain yrityksissä työnhakuprosessissa on useampia vaiheita, kuten ryhmähaastatteluja, yksilöhaastatteluja ja soveltuvuustestejä. Kun päätös on tehty, kirjoitetaan työntekijän kanssa työsopimus ja sovitaan aloitusajankohdasta ja muista asioista. (Raahenseudun yrityspalvelut 2015.)

Kaikissa rekrytinnin vaiheissa yrityksen on ylläpidettävä hyvää yrityskuvaa. Työpaikkailmoitus sinänsä on mainos yritykselle, mutta on myös muistettava, että kaikki se miten yritys hakee työntekijöitä ja on heihin yhteydessä vaikuttaa yrityksen maineeseen. Mitä parempi yrityskuva on ja mitä tunnetumpi yritys on, sitä parempia työnhakijoita yritys saa. Yritykselle luodun brändin ja tavoitellun yrityskuvan tulee olla sellaisia, että ne myös toteutuvat yrityksen toiminnassa. Jos siis yritys mainostaa olevansa aikansa edelläkävijä, on ristiriitaista käyttää rekrytointikanavana sanomalehtiä. Sosiaalinen media on nykyään lähes välttämätön väline uusien työntekijöiden tavoittamiseen ja yrityksen markkinointiin. Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan kannattaa pitää mahdollisimman nopeana ja kaikessa mitä tehdään, on noudatettava johdonmukaisuutta ja ammattimaisuutta. Tällöin yrityksen maine säilyy. Hyvä yrityskuva myös vähentää rekrytinnin tarvetta – hyvässä työpaikassa halutaan pysyä pitkään. (Salli & Takatalo 2014, 41-46; Vaahtio 2005, 207.)

3.2 Sisäinen rekrytointi

Sisäisellä rekrytinnilla tarkoitetaan sitä, että uusi työntekijä valitaan yrityksessä jo työskennelevistä henkilöistä. Rekrytointikanavia ovat esimerkiksi työpaikan ilmoitustaulu, intranet tai muu kyseiselle yritykselle sopiva kanava. Työnantaja voi myös ottaa suoraan yhteyttä työntekijään, jonka haluaa avoimeen työtehtävään. (Vaahtio 2007, 3-4.) Usein ketjuyrityksissä, joissa on paljon henkilökuntaa, käytetään ensisijaisesti sisäistä rekrytointia. Sillä, että työntekijä on työnantajalle tuttu, on hyvät ja huonot puolensa. Kun työntekijän työtavat, -asenne ja -moraali tunnetaan, vähenee riski palkata huono työntekijä. Toisaalta jotkut vanhat erimielisyydet saattavat vaikuttaa negatiivisessa mielessä työntekijän mahdollisuuksiin saada uusi työtehtävä. Mahdollisuus edetä yrityksen sisällä motivoi ihmisiä tekemään työnsä hyvin. Toisaalta työpaikan ilmapiiri voi muuttua, jos aiemmin samalla tasolla työskennellyt henkilö ylennetäänkin työporukan esimieheksi. Tämä saattaa myös haitata hänen työtään, koska tutun henkilön on usein vaikeampi ansaita auktoriteettiasema verrattuna siihen, että esimieheksi palkattaisiin täysin uusi henkilö. (Vaahtio 2005, 36-39.)

Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi eivät ole toisiaan poissulkevia asioita. Usein yritykset laittavat avoimen työpaikan sekä sisäiseen että ulkoiseen hakuun. Tällöin hakuprosessi on tasapuolinen kaikille. Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi voivat olla myös peräkkäisiä

prosesseja. Kun uusi työpaikka täytetään talossa jo työskennelleellä henkilöllä, vapautuu hänen vanha työpaikkansa ja siihen rekrytoidaan uudestaan työntekijöitä. (Vaahtio 2005, 38.)

Ennen uuden työntekijän rekrytointia työnantajan on oltava varma siitä, että uuden työntekijän palkkaaminen on laillista. Työnantajalla on velvollisuus tarjota ensin lisätöitä osa-aikaisille työntekijöille tai tarjota vapautuvaa työpaikkaa lomautetuille tai tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotuille työntekijöille. Osa-aikaisille työntekijöille lisätöiden tarjoaminen ei edellytä työntekijän aloitetta tai kiinnostusta vapautuvaa työpaikkaa kohtaan. Lisätöitä ei tarvitse tarjota osa-aikaiselle työntekijälle, jos työntekijä on ilmaissut, ettei halua lisätöitä tai jos hän ei sovellu avoimeen työtehtävään. Irtisanotuille tai lomautetuille työntekijöille on myös tarjottava vapautuvaa työpaikkaa, jos se on sopiva tai samankaltainen työtehtävä, jossa työntekijä aiemmin on työskennellyt. (Salli & Takatalo 2014, 89-91.)

3.3 Ulkoinen rekrytointi

Kun tiedetään, millaista työntekijää yritykseen haetaan, kannattaa miettiä mistä tällaisen hakijan parhaiten tavoittaa. Työpaikkailmoitus kannattaa laittaa eri paikkaan jos haetaan esimerkiksi nuorta muotibloggaajaa nettilehteen kuin kirjanpitäjää 20 vuoden työkokemuksella. (Salli & Takatalo 2014, 31.) Perinteisiä ulkoisen rekrytoinnin kanavia ovat lehti-ilmoitukset, yrityksen omat kotisivut ja niiden rekrytointijärjestelmät, työvoimatoimistot sekä suorat yhteydenotot halutuille henkilöille. Yhä enemmän yleistyviä kanavia ovat sosiaalinen media, henkilöstövuokrausfirmat, ammatti- ja opiskelijajärjestöt sekä yhteistyö (TET-jaksot tai harjoittelut) koulujen kanssa. (Vaahtio 2005, 39-41.)

Lehti-ilmoitus on yksi perinteisimpiä rekrytointikanavia. Sitä voidaan nykyään pitää hitaana ja pienelle yritykselle kalliina paikkana rekrytoida. Lehti-ilmoitus on kuitenkin hyvä tapa samalla markkinoida yritystä. Uusien työntekijöiden palkkaaminen viestittää sitä, että yrityksellä menee hyvin ja luo sitä kautta positiivista yrityskuvaa. Kun hakee työntekijää lehti-ilmoituksella, on otettava huomioon lehden tilaajakunta. Varsinkin nuorista hyvin harva tilaa sanomalehtiä, joten jos on tarkoitus saada töihin nuoria, kannattaa harkita jotain muuta rekrytointikanavaa. Lehti-ilmoituksilla haetaankin usein työntekijää asiantuntijatehtäviin. (Vaahtio 2007, 29-32.)

Rekrytointi työvoimatoimiston kautta jakaa mielipiteitä. Mielipiteisiin vaikuttavat työnantajien aiemmat kokemukset työvoimatoimiston kautta rekrytoituista henkilöistä. Työvoimatoimiston kautta rekrytoiminen on kuitenkin työnantajalle ilmaista lukuun ottamatta psykologisia testejä ja rekrytointihaastatteluja. Halutessaan yritys saa työhallinnon nettisivuille ilmaiseksi ilmoituksen vapaana olevasta työpaikasta. Työvoimatoimiston kautta rekrytointia pidetään hyvänä vaihtoehtona, jos haetaan henkilöä alempiin työtehtäviin. (Vaahtio 2007, 30-32.)

Suorat yhteydenotot ovat hyvin yleinen tapa rekrytoida. Niissä työnantaja ottaa yhteyttä yrityksessä aiemmin työskennelleeseen henkilöön ja tiedustelee, kiinnostaisiko häntä avoin työpaikka. Jos vanha työntekijä suostuu, säästää työnantaja sekä aikaa että rahaa. Myös yllätyksiltä on helpompi välttyä kun työntekijä on ennestään tuttu. Esimerkiksi työvoimatoimiston kautta rekrytoidessa voi tulla salassapitovelvollisuuden vuoksi joitain ongelmia. Työvoimatoimiston virkailija saattaa epäillä, ettei työnhakija sovellu kyseiseen tehtävään taustansa takia, mutta ei saa kertoa kaikkia tietoja työnantajalle. Jos työnantaja itse soittaa entiselle työntekijälleen, tietää hän mitä saa. Pitää kuitenkin muistaa, että hyvä työntekijä halutaan pitää myös uudessa työpaikassa eivätkä osaajat jää välttämättä odottelemaan vanhan työnantajan soittoja. (Vaahtio 2005, 41-43.)

Sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa yleistyy koko ajan. Sen yksi ehdoton vahvuus on löytää passiiviset työnhakijat eli henkilöt, jotka eivät aktiivisesti käy työpaikkailmoitussivuilla, mutta jotka kuitenkin voivat hakea avointa työpaikkaa mikäli sellainen osuu silmään. Työpaikkailmoitus löytyy tällöin siis joltain sivustolta, jolla kyseiset henkilöt käyvät muutenkin. Esimerkiksi Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn ja Pinterest ovat sivustoja, joilla ihmiset käyvät muuten vaan ja työnantajat ovat alkaneet käyttää tätä hyväksi ja saaneet niissä näkyvyyttä yrityksilleen. Myös erilaiset mobiililaitteet ja älypuhelimet ovat hyvin yleisiä ja siksi onkin tärkeää, että avoimen työpaikan haku onnistuu helposti myös mobiililaitteella. Työpaikkailmoitus voi osua ihmisten silmiin ilmoituksena tai jonkun heidän kaverinsa vinkkauksena. Yksi hyödyllisimmistä mutta vielä vähän käytetyistä sosiaalisen median rekrytointikeinoista ovatkin juuri kaveriviittaukset (social referrals). Niillä voidaan moninkertaistaa se ihmismäärä, jonka työpaikkailmoitus tavoittaa. Tätä voidaan käyttää myös kannustimena työpaikalla palkitsemalla se ihminen, jonka kautta uusi työntekijä löydettiin. (Salli & Takatalo 2014, 31-39.)

Sosiaalisessa mediassa tärkeimpiä asioita ovat visuaalisuus, mielenkiintoisuus ja ajan-kohtaisuus. Yrityksen on päivitettävä aktiivisesti sivujaan, julkaistava mielenkiintoisia päivityksiä ja kampanjoita ja oltava helposti löydettävissä. Usein ihmiset alkavat seurata mielenkiintoisia yrityksiä sosiaalisessa mediassa vaikeivat edes harkitsisi työpaikan vaihtoa. Kuitenkin myös avoin työpaikkailmoitus näkyy yritystä seuraavien henkilöiden uutisvirrassa ja näin tavoittaa yrityksestä kiinnostuneet henkilöt. Ennen työpaikkailmoitusten julkaisua sosiaalisessa mediassa yrityksellä tulisi olla yhtenäinen ja paikkansapi-tävä brändi, joka näkyy helposti sosiaalisessa mediassa. Jos nimittäin hakee työntekijää netissä, työnhakijat myös etsivät netistä lisää tietoa yrityksestä. Tällöin on erityisen tärkeää, että yrityksestä löytyvät tiedot ovat positiivisia, mielenkiintoisia ja linjassa yrityk-sen brändin kanssa. Sosiaalisen median ja älypuhelinsovellusten käyttö rekrytoinnissa on jyrkässä nousussa ja mikäli yrityksellä ei vielä ole käytössä sähköisiä rekrytointikanavia, kannattaa sen luoda mahdollisimman pian suunnitelma niiden käyttöönotosta. (Salli & Takatalo 2014, 31-39.)

3.4 Työpaikkailmoitus

Ennen työpaikkailmoituksen julkaisemista yrityksen tulee määritellä, millaisia kriteerejä uudelle työntekijälle halutaan asettaa. On mietittävä, halutaanko vanha työntekijä korvata mahdollisimman samanlaisella henkilöllä vai haetaanko tilalle uutta osaamista. Kriteerejä miettiessä on tärkeää rajata ne juuri kyseistä työtehtävää vastaaviksi ja yrittää välttää kli-seisiä ja yleispäteviä vaatimuksia, jotka eivät välttämättä liity avoimeen työtehtävään. Kriteereistä tulisi tehdä selkeä luettelo varsinkin jos haastattelijoita on useita. Pelkkä lista ei riitä, vaan kriteerit tulee myös määritellä, jotta kaikki rekrytoijat käsittävät ne samalla tavalla. Päätöksentekoa helpottaa selkeä arvosteluasteikko, jolla jokaiselle haastatelta-valle työnhakijalle annetaan arvosana kustakin kriteeristä. Tämän jälkeen hakijoita on helpompi verrata keskenään ja esiin nousevat ne, jotka täyttävät suurimman osan kritee-reistä hyvin. (Salli & Takatalo 2014, 15-17.)

Kriteerit voidaan jakaa kahteen osaan: henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja tietoihin ja taitoihin. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi työnhakijan luonne, asenne ja se kuinka hän tulee toimeen muiden ihmisten kanssa. On tärkeää erottaa ne ominaisuudet,

jotka ovat välttämättömiä heti työn alkaessa ja ne jotka voi opetella. Esimerkiksi tarjoilijan ei tarvitse osata hyviä myyntifraaseja heti töihin tullessa, mutta ulospäinsuuntautunut asiakaspalveluasennetta on vaikea opettaa, jos se ei tule henkilöltä luonnostaan.

Kriteerejä laatiessa, on tärkeää miettiä miksi haluaa juuri niitä ominaisuuksia työntekijältä ja mitä ominaisuudet tarkoittavat käytännössä. Esimerkiksi tarkoitetaanko ”paineensietokyvyllä” kiireensietoa, tulospaineita vai vastuupaineita. Tai tarvitseeko työnhakijan oikeasti puhua sujuvasti ruotsia, vaikka työarjessa pärjääkin hyvin suomella ja englannilla. Usein työnantajat asettavat uudelle työntekijälle pitkän listan vaatimuksia ilman, että pysähtyvät miettimään mitkä ovat ne välttämättömät juuri sen työtehtävän kannalta. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 43-45; Salli & Takatalo 2014 15-23; Vaahtio 2007, 19-24.)

Monesti haetaan vain ”hyvää tyyppiä”. Hyvä tyyppi määritellään niin, että avoimeen työtehtävään etsitään luonteeltaan oikeanlaista henkilöä ja työtehtävään koulutetaan vasta työn alettua. Vaahtion (2007) väitöskirjassa ”hyvälle tyypille” haettiin määritelmää ja seuraavat adjektiivit nousivat esiin lähes kaikilla tutkimukseen osallistuneilla: joustava, yhteistyökykyinen, motivoitunut, miellyttäväkäytöksinen, aktiivinen, asiakaspalvelutaitoinen, oppimishaluinen, vastuuntuntoinen ja itsenäisesti työhön pystyvä. Nämä ominaisuudet koettiin siis tärkeämmiksi kuin työkokemus tai koulutustausta.

Kaikki työnantajat eivät kuitenkaan hae ”hyvää tyyppiä” vaan myös työkokemuksella, koulutuksella ja muilla niin sanotusti mitattavilla taidoilla on merkitystä työnhaussa. Joissain työtehtävissä ne ovat tärkeämpiä kuin toisissa. Esimerkiksi vaatekaupan myyjäksi voidaan palkata ulospäinsuuntautunut ja oppimishaluinen henkilö, jolla ei välttämättä ole kokemusta juuri vaatekaupoista, mutta muista asiakaspalvelutehtävistä on. Sen sijaan esimerkiksi ylläääkärin paikkaa hakiessa on oltava ainakin alan koulutus ja mielellään työkokemustakin ainakin lääkärinvirasta. (Vaahtio 2007, 35-37.) Usein työnantajilla on mielessään tietty kuva henkilöstä, jonka he haluaisivat avoimeen työpaikkaan. Jos kaikki kriteerit kirjoitetaan työhakemukseen, rajaa se paljon potentiaalisia hakijoita pois. Monet työnhakijat jättävät kokonaan hakematta työpaikkaa, jos hakemuksessa vaaditaan esimerkiksi viiden vuoden työkokemusta. Työnantajan kannattaa olla avoimin mielin ja muistaa, että työvuosien määrä ei aina kerro osaamistasosta. Kahden vuoden monipuolinen työkokemus alalta voi olla parempi kuin viiden vuoden kokemus yhdestä työpisteestä. Työnantajan pitäisikin työhakemusta kirjoittaessaan selkeästi erotella asiat joita

työntekijältä vaaditaan, eli mitä ilman töissä ei pärjää, ja mitä häneltä toivotaan, eli mitkä asiat ovat plussaa, mutta eivät välttämättömiä. (Vaahtio 2007, 35-37.)

Sen lisäksi, että työnantajalla on kriteerejä joita hän vaatii työnhakijalta, on myös sellaisia kriteerejä, jotka vaikuttavat työn saantiin epävirallisella tasolla. Tällaisia kriteerejä ovat esimerkiksi hakijan ikä, sukupuoli, kulttuuritausta, ulkonäkö ja harrastukset. Periaatteessa mikään näistä ei saisi vaikuttaa työnhakuun, mutta usein työnantajan on vaikea olla objektiivinen ja erottaa omat ennakkoluulot ja mielipiteet tosiasioista. Työnantajan on tärkeää tiedostaa, ettei anna näiden seikkojen vaikuttaa haastatteluun enempää kuin mitä kyseinen avoin työpaikka vaatii. Esimerkiksi asiakaspalvelijalta tai myyntiesittelijältä voidaan odottaa perussiistiä ulkonäköä. (Vaahtio 2007, 60-64.)

Hyvä työpaikkailmoitus koostuu yrityksen esittelystä, avoimen työtehtävän kuvauksesta ja kriteereistä, joita hakijalta vaaditaan. Työpaikkailmoitus on samalla yrityksen markkinointia, joten yrityksen kannattaa tarkkaan harkita, millaisen kuvan se haluaa antaa itselleen. Lyhyt ja ytimekäs, positiivinen ja houkutteleva kuvaus yrityksestä on hyvä laittaa heti työpaikkailmoituksen alkuun, jotta työnhakija tietää mihin on hakemassa. Ilmoitukseen kannattaa myös laittaa yrityksen yhteystiedot ja kotisivut, joista työnhakija voi halutessaan etsiä lisää tietoa siitä. (Honkaniemi ym. 2007, 47.)

Avoimesta työpaikasta on ainakin käytävä ilmi tehtävän nimike tai asema ja työtehtävät, joita siihen kuuluu. On tärkeää kertoa jo työpaikkailmoituksessa, jos avoin työpaikka edellyttää joitain vastuualueita suorittavan työn lisäksi. Ilmoituksessa tulee lukea selkeästi kriteerit, joita hakijalta vaaditaan ja kriteerit, joista on hyötyä mutta ne eivät ole välttämättömiä. Kriteerejä ovat esimerkiksi koulutus, kokemus, kielitaito ja hakijan luonteenpiirteet. Myös erityisvaatimukset, kuten mahdollisuus auton käyttöön tai valmius matkustaa, kannattaa mainita jo työpaikkailmoituksessa. Yrityksen kannattaa myös kertoa mitä se tarjoaa työntekijälleen, mikä taas on osa positiivisen yrityskuvan rakentamista. (Honkaniemi ym. 2007, 47.)

Työpaikkailmoituksesta on myös löydyttävä selkeät tiedot siitä milloin työ alkaa, onko se määräaikaista, toistaiseksi voimassa olevaa, osa-aikaista vai kokoaikaista. Myös se mihin paikkaan, missä muodossa ja mihin mennessä työhakemus on toimitettava ja keneltä voi pyytää lisätietoa, pitää lukea hakemuksessa. (Honkaniemi ym. 2007, 47.)

3.5 Työntekijän valinta

Rekrytointiprosessi kannattaa pitää mahdollisimman nopeana. Kun työnhakija lähettää hakemuksen, hänellä on aluksi positiivinen kuva yrityksestä. Mikäli yrityksestä ei kuitenkaan kuulu mitään, alkaa mielikuva yrityksestä muuttua negatiiviseksi. Hyvän yrityskuvan ylläpitämiseksi onkin tärkeää, että yritys ottaa mahdollisimman pian yhteyttä kaikkiin työnhakijoihin, vaikka ei heitä palkkaisikaan ja vaikkei olisi vielä aikaa työhaastatteluille. Vaikka työnhakijan saama vastaus olisi negatiivinen, työnhakija kuitenkin tietää, missä mennään eikä turhaudu odotellessaan vastausta. (Salli 2014, 10-12.) Rekrytointiprosessi on aina eräänlainen mainos yrityksestä. Se kannattaa käyttää hyväksi, ja vaikka kaikille hakijoille vastaaminen tuntuisi työläältä, kannattaa niin tehdä. Työpaikan maine leviää nopeasti, ja negatiiviset rekrytointikokemukset voivat vaikuttaa tulevaisuudessa myös potentiaalisten henkilöiden työnhakuun. (Honkaniemi ym. 2007, 51-53.)

Työhakemuksia lukiessa hakemukset voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään tulevat sellaiset hakemukset, joissa ennalta määritellyt kriteerit kuten työkokemus ja muu osaaminen täyttyvät. Toisessa ryhmässä on sellaisia hakemuksia, joissa kaikki kriteerit eivät välttämättä täyty, mutta joiden joukosta voi silti löytyä potentiaalisia hakijoita. Viimeiseen ryhmään laitetaan ne hakemukset, joissa kriteerit eivät täyty. Hakemusten lajittelua helpottaa jos hakukriteerit on määritelty ennakkoon selkeästi. Työhaastatteluja silmällä pitäen kannattaa myös merkitä potentiaalsiin hakemuksiin niiden kohokohdat ja mahdollisia lisäkysymyksiä vaativat asiat ylös, jottei hakemuksia tarvitse silmäillä monta kertaa. Työhakemukset ovat aina luottamuksellisia eikä niistä saa puhua muille kuin rekrytointiprosessia hoitaville henkilöille. Rekrytointiprosessin kesto riippuu aina hakijoiden määrästä, sopivien ehdokkaiden määrästä, edellisen työntekijän irtisanomisajasta ja työnantajan omista kiireistä (Honkaniemi ym. 2007, 30-31, 49-51).

Jos työnhakijoita on paljon, kannattaa tehdä jonkinlaista esikarsintaa. Hyviä keinoja ovat esimerkiksi lyhyt puhelinsoitto hakijalle, ryhmähaastattelut tai ennakkotehtävät. Lyhyt puhelinsoitto voi säästää paljon sekä hakijan että työnantajan aikaa, jos jo puhelun aikana ilmenee esimerkiksi, ettei hakija sovellu tehtävään tai on ymmärtänyt työnkuvan väärin. Ryhmähaastattelut sopivat erityisesti sellaisiin työtehtäviin, joissa täytyy erottua edukseen joukosta. Esimerkiksi myyntiedustajaa hakiessa voidaan käyttää ryhmähaastattelua

nopeana keinona karsia hiljaisimmat työnhakijat pois. Työhön liittyvillä ennakkotehtävillä voidaan löytää ne työnhakijat, joilla on oikeasti motivaatiota avointa työpaikkaa kohtaan ja joilta löytyy taitoja kyseiseen työtehtävään. (Salli & Takatalo 2014, 50-51.)

Työhakemusten läpikäynnin ja esikarsintojen jälkeen valitaan joukosta ne henkilöt, jotka pääsevät työhaastatteluun. Työhaastattelun tavoitteena on löytää avointa työpaikkaa hakeneista henkilöistä sopivin. Olennaista työhaastattelussa on keskittyä ammattimaisesti arvioimaan työhön liittyviä asioita työnhakijassa. Monesti haastattelu voi lähteä sivuraitteille, joka voi ilmetä esimerkiksi epäolennaisten asioiden puhumisella, sillä että haastattelija alkaa puhua itsestään tai siitä, ettei haastattelija keskity tilanteeseen. Nämä eivät edesauta tavoitteeseen pääsemistä eli oikean henkilön löytämistä avoimeen työpaikkaan. (Niitamo 2000, 24.)

Työhaastattelut voidaan jakaa vapaamuotoiseen eli strukturoimattomaan ja jäsenneltyyn eli strukturoituun haastatteluun. Vapaamuotoiselle haastattelulle ominaista on sen suunnitelmattomuus, spontaanisuus ja tasavertaisuus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tässä ennalta suunnittelemtomassa haastattelussa edetään sen hetken tuntemusten mukaan ja lopputuloksena on yksilöllinen haastattelu, jota on vaikea verrata muihin. Hyvä puoli vapaamuotoisessa haastattelussa on se, että se on luontevaa ja todenmukaista keskustelua, eikä sisällä arvoasettelua. Myös ennalta valmistellut vastaukset jäävät vähemmälle. Vapaamuotoisessa haastattelussa voidaan käsitellä asioita yhtä asiallisesti kuin ennalta suunnitellussa haastattelussa, mutta usein vapaamuotoisessa haastattelussa jää joi-tain asioita käymättä läpi ja haastateltavien kanssa päädytään puhumaan niin erilaisista asioista, että heitä on vaikea verrata keskenään. (Niitamo 2000, 28-31.)

Jäsennellyssä haastattelussa noudatetaan ennalta suunniteltua runkoa. Kysymykset on päätetty ennakkoon ja niiden järjestyksen ja sanamuodon on pysyttävä samana riippumatta haastattelijasta. Jos haastatteliijoita on useita, voi työnhakijoita helposti vertailla keskenään, kun kaikki ovat noudattaneet samaa kaavaa kysymyksissään. Ennalta suunnitellussa haastattelussa on myös helpompi muistaa tärkeät kysymykset. Toisaalta strukturoitu haastattelu voi tuntua jäykältä ja kaavamaiselta sekä estää luontevan keskustelun työnhakijan ja haastattelijan välillä. (Niitamo 2000, 32-33; Vaahtio 2007, 145-147.)

Käytännössä työhaastattelut ovat yleensä jotain jäsennellyn ja jäsennelemättömän haastattelutyypin väliltä. Tällaisissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa tyypillistä on se, että

ne on suunniteltu ennalta, mutta tilanteen mukaan poiketaan ennalta suunnitellusta kaavasta ja voidaan vaihtaa kysymysten järjestystä. (Vaahtio 2007, 146-147.)

Työhaastattelut voivat olla yksilö- tai ryhmähaastatteluja ja ne voidaan käydä kasvotusten, puhelimesta tai sähköisesti. Joskus haastatteluksi riittää tutulle työntekijälle soittaminen ja asioista sopiminen, joskus rekrytointiprosessissa käydään läpi satoja hakemuksia ja tehdään esikarsintaa, ryhmähaastatteluja, soveltuvuuskokeita ja yksilöhaastatteluja. Haastatteluja on siis eri laajuisia. Yhteistä niille on se, että niissä pyritään saamaan selville mitä koulutusta tai kokemusta työnhakijalla on tehtävään, millainen motivaatio hänellä on, millainen hän on luonteeltaan ja millainen elämäntilanne hänellä on sillä hetkellä. Haastattelussa käydään myös läpi käytännön asioita ja kysytään työnhakijan valmiuksia ja odotuksia niihin liittyen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi se mitä työnkuvaan kuuluu, miten paljon töitä on tarjolla, milloin ne alkavat ja mitä työstä maksetaan. Usein haastattelut aloitetaan työpaikan lyhyellä esittelyllä ja helppoilla hakijan jännitystä poistavilla kysymyksillä ja edetään sitten vähän vaikeampiin ja syvällisempiin kysymyksiin. Lopuksi työnhakija saa kysyä haastattelijalta häntä askarruttavia asioita, minkä jälkeen tehdään yhteenveto ja sovitaan, mihin mennessä päätös työntekijästä tehdään ja miten hakijaan ollaan yhteyksissä. Haastattelun jälkeen kannattaa kirjoittaa ylös muistiinpanot työnhakijasta, varsinkin jos haastattelee monia henkilöitä. (Salli & Takatalo 2014, 67-68.)

Työntekijää valitessa avoimeen työtehtävään on pidettävä rima sopivan korkealla. Ei ole järkevää palkata tehtävään sellaista, joka ei sovi siihen tai täytä kriteerejä, vaikka parempaakaan ehdokasta ei olisi. Se ei ole taloudellisesti kannattavaa ja todennäköisesti jonkin ajan kuluttua pitäisi uudestaan etsiä työntekijää, joka täyttää halutut kriteerit. Jos sopivaa työnhakijaa ei löydy, on parempi jatkaa etsintöjä sen sijaan, että palkkaisi sopimattoman työntekijän.

Kuitenkaan liian korkealle rimaa ei kannata asettaa. Usein työnantajat etsivät liian täydellistä työnhakijaa ja sulkevat silmänsä potentiaalisilta hakijoilta. Kukaan ei ole täydellinen ja moneen työtehtävään on mahdollista perehdyttää, vaikkei varsinaista työkokemusta hakijalla olisikaan. Tärkeintä onkin erotella ne kriteerit, jotka ovat välttämättömiä työntekemisen kannalta ja valita sen jälkeen työnhakijoista sopivin tehtävään. Jos työnhakijoiden välillä on vaikeaa tehdä valinta, voi työnantaja järjestää uuden haastattelun tai soveltuvuuskokeen henkilöille, joiden välillä valinta ollaan tekemässä. On myös

mahdollista järjestää parhaille työnhakijoille koetyövuoroja, joiden perusteella työnantaja voi arvioida heidän soveltumistaan työympäristöön. (Honkaniemi ym. 2007, 147-149.)

On hyvin tärkeää yrityskuvan kannalta, miten työnhakijoille ilmoittaa päätöksestä. Eri-tyisesti negatiivisen päätöksen ilmoittamisen kanssa on oltava tahdikas. Paras tapa on soittaa henkilökohtaisesti hakijalle ja kertoa, ettei häntä ole valittu tehtävään. Mikäli tähän ei ole resursseja, on sähköpostikin hyväksyty tapa kertoa päätöksestä. Tärkeintä on kuitenkin se, että hakijalle jää positiivinen kuva yrityksestä. Huonoin tapa on olla vastamatta ollenkaan. Yrityksen kannattaa lähettää vastaussähköposti kaikille niille, jotka lähettävät työhakemuksen, vaikka yritys ei olisi edes hakemassa työntekijöitä sillä hetkellä. Varsinkin niille, jotka ovat olleet työhaastattelussa, on ilmoitettava mahdollisimman pian päätöksestä. Jos työnhakija kysyy syitä, miksi häntä ei valittu yritykseen, kannattaa rekrytoijan pysyä mahdollisimman positiivisena ja viitata mitattavissa oleviin asioihin, kuten työkokemuksen määrään. Henkilökohtaisia piirteitä ei kannata lähteä kommentoimaan, vaikka ne olisivatkin olleet syy henkilön valitsematta jäämiseen. Myöskään muiden hakijoiden paremmuutta ei kannata mainita, sillä se voi loukata työnhakijaa ja rikkoa muiden työnhakijoiden yksityisyyden suojaa. Kaikki mitä hakijoille sanotaan tai jätetään sanomatta vaikuttavat yrityksen maineeseen ja yrityskuvaan. (Honkaniemi ym. 2007, 149-151.)

Vasta kun valitulle työntekijälle on ilmoitettu rekrytointiprosessin tuloksista, kannattaa ilmoittaa niille, joita ei ole valittu. Tällöin poistuu riski siitä, jos valittu työntekijä ei voi tai halua ottaa vastaan työpaikkaa. Työtehtävään valitulle henkilölle on ilmoitettava mahdollisimman pian siitä, että hän saa kyseisen työpaikan. Soittaminen on hyvä tapa ilmoittaa. Puhelussa voidaan käydä läpi milloin työt alkavat, miten perehdytys järjestetään, mihin työntekijä ilmoittautuu sekä milloin ja missä työsopimus allekirjoitetaan. Puhelussa myös työntekijä voi kysyä häntä askarruttavia kysymyksiä. (Vaahtio 2007, 129-130.)

Vaikka rekrytointiprosessi olisi miten hyvin suunniteltu ja siinä olisi päädytty parhaalta vaikuttavaan työnhakijaan, voi silti joskus sattua virherekrytointeja. Paras tapa välttyä virherekrytoinneilta on varata tarpeeksi aikaa prosessille, tehdä hakukriteerit selviksi ja keskittyä kunnolla haastateltaviin. Jos kaikesta huolimatta valituksi tulee jollain tapaa sopimaton henkilö, on esimiehen hoidettava asia työyhteisössä. Esimiehen on mahdollista purkaa työsuhde lakiin, työehtosopimukseen tai koeaikaan vedoten, mutta tällöin on oltava hyvin vahvat perusteet. Työsuhteen purkamista voi käyttää vain jos työntekijä on

antanut itsestään harhaanjohtavan kuvan tai salannut oleellisia asioita itsestään. Muissa tapauksissa purkamista kannattaa välttää, koska se on hyvin rankka toimenpide ja voi pahimmillaan johtaa oikeuskäsittelyyn ja huonontaa muutenkin yrityksen mainetta. (Vaahtio 2005, 201-205.)

Jos virherekrytoinnin syynä ei ole työntekijän epärehellisyys haastattelutilanteessa, on esimiehen syytä analysoida omaa toimintaansa. Hänen on selvitettävä, onko uusi työntekijä perehdytetty tarpeeksi hyvin, onko hänelle kerrottu yrityksen visio, arvot ja strategiat ja hänen osuutensa niihin liittyen, sopiiko hän työyhteisöön ja onko ylipäätään kulunut tarpeeksi aikaa rekrytoinnista, että tällaisia asioita voidaan arvioida. Paras tapa selvittää tilanne on keskustella henkilökohtaisesti työntekijän kanssa. Jos työntekijän taidot eivät täsmää työtehtävän kanssa, voidaan työyhteisön toimenkuvia järjestellä uudestaan. Se saattaa jopa parantaa ilmapiiriä. Keskustelussa kannattaa myös selvittää, johtuuko työntekijän sopimattomuus työpaikalle muusta työyhteisöstä. Uusi työntekijä on helppo työpaikkakiusauksen kohde ja tällaiseen on puututtava mahdollisimman pian. Kaikki mitä työpaikan sisällä tapahtuu vaikuttaa myös yrityksen maineeseen ja senkin takia esimiehen on hoidettava asiat ammattimaisesti ja nopeasti. (Vaahtio 2005, 201-205.)

4 AMMATTITAITOINEN ASIAKASPALVELIJA

4.1 Hyvä asiakaspalvelu

Hyvä asiakaspalvelu on yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein, kilpailukeino palvelualalla. Myytäviä tuotteita ja mainoskampanjoita on helppo kopioida kilpailijoilta, mutta ammattitaitoinen henkilökunta on todellisuudessa yrityksen kasvot ja keino erottua kilpailijoista. Asiakaspalvelussa ja ihmisten kohtaamisessa on olemassa joitain lainalaisuuksia, jotka ymmärtämällä lähes kaikista voi tulla hyviä asiakaspalvelijoita. Tämä edellyttää kuitenkin taitoa ja halua olla ihmisten kanssa tekemisissä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42-43.)

Ihmiset haluavat tulla palvelluiksi yksilöinä. He haluavat kokea, että asiakaspalvelija kuuntelee ja ymmärtää juuri heidän tarpeensa, ja että heitä kohdellaan kunnioittavasti ja samanarvoisesti asiakaspalvelutilanteessa. Ihmiset eivät halua kokea olevansa myynnin kohteita tai millään tavoin arvosteltuja, loukattuja tai hyväksikäytettyjä. Asiakaspalvelijat eivät saa kohdella heitä kuin liukuhihnalla, vaan jokaista on kohdeltava yksilönä, jolla on erilaiset tarpeet. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42-43.) Tärkeää on myyjän läsnäolo tilanteessa. Se näkyy esimerkiksi non-verbaaleilla viesteillä eli eleillä ja ilmeillä. Väitetään, että asiakaspalvelijan olemuksella on jopa enemmän merkitystä, kuin sillä mitä hän puhuu. (Vuorio 2011, 37-38.)

Palvelu on yrityksen markkinointia. Hyvä palvelu voi pelastaa huononkin tuotteen ja päinvastoin. Keskiwertokin ravintola voi voittaa asiakkaat puolelleen, jos asiakaspalvelussa onnistutaan loistavasti. Suomalaiset antavat harvoin suoraa palautetta yritykselle. Jos he ovat tyytymättömiä, äänestävät he yleensä jaloillaan eli eivät tule uudestaan asiakkaiksi. Vaikka asiakkaat eivät antaisi palautetta suoraan yritykselle, kertovat he usein erittäin hyvistä tai huonoista kokemuksistaan ystävilleen. Erityisesti sosiaalisessa mediassa jaetut tarinat leviävät nopeasti, ja huonoimmassa tapauksessa voivat pilata kokonaan yrityksen maineen. Toisaalta myös sympaattiset asiakaspalvelukertomukset voivat tuoda suuriakin asiakasvirtoja yritykselle. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42-43.)

Asiakaspalvelu on prosessi, joka on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota kaikkiin asiakaspalveluprosessin kohtiin, jos haluaa menestyä palvelualalla. Asiakas ei tiedä, minkä yrityksen edustajat häntä palvelevat, joten jokaisen

tulee kantaa kortensa kekoon prosessin aikana. Esimerkiksi pakettimatikalle lähtevä henkilö kohtaa määränpäähän saavuttuaan ensimmäisenä hotellin vastaanottovirkailijan. Tätä pidetään tärkeimpänä asiakaspalvelukontaktina, koska vastaanottovirkailija on tavallaan hotellin kasvot. Kuitenkin myös kaikki muu henkilökunta mukaan lukien siivoojat, huoltomiehet, ravintolan tarjoilijat sekä taksikuskit vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan hotellista ja matkayhtiöstä. Kaikkien on siis osattava palvella asiakasta yhtä ammattitaitoisesti ja ystävällisesti, jotta asiakkaalle jää yrityksestä positiivinen mielikuva. (Lahinen & Isoviita 2001, 43.)

4.2 Ammattitaito

Ammattitaito on kykyä hallita työtehtävänsä ja osata käyttää siinä tarvittavia työvälineitä. Ammattitaitoinen ihminen tekee työnsä huolella, kaikkia työhön liittyviä lakeja ja turvallisuusmääräyksiä noudattaen. Hän pukeutuu asiaan kuuluvasti ja tulee töihin ajoissa. Hän toimii kaiken kaikkiaan työnantajansa ohjeiden mukaisesti, tekee työnsä vastuullisesti ja oikein sekä noudattaa työpaikkansa vaitiolovelvollisuutta. On myös ammattitaitoa kysyä neuvoa, jos ei osaa jotain sen sijaan, että tekisi työn väärin. (Duunioppi 2015.)

Pelkkä työn osaaminen ei muodosta ammattitaitoa. Siihen kuuluu myös esimerkiksi koulutus, jota on saanut koulusta ja perehdytyksen kautta työpaikoilta. Myös työkokemus ja varmuus omasta tekemisestä sekä halu oppia lisää ovat merkki ammattitaidosta. Sitä ovat ylipäättään kiinnostus asioihin ja halu oppia lisää myös työn ulkopuolella sekä erilaisiin ammattiin liittyviin yhteisöihin kuuluminen, asiantuntiakontaktit sekä verkostot. Ammattitaidon muodostavat siis tiedot, taidot, kokemus, kontaktit sekä tahto oppia lisää. (Collin 2015.)

Hotelli- ja ravintola-alalla ammattitaitoon kuuluu muun muassa erilaisten keittiö- ja ravintolasalivälineiden käytön osaaminen, asiakkaiden luonteva ja asiantunteva palvelu mahdollisesti myös jollain muulla kuin suomenkielellä, ergonominen työskentely, työtilojen puhtaanapito sekä kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen. Ravintolassa on lisäksi on tunnettava annoksissa käytetyt raaka-aineet ja ruuanvalmistusmenetelmät, tiedettävä suurin piirtein miltä kyseiset raaka-aineet maistuvat ja mitkä raaka-aineet saattavat olla allergeenejä. On osattava suositella asiakkaille ruokia, juomia sekä niiden yh-

distelmiä. Ravintolan tarjoilijana tai hotellin vastaanottovirkailijana osoittaa myös ammattitaitoa tietää kyseisen kaupungin sen hetkiset suurimmat tapahtumat, nähtävyydet sekä perustiedot julkisten kulkuvälineiden käytöstä, jotta osaa neuvoa turisteja tarvittaessa. Muutenkin ammattitaitoisen asiakaspalvelijan on oltava yleissivistynyt. (Duunioppi 2015.)

4.3 Hyvä myyjä

Asiakaspalvelija on aina myös myyjä. Myynti jatkuu koko asiakastapaamisen ajan eikä vain silloin, kun asiakas on ostamassa tuotetta. Myyjän tehtävänä on kertoa myös muista tuotteista ja lisäpalveluista kuin vain niistä, mitä asiakas on tullut etsimään. Asiakas ei välttämättä tiedä, mitä kaikkea yrityksellä on tarjota ja hänen tyytyväisyytensä lisääntyy mitä enemmän lisäpalveluja hän ostaa. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija tuntee myymänsä tuotteet ja osaa tilanteen mukaan suositella asiakkaalle niitä. Hänen on osattava vastata asiakkaan kysymyksiin tuotteista tai ainakin tietää, mistä tietoa hankkia jos sitä ei ole. Esimerkiksi tarjoilija voi suositella ruoka-annoksia, jälkiruokia tai juomia. Jos hän ei yritä ollenkaan tehdä lisämyyntiä, vaan tuo suoraan laskun, voi asiakkaille jäädä sellainen olo, että heidät halutaan vain äkkiä pois. Jälkiruuan tai kahvin kysyminen asiakkailta tuo vaikutelman vieraanvaraisuudesta ja halusta palvella asiakkaita lisää. (Eräsalo 2011, 15.)

Hyvässä myyntityössä kaikki lähtee myyjän asenteesta. Jos haluaa saada tuotteita myydyksi, on päätettävä että niin tekee. Hyvä myyjä ei lannistu vaikeista asiakkaista tai muista vastoinkäymisistä, vaan ottaa ne haasteena. Jos onnistumisia tulee paljon, hän ei myöskään ylpisty, vaan haluaa jatkuvasti kehittää itseään paremmaksi. Hyvä myyjä ei myöskään rutinoitu työhönsä, vaan suhtautuu kaikkiin asiakaskohtaamisiin uusina ja erilaisina tilanteina. Rutinoituneen myyjän tunnistaa niin sanotusta asiakaspalvelunuotista ja tavasta tehdä kaikki asiat saman kaavan mukaan. Asiakkaat huomaavat helposti sen, jos asiakaspalvelija ei ole läsnä, vaan kohtelee heitä kuin liukuhihnalla. Myyjän on aika-ajoin hyvä kyseenalaistaa omat toimintatapansa ja pyrittävä jatkuvasti uudistumaan myyjänä ja kohtelemaan asiakkaita ainutlaatuisina yksilöinä. (Vuorio 2011, 11-13.)

Asiakaskohtaamisissa tärkeää on myyjän läsnäolo. Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta usein se jää toteutumatta. Monesti myyjät keskittyvät vain myymiseen ja puhumiseen sen sijaan, että kuuntelisivat mitä asiakas haluaa tai etsii. Asiakkaan kuunteleminen ja hänen

kanssaan keskustelu osoittaa aitoa arvostusta asiakasta kohtaan. Usein ammattitaitoinen myyjä on askeleen edellä asiakasta ja saattaa kysyä asiakkaalta hankaliakin kysymyksiä tai vaatia nopeita päätöksiä. Tämä saa asiakkaan epäröimään. Hyvä myyjä antaa asiakkaalle aikaa päättää ja muistaa, että asiakas ei tiedä tuotteesta yhtä paljon kuin myyjä. On osattava lukea tilannetta ja tajuttava, milloin asiakas tarvitsee aikaa, milloin tietoa ja milloin kuuntelemista. Asiakas on aina tärkein, sillä hän tekee loppujenlopuksi ostopäätöksen. (Vuorio 2011, 19-21.)

Huippumyyjät ovat keskivertomyyjiin verrattuna yleensä ahkerampia ja aktiivisempia. He pyrkivät maksimoimaan kauppojen määrän lisäämällä asiakaskontaktien määrää. Jos yrityksiä on enemmän, on todennäköisesti myös onnistumisia enemmän. Huippumyyjät tähtäävät korkealle ja saavuttavat loppujen lopuksi paremman tuloksen kuin keskivertomyyjä, joka on tavoitellut keskivertotulosta. Huippumyyjällä on tietynlaista röyhkeyttä, jopa ahneutta ja ennen kaikkea voimakas tahto tehdä paljon kauppvoja. Tullakseen hyväksi myyjäksi on tärkeää löytää omat vahvuutensa. (Vuorio 2011, 24-29.)

Asiakkaat aistivat, jos myyjä ei ole aito. On käytettävä omaa persoonaansa ja myytävä tuotteita omin sanoin, niin että se kuulostaa aidolta ja uskottavalta eikä ulkoa opetellulta. Aitous näkyy myös non-verbaalissa viestinnässä eli myyjän eleissä ja ilmeissä. Ne eivät saa olla ristiriidassa myyjän puheen kanssa. Non-verbaalia eli sanatonta viestintää voidaan käyttää myös tarkoituksella hyväksi myyntityössä. Kiinnittämällä huomiota eleisiin, äänenpainoihin ja myyjän ulkoiseen olemukseen kuten pukeutumiseen, saadaan lisättyä myyjän uskottavuutta. Vuorovaikutuksessa asiakkaan ja myyjän välillä on tärkeää, että myyjä osoittaa myös eleillään kuuntelevansa asiakasta. Esimerkiksi hymyt, nyökkäykset ja avoin asento antavat kuvan aidosta vuorovaikutuksesta. (Vuorio 2011, 36-38.)

Non-verbaalisen viestinnän lisäksi on tärkeää, että myyjä osaa kertoa myymästään tuotteesta. Taitava myyjä osaa käyttää monipuolisesti retorisia keinoja puheessaan. Retoriset keinot ovat niitä keinoja, joilla puhuja pyrkii vaikuttamaan kuulijaansa. Samasta asiasta voidaan käyttää myös termiä argumentointi. Retorisia keinoja ovat esimerkiksi kuulijan tunteisiin vetoaminen, erilaiset sanaleikit, vahvistussanat, huumori ja vertauskuvat. Yleistä myynninedistämistä on myös puhuttelu, jossa pyritään siihen, että asiakas tuntee tuotteen olevan juuri hänelle ja vain tällä hetkellä erinomainen kauppa. Järkeen sekä tutkimustuloksiin vetoaminen toimii moniin asiakkaisiin. Myös niin sanotun yleisen mielihyvän esittäminen saa monet vakuuttuneiksi. Myyjällä on oltava hyvä ihmistuntemus ja

hänen on havaittava, mitä keinoja kannattaa kussakin tilanteessa käyttää. Pääasia on saada asiakas vakuuttuneeksi tuotteesta, ostamaan se ja parhaassa tapauksessa suosittelemaan sitä muille. (Otavan opisto 2015a.)

Tärkeintä myyjälle on tuntea myymänsä tuote, kuunnella asiakkaan toiveita, osata lukea tilannetta ja toimia sen mukaan. Myyntitapoja on paljon erilaisia. Ennen kuin mitään myyntitekniikoita kannattaa lähteä yrittämään, on asiakkaan osoitettava edes jonkinlaista kiinnostusta ostotapahtumaa kohtaan. Tämän jälkeen voidaan alkaa neuvottelemaan. Ensin asiakkaalle on esiteltävä myytävä tuote ja mahdollisesti jotain vaihtoehtoisia tuotteita tai lisäpalveluja. (Vuorio 2011, 80-102.)

Yleensä kannattaa myös vedota päätöksenteon nopeuteen toteamalla, että tarjous ei ole enää kauaa voimassa tai tuote on ollut niin suosittu, ettei sitä ole saatavilla enää kauaa. Jos mahdollista, myyjä voi myös antaa henkilökohtaisen alennuksen tai räätälöidä tuotteen asiakkaalle sopivaksi, mikäli asiakas epäröi päätöksenteossa. Tuotteen edullisuutta, hintalaatusuhdetta, turvallisuutta ja helppoutta kannattaa korostaa. Myyjän on oltava samalla aaltopituudella asiakkaan kanssa eli kuin ystävä, mutta samalla asiantuntija. Erittäin tärkeää on olla innoissaan tuotteesta ja sen ostamisen vaikutuksista asiakkaan elämään. Kaikkia näitä keinoja ei tarvitse käyttää samassa myyntitilanteessa, mutta tullakseen hyväksi myyjäksi kannattaa vaihdella tekniikoita ja harjoitella jatkuvasti. Hyväksi myyjäksi voi oppia, kaikki on omasta asenteesta kiinni. (Vuorio 2011, 80-102.)

4.4 Motiivit ja motivaatio työelämässä

Motiivi on psyykinen vaikutin, joka ohjaa ihmistä johonkin suuntaa. Ihmisen toimintaan vaikuttavat monet motiivit, sekä sisäiset että ulkoiset, samanaikaisesti. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien summaa eli sitä, mitkä motiivit vaikuttavat vahvimmin. Motiivit voivat olla biologisia, sosiaalisia tai psyykkisiä. Biologisilla motiiveilla on joku yhteys ihmisen kehoon. Esimerkiksi halu syödä, koska on nälkä, on biologinen motiivi. Sosiaaliset motiivit liittyvät muihin ihmisiin. Esimerkiksi jos ihminen haluaa syödä kuuluakseen joukkoon, jossa muutkin syövät, häntä ohjaa sosiaalinen motiivi. Psyykkiset motiivit liittyvät ihmisen ajatuksiin ja tunteisiin. Tällöin syömistä ohjaava psyykinen motiivi voi olla esimerkiksi syöminen suruun tai tylsyyteen. (Seppänen 2009, Kalakoski, Laarni & Paavilainen 2007 mukaan.)

Motiivikonfliktit ovat ristiriidassa olevia motiiveja, joiden välillä ihmisen on tehtävä valinta. Tilanteita on erilaisia. Ristiriidassa olevat motiivit voivat olla joko molemmat hyviä, molemmat huonoja tai toinen voi olla hyvä ja toinen huono. Kaksi hyvää motiivia ristiriidassa voivat olla esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijän on valittava haluaako hän lähteä töistä aikaisemmin kotiin, jolloin hänelle jää enemmän vapaa-aikaa vai jäädä töihin, josta hän saa palkkaa. Kahden huonon motiivin ristiriita sen sijaan syntyy tilanteissa, joissa henkilön on valittava kahdesta huonosta vaihtoehdosta vähemmän paha. Hyvä ja huono motiivi samassa tilanteessa voi syntyä, jos samassa asiassa on sekä hyvät että huonot puolensa. Esimerkiksi jos työntekijän on valittava ottaako hän työn, jossa hän joutuu matkustamaan paljon, mutta saa siitä parempaa palkkaa. (Seppänen 2009, Kalakoski, Laarni & Paavilainen 2007 mukaan.)

Motivaatio on erittäin tärkeä asia työelämässä. Työn on oltava motivoivaa, jotta sitä jaksaa tehdä. Usein työpaikalla esimies pyrkii motivoimaan työntekijöitä eli ohjaamaan heidän toimintaansa yhteistä päämäärää kohti. Esimiehen on löydettävä keinot, joilla hän saa ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Motivaatio voi olla saavuttamissuuntautunutta, eli ihmiset pyrkivät saavuttamaan jonkun päämäärän ja tämän jälkeen suuntaavat toimintansa seuraavaan päämäärään. Saavuttamissuuntautuneen motivaation vastakohta on välttämissuuntautunut toiminta, jossa toimintaa ohjaa tarve välttää jotain esimerkiksi virheitä. Tällöin työt tehdään varman päälle ja halutaan toimia tutulla ja turvallisella tavalla. (Eräsalo 2008, 124; Salavuo 2010.)

Motivaatio voi olla ulkoista tai sisäistä, mutta helpointa työnantajalle on jos työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita. Ulkoisia kannustimia voivat olla esimerkiksi rahapalkinnot, ylennykset tai työntekijän arvostuksen osoitus työyhteisössä. Tällaiset asiat voivat motivoida hetkellisesti, mutta jos työ ei alun perin tunnu mielekkäältä, eivät ulkoiset kannustimet pidä työntekijää kauaa motivoituneena. Yleensä motivaatio loppuu heti, kun ulkoiset kannustimet loppuvat, jos motivaatio on ulkoista. Ulkoinen motivaatio ei myöskään yleensä edesauta oppimista. Ihminen ei sisäistä tietoa, jos ei itse halua sitä oppia. (Eräsalo 2008, 125; Salavuo 2010.)

Sisäinen motivaatio lähtee ihmisestä itsestään ja siitä, miten hän kokee työnsä. Se on erittäin tärkeää työelämässä. Jos ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän nauttii työn tekemisestä eikä kaipaa mitään ulkoisia kannustimia jaksakseen työskennellä. Yksi tärkeimpiä

seikkoja on se, että työn on oltava työntekijälle sopivan haastavaa. Työ ei saa olla siis liian helppoa eikä liian vaikeaa ja jos työntekijä haluaa edetä urallaan, on myös hyvä jos työpaikalla on etenemismahdollisuuksia. Työn on oltava tavoitteellista ja työntekijän on hyväksyttävä tavoitteet. Työntekijän arvomaailman tulee olla yhteneväinen työpaikan arvojen kanssa. Hänen on tunnettava, että hänen tekemällään työllä on merkitystä ja hänen tulisi saada siitä kiitosta ja palautetta säännöllisesti. Kun ihminen on motivoitunut työhönsä, hän tekee työnsä paremmin ja tehokkaammin. Työ tuntuu myös helpommalta kun siitä pitää, eikä ajattele, että ”on vain töissä siellä”. (Eräsalo 2008, 125-127.)

Sisäinen motivaatio koostuu sekä tiedostetuista että tiedostamattomista asioista. Tiedostamattomiin motiiveihin vaikuttavat kaikki ihmisen menneisyydessä kokemat asiat, arvot, uskomukset, tunteet ja temperamentti. Myös sen hetkinen ympäristö, kehon tuntemukset kuten väsymys, nälkä ja hormonitoiminta vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Tietoista motivointia on se, että ihminen tarkoituksellisesti kannustaa itseään toimimaan jollain tavalla. Esimerkiksi tarjoilija valmistautuu henkisesti kohtaamaan ja motivoi itseään kohtaamaan hankalat asiakkaat. (Gustafsberg 2014, 34-36, 44.)

Ulkoista motivaatiota voidaan lisätä erilaisin palkkioin ja kannustimin, mutta myös sisäisestä motivaatiosta ihminen saa palkkioita. Henkilökohtaisia palkkioita ovat esimerkiksi mahdollisuus itsensä kehittämiseen, ilon sekä mielihyvän tunteet, ponnistelun jälkeinen tyydytys sekä elämää rikastuttavat asiat. Ihminen voi olla myös sisäisesti motivoitunut sosiaalisista palkinnoista, joita ovat esimerkiksi yhteisen hyvän saavuttaminen ja sosiaalinen hyväksyntä. (Gustafsberg 2014, 37, Aaltosen ym. 2005, 81-82 mukaan.)

Työntekijän kokema arvostus vahvistaa hänen ammatti-identiteettiään. On myös tärkeää, että työntekijä kokee voivansa antaa palautetta ja vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Ylipäättään tunne siitä, että työyhteisöstä huolehditaan ja kaikki ovat tasa-arvoisia, on tärkeä sisäisen motivaation ja työyhteisön ilmapiirin ylläpitäjä. Kehityskeskustelut ovat hyviä tilanteita pitää yhteyttä työnantajan ja työntekijän välillä ja antaa palautetta sekä lisätä motivaatiota. (Eräsalo 2008, 125-127.)

Työpaikka on sosiaalinen ympäristö, joten myös sosiaaliset motiivit ovat tärkeässä roolissa. Ihmisellä on tarve kokea kuuluvansa johonkin yhteisöön ja luoda sosiaalisia kontakteja. On siis työmotivaation kannalta tärkeää, että työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja tulee toimeen muiden kanssa. Sosiaalisia motiiveja ovat myös tarve onnistua tekemissään

asioissa ja saada sitä kautta arvostusta muilta ihmisiltä. Tätä kutsutaan suoritusmotivaatioksi. Siihen liittyy taitojen ja asioiden hallinta ja omien tavoitteiden saavuttaminen. Joillain ihmisillä siihen kuuluu myös pätemisen tarve, joka ilmenee muiden ihmisten mielipiteisiin vaikuttamisena ja sosiaalisen hyväksynnän hakemisena. (Otavan opisto 2015b, Kalakoski ym. 2007 mukaan.)

4.5 Työyhteisö

Hyvä ja toimiva työyhteisö on tärkeä niin työntekijöiden hyvinvoinnille kuin yrityksen kannattavuudelle. Hyvä työilmapiiri syntyy vuorovaikutuksesta ja sujuvasta arjesta. Arjen sujumisella tarkoitetaan sitä, että työtä pystyy tekemään sujuvasti oikeilla työvälineillä, riittäväillä ohjeilla ja mahdollisiin ongelmiin puututaan. Yrityksen tavoitteet ovat selkeät ja motivoivat sekä kehittymismahdollisuuksia on. Tiedonkulku työpaikalla toimii ja ilmapiiri on avoin ja kannustava. Kaikilla työyhteisössä on sekä mahdollisuus että vastuu vaikuttaa sujuvaan työarkeen. Erityisesti kannustava ja mahdollistava johtaminen auttaa arjen sujumista. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 7; Työturvallisuuskeskus TTK 2015.)

Jos työpaikalla on hyvä ilmapiiri, jaksetaan töitä tehdä ja motivaatio työhön säilyy myös ongelmista huolimatta. Hyvä ilmapiiri muodostuu yhdessä tekemisestä, vuorovaikutuksesta, arvostuksesta sekä siitä, että kaikki kantavat oman vastuunsa asioiden onnistumisesta. Työntekijöiden pitää tietää, mitkä ovat yhteiset pelisäännöt ja noudattaa niitä. Varmuutta tekemiseen lisää myös se, että työtehtävät on jaettu selkeästi ja kaikki tietävät, mistä löytävät apua sitä tarvitessaan. Työntekijöillä tulee olla yhteiset päämäärät ja heidän tulee olla sitoutuneita yrityksen arvoihin. (Työturvallisuuskeskus TTK 2015.)

Innostunut työyhteisö syntyy innostuneista yksilöistä. Työntekijöiltä vaaditaan laadukasta työntekoa, vuorovaikutustaitoja, oma-aloitteisuutta ja oman ammattitaidon jatkuvaa päivittämistä. Jos työntekijä kokee työnsä innostavana, toimii hän edellä mainitulla tavalla automaattisesti ja omasta vapaasta tahdostaan. Innostuneet työntekijät nauttivat työstään ja ottavat vastuun hyvästä työnteosta. He ovat sitoutuneita työpaikkaan ja viihtyvät siellä todennäköisesti pitkään. He saavat käyttää omaa osaamistaan ja voimavaro-

jaan sekä kokevat työn riittävän haastavana ja vastuullisena. Hyvässä työyhteisössä työntekijät saavat vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin ja työpaikalla vallitsee avoin keskusteluilmapiiri. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 8.)

Tärkeä osa hyvän työyhteisön ja ilmapiirin syntymisessä ovat yrityksen yhteisölliset arvot. Työntekijöiden henkilökohtaiset arvot eivät saisi olla ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Yhteisten arvojen noudattamisesta syntyy luottamuksellinen ilmapiiri. Työntekijän on helpompi tehdä töitä, kun on samaa mieltä yrityksen tavoitteista sekä keinoista, joilla ne saavutetaan. Arvot ovat yksi keino, jolla yritys voi pyrkiä sitouttamaan työntekijän työhön. Muita sitouttamiskeinoja ovat esimerkiksi vastuutehtävien antaminen, työyhteisön yhteiset virkistystapahtumat ja pitkään töitä tehneiden palkitseminen. Sitoutunut työntekijä uskoo yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin, haluaa tehdä töitä sen hyväksi ja haluaa vahvasti pysyä yrityksessä. (Ahvonen 2008, Lampikoski 2005 mukaan)

Erilaisten ryhmätöiden tekeminen on todettu hyväksi toimintamuodoksi. Usein tiimi onkin vahvempi kuin sen sisällä olevat yksilöt erikseen. Ryhmässä voidaan käyttää hyväksi kaikkien vahvimpia puolia, siinä saa tukea muilta ihmisiltä ja luovuus pääsee kukoistamaan kun useampi ihminen keksii ideoita. Parhaimmillaan ryhmätyöt ovat silloin, kun kaikki ryhmän jäsenet ovat motivoituneita ja kiinnostuneita yhteisestä tavoitteesta, ja kun ryhmän jäseniltä löytyy erilaisia vahvuuksia. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 10.)

4.6 Asiakaspalvelijan roolit

Roolilla tarkoitetaan tietynlaista käyttäytymismallia, jota ihminen noudattaa erilaisissa tilanteissa, joissa on muita ihmisiä ympärillä. Sama henkilö voi toimia hyvinkin erilailla eri ympäristöissä. Esimerkiksi kotona hän on äiti tai vaimo, työpaikalla tarjoilija, omille vanhemmilleen hän on lapsi ja niin edelleen. Uudessa porukassa hän on hiljainen, kun taas tutussa porukassa puhelias. Joissain tilanteissa roolit tulevat luonnostaan, mutta joissain ihmiset ”vetävät roolia”. Roolin vetäminen voi ilmetä esimerkiksi jos ihminen haluaa antaa itsestään paremman kuvan jossain tilanteessa. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi työhaastattelu. Roolin vetäminen koetaan usein negatiivisena asiana ja se ilmeneekin yleensä esimerkiksi tärkeilynä, vitsailuna tai pelleilynä tilanteissa, jossa ihminen ei oikein tiedä miten hänen kuuluisi toimia. (Eräsalo 2011, 88.)

Työpaikalla ihmiseltä odotetaan tietynlaista käyttäytymistä hänen ammattinimikkeensä perusteella. Sekä muut työntekijät että asiakkaat kohdistavat työntekijälle odotuksia. Asiakkaat olettavat asiakaspalvelijalta tietynlaista vuorovaikutustaitoa, tuotetuntemusta ja osaamista. Odotukset perustuvat työntekijän ammattinimikkeeseen, hänen ulkoiseen olemukseensa sekä asiakkaan aiempiin kokemuksiin tai olettamuksiin kyseisestä yrityksestä tai ylipäättään vastaavista yrityksistä ja niiden asiakaspalvelijoista. Työntekijän on tunnistettava häneltä odotetut asiat ja käyttäydyttävä itselle luonnollisella tavalla noudattaen mahdollisimman hyvin palveluroolia. (Eräsalo 2011, 89-90.)

TAULUKKO 1. Roolityypit. (Eräsalo 2011, 95.)

Asiakkaan rooli	Asiakaspalvelija rooli
Tiedon etsijä	Tiedon välittäjä
Rutiiniostaja	Rutiinimyyjä
Kuuntelun tarvitsija	Kuuntelija
Avun tarvitsija	Aloitteen tekijä
Valittaja	Sovittelija

Roolit eivät ole aina samanlaisia, vaan asiakaspalvelijan on tunnistettava millaista palvelua asiakas haluaa. Taulukossa 1 havainnollistetaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan erilaiset roolityypit. Jos asiakas tulee paikalle ja tietää täsmälleen mitä haluaa, on työntekijän tarjottava hänelle kyseinen tuote mahdollisimman nopeasti ja ystävällisesti ja kenties suositeltava siihen sopivaa lisäpalvelua. Tällöin asiakkaan rooli on rutiiniostaja ja asiakaspalvelijan rutiinimyyjä. Mikäli asiakas ei ole varma mitä hän haluaa, on asiakaspalvelijan osattava kertoa myytävistä tuotteista ja pyrkiä löytämään parhaiten asiakkaan tarpeita vastaava tuote. Asiakas on siis tiedon etsijä tai avun tarvitsija ja asiakaspalvelija tiedon välittäjä tai aloitteen tekijä, kuten taulukossa 1 havainnollistetaan. (Eräsalo 2011, 94-99.)

Jotkut asiakkaat pitävät ostettavia tuotteita sivuseikkana ja sen sijaan haluavat juttuseuraa. Jos vain asiakaspalvelijalla on aikaa, kannattaa hänen jäädä jutuille asiakkaan kanssa. Tällöin voi syntyä pitkäkin asiakassuhde, ja yritys saa miellyttävän maineen asiakkaan silmissä. Taulukossa 1 kuvataan asiakas tällöin kuuntelun tarvitsijana ja asiakaspalveluja kuuntelijana. Valitustilanteissa asiakaspalvelijan on otettava sovittelijan rooli ja pyrittävä sopuun asiakkaan kanssa. (Eräsalo 2011, 94-99.)

Asiakaspalvelijan rooli on alikehittynyt, jos asiakaspalvelija ei koe roolia luontevaksi itselleen. Hän voi kokea roolin liian vaativana ja asiakkaat jopa uhkaavina. Jos palveluammatti ei tunnu luontevalta, näkyy se myös asiakkaille epävarmana tai yliampuvana käytöksenä. Etenkin palvelu-uran alkuvaiheilla kannattaa pysähtyä miettimään palvelurooleja ja odotuksia työtä kohtaan. Asiakaspalvelijan rooli voi olla myös ylikehittynyt. Tällöin työntekijä luulee tietävänsä asioista enemmän kuin asiakkaat ja kohtelee alentavasti sellaisia asiakkaita, jotka eivät hänen mielestään tiedä tarpeeksi asioista. Esimerkiksi tarjoilija, joka vähättelee asiakkaan tilauksia, koska tämä valitsee hänen mielestään huonon ruoka-viini-yhdistelmän. Usein tällaisessa käytöksessä on taustalla asiakaspalvelijan tiedostamaton alemmuuden tunne eli hän ei välttämättä itse arvosta omaa ammattiaan tai ajattelee, etteivät asiakkaat arvosta häntä tarpeeksi. (Eräsalo 2011, 91-92.)

Asiakaspalvelijan rooliin vaikuttaa myös hänen ammatti-identiteettinsä. Siihen kuuluu ihmisen kokemus siitä kuka hän on, mihin hän kuuluu ja mitä hän työssään ja ammatissaan tavoittelee. Ammatti-identiteetin perustana on henkilön työkokemus sekä ammatillinen koulutus. Siihen kuuluvat hänen tavoitteensa ammatillisesti sekä kyseisessä työpaikassa että ylipäätään mitä kohti hän haluaa kehittyä. Työtä koskevat arvot, suhtautuminen työhön ja ammatillisuuteen, tavoitteet ja uskomukset määrittävät ihmisen ammatti-identiteettiä. Myös se, millainen työyhteisö on, millainen rooli tai asema hänellä on ja mihin hän kokee kuuluvansa vaikuttavat. (Collin, 2015.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän valintaan rekrytoinnissa, millainen on hyvä asiakaspalvelija ja miten rekrytointiprosessia voisi parantaa, jotta työnhaussa tavoitettaisiin paremmin potentiaaliset tarjoilijat. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, jotka toteutettiin huhtikuussa ja toukokuussa 2015. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmea henkilöä Restelin HR-palveluilta ja kolmea henkilöä Restelin ravintoloista. Haastatteluihin valikoituivat sellaiset henkilöt, joilla oli kokemusta rekrytoinnista. Kukin haastattelu kesti puolesta tunnista reiluun tuntiin.

Teemahaastattelu muodostuu isommista ilmiöistä ja niiden alla käsitellyistä teemoista. Tässä opinnäytetyössä ilmiöitä olivat rekrytointi ja ammattitaitoinen asiakaspalvelija. Rekrytoinnissa käsiteltiin teemoina rekrytoinnin taustatekijöitä ja valintaprosessia. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija –ilmiön teemoja olivat ammattitaitoinen tarjoilija, hyvä tyyppi sekä työyhteisö. Teemahaastattelu sopi parhaiten tutkimusmenetelmäksi, koska siinä haastateltavat saivat kuvailla omin sanoin kokemuksiaan rekrytoinnista ja siten saatiin parhaiten vastaukset tutkimusongelmiin. Haastattelukysymykset ja teemat löytyvät liitteestä 1.

Teemahaastattelu on haastattelumenetelmänä puolistrukturoitu eli puoliksi suunniteltu ja puoliksi avoin. Haastattelu kohdistuu joidenkin ennalta määriteltyjen ilmiöiden tai teemojen ympärille. Yleensä haastattelijalla on ensin tutkinut teoriaa aiheesta ja tämän jälkeen määritellyt siihen liittyvät ilmiöt, joita haluaa lähteä haastattelussa tutkimaan. Ilmiöt ovat usein tutkimuksen teoriaosuuden peruskäsitteistöä eli isoja aihealueita ja ne jaetaan vielä alakäsitteisiin eli teemoihin. Näiden teemojen ympärille muodostetaan suuntaa-antavia kysymyksiä ja itse haastattelu käydään keskustellen haastateltavan henkilön kanssa. Kysymykset eivät ole tarkkoja, vaan keskustelu elää tilanteen mukaan, kuitenkin ennalta määriteltyjä teemoja noudattaen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66-67.)

Haastatteluun valitut henkilöt liittyvät jollain tavalla teemoihin eli haastattelijalla tietää, että heillä on jotain sanottavaa aiheista. Teemahaastattelussa ei määritellä etukäteen millaisia vastauksia haastateltavilta odotetaan eikä anneta vastausvaihtoehtoja. Haastateltavat saavat kertoa teemoista omin sanoin, haastattelijan kysymysten johdattamana. Tutkimuksen

kohteena ovat siis haastateltavien subjektiiviset kokemukset aihealueista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Teemahaastatteluille tyypillistä on niiden äänittäminen. Tämä edesauttaa sujuvaa ja katkotonta keskustelua haastattelutilanteessa. Haastattelijan tulee olla niin perehtynyt aiheeseensa, että hän osaa johdattaa sujuvaa teemojen mukaista keskustelua ilman jatkuvaa paperien vilkuilua. Nauhoittamalla haastattelu saadaan siitä jälkikäteen paljon enemmän irti kuin jos haastattelijalla tekisi keskustelun aikana muistiinpanoja. Äänenpainot, sanamuodot ja vivahteet voivat aueta haastattelijalle vasta jälkikäteen ja nauhoittamalla ne saadaan kaikki talteen. Muistiinpanoja tehdessään haastattelijalla saattaa tiedostamattaan kirjoittaa sellaisia asioita ylös, joita haluaa tutkimustuloksiksi tai joita muutkin haastateltavat ovat maininneet. Tämä voi vääristää lopullista tutkimustulosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 92-93.)

Teemahaastattelut analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Siinä etsittiin yhteneväisiä ja eroavaisia piirteitä eri henkilöiden haastatteluista ja verrattiin niitä toisiinsa. Teemahaastattelun analysointiin liittyvät keskeisesti sen kuvaus, yhdistely ja luokittelu. Analyysi aloitettiin äänittämällä haastattelut. Tämän jälkeen haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Sen jälkeen tehtiin erillinen tekstitiedosto, jossa teemat oli eritelty. Teemoja olivat rekrytoinnin taustatekijät, valintaprosessi, ammattitaitoinen tarjoilija, hyvä tyyppi ja työyhteisö. Lisäksi omana osionaan olivat kehitysehdotukset. Näiden teemojen alle kopioitiin litteroiduista haastatteluista ne osat, jotka sopivat kunkin teeman alle. Aineistoa luettiin läpi useaan kertaan ja etsittiin sieltä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä eri haastateltavien vastauksista. Vertailua tehtiin määriteltyjen teemojen mukaisesti. Teemojen kautta pyrittiin määrittämään myös ilmiöitä, joita haastattelut käsittelevät. Oli tärkeää erotella haastatteluista oleelliset seikat sen sijaan, että luettelee kaikkia haastatteluissa esiin nousseita yksityiskohtia. Oli myös ymmärrettävä, missä kontekstissa asiat haastatteluissa esitettiin. Haastateltavien yhteneväisistä vastauksista tehtiin johtopäätöksiä ja kirjoitettiin tutkimustulokset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143-147.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Rekrytointi

Haastatteluissa ilmeni, että jos johonkin Restelin yksikköön rekrytoidaan työntekijää, on rekrytointiprosessi yksikön esimiehen vastuulla. Esimies voi halutessaan tehdä yhteistyötä HR-palvelujen kanssa esimerkiksi pyytämällä apua hakemusten lukemisessa tai työhaastatteluissa. Lopullisen valinnan tekee esimies itse. Jos taas HR-palvelujen listoille rekrytoidaan ihmisiä, hoitavat HR-palvelut itse rekrytoinnin. HR-palvelujen listoilla olevat henkilöt tekevät siis töitä monissa eri Restelin pisteissä, ja heidät pyritään työllistämään johonkin näistä vakituisesti. HR-palvelut toimivat Restelin sisäisenä henkilöstöpankkina, joka rekrytoi henkilöitä sekä omalle listoilleen että yksiköiden listoille. Yksikön tarvitessa työntekijää yksittäiseen työvuoroon he voivat pyytää HR-palveluita lähettämään jonkun omilta listoiltaan paikalle. Haastatteluissa kävi ilmi, että tavoitteena on aina saada työntekijälle vakituinen kokoaikainen työsuhde.

Ja ainahan me eka hr-palveluilla katotaan ketä meillä on jo töissä. Eli me lähetään yleensä siitä, että onks meillä joku ekstra joka haluais tehdä josain töitä enemmän. Koska mun mielestä se yks meidän tärkeimmistä tehtävistä on se et me saadaan niille meidän osa-aikaisille työntekijöille vakituiset työpaikat, et ne elää sillä meidän työllä. Ettei niiden tarvi olla millään kilpailijalla töissä. Ni se on se meidän tavote.

Etenkin Tampereen alueella on paljon ravintola-alan oppilaitoksia, joten ravintoloihin hakee paljon ihmisiä harjoittelijoiksi. Haastatteluissa kävikin ilmi, että on hyvin yleistä, että jos harjoittelija tai työssä oppimassa oleva henkilö hoitaa työnsä hyvin, hänet palkataan yritykseen töihin. Harjoittelua pidettiin hyvänä perehdytysjaksona, koska harjoittelun aikana työntekijä oppii talon tavoille. Tavoitteena on, että harjoittelussa ollut henkilö työllistyy harjoittelujakson kautta Restelille. Harjoittelijat palkataan usein HR-palvelujen listoille, jolloin he voivat tehdä töitä monissa yksiköissä.

Haastatteluissa todettiin, että ravintoloissa ruuhka-ajat keskittyvät niille ajankohdille, joina suurimmalla osalla ihmisistä on vapaa-aikaa. Työntekijöitä tarvitaan siis eniten iltaisin ja viikonloppuisin. Tällaisten työaikojen vuoksi suurimman osan työntekijöistä Restelin ravintoloissa sanottiin olevan osa-aikaisia. Jos yksikköön vapautuu avoin koko-

aikaisen työntekijän paikka, lähdetään aina liikkeelle senhetkisistä osa-aikaisista työntekijöistä. Haastatteluissa kävi ilmi, että on hyvin harvinaista, että kokoaikaiselle työntekijälle tehtäisiin ulkoinen rekrytointi. Tällaisia tilanteita tulee esimerkiksi silloin, jos ketjuun avataan kokonaan uusi ravintola. Yleensä kokoaikainen työntekijä valitaan jostain jo valmiiksi yksikön listoilla tai HR-palveluiden listoilla työskentelevästä osa-aikaisesta työntekijästä.

Haastatteluissa käytiin läpi ulkoisen rekrytointiprosessin kulku. Kun avoin työpaikka vapautuu Restelille, laitetaan ilmoitus siitä Saima-järjestelmään. Saima-järjestelmästä ilmoitus menee näkyviin työvoimatoimiston sivuille, Restelin omille kotisivuille sekä Restelin sisäiseen intranettiin. Ilmoituksessa esitellään lyhyesti Restel Oy yrityksenä sekä työntekijää hakeva yksikkö. Siinä kerrotaan, mitä hakijalta odotetaan ja mitä yritys hakijalle tarjoaa. Tarjoilijaa rekrytoidessa halutut kriteerit ovat yleensä aina samansuuntaiset, mutta halutessaan yksikön esimies voi korostaa joitain itse tärkeäksi kokemiaan ominaisuuksia. HR-palvelut tekevät ja julkaisevat avoimet työpaikkailmoitukset.

Kaikista rekrytointikanavista haastateltavat kertoivat hakemisen ohjautuvan Restel Oy:n kotisivuille, joilta löytyy kyseistä työpaikkaa koskeva kohdennettu haku. Työnhakija täyttää Saima-järjestelmään sähköisen kaavakkeen, johon kuuluu yhteystietojen täyttäminen, viimeisimmät opiskelupaikat, kiinnostuksen kohteet, kielitaito, osaamiskartoitus, työkokemus sekä avoin hakemus ja ansioluettelo. Tilanteesta riippuen joko HR-palvelut, yksikön esimies tai molemmat käyvät läpi hakemukset ja kutsuvat haastatteluun osan hakijoista. Haastatteluissa kerrottiin, että kaikille hakijoille pyritään ilmoittamaan valinnasta, vaikka valinta ei kohdistuisi heihin.

Työnhakijan valintaan työhaastatteluun sanottiin vaikuttavan työkokemus, koulutus sekä yleinen mielikuva, joka työhakemuksesta välittyy. Jos hakija vaikuttaa varteenotettavalta, pyritään soittamaan hänen suosittelijoilleen. Lisäksi voidaan myös soittaa Restelin muihin yksikköihin, mikäli kyseinen työntekijä on ollut niissä töissä. Soittaminen aiempiin työpaikkoihin mainittiin yhdeksi tavaksi välttyä virherekrytoinneilta.

Haastatteluissa todettiin työntekijän valintaan vaikuttavan paljon se, millainen taso kyseisessä kaupungissa on työnhakijoiden keskuudessa. Mikäli paikkakunnalla on pulaa ammattitaitoisista tarjoilijoista, on mahdollista palkata tarjoilijaksi myös henkilö joltain muulta alalta, mikäli hän on halukas oppimaan ja on persoonaltaan sopiva. Haastatteluissa

kuitenkin todettiin, että lähtökohtaisesti tarjoilijalla pitäisi olla alan työkokemusta tai alan koulutus. Osa esimiehistä arvostaa enemmän pitkää työkokemusta, mutta toisille riittää lyhempikin, jos työkokemus on monipuolista. Haastatteluissa todettiin, että riippuu myös yksiköstä, johon työntekijää haetaan, millaista ammattitaitoa häneltä vaaditaan. Kaikkein tärkeimpinä piirteinä kaikkien haastateltavien kesken tarjoilijalla kuitenkin pidettiin hyvää asennetta, reippautta ja iloisuutta sekä hyvää asiakaspalvelutaitoa.

Et kyllähän ne on ne oma-alotteinen, reipas mitkä ratkasee. Mielellään oman alan kokemus ja täysikäisyys tietysti et nää normaalit asiat siellä täytyy olla. No a la carte tarjoilija on yleensä et tarvitaan vähän sitä työkokemusta, mut kyllä me otetaan aika vihreitäkin työntekijöitä jotka on ihan aarteita ja helmiä tuolla kentällä. Et se on aika paljon siitä ihmisestä ittestään kiinni. Ja siitä paikasta. Asenne edellä.

Teemahaastatteluissa käsiteltiin työhaastatteluja. Haastattelutilanne on kaukana tarjoilijan arjesta, joten vaatii taitavaa rekrytointia osata kysyä sellaisia asioita, jotka kertovat kyseisen henkilön aidosta kiinnostuksesta työtä kohtaan ja kuinka hän toimii työelämässä. Tavoite on saada haastateltava rentoutumaan, jotta hän vastaa kysymyksiin rehellisesti eikä siten kuin olettaa, että hänen halutaan vastaavan. Hyväksi tavaksi mainittiin esimerkiksi jutustelu jokapäiväisistä asioista ja haastateltavan kiinnostuksen kohteista. Tällöin hänestä saa aidomman kuvan kuin kysymällä kaavamaisesti ennalta opeteltuja kysymyksiä. Myös edellisistä työpaikoista kysyminen todettiin hyväksi keinoksi selvittää työntekijän arvomaailmasta ja asenteita liittyen työhön. Restelillä on olemassa haastattelurunko, joka ohjaa haastattelun kulkua. Haastateltavat totesivat, että runkoa käytetään yleensä silloin, jos haastateltava on vähäpuheinen. Muuten haastattelut ovat vapaamuotoisia ja työnhakijoiden arvioinnit ovat haastattelijan vastuulla, eikä niihin ole olemassa erikseen määriteltyjä toimintaohjeita.

Haastateltavat sanoivat, että aina kun he rekrytoivat työntekijää, etsivät he kyseiseen yksikköön ja sen työyhteisöön sopivinta henkilöä. Tiimeihin haetaan eri-ikäisiä henkilöitä, miehiä ja naisia, joilla on samanlainen asenne, mutta jotka voivat olla muuten hyvinkin erilaisia. Harvoin palkataan henkilöä, joka on muuten hyvä, mutta ei sovi tiimiin. Mikäli HR-palvelut rekrytoivat yksikön puolesta eivätkä tunne tiimiä, pyrkivät he etsimään sellaisen henkilön, joka sopii parhaiten yksikön esimiehen johtamistyyliin ja vaatimuksiin. Yksikön esimiehet voivat myös esittää toivomuksia, millaista henkilöä he etsivät tiimiinsä.

Työnhakijoiden joukosta sanottiin löytyvän usein myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät syystä tai toisesta sovi hakemaansa työtehtävään tai työyhteisöön, mutta joille voidaan löytää Resteliltä muita työtehtäviä. Haastatteluissa kerrottiin, että tällaisissa tapauksissa hakijalta usein kysytään, olisiko hän kiinnostunut muista töistä. Jos työnhakija on valmis tekemään muita töitä, otetaan yhteyttä HR-palveluihin tai muihin yksiköihin, joihin työntekijän koetaan sopivan paremmin. Rekrytointiprosessia pyritään aina hyödyntämään mahdollisimman pitkälle esimerkiksi lukemalla vanhoja työhakemuksia, soittamalla henkilöille, joita on haastateltu aiemmissa työnhauissa tai yrittämällä löytää muista yksiköistä töitä hyvälle työnhakijoille. Haastatteluissa mainittiin, että vanhoja rekrytointeja voisi hyödyntää vielä enemmän sen sijaan että hakisi jatkuvasti uusia henkilöitä.

Pääosin valintoja pidettiin onnistuneina. Haastateltavat sanoivat valintojen onnistumisen riippuvan osittain siitä, kuinka taitava yksikön esimies on rekrytoimaan. He totesivat kuitenkin, että virherekrytointeja voi sattua parhaimmillekin rekrytoijille. Haastateltavat pohtivat, kuinka voitaisiin välttyä virherekrytoinneilta. Hyviksi tavoiksi mainittiin esimerkiksi se, että palkkaa jo hyväksi havaittuja työntekijöitä töihin, soittaa suosittelijoille tai se, ettei palkkaa henkilöä ennen kuin löytyy tarpeeksi hyvä hakija. Myös käyttämällä tarpeeksi aikaa haastatteluun ja keskittymällä huolellisesti haastateltavaan saa hänestä usein paremman kuvan ja tätä kautta saa selville, onko henkilö sopiva kyseiseen työtehtävään. Jos kuitenkin valittu henkilö osoittautuu tehtävään sopimattomaksi, on mahdollista tehdä koeaikapurku. Siihen on Restelillä jouduttu turvautumaan kuitenkin erittäin harvoin.

6.2 Ammattitaitoinen asiakaspalvelija

Haastateltavat pitivät tarjoilijan ammattitaidon perustana koulutusta alalta. Sitä ei kuitenkaan pidetty välttämättömänä, vaan tarjoilija voi myös kehittää ammattitaitoaan esimerkiksi vapaa-ajallaan ottamalla selvää ravintola-alasta ja olemalla muuten kiinnostunut ajankohtaisista asioista. Nykyään kaikki ravintola-alaan liittyvä tieto on saatavilla helposti internetistä. Asiakkaat siis tietävät paljon, ja siksi ammattitaitoisen tarjoilijan tulisi olla perillä siitä, mitä alalla tapahtuu. Haastatteluissa pidettiinkin pääasiana sitä, että tarjoilijalla on tietoa ravintola-alasta, oli se sitten hankittu koulusta tai muuta kautta.

Koulutuksen ja yleisen tiedonhaun lisäksi haastatteluissa mainittiin, että tarjoilijan tulisi tietää ravintolassa tarjoiltavista ruuista ja niissä käytetyistä raaka-aineista sekä ruuanvalmistusmenetelmistä. Hänellä pitäisi olla tietoa juomista sekä niiden yhdistämisestä ruokiin. Myös erilaiset tarjoilutavat tulee hallita. Tarjoilijan on osattava tehdä monta asiaa samaan aikaan ja hänen on oltava perillä, mitä missäkin hänen vastuullaan olevassa pöydässä tapahtuu. Haastatteluissa todettiin myös, että on joitain lainsäädännöllisiä kursseja, jotka tarjoilijan kuuluu käydä voidakseen tehdä laillisesti töitä. Näitä voivat olla esimerkiksi hygieniapassi, anniskelupassi sekä vastaavan hoitajan pätevyys työpaikasta riippuen.

Koulutukselliset asiat koettiin haastatteluissa sellaisiksi, että ne voidaan opettaa tarjoilijalle myös työn ohessa. Tärkeimpinä piirteinä tarjoilijalla koettiin hänen persoonansa ja taito lukea asiakkaita. Niitä ei voi kuitenkaan opettaa tarjoilijalle, sillä persoona on jokaisella jo valmiiksi ja asiakkaita oppii lukemaan kokemuksen myötä. Tarjoilijan työ on ennen kaikkea palvelua, ja palvelu mainittiin haastatteluissa olevan ravintolan yksi tärkeimpiä, ellei tärkein kilpailukeino. Hyvällä palvelulla sanottiin saavan anteeksi virheitäkin, mutta taas loistavinkaan ruoka ei pelasta huonoa palvelua.

Asiakkaat antaa anteeks jos tarjoilija on ihastuttava. Joku asia voi mennä jopa pieleen siinä prosessissa mut jos se tarjoilija on samaa laatua kun se prosessi ni eihän se asiakas palaa sinne koskaan takasin. Et sil on niin hirvittävän suuri merkitys, se on sen yrityksen käyntikortti, piste.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ammattitaitoinen tarjoilija osaa aistia erilaisista asiakkaista, millaisia tuotteita heille kannattaa pyrkiä myymään ja millaista palvelua he toivovat – korrektimpaa vai rennompaa. À la carte tarjoiluprosessi on yksi pisimmistä asiakaspalvelukohtaamisista, ja siksi pidettiin erityisen tärkeänä, että koko palveluprosessi onnistuu alusta loppuun ja ylittää asiakkaan odotukset. Hyvä palvelu koettiin myös tärkeänä siksi, koska asiakkaat tuovat rahan yritykselle ja ovat sitä kautta välttämättömyys yrityksen toiminnalle. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä, he tulevat uudestaan ja tuovat rahaa taloon. Asiakas maksaa tarjoilijan palkan ja myös sen pitäisi motivoida hyvään palveluun.

Tarjoilija on yhtä aikaa hän osaa puhua monia eri kieliä, sen pitää tietää kaikki ruuasta, ruuan valmistuksesta ja miten se tarjoillaan. Se on tosi haastava ammatti nykyään. Ja se että sun pitää tuntea niinkun viinit ja alkoholit, sitten sun pitää sopeutua bisnesihmisiin, sun pitää ymmärtää sitä se tilannetaju siihen, että on bisnesasiakkaita, niin sun pitää osata käyttäytyä sen mukaisesti, mut sit kun

sulla tulee se 15 henkee miehiä tohon ja sä oot naistarjoilija, niin sun pitää osata palvella myös niitä eri tavalla. Ja parhaissa tapauksessa ne ryhmät on täällä samaan aikaan.

Tärkeimpänä piirteenä ammattitaitoisella tarjoilijalla pidettiin hänen persoonaansa. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi mainittiin iloisuus, kohtelias käytös, joustavuus ja reippaus sekä se, että sietää hyvin kiirettä ja suhtautuu yllättäviinkin tilanteisiin positiivisella asenteella. Hyvää tarjoilijaa kuvailtiin tiimipelaajana, joka on ystävällinen niin asiakkaille kuin työkavereillekin. Sosiaaliset taidot ja hyvä asenne on löydettävä luonnostaan. Ammattitaitoinen tarjoilija on siis ”hyvä tyyppi”, jolla on alan työkokemusta. Tarjoilutavat ja prosessit voi oppia töissä, mutta luonnollisinta palvelu on, kun tarjoilija tekee sitä omalla persoonallaan. Haastatteluissa huomioitiin myös nykyajan hektisyys ravintolalalla ja se, että tilanteet muuttuvat nopeasti ja ennakkovarausten teko on vähentynyt huomattavasti. Tämä vaatii tarjoilijalta ymmärrystä, joustavuutta ja asennetta.

Sun pitää tykätä siitä työstä ja sen pitää näkyä asiakkaille, että sä et vaan käy töissä. Sen pitää näyttää siltä, että susta on tosi hauskaa kantaa näitä pizzoja aamusta iltaan ja se on joka kerta yhtä hauskaa ja sä et saa olla leipiintynyt siihen. Ei sen mikään kutsumusammatti tarvii olla, mut sun täytyy tykätä työyhteisöstä, sun täytyy tykätä kovasta duunista, kiva kun rättikin pysyy välillä kädessä. Et asenteella mennään aika pitkälle tässäkin asiassa.

Haastatteluissa käsiteltiin Restelin arvoja, ja kuinka ne näkyvät ravintoloiden arjessa. (Liite 2.) Yksi tärkeimpiä arvoja Restelillä on asiakaslähtöisyys. Koko palveluprosessi siitä asti, kun asiakas saapuu sisään ravintolaan siihen saakka, kun hän lähtee sieltä, pyritään toteuttamaan laadukkaasti ja asiakkaan ehdoilla. Tavoitteena on asiakas, jonka odotukset on ylitetty sekä pienimmätkin tarpeet huomioitu, ja joka palaa ravintolaan uudelleen ja suosittelee sitä myös ystävilleen. Yhtenä hyvänä keinona asiakkaan miellyttämiseen haastatteluissa mainittiin ravintolan tuotteista kertominen. Hyvä asiakaspalvelija tunnistaa asiakkaan tarpeet ja osaa myydä juuri hänelle sopivia tuotteita. Restelillä tulosta tehdään yhdessä, eli kehityksen ja tuloksenteon voima on yhteistyössä ja toisten arvostamisessa. Haastatteluissa mainittiin myös se, että on positiivista, jos työntekijällä on harrastuksia työn ulkopuolella. Harrastukset pitävät ihmiset kunnossa niin henkisesti kuin fyysisestikin, ja töitäkin jaksaa tehdä paremmin, kun työ ei ole koko elämä. Restelillä pyritään pitämään huolta siitä, että työvuoroissa on tarpeeksi työntekijöitä, jotta kiireestä huolimatta kaikki ehtivät tehdä hyvin työnsä ja pystyvät pitämään palvelun laadukkaana.

Henkilöstöä pidettiin yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Restelillä pyritäänkin panostamaan hyvinvoivaan, innostuneeseen ja motivoituneeseen henkilöstöön. Ihmiset muodostavat työyhteisön, ja uusia henkilöitä rekrytoidessa pyritään aina täyttämään tiimiä mahdollisimman hyvin siihen sopivalla henkilöllä eli sijoittamaan oikeat henkilöt oikeille paikoille. Haastatteluissa kuvailtiin tiimiin sopiva henkilö sellaiseksi, joka täydentää jo olemassa olevaa tiimiä sekä taidoillaan että persoonallaan. Työntekijöiden innostusta pidetään hyvin tärkeänä voimavarana yrityksessä. Tarjoilijan työ on yleensä hektistä ja tehot ovat korkealla, joten haastateltavien mukaan on erittäin tärkeää saada työntekijät innostumaan siitä, mitä he tekevät. Työntekijät jaksavat tehdä töitä paremmin, kun he pitävät ja ovat ylpeitä siitä mitä tekevät, ja sitä kautta myös palvelu pysyy laadukkaana. Restelillä autetaan muita työntekijöitä ja kannustetaan hyvään suoritukseen. Paras tulos syntyy yhdessä tekemisestä ja hyvästä ryhmähengestä.

Ja sit se tiimi on sellanen, et ne innostaa itse toisiaan, ni samanhenkisiä työntekijöitä mut ei samanlaisia välttämättä ollenkaan. Nuoria vanhoja, miehiä naisia, jos on mahdollista.

Teemahaastatteluissa käytiin läpi esimiesten tapoja motivoida työntekijöitään. He pitivät tärkeänä sitä, että työyhteisössä kaikilla on samat pelisäännöt ja samanlainen työmoraali. Esimiesten mielestä on kuitenkin loppujen lopuksi heidän vastuullaan, miten hyvin työyhteisö voi. Esimiehet luovat yhteiset toimintatavat ja valvovat niiden noudattamista. He ovat myös vastuussa hyvästä yhteishengestä. Esimiesten tehtävä on perehdyttää kaikki työntekijät hyvin ja kertoa, mitkä ovat työpaikan arvot. He ovat mukana työpaikan arjessa ja näyttävät esimerkkiä omalla käytöksellään. Esimiehet myös motivoivat työntekijöitä niin jokapäiväisellä läsnäolollaan, kuulumisten kyselyllä ja palautteenannolla kuin konkreettisilla asioilla, kuten myyntikilpailuilla ja henkilökunnan virkistystapahtumilla. Työn hoitaminen hyvin kuuluu työntekijän velvollisuuksiin, mutta erityisen hyvistä suorituksista muistetaan työntekijöitä pienillä palkinnoilla. Haastatteluissa mainittiin, että esimiehet pyrkivät olemaan helposti lähestyttäviä ja hoitamaan ongelmat mahdollisimman pian pois päiväjärjestyksestä. Tavoitteena on hyvä avoin ilmapiiri ja se, että kaikkien on kiva tulla töihin.

Kaikki lähtee innostavasta esimiehestä. Ja sen tavasta toimia. Hän luo sen fiiliksen kentälle ja ne pelisäännöt siihen työyhteisöön ja sen oikeudenmukaisuuden ja

sen miten paljon tehään töitä ja mistä saadaan luistaa ja hän luo sen perusfiiliksen siellä. Ja vaikka hän ei ole paikalla niin se yleensä pysyy mikä on mun mielestä tosi hyvä.

6.3 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksia pohdittiin yhdessä haastateltavien kanssa. Niissä on huomioitu sekä HR-palveluiden että ravintolan esimiesten näkökulma. Molemmilta tahoilta nousi esiin, että HR-palvelujen ja Restelin yksiköiden välistä yhteistyötä pitäisi olla enemmän ja prosessin pitäisi olla vielä nykyistäkin tasalaatuisempi. Rekrytointivaiheessa päävastuu uuden henkilön löytämisestä on ravintolan esimiehellä, joka saa päättää käyttääkö HR-palveluita apuna vai ei. Jos yksikön esimies ei käytä HR-palveluja apuna rekrytoinnissa, jää prosessi HR-palvelujen näkökulmasta vähän avoimeksi.

Haastatteluissa todettiin, että työhakemukset tulevat Saima-järjestelmään, joka näkyy sekä esimiehelle että HR-palveluille. Järjestelmästä voi muokata työnhakijoiden statuksia ja merkitä sinne, keitä on esimerkiksi valittu haastatteluun ja onko hakijoille ilmoitettu valinnoista. Statuksen merkitseminen jää yksikön esimiehen vastuulle ja saattaa jäädä tekemättä. Tällöin HR-palveluilla ei nähdä, onko työnhakijoita haastateltu tai onko joku valittu avoimeen tehtävään.

Haastateltavien mielestä järjestelmästä pitäisi olla helposti nähtävillä, keitä kyseiseen työtehtävään on haastateltu ja kuka tehtävään on valittu. Nämä tiedot tulisi aina merkitä ja myös haastateltujen henkilöiden kohdalle voisi lisätä kommentin, millainen henkilö on ollut. Jos yksikön esimies pitäisi HR-palvelut paremmin perillä siitä, millaisia henkilöitä on haastateltu ja millaisia hakemuksia on tullut, voitaisiin HR-palveluilla hyödyntää valitsematta jääneitä muuten potentiaalisia hakijoita ja tarjota heille töitä muista toimipaikoista. Jonkun verran tätä jo tehdään, mutta voisi tehdä enemmänkin. Rekrytointi on aikaa vievä prosessi, joten se olisi järkevää hyödyntää mahdollisimman hyvin sen kerran kun se tehdään. On myös yrityskuvan kannalta tärkeää, että rekrytointi hoidetaan mahdollisimman laadukkaasti ja tiedonkulku yrityksen sisällä toimii.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että rekrytointiprosessin pitäisi olla aina yhtä laadukas. Näin suuressa yrityksessä olisi hyvä, jos hakemuksiin vastaaminen olisi yksiköstä

riippumatta tasalaatuista ja henkilökohtaista. Teemahaastatteluissa todettiin, että ravintola-alalla on aina kiire arjessa, ja jos työhakemuksia avoimeen työpaikkaan tulee monia satoja, voi vastaaminen jäädä melko vähäiselle joissain tapauksissa. Yleinen ohje Restelillä on, että kaikille työhakemuksen lähettäneille henkilöille kuuluu vastata, mutta se on yksikön esimiehen vastuulla. Myös yksi henkilö Restelillä on nimetty vastaamaan siitä, että kaikille työnhakijoille on vastattu. Jos johonkin työpaikkaan tulee satoja hakemuksia, yksiköiden esimiesten kannattaisi käyttää hyödyksi HR-palveluita, ja pyytää heitä esimerkiksi karsimaan jo valmiiksi osan työhakemuksista ja vastaamaan henkilökohtaisesti niille, joita ei valita haastatteluun. Tällöin kaikki hakijat saisivat vastauksen riippumatta siitä, miten monta hakemusta esimiehellä on luettavana.

Haastatteluissa ilmeni, että yksikön esimiesten töitä helpottaisi myös se, jos Saima-järjestelmässä pystyisi lajittelemaan sinne tulleita hakemuksia. Lajitteluperusteina voisi käyttää esimerkiksi sitä, onko hakija kirjoittanut itsestään mitään avoimeen kenttään, tai onko hänellä yhtään työkokemusta. Tällöin hakemusten lukemisen voisi aloittaa jo lähtökohtaisesti potentiaalisemmista hakemuksista. Myös hakemuksiin vastaaminen olisi helpompaa, kun voisi lajitella jollain tietyllä perusteella hylätyt hakemukset ja lähettää heille samankaltaisen viestin, miksei heitä ole valittu kyseiseen työtehtävään. Tämä säästäisi esimiehen aikaa, ja näin saisi kuitenkin vastattua jokaiselle hakijalle henkilökohtaisesti, miksi juuri he eivät päässeet jatkoon rekrytointiprosessissa. On yrityskuvan kannalta tärkeää, että työhakemuksen lähettäneitä henkilöitä informoidaan mahdollisimman pian, miten rekrytoinnissa edetään, ja että kaikkia kiitetään mielenkiinnosta avointa työtehtävää kohtaan.

Restelillä pyritään työllistämään oikeat ihmiset oikeille paikoille. Tässäkin voisi tehdä vielä enemmän yhteistyötä yksiköiden ja HR-palveluiden kanssa. HR-palvelut siis lähettävät tarvittaessa yksikön avoimiin työvuoroihin työntekijöitä omilta listoiltaan. Oikeiden ihmisten sijoittamista oikeille paikoille voisi lisätä esimerkiksi siten, että kustakin yksiköistä olisi tiedot ylhäällä, että millaisia henkilöitä esimies haluaa sinne töihin. Joistain yksiköistä HR-palveluilla tiedetään, millaisia henkilöitä sinne kannattaa lähettää. Suurimpaan osaan avoimista työvuoroista lähetetään henkilöitä heidän osaamistasonsa perusteella, ei niinkään tiimiin sopivuuden tai persoonan. Teemahaastatteluissa ehdotettiin, että myös eri yksiköissä työskennelleiltä henkilöiltä voisi tiedustella, missä he ovat tykänneet olla töissä, ja mihin tiimiin he kokevat sopivansa parhaiten. Tällöin voitaisiin pyytää aina ensisijaisesti jotain pientä ryhmää ihmisiä töihin yksikköön, jossa vapautuu työvuoro.

Muutosta tämänhetkiseen tilanteeseen olisi siis se, että työvuoroon kutsuttavat henkilöt valikoituisivat enemmän tiimiin sopivuuden perusteella ja se, että yksiköistä kysyttäisiin millaisen tyyppin he haluavat työvuoroon.

Myös HR-palveluiden listoille henkilöitä rekrytoidessa voisi enemmän erotella, missä yksiköissä he tulevat jatkossa työskentelemään. Tämä vaatisi sitä, että yksiköiden esimiehet kertoisivat HR-palveluille, millainen tiimi heillä on töissä ja millaisia ekstroja sinne halutaan. Oikeanlaiset tyypit voitaisiin lajitella ravintolasta ja esimiehestä riippuen joko esimerkiksi osaamistason, persoonan tai asenteen perusteella. Oikeanlaisten henkilöiden sijoittaminen heille sopivimpiin paikkoihin lisää työntekijöiden motivaatiota sekä työyhteisössä viihtymistä. Työyhteisön hyvä toimivuus parantaa työilmapiiriä ja sitä kautta parantaa palvelua ja yrityksen kannattavuutta. Jos työilmapiiri on innostava ja positiivinen, pystyvät työntekijät suhtautumaan yllättäviinkin muutoksiin ja hankaliin tilanteisiin paremmin.

Rekrytoinnin kehitysehdotuksissa tuli ilmi sosiaalisen median käytön lisääminen. Restelillä eikä HR-palveluilla ei ole omia Facebook-sivuja, mutta Tapahtumamaailmalla, Ravintolamaailmalla ja Restelin eri brändeillä on omat sivunsa. Haastatteluissa pohdittiin, että näillä sivuilla voisi muun markkinoinnin lisäksi myös julkaista uudenlaisia ja erilaisia työpaikkailmoituksia. Joillain näistä sivuista on ollut työpaikkailmoituksia, mutta kehitysehdotuksena olisi hyödyntää sosiaalista mediaa vielä nykyistä enemmän. Vapaista työpaikoista voisi kertoa esimerkiksi videoklipeillä, joissa esiteltäisiin kyseinen työpaikka tai sen tämänhetkistä tiimiä. Haastateltavat pohtivat tätä muun muassa markkinoinnin näkökulmasta. Erilaiset työpaikkailmoitukset ovat saaneet hyvin mediahuomiota esimerkiksi iltapäivälehdissä, mikä on hyvää markkinointia yritykselle, mikäli työpaikkailmoitus ja siitä uutisointi on positiivista.

Sosiaalisessa mediassa jaetut työpaikkailmoitukset saavat paljon näkyvyyttä verrattuna työvoimatoimiston sivuilla oleviin ilmoituksiin. Jos moni ihminen lukee ilmoituksen, on myös todennäköisempää, että se tavoittaa myös halutun laiset ihmiset. Haastateltavat näkivät mahdollisuutena etenkin sellaiset henkilöt, jotka eivät aktiivisesti etsi töitä. Esimerkiksi moni työssäkäyvä ihminen ei käy aktiivisesti työvoimatoimiston sivuilla lukemassa avoimia työpaikkailmoituksia, mutta voi silti olla valmis vaihtamaan työpaikkaa jos mielenkiintoinen paikka osuu eteen. Myös sellaiset henkilöt, jotka tekevät pienillä tuntisopimuksilla töitä ja olisivat valmiita tekemään vähän lisätöitä iltaisin ja viikonloppuisin, ovat

potentiaalisia henkilöitä hakemaan esimerkiksi ekstraajan paikkaa ravintolassa. Mikäli työpaikkailmoitus olisi erikoinen ja mieleenpainuva, voisi se herättää myös sellaisten henkilöiden mielenkiinnon jotka eivät hakisi kyseistä paikkaa. He voisivat kuitenkin tulla mielenkiinnosta asiakkaaksi ravintolaan, joka miljöö ja henkilökunta vaikuttavat videoklipillä kiinnostavilta.

Koska sosiaalisessa mediassa julkaistu työpaikkailmoitus tavoittaa lähtökohtaisesti enemmän ihmisiä kuin työvoimatoimiston sivuilla julkaistu hakemus, pitäisi siinä kertoa selkeästi, millaista henkilöä haetaan ja minkälaiseen tehtävään. Ketään ei saa tietenkään työpaikkailmoituksessa syrjiä, mutta kriteerien kertominen karsii jo valmiiksi pois sellaiset henkilöt, jotka eivät sovellu tehtävään. Tämä taas säästää paljon ravintolan esimiesten aikaa, kun ei tarvitse lukea niin sanotusti turhia hakemuksia, vaan ajankäytön voi keskitää potentiaalsiin hakijoihin. Toki myös työnhakijat säästyvät turhalta vaivalta jos käy ilmi jo ennen hakemuksen kirjoittamista, ettei työ olekaan heitä varten.

Haastatteluissa todettiin, että jonkun verran työpaikkailmoituksia on jo julkaistu Facebookissa. Hakemuksen lähettäminen on ohjattu Facebookista Restelin hakujärjestelmään eli Saimaan. Myös videoklippimuotoisissa työpaikkailmoituksissa hakemukset ohjattaisiin Saimaan. Tällöin hakemukset olisivat tasavertaisia muista rekrytointikanavista lähetettyjen hakemusten kanssa. Kun hakijat joutuisivat käyttämään vähän vaivaa hakemuksen tekoon, nähtäisiin ketkä hakijoista oikeasti haluavat kyseisen työpaikan ja ketkä lähettävät hakemuksia vain mielenkiintoisen työpaikkailmoituksen takia. Sosiaalisen median kautta voitaisiin tavoittaa enemmän nimenomaan oikeanlaisia tyyppisiä ja persoonia. Jos työpaikkailmoituksessa lukevat kriteerit sopivat erityisesti johonkin henkilöön, voivat myös hänen ystävänsä sosiaalisessa mediassa huomata ilmoituksen ja vinkata kyseiselle henkilölle. Myös tämä edesauttaa Restelin periaatetta rekrytoida oikeat ihmiset oikeille paikoille.

Haastatteluissa puhuttiin myös Restelin työnhakukaavakkeesta. Haastateltavat pitivät työnhakukaavaketta Saima-järjestelmässä melko työläänä täyttää. Siihen sisältyy henkilötietojen täyttäminen, kielitaito, osaamiskartoitus, viimeisimmät opiskelupaikat, kiinnostuksen kohteet sekä CV ja avoin hakemus. Kaikki kohdat ovat omilla sivuillaan, eikä eteenpäin pääse ennen kuin on täyttänyt kaikki kohdat. Hakemuksen voi kuitenkin lähettää, vaikkei liittäisi CV:tä tai avointa hakemusta. Haastatteluissa mietittiin, että hakukaavaketta voisi kehittää esimerkiksi siten, että kaikki täytettävät kohdat löytyisivät samalta

sivulta. Tällöin työnhakija voisi hahmottaa kokonaisuudessaan, kauanko aikaa hakemuksen täyttämiseen menee. Avoin hakemus voisi olla ensimmäisenä, koska silloin hakijan mielenkiinto on vielä korkeimmillaan. Avoin hakemus ja CV ovat rekrytoijan näkökulmasta mieleenpainuvimmat ja oleelliset osat työhakemusta. Siksi olisi tärkeää, että hakija täyttäisi ainakin ne huolella.

Osaamiskartoitusta pidettiin liian tarkkana ja aikaa vievänä. Siinä voisi kysyä osaamista vain haettuun työtehtävään liittyvistä asioista eikä kaikista hotelli- ja ravintola-alan ammanteista. Hakemista voisi helpottaa myös siksi, ettei ravintola-alan töihin lähtökohtaisesti vaadita erityisen taitavaa tietokoneiden käytön osaamista vaan taitoa tehdä ravintola-alan töitä. Haastatteluissa pohdittiin, että hankalan työnhakujärjestelmän vuoksi hyvät kokit ja hyvät tarjoilijat saattavat hukkuu muiden hakemusten sekaan, jos he eivät osaa tai jaksa täyttää loppuun kaikkia kohtia pitkässä hakujärjestelmässä. Kuitenkin sitä pidettiin hyvänä, ettei hakeminen ole liian helppoa, koska tällöin tiedetään jo valmiiksi, että hakijoita kiinnostaa kyseinen työpaikka.

7 POHDINTA

Opinnäytetyötä oli mielenkiintoista tehdä, koska olen tehnyt töitä tarjoilijana ja olen tällä hetkellä Restelin HR-palveluiden listoilla. Oma elämäntilanteeni siis sopi aiheeseen ja aihe oli sopivan tuttu ja samalla riittävän vieras. Opinnäytetyötä tehtiin keväällä 2015. Kesän 2015 olen työharjoittelussa Restelin HR-palveluilla ja pääsen harjoittelemaan käytännössä rekrytointia ja siihen liittyvien järjestelmien käyttöä. Työstä olisi tullut erilainen, jos olisin ensin ollut harjoittelussa ja vasta tämän jälkeen kirjoittanut opinnäytetyötä. Haastatteluja olisi ollut helpompi ymmärtää, kun olisi itse ollut mukana rekrytoimassa. Nyt oli melko hankalaa esittää haastateltaville täydentäviä kysymyksiä. Kokemuksen puute näkyi myös joinain asiavirheinä tutkimustuloksia tehdessä. Hahmotin haastateltavien vastaukset paremmin vasta, kun olin itse kokeillut esimerkiksi Saima-järjestelmän käyttöä. Toisaalta kun ei ollut kokemusta aiheesta, ei ollut myöskään mielipiteitä, jotka olisivat voineet ohjailla haastattelun kulkua ja sitä kautta vääristää tutkimustuloksia.

Opinnäytetyön tekeminen lähti liikkeelle oletuksesta, että ravintola-alalla rekrytoidaan yhä enenevässä määrin ”hyviä tyyppejä” vankan työkokemuksen ja koulutuksen sijaan. Teemahaastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, ettei pelkkä työnhakijan persoona yleensä riitä, vaan on oltava myös vähintään jonkun verran kokemusta alalta tai ainakin kiinnostusta ravintola-alaa kohtaan. Tämä tieto tukee opinnäytetyön teoriaosuutta, jossa tarjoilijan ammattitaito määriteltiin koostuvaksi sekä hyvistä sosiaalisista taidoista että koulutuksesta ja työkokemuksesta. Rekrytointia pelkän asenteen ja persoonan perusteella kuitenkin tapahtuu jonkun verran, mutta haastatteluissa ilmeni, että näin tehdään yleensä sellaisissa tilanteissa, jossa ammattitaitoisia työnhakijoita on hyvin vähän. Haastatteluissa todettiin, että kaikki rekrytoitavat tarjoilijat ovat ”hyviä tyyppejä”, ja osa ammattitaidosta koostuukin positiivisesta asenteesta ja ulospäinsuuntautuneisuudesta.

Asiakaspalvelua voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä kilpailukeinoista ravintoloissa. Tätä tukivat sekä teoriatieto, että kaikki teemahaastattelut. Ravintolassa asiakas näkee sekä häntä palvelevan tarjoilijan sekä viereisissä pöydissä käydyt asiakaspalvelutilanteet. On yrityksen kannalta erittäin tärkeää, että kaikki palvelutilanteet hoidetaan ammattitaitoisesti, ja ylitetään asiakkaan odotukset. Restelillä oli hyvin huomioitu se, että paras palvelu syntyy hyvinvoivasta henkilökunnasta. Jo rekrytointivaiheessa pyritään muodostamaan parhaita mahdollisia tiimejä kaikkiin yksiköihin. Tärkeää on samanlainen positiivinen

asenne, ja taidoiltaan sekä persooniltaan toisiaan täydentävä tiimi. Esimiestä pidettiin vastuullisena yhteishengen sekä yhteisten pelisääntöjen luojana. Tavoitteena voidaan pitää itseään ja toisiaan innostavaa henkilöstöä, joka on ylpeä siitä, mitä tekee työkseen. Teemahaastatteluissa tuli ilmi samoja asioita, joita teoriaosuudessa. Innostunutta ja motivoitunutta henkilöstöä pidettiin yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Sitä pyrittiin vaalimaan sekä erilaisilla motivointikeinoilla että rekrytoimalla jo valmiiksi tiimiin sopivia henkilöitä.

Teemahaastatteluja opinnäytetyötä varten tehtiin yhteensä kuusi. Tutkimus sinänsä ei siis ollut kovin laaja ollakseen erityisen luotettava tai kattava. Haastateltavien mielipiteet olivat kuitenkin monissa asioissa hyvin yhtenäisiä ja mielipiteet tukivat myös teoriapohjaa. Esimerkiksi ammattitaidon ja hyvän asiakaspalvelun määritelmistä oltiin samoilla linjoilla. Myös rekrytointiprosessin kulku oli selkeä, koska kaikki tekevät sen samalla tavalla ja samoilla järjestelmillä Restelillä. Tutkimukseen olisi saatu vielä lisää näkökulmaa, jos olisi haastateltu esimerkiksi à la carte tarjoilijoita. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla tarjoilijoiden mielipiteitä ammattitaidosta tai työyhteisöstä. Myös HR-palveluiden listoilla olevilta tarjoilijoilta olisi voitu kysyä mielipiteitä oikeiden ihmisten sijoittamisesta oikeille paikoille. Ehkä rekrytointiinkin olisi saatu uutta näkökulmaa haastatteleamalla sellaisia henkilöitä, jotka on rekrytoitu Restelille tarjoilijoiksi tai jotka ovat edenneet osa-aikaisista kokoaikaisiksi työntekijöiksi. Oli kuitenkin hyvä, että haastatteluun valituista henkilöistä osa oli ravintoloiden esimiehiä ja osa HR-palvelujen työntekijöitä.

Opinnäytetyötä suunnitellessa oli olettamuksena, että tutkimuksessa käsitellään vakituisen kokoaikaisten tarjoilijoiden rekrytointia. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että kokoaikaisten työntekijöiden rekrytointi yrityksen ulkopuolelta on hyvin harvinaista. Yleensä uudet työntekijät saadaan työharjoittelun kautta, tai rekrytoimalla uusia osa-aikaisia työntekijöitä. Työharjoittelijat otetaan usein osa-aikaisiksi työntekijöiksi, ja osa-aikaisille tarjotaan mahdollisuuksien mukaan aina enemmän tunteja. Ravintola-alalla tarvitaan paljon osa-aikaisia työntekijöitä, ja on järkevää ja lainmukaista, että joku heistä ylennetään kokoaikaiseksi työntekijäksi, kun sellaista tarvitaan. Oli myös mielenkiintoista tehdä tutkimusta näin isosta yrityksestä, jonka sisällä on oma henkilöstöpankki. Antoi oman ulottuvuutensa tutkimukselle, että osa työntekijöistä rekrytoidaan yksikön listoille ja osa HR-palveluiden listoille.

Haastattelussa tuli ilmi samankaltaisia asioita, joista kehitysehdotukset muodostettiin. Vastauksista olisi saatu vielä monipuolisempia, jos olisi haastateltu vielä useampaa ravintoloiden esimiestä. Moni asia rekrytinnissa oli juuri esimiesten vastuulla. Esimies saa päättää käyttääkö HR-palveluita apuna, haluaako korostaa joitain ominaisuuksia työnhakijoilla, ja hän päättää myös kenet lopulta valitsee avoimeen työtehtävään. Koska esimiehet ovat niin erilaisia, olisi ollut hyvä haastatella vielä muutamaa esimiestä saadakseen paremman kokonaiskuvan heidän mielipiteistään. Nimenomaan kehitysehdotuksissa olisi ehkä tarvittu vielä muutamaa uutta mielipidettä täydentämään muiden vastauksia. Muuten haastateltavat olivat hyvinkin samoilla linjoilla toistensa kanssa. Yksittäisten esimiesten erilaiset vastaukset saattoivat johtua esimerkiksi siitä, jos osa oli käyttänyt HR-palveluita apuna enemmän kuin toiset.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi sujui hyvin. Haastattelujen sisältö vastasi hyvin teoriapohjaa, joka opinnäytetyössä oli. Teemahaastattelut olivat onnistuneita ja kulkivat sujuvasti siitä, miten rekrytointi hoidetaan siihen millaisia ammattitaitoiset tarjoilijat ovat. Myös kehitysehdotuksia tuli – jopa odotettua enemmän. Toivottavasti opinnäytetyöstä on hyötyä Restelille. Minulle tämä oli opettavainen ja mielenkiintoinen projekti, erityisesti samoihin aikoihin harjoittelujakson kanssa tehtynä.

LÄHTEET

Ahvonen, H. 2008. Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Collin. 2015. Asiantuntijaksi oppiminen, ammatillisen identiteetin kehittyminen ja moniammatillinen työ. Luettu 9.4.2015. <https://koppa.jyu.fi/kurssit/65050/luento/luentokai-jacollin>

Duunioppi. 2015. Ammattitaito. Päivitetty 9.4.2015. Luettu 9.4.2015. <http://www11.edu.fi/duunioppi/index.php?id=47>

Gustafsberg, H. 2014. Mielen valmentamisella optimaaliseen suoritukseen. Vimpeli: Kustannus Siipipyörä.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark Oy.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark Oy.

Hemmi, M., Häkkinen, U., Lahdenkauppi, M. 2008. Avec. Asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press ja tekijät.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Työterveyslaitos.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy.

Lappi, T. 2015. Arvonlisäveroratkaisu tukee matkailu- ja ravintola-alan kasvua. Päivitetty 2015. Luettu 21.4.2015. <http://www.mara.fi/arvonlisaveroratkaisu-tukee-matkailu-ja-ravin>

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Niittamo, P. 2000. Työhaastattelu. Henkilöstöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab.

Nordman-Sjöberg, S. & Nieminen, J. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Otavan opisto. 2015a. Retoriset keinot. Päivitetty 2015. Luettu 20.4.2015. http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ai/ai1/1_mita_ovat_tekstit_ja_tekstilajit_/02_retoriset_keinot?C:D=gja7.ew4x&m:selres=gja7.ew4x

- Otavan opisto. 2015b. Sosiaaliset motiivit. Päivitetty 2015. Luettu 20.4.2015. http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/08_1.8_sosiaaliset_motiivit?C:D=gjs0.e7SI&m:selres=gjs0.e7SI
- Raahenseudun yrityspalvelut. 2015. Rekrytoimisprosessin vaiheet. Päivitetty 2015. Luettu 5.2.2015. http://www.raahenseudunyrityspalvelut.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/testi/embeds/testi3wwwstructure/18745_Rekrytointiprosessin_vaiheet_uusi.pdf
- Restel. 2015. Palvelemme sinua aamusta iltaan. Päivitetty 30.3.2015. Luettu 7.4.2015. <http://www.restel.fi/>
- Salavuo, M. 2010. Enemmän ei ole enemmän. Motivaatio ratkaisee. Päivitetty 17.12.2010. Luettu 14.4.2015. <http://miikkasalavuo.fi/2010/12/17/enemman-ei-ole-enemman-motivaatio-ratkaisee/>
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Seppänen, J. 2009. PS4 Motivaatio, tunteet ja älykäs toiminta. Päivitetty 2009. Luettu 20.4.2015. <http://www.kolumbus.fi/juha.seppanen/opinnot/ps/ps4/ps4.html>
- Sillanpää, M. 2002. Säännöstelty huvi. Suomalainen ravintola 1900-luvulla. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2015. Työyhteisön toiminta. Päivitetty 2015. Luettu 16.4.2015. http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta
- Vahtio, E. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Vuorio, P. 2011. Myyty! Menesty myyjänä. Mistä on hyvät myyjät tehty? Helsinki: Yrityskirjat Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

REKRYTOINNIN TAUSTATEKIJÄT

Millainen hakuprosessi on tällä hetkellä? Miten rekrytointi hoidetaan?

Mitä rekrytointikanavia käytetään? (Ulkoinen/sisäinen rekrytointi)

Millaiset kriteerit rekrytointiin on määritelty?

Miten kriteerit huomioidaan tarjoilijan rekrytoinnissa?

Kuka hoitaa rekrytoinnin? Mikä osuus ravintolan esimiehellä on rekrytoinnissa?

VALINTAPROSESSI

Kuvaile, millainen valintaprosessi on kokonaisuudessaan.

Mitkä seikat vaikuttavat työntekijän valinnassa?

Kuka tekee lopullisen valinnan?

Miten valinnat ovat onnistuneet mielestäsi?

Miten rekrytointiprosessia voisi kehittää?

AMMATTITAITOINEN TARJOILJA

Miten määrittelisit tarjoilijan ammattitaidon? Mistä osa-alueista se koostuu?

Millainen koulutus on mielestäsi sopiva alalle? Entä työkokemus?

Miten ammatti-identiteetti mielestäsi rakentuu?

Määrittele ihanteellinen tarjoilija?

HYVÄ TYYPPI

Miten kuvailisit hyvää tyyppiä ravintola-alalla? Millainen on hyvä myyntityyppi?

Mikä merkitys vuorovaikutustaidoilla on?

Miten tärkeänä kilpailukeinona pidät asiakaspalvelua ravintoloissa?

Millaisia kokemuksia Restelillä on hyvien tyyppien rekrytoinnista?

TYÖYHTEISÖ

Millaiset arvot ovat tärkeitä työyhteisössä?

Miten työntekijät saadaan sitoutettua työpaikan arvoihin?

Määrittele innostava työyhteisö? Millaisena työyhteisönä näet Restelin ravintolat?

Miten työyhteisöä motivoidaan Restelin ravintoloissa?

Liite 2. Restelin arvot

RESTELIN ARVOT

Meillä on oikeat ihmiset, ylivoimainen osaaminen ja tekemisen kyky

Restelin vahvuus on osaavissa ihmisissä, joilla on kyky ja halu toimia oikein toteuttajakuvauksen mukaisesti sekä onnistua tehtävässään asiakkaiden hyväksi. Toimintamallien hallinta, terve itseluottamus ja tarmokas yrittäminen takaavat menestymisemme nyt ja tulevaisuudessa.

Toimimme aina kysyntälähtöisesti asiakkaan parhaaksi erityisesti pienissä asioissa

Menestyäksemme täytämme pienimmissäkin asioissa asiakkaamme tarpeet ja odotukset kaikissa palvelutilanteissa sekä ilahdutamme hänet kaikissa työsuorituksissamme.

Myymme joka tilanteessa

Tehtävämme on myydä kaikille asiakkaille palvelutapahtuman kaikissa vaiheissa.

Olemme tehokkaimpia alallamme

Tekemällä omassa työssämme asiat oikein, sovitulla tavalla laadukkaasti ja kustannuksia säästäen kannamme vastuamme yrityksemme kannattavuudesta sekä saavutamme alan parhaan tuloksen.

Keskitymme johtamisessa toimintamallien toteuttamiseen ja seurantaan

Johdamme Johtamisen toimintamallin mukaan perehdyttäen toimintamalleihin, avustaen toimintasuunnitelmien tekemisessä sekä seuraten ja antaen palautetta niiden toteutumisessa.

Teemme yhdessä sovitun tuloksen – autamme kollegaa ja alaista onnistumaan työssään

Restelin kehityksen ja tuloksenteon voima on toistemme arvostamisessa ja yhteistyössä – omassa yksikössä ja yksiköiden kesken. Ketään ei jätetä ongelmiseen yksin. Kun omat vahvuudet eivät riitä, hyödynnämme rohkeasti muiden osaamista. Annamme välitöntä palautetta havaitsemistamme onnistumisista ja virheistä auttaaksemme kollegaa ja alaista onnistumaan työssään.