

# MISTÄ ON HYVÄT A LA CARTE TARJOILIJAT TEHTY?

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Ravintolan johtaminen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Mirka Olin

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

MIRKA OLIN:

Mistä on hyvät à la carte tarjoilijat tehty?

Ravintolan johtamisen opinnäytetyö, 37 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen on vaikeaa. Erityisesti suurien ikäluokkien jäädessä pois työelämästä tulee henkilökunnan löytämisestä entistä vaikeampaa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa mistä on hyvä à la carte tarjoilija tehty. Tutkimuksessa selvitetään millainen oli hänen koulutustautansa, työhistoriansa, ammattitaitonsa, miten hänet on rekrytoitu yritykseen ja mistä hän sai motivaation tehdä työtä vaativissa olosuhteissa.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa syvennyttiin ammattitaidon, motivaation ja rekrytointiprosessin teoreettisen perustaan. Oli haastavaa hahmottaa miten ammattitaitoa voi mitata ja mistä ammattitaito rakentuu. Tämän vuoksi avasin opinnäytetyössäni ammattitaidon kvalifikaatioiden ja kompetenssin avulla. Rekrytointiprosessista käsitteelin niin ulkoista kuin sisäistä rekrytointia. Toin myös esille minkälaisessa tilanteessa ammattitaitoinen työntekijä on tällä hetkellä. Tulevaisuuden tuomat haasteet ja motivaatio ovat myös oleellisia asioita opinnäytetyön kannalta.

Tutkimuksen suoritin laadullisella tutkimustavalla. Haastattelut tein käyttäen eri teemoja ja nauhoitin ne. Avasin haastattelut litteroimalla ne kirjoitettuun muotoon. Analysointi tapahtui vertaamalla haastatteluissa ilmenneitä asioita teoriaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että hyvät à la carte tarjoilijat on tehty etenkin vahvasta ammattitaidosta ja halusta palvella asiakkaita. Asiakkaiden rooli nousi eniten esille tutkimuksesta. Koulutuksella ja uravalinnoilla ei ollut niin suurta merkitystä tarjoilijan osaamiseen

Avainsanat: ammattitaito, motivaatio, rekrytointi, tarjoilija, laadullinen tutkimus

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Tourism and Hospitality  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

MIRKA OLIN:

What are good à la carte  
waiters made of?

Bachelor's Thesis in Restaurant Management, 37 pages, 1 appendix

Spring 2009

## ABSTRACT

---

Finding a skilful staff is rather difficult nowadays. Especially now when the baby boom generation is getting retired the problem of finding skilful staff will grow even more. The aim of this thesis was to survey from which circumstances is a good à la carte waiter. The research focused on finding out about the waiter's education, recent positions, professional skills, how is he recruited on the latest position and where did he get the motivation to work in the laborious field of hospitality.

The theoretical part of the research went deeper on professional skills, motivation and recruiting process. It was challenging to perceive how to measure professional skills and from which part was it build from. This is one of the reasons why I determined professional skills with qualifications and competence. Recruiting process was defined with internal and external recruiting. I also studied the recent situation of professional employee in hospitality industry. Motivation and challenges of future were also relevant cases for the thesis

The research was qualitative. I taped the interviews and used theme interview as a research method. After the interviews I transcribed them into written form. I analyzed the transcriptions by comparing it into the theory.

According to the results of the research the circumstances from where the good à la carte waiters are build is a strong professional skills and the will of serve customers. The role of customers for à la carte waiter came to be one of the most important things about this research. Education and recent positions didn't have so much impact on fine à la carte waiter.

Key words: professional skills, motivation, recruitment, waiter, qualitative research

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön rajaus	2
2	AMMATTIT AidON, MOTIVAATION JA REKRYTOINTIPROSESSIN TEOREETTINEN TAUSTA	3
2.1	Ammattitaito	3
2.1.1	Kvalifikaatiot	4
2.1.2	Kompetenssi	6
2.2	Ammattitaitoisen työntekijän nykytilanne	7
2.3	Tulevaisuuden haasteet	8
2.4	Rekrytointi	10
2.4.1	Sisäinen rekrytointi	11
2.4.2	Ulkoinen rekrytointi	11
2.3	Motivoinnista	13
3	TUTKIMUKSEN KOHDE JA -MENETELMÄT	13
3.1	Kohdealan esittely	13
3.2	Tutkimuksen kohderyhmä	14
3.3	Tutkimusmenetelmä	14
3.3.1	Laadullinen tutkimus	15
3.3.2	Teemahaastattelu	15
3.3.4	Tutkimuksen aikataulu ja toteutus	17
4	HAASTATTELUJEN TULOKSET	17
4.1	Koulutustausta	17
4.2	Työkokemus	18
4.3	Rekrytointi	19
4.4	Motivaatio	21
4.5	Ammattitaito	23
4.6	Ammattitaito nykyään ravintola-alalla	26
4.7	Alan tulevaisuus	27
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
6	YHTEENVETO	30
	LÄHTEET	32

# 1 JOHDANTO

Tällä hetkellä on hyvin vaikeaa löytää ammattitaitoista salihenkilökuntaa. Olen törmännyt asiaan toistuvasti omassa työssäni, ja sitä kautta aihe on ajankohtainen myös henkilökohtaisesti. Keväällä 2008 Elinkeinoelämän keskusliitto julkaisi tutkimuksen, joka osoitti ammattitaitoisen työvoimapulan olevan ajankohtainen ongelma. Luettuani tutkimuksen kiinnostukseni aiheita kohtaan kasvoi siinä määrin, että päätin tehdä opinnäytetyön aiheesta.

Tulevaisuudessa pula osaavasta työvoimasta kasvaa entisestään. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, minkälaisia alan ammattilaisia on tällä hetkellä työelämässä. Mikä on heidän koulutustaustansa, työkokemuksensa ja tulevaisuuden suunnitelmansa? Mistä heidän ammattitaitonsa on rakentunut? Näiden tietojen perusteella saan kattavan kuvan siitä, minkälainen on tämän hetken ammattitaitoisen salityöntekijä. Opinnäytetyössäni tutkimuskohteena ovat nimenomaan à la carte -salityöntekijät, sillä tutkimuksen mukaan, kuin myös oman kokemukseni kautta juuri osaavista tarjoilijoista on suurin pula. (Ks. Palkataan -- 2007)

Opinnäytetyö tehdään laadullisella tutkimusmenetelmällä käyttäen teema-haastatteluja. Haastateltavia on 8-10 henkilöä, ja he ovat töissä Helsingin laadukkaissa ravintoloissa salityöntekijöinä. Valitsen itse ravintolat, joista haluan haastatella à la carte -salityöntekijöitä eli tarjoilijoita. Valintani perustuvat ravintoloiden maineeseen perinteisinä fine dining -ravintoloina. Jotta vältän oman subjektiivisen näkemykseni tarjoilijoiden osalta, pyydän ravintoloista vapaaehtoisia haastatteluja varten.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa millainen on hyvä tarjoilija laadukkaassa à la carte -ravintolassa. Tavoite on saada sellaista tietoa, mikä auttaisi meitä ymmärtämään minkälaisia ominaisuuksia ja kykyjä on taidokkaalla tarjoilijalla. Tut-

kimuksen tavoitteena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat hyvään työntekijään niin paljon, että hän erottuu muista työntekijöistä, kuinka paljon esimerkiksi hänen koulutuksellaan ja sen tasolla on ollut merkitystä nykyisessä työssään tai uravalinnassaan. Tutkimuksen yksi oleellisimmista tutkimuskohteista on siis kartoittaa mistä eri osa-alueista taidokkaan à la carte –tarjoilijan ammattitaito koostuu. Näiden lisäksi tutkimuksessa selvitetään miten hyvä työntekijä kokee mahdolliset yrityksen motivointipalkkiot hyvin tehdystä työstä tai miten yritys ylipäänsä pyrkii motivoimaan häntä työssään sekä onko hän oikealla alalla vai ainoastaan läpikulkumatkalla.

Kasvava pula ammattitaitoisen henkilökunnan vastuusta ei ole enää pelkästään koulutusjärjestelmämme ongelma, vaan myös yrityksiä on ryhdistäydyttävä tässä asiassa. Tämän vuoksi pitkän tähtäimen tavoitteena on saada niin yrityksille kuin koulutusjärjestelmällemme sellaista tietoa, mikä auttaa heitä parantamaan omaa suorituskäyttöä ammattitaitoisen henkilökunnan ylläpitämiseksi ja kouluttamiseksi.

Unohtamatta itseäni, omana henkilökohtaisena tavoitteenani on myös kehittää omaa ammatillista osaamistani ja löytää mahdollisia tapoja luoda uraani eri tavoin. Tutkimuksen kautta pääsen tutustumaan erilaisiin ravintoloihin ja siihen miten ne toimivat. Nykypäivänä kun vaaditaan osaamista vähän jokaisesta osa-alueesta, koen että tutkimuksen avulla saan sellaista tietoa mitä en muuten saisi.

## 1.2 Opinnäytetyön rajaus

Tutkimuskohteena ovat laadukkaan á la carte -ravintolan salityöntekijät, koska heistä on suurin pula. Nykyajan nuorisoa kiinnostaa lähinnä vain baarityöskentely ja kahvilatyö, siis niin sanotut casual-tyyliset ravintolat. Yrityksien, joilla on laadukkaita ravintoloita, on paljon vaikeampi saada hyviä työntekijöitä, sillä ala ei ole niin houkutteleva salipuolella kuin esimerkiksi keittiöpuolella. Salipuoli laadukkaissa ravintoloissa on vanhoillisempaa kuin nykyajan trendipaikoissa, joissa työ on rennompaa ja vastaa enemmän nuorien omaa elämäntilannetta.

## 2 AMMATTIT AidON, MOTIVAATION JA REKRYTOINTIPROSESSIN TEOREETTINEN TAUSTA

Opinnäytetyöni keskeisimmät käsitteet ovat hyvä ammattitaito, rekrytointi ja motivaatio. Näiden lisäksi tarkastelen tämän hetkistä tilannetta työmarkkinoilla. Hyvä ammattitaito on monipuolinen ja kokonaisvaltainen kyky suoriutua työtehtävistä sisältäen laajan toiminta- että kehityskyvyn (Viitala 2005, 113). Yrityksen hankkiessa uutta työvoimaa tapahtuu monia erilaisia toimenpiteitä, joiden muodostama kokonaisuutta kutsutaan rekrytoinniksi (Strömmer 1999, 242). Toimenpiteitä ovat esimerkiksi työpaikkailmoitukset ja haastattelut. Motivaatio on psyykinen tila, joka määrää miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Ruohotie & Honka 1999, 13).

Mediassa käydään keskustelua siitä, miten ammattitaitoista henkilökuntaa voi löytää. Ratkaisuja työvoimapulaan tarjoaa esimerkiksi Viisi Tähteä -lehden uusi työntekijä Olli Kuusela. Hän ehdottaa muun muassa alalle bonusjärjestelmää tippien rinnalle, sillä korttien käyttö on vähentänyt tippien jättämistä (Hartonen 2008).

### 2.1 Ammattitaito

Ammattitaito, asiantuntijuus, kvalifikaatio, kompetenssi, valmius, taito ja kyky ovat ammatillisen osaamisen määrittelyn peruskäsitteitä (Soininen 2007, 11). Taito on erityisosaaminen, jonka voi opettaa. Sitä voi myös soveltaa käytännön työtehtävässä, kuten esimerkiksi hyvää englanninkielen taitoa. Kyky sen sijaan määrittellään laajoihin työelämässä tarvittaviin työskentelyä edistäviin taitoihin; esimerkiksi kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä. Sen sijaan pätevyys on nimenomaan johonkin työtehtävään liittyvä valmius. (Ks. Viitala 2006, 113)

Ammattitaito viittaa suoraan henkilön ammatillisiin tietoihin, taitoihin, valmiuksiin ja asenteisiin. Sen merkitys on paljon syvällisempi kuin taito, pätevyys tai kyvykkyys. Edellä mainitut ovat tarkempia kuvauksia jostain tietystä erityisosaamisesta. Ammattitaito taas on monipuolinen ja kokonaisvaltainen ote osaamiseen.

Ammattitaitoinen ihminen hallitsee omat työtehtävänsä hyvin ja suoriutuu niistä itsenäisesti ja lisäksi hänellä on vastuuntuntoa omasta suorituksestaan ja sen tuloksesta sekä laaja toimintakyky ja osaaminen itsensä kehittämiseen. (Viitala 2005, 113)

Jotta ammattitaitoa, joka on käsitteenä hyvin laajamerkityksinen, olisi helpompi ymmärtää, sitä on syytä jäsentää. Jäsennyksiä on monenlaisia, ja ne ovat usein hieman päällekkäisiä. On kuitenkin tärkeää pystyä erittelemään ja arvioimaan ammattitaitoa tarkemmin, jotta sitä olisi myös helpompi kehittää entisestään. Jäsennyksiä on monenlaisia, ja ne ovat usein hieman päällekkäisiä. Ammattitaitoa jäsennetään esimerkiksi kasvatustieteessä työelämänkvalifikaatioiden avulla (ks. Viitala 2005, 14). Ruohotie ja Honka (2003, 17-18) sen sijaan jäsentelevät ammattitaitoa kompetenssien avulla. Lea Soininen (2007, 12) jaottelee kvalifikaation ja kompetenssin siten, että kompetenssikäsité tarkastelee ammattitaitoa yksilön näkökulmasta ja kvalifikaatio työelämälähtökohtaisesti.

### 2.1.1 Kvalifikaatiot

Kvalifikaatiot ovat työelämän ja työn ominaisuuden ehtoja, jotka ilmenevät yksilölle erilaisina kvalifikaatiovaatimuksina (esim. motivaatio, tiedot ja taidot). Näitä yksilö tarvitsee suorittaakseen työprosessit ja tehtävät. Kvalifikaatiot ovat vahvasti sidoksissa ympäristöön ”mitä osaamista työssä vaaditaan”. Kompetenssikäsité tarkastelee sen sijaan ammattitaitoa yksilön näkökulmasta ”mitä osaamista on ja vastaako se työssä vaadittavaa osaamista”. Se koostuu osatekijöistä, joiden avulla yksilö kykenee vastaamaan työelämän ja työn vaatimuksiin. (Soininen 2007, 12)

Kasvatustieteessä ammattitaitoa lähestytään työelämänkvalifikaatioiden kautta. Niillä tarkoitetaan työntekijän valmiuksia, joita yksilö tarvitsee työssä ja työorganisaatioissa. Ammattitaito koostuu monentyppisistä kvalifikaatioista, joita on ryhmitelty esimerkiksi yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot eivät ole tehtäväkohtaisia vaan sellaisia, joita tarvitaan yleisesti työelämässä, kuten ongelmanratkaisutaidot ja sosiaaliset taidot. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät siten tiettyyn ammat-



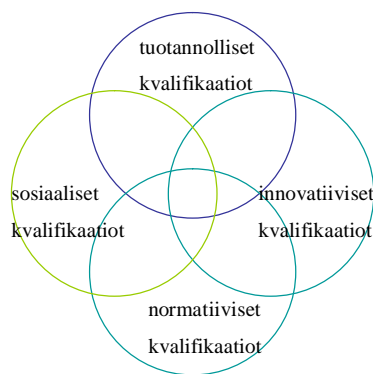
tialaan, esimerkiksi majoitus- ja ravitsemisalalla vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset taidot. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn tehtäväkuvaan. Esimerkiksi ravintolassa sommelier vastaa viineistä ja näin hänen tehtäväkuvansa on sidoksissa vahvasti niihin. (Ks. Viitala 2005, 114.)

Työelämänkvalifikaatioita voidaan jäsentää seuraavalla tavalla: tuotannolliset kvalifikaatiot, sosiaaliset kvalifikaatiot, innovatiiviset kvalifikaatiot sekä normatiiviset kvalifikaatiot. Tuotannolliset kvalifikaatiot ovat yksilön perusvalmiuksia. Niiden avulla yksilöllä on tuntemus alan perustiedoista, teoriasta, toimintatavoista ja kehityksestä. Näiden avulla hän kykenee suoriutumaan sisällöllisesti omasta työstään. (Viitala 2005, 114 - 116). Joutsenkunnas ja Heikurainen (1999, 45) ottavat kantaa palveluyrityksessä punnittavien taitojen ja tietojen merkityksestä asiakaspalvelutyössä. Vankan teknisen osaamisen rinnalle on tullut myös ajatus, että oikealla asenteella ja riittävillä perusvalmiuksilla varustettu henkilö on usein sopiva asiakaspalvelutehtävään alan erikoistietojen ja -taitojen opettamisen jälkeen. Eräs ravintolan johtaja onkin sanonut, että tarjoilijan ammatin teknisen puolen oppii parissa viikossa, mutta oikeaa palveluasennetta eivät jotkut henkilöt koskaan omaksu.”Asenne on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius” (Ruohotie 1998, 41).

Sosiaaliset kvalifikaatiot ovat tärkeässä roolissa ravintola-alalla. Ne liittyvät vuorovaikutustaitoihin ja emotionaalisiin kykyihin liittyvään osaamiseen; kyky tunnistaa toisen ihmisen tunnetiloja, ristiriitojen ratkaisemista ja empatia kykyä. Sosiaalisten taitojen avulla yksilö vie perusosaamisen seuraavalla tasolle eli toimimaan vuorovaikutussuhteissa. Sosiaaliset taidot ovat yksi työelämän ydinpätevyys, sillä suurin osa työelämän työtehtävistä suoritetaan yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. (Viitala 2005, 117 - 118)

Innovatiiviset kvalifikaatiot kuuluvat luonnollisesti ravintola-alaan, koska luovuus ja kyky sietää epävarmuutta ovat jokapäiväistä elämää. Luovuutta on kyky ratkaista tuntemattomia ongelmia tuntemattomissa tilanteissa. Normatiiviset kvalifikaatiot ovat sidonnaisia yksilön omiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Näihin kuuluvat olennaisesti motivoituneisuus ja oma-aloitteellisuus.

Nämä neljä kvalifikaatiota muodostavat yhden henkilön ammatillisen osaamisen. Jokainen osa-alue on omansa, mutta yhdessä ne muodostavat esimerkiksi ravintola-alan huippuosaajan. Ilman käytännön taitoja ja tietoa tarjoilija ei pysty suoriutumaan työstään. Tarjoilijan työ on kuitenkin jatkuvaa ihmisten kanssa olemista, joten sosiaaliset taidot näin ollen ovat todella merkittävä osa tarjoilijan ammattitaitoa. Jokainen päivä ravintolassa on erilainen, oli sitten kyse à la carte -ravintolasta tai tilausravintolasta. Tarjoilijan on pystyttävä suhtautumaan jokaiseen uuteen ja ehkäpä ennalta arvaamattomaan tilanteeseen ikään kuin se olisi jokapäiväistä, jotta palvelutilanne ei siitä kärsisi. Tällä tavalla normatiivinen ja innovatiivinen kvalifikaatio sulautuvat yhteen. Alla olevassa kuvassa (kuvio 1) kuvataan näitä neljää kvalifikaatiota. Kuvan avulla ymmärtää hyvin kuinka nämä neljä merkittävää työelämän kvalifikaatiota menevät limittäin ja vaikuttavat toinen toisiinsa. (Ks. Viitala 2005, 116 - 118)



Kuva 1. Työelämänkvalifikaatiot

### 2.1.2 Kompetenssi

Ruohotie ja Honka (2003) käsittelevät kirjassaan Ammatillinen huippuosaaminen nimen mukaisesti huippuosaamista, joka ei tarkoita samaa kuin ammattitaito. Opinnäytetyöni tutkimusongelman kannalta koen, että sen esille tuominen on yhtä tärkeää kuin ammattitaidon määrittäminen.

Kompetenssia voidaan pitää taidon synonyymina. Attewell (1990) kuitenkin tunnustaa kompetenssin synnyttävän mielikuvan ekspertiisistä, hallinnasta ja huippuosaamisesta. Työelämässä tarvitaan yleisiä kognitiivisia ja emotionaalisia valmiuksia. Näitä valmiuksia voidaan kutsua tahtoon sidoksissa oleviksi taidoiksi eli volitionaaliksi kompetensseiksi. Nämä taidot voidaan jäsentää seuraavalla tavalla alaryhmiin: proseduraaliset kompetenssit, motivationaaliset kompetenssit ja toimintakompetenssit. Proseduraaliset kompetenssit pitävät sisällään toimintatavat ja taidot, jotka ovat välttämättömiä, jotta käsitteellistä kompetenssia voidaan hyödyntää konkreettisissa tilanteissa. Proseduraalisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tietoisesta muistista riippumatonta taitomuistia, jossa muistiin taltioitu tieto ilmenee suorituksena. Motivationaaliset kompetenssit tarkoittavat kykyä toimia tehokkaasti vuorovaikutussuhteessa ympäristön kanssa. Myös minäarvostus ja itseluottamus kuuluvat tähän. Toimintakompetenssit ovat psykologisia valmiuksia menestykselliseen suoritukseen, esimerkiksi ongelmanratkaisukyky ja kriittinen ajattelu. Nämä tahtoon sidoksissa olevat taidot mahdollistavat oppimisen ennakoimattomissa tilanteissa ja olosuhteissa. (Ruohotie & Honka 2003, 17 – 18.)

Vahva ammatillinen osaaminen perustuu aina spesifisiin kognitiivisiin kompetensseihin. Ne voivat olla kapea-alaisia tai sitten hyvin laaja-alaisia. Kapea-alaiset kompetenssit ovat hyvin rajattuja taitoja johonkin tiettyyn asiaan, esimerkiksi viinintuntemukseen. Sen sijaan laaja-alainen kompetenssi sisältää viinintuntemuksen lisäksi kyvyn soveltaa tätä tietoa suosittelemalla viiniä erilaisten ruokien kanssa. Erityiset kognitiiviset kompetenssit vaativat harjoittelua, laajaa kokemusta, aihealueen syvää ymmärtämistä sekä automaattisia toimintarutiineja. (Ks. Ruohotie & Honka 2003, 18)

## 2.2 Ammattitaitoisen työntekijän nykytilanne

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisema tutkimus ”Palkataan koulutettu osaaja” vahvistaa, että tällä hetkellä on pulaa ammattitaitoisista työntekijöistä. Vuonna 2007 majoitus- ja ravintola-alalla oli yli 4000 työpaikan suhteen vaikeuksia löytää oikeanlainen osaaja. Suurin ongelma oli erityisesti kokkien ja tarjoilijoiden paikkojen täyttämässä. Yleisin syy on puutteellinen ammattitaito tai vähäinen koke-

mus alalta. Osaksi taustalla vaikuttaa vuosien vahva talouskasvu ja suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle. Kuitenkin yli puolet yrityksistä vuonna 2007 koki ongelmia ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamisessa. (Palkataan -- 2007)

Olli Kuusela pohtii samoja ongelmia kuin Elinkeinoelämän keskusliitto. Hän toimii Viisitähteä-lehden ja yritysten välillä rekrytointi- ja kehitysratkaisujen parissa. Hän pohtii ratkaisuja tämän hetkiseen tilanteeseen. Hotelli- ja ravintola-alan yritykset ovat kaikki samassa sudenkuopassa. Osaavia työntekijöitä ei löydy ja jos löytyy, he eivät pysy yrityksessä. Olli Kuusela kehottaakin yrityksiä katsomaan itseään peiliin ja antaa muutamia kehitysehdotuksia. (Hartonen 2008.)

Kuusela tarttuu kiivaasti ajatukseen bonusjärjestelmästä. Alalla ei tällaista ole käytetty, sillä asiakkaiden jättämät tipit ovat toimineet mahdollisen bonusjärjestelmän korvikkeena. Kuitenkin on huomattu, että rahan muuttuessa yhä enemmän muovisiksi korteiksi on tippaaminenkin jäänyt vähemmälle. Kaikissa ravintoloissa ei ole edes mahdollisuutta jättää tippiä niin sanottuun ekstra osuuteen, johtuen kassamaksupäätteen asetuksista. (Hartonen 2008.)

Kuuselan mielestä alaa ei arvosteta tarpeeksi. Tämä vaikuttaa alan maineeseen ja mielekkyyteen. Vaikka koulutus alalla on laajaa, se on Kuuselan mielestä liian kapea-alaista. Yleistä liiketaloutta ei opeteta tarpeeksi, joten myynnillinen ja markkinoinnillinen valmius on heikkoa. Tämä on suorassa yhteydessä siihen, että nuoret opiskelijat eivät saa heti ruohonjuuritasolta oikeanlaista myyntiajattelutapaa. Myös jatkuvaa koulutusta työpaikalla harjoitetaan liian vähän, koska työntekijöiden ei edes alkuasetelmassa odoteta jäävän yritykseen. Tällöin panostus olisi turhaa. (Hartonen 2008.)

### 2.3 Tulevaisuuden haasteet

Elinkeinoelämän keskusliiton teettämä tutkimus ”Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa” kartoittaa muun muassa hotelli- ja ravintola-alan tilannetta tulevaisuudessa. Tutkimuksessa hotelli- ja ravintola-alasta puhutaan nimikkeellä majoitus- ja ravitsemispalveluala, jolla tarkoitetaan yksiköitä,

jotka majoittavat asiakkaita ja/tai tarjoavat aterioita, välipaloja ja juomia. Ala nähdään osana matkailuklusteria. (Palvelut 2020-- 2006)

Tutkimuksen mukaan vuonna 2020 maailma on globalisoitunut entisestään, minkä seurauksena osa tuotteista on yhtenäistynyt entistä enemmän, mutta silti on nähtävissä vahvaa yksilöitymistä. Majoitus- ja ravitsemuspalvelualalla henkilökunta kansainvälistyy ja liikkuu globaalisti. Tämän seurauksena alalla tullaan näkemään entistä enemmän ihmisiä, joilla on ammattiympäryyttä. Tulevaisuuden työntekijälle ikääntyvä väestö on yksi haastavimmista. Ikääntyvä väestö on suuri ja heidän vaatimustasonsa kasvaa koko ajan. He eivät halua vain ruokaa ja juomaa mennessään ulos syömään, vaan he haluavat enemmän sosiaalisia kontakteja sekä henkilökohtaista palvelua. Palvelun pitää olla siis entistä laadukkaampaa. Tämän seurauksena laatupaineet ja elämysten etsintä muuttavat palvelurakennetta. Ikääntyvä väestö arvostaa kokeneempia ja vanhempia työntekijöitä. (Palvelut 2020-- 2006)

Visio vuoteen 2020 mennessä on, että alalla on töissä osaavia ja ammattitaitoista sekä alastaan ylpeitä ihmisiä. He tarjoavat palveluja yksilöllisesti ja laadukkaasti. Työntekijän osaamistarpeet ovat painottuneet suuresti palveluosaamisen puolelle. Myynti- ja markkinointitaitojen merkitys kasvaa yhdessä liiketoimintaprosessin ymmärtämisen kanssa. Koulutuksessa korostetaan asiakasosaamista, myyntitaitoja ja vuorovaikutussuhteita niin sanottujen kädentaitojen opiskelun rinnalla. Kielitaidon merkitys kasvaa entistä enemmän. Englannin kielen merkitys alalla on entistä suurempi ja venäjän kielen taito on edelleen vahva lisätaito. (Palvelut 2020-- 2006)

Merkittävimmät osaamisalueet työntekijällä vuonna 2020:

- asiakaspalvelukyky
- yhteistyökyky
- myyntitaidot
- asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi
- muutosvalmius
- tiimityötaidot

(Palvelut 2020-- 2006)

## 2.4 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa. Sen tarkoituksena on, että jokainen uusi työntekijä tuo mukanaan sellaisen elementin, jolla voidaan saavuttaa yrityksen visiota ja tavoitteita. (Koivisto 2002, 23, 28.) Rekrytointi eli henkilöstöhankinta sisältää jokaisen vaativan työtoimenpiteen, jonka avulla tarvittava työvoima saadaan hankituksi yritykseen (Strömmer 1999, 242).

Rekrytoinnissa tulee kartoittaa kaksi asiaa. Ensin pitää määrittää toimenkuva johon haetaan uutta työntekijää, määrittellen työtehtävät eli sen vaatimukset ja työnkuvan koko. Toiseksi pitää arvioida ehdokas – onko hänellä tarvittavaa työkokemusta ja ominaisuuksia sekä taitoja, jotta hän voi menestyä tehtävässä. Eli selvitetään hakijan ominaisuudet; ammatillinen pätevyys sekä persoonallisuustekijät. (Markkanen 1999, 12.)

Ammatillinen osaaminen on tärkeässä osassa, kun mitataan onnistunutta rekrytointia. Myös rekrytoinnin jälkeisen työsuorituksen kannalta ammatillinen osaaminen on erittäin tärkeää. Ammatillisen osaamisen lisäksi henkilön ominaisuudet eli persoonallisuus on hyvin ratkaiseva tekijä onnistuneen rekrytoinnin kannalta. Työntekijä ei ole yritykselle hyödyllinen, jos hän toimii asemaansa nähden epähyödyllisesti. Esimerkiksi jos ammattitaitoinen tarjoilija ei osaa työskennellä ryhmässä, vaikeuttaa se kaikkien muiden työn tekoa. Työtapa tulehduttaisi luultavasti työpaikan ilmapiirin niin pahasti, että sellaisen tarjoilijan läsnäolo olisi vain haitaksi. (Ks Markkanen 1999, 17)

Organisaation kannalta henkilöstö on yksi keskeisimmistä laadullisista tekijöistä. Rekrytointi on merkittävämpien ja kauaskantoisimpien päätöksien listalla organisaation sisällä. Rekrytoinnissa tapahtuneesta virheestä voi kärsiä niin valittu henkilö, organisaatio kuten myös asiakkaat. Sen sijaan onnistunut rekrytointi voi toimia päinvastaisena ponnahduslautana tuoden organisaatioon uusia tapoja toimia sekä parantaen asiakaspalvelua. (Strömmer 1999, 243)

### 2.4.1 Sisäinen rekrytointi

Sisäisessä rekrytoinnissa hakuprosessi käydään yrityksen sisällä. Avoimeen tehtävään tällöin etsitään jo yrityksessä työskentelevää työntekijää. Sisäisen rekrytoinnin edut ja haitat on otettava huomioon tehdessä rekrytointipolitiikkaa ja otettava myös huomioon yksittäisissä rekrytointitapauksissa. Suuri etu sisäisessä rekrytoinnissa on sen nopeus sekä luotettavuus. Luotettavuus syntyy siitä, että hakijan taidot, työtapa ja motivaatio ovat jo tiedossa etukäteen. Sisäinen rekrytointi on henkilöstön kannalta motivoivaa, sillä yritys tarjoaa etenemismahdollisuuden. (Strömmer 1999, 246 - 247.) Usein sisäinen rekrytointi on halvempaa kuin ulkoinen, koska ulkoinen rekrytointi vaatii esimerkiksi lehdissä avoimesta paikasta ilmoittelun, joka on kallista. Säästytään siis ulkoisen rekrytoinnin aikaa vieviltä ja rahaa vaativilta toimilta (Vaahtio 2007, 28.)

Merkittävin etu sisäisessä rekrytoinnissa on sen motivoivuus jo yrityksessä työskenteleville. Tällöin voidaan myös osoittaa arvostusta omalle henkilökunnalle (Strömmer 1999, 247.) He ymmärtävät, että hyvästä työstä ja mahdollisesta lisäkoulutuksesta palkitaan. Tällöin yritys myös tukee omaa yrityskulttuuriaan kannustavammaksi sekä tukee työntekijöiden halua oppia uutta ja edetä (Vaahtio 2007, 28.) Tämän vuoksi sisäisestä rekrytoinnista onkin tehty suuremmissa yrityksissä selkeä strategia. Tällöin yrityksen sisäinen osaaminen voidaan hyödyntää paremmin sekä osaamista voidaan levittää laajemmalle. (Strömmer 1999, 247)

### 2.4.2 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa sellaista hakua, jossa uusi työntekijä haetaan yrityksen ulkopuolelta. Se on huomattavasti työläämpää kuin sisäinen rekrytointi, ja siihen tarvitaan monen ihmisen aikaa. Usein pienissä tai nopeasti kasvavissa organisaatioissa käytetään ulkoista rekrytointia, koska henkilöstöä on liian vähän, jolloin sisäinen rekrytointi ei onnistu. Suuremmissa yrityksissä ulkoinen rekrytointi on äärimmäinen vaihtoehto sisäiselle rekrytoinnille. (Strömmer 1999, 250)

Ulkoista rekrytointia voidaan käyttää myös yhtenä kilpailukeinona. Organisaatio etsii sopivan henkilön kilpailijayrityksestä ja näin pyrkii parantamaan omaa asemaansa verrattuna kilpaileviin organisaatioihin. Ulkoinen rekrytointi mahdollistaa uusien näkemysten ja toisenlaisten kokemusten kautta tulevaa potentiaalia. Näin uusi työntekijä tuo mukanaan tietoja ja taitoja, joiden avulla organisaatio voi uudistua. Uudella työntekijällä ei usein ole aiempia sidoksia organisaatioon eikä hän ole tietoinen työkuulttuurista, joten hän voi ehdottaa uusia ideoita objektiivisesti. (Strömmer 1999, 250)

Organisaatio voi itse hoitaa ulkoisen rekrytoinnin, mutta sillä on myös mahdollisuus käyttää erilaisia ulkopuolisia asiantuntijoita. Nämä asiantuntijat voivat hoitaa koko rekrytoinnin tai sitten vain yhden osan prosessista. Ulkoinen asiantuntija voi olla esimerkiksi konsultti, joka laatii ilmoituksen, työvoimatoimisto tai head hunter eli suora hakija. (Strömmer 1999, 251)

Käytetyimmät henkilöstönhankintakanavat ovat suorat kontaktit, lehti-ilmoittelu ja työvoimatoimisto. Organisaation omien kotisivujen käyttö yhtenä hankintakanavana on nousussa muiden internet-sivustojen ohella. (Vaahtio 2007, 30) Strömmer (1999, 251) hahmottelee henkilöstökanavat seuraavalla tavalla

- lehti-ilmoittelu
- radio, TV, Internet
- asiakkaat, alihankkija- ja toimittajayritykset, kilpailijat sekä muut sidosryhmät
- organisaation jäsenten omat sosiaaliset verkostot
- työvoimatoimistot
- työvoimahankinta- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset
- rekrytointimessut
- korkeakoulut ja oppilaitokset sekä niiden rekrytointipalvelut
- ammattiliittojen henkilöstöpörssit
- omissa tiloissa ja julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset (ilmoitustaulut, ikkunat ym.).



## 2.3 Motivoinnista

Sana motivaatio muotoutuu kantasanastaan motiivi. Motiivilla tarkoitetaan yleisesti tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia. Motiivit määräävät yksilön käyttäytymisen suuntaa. Ne voivat olla niin tiedostamattomia kuin tiedostettuja. Motivaatio sen sijaan on motiivien aikaansaama tila. (Ruohotie & Honka 1999, 13.) Motivaatio ei ole pysyvä tila, vaan se koostuu monista eri asioista ja siten se on hyvin monisyinen (Strömmer 1999, 135).

Ruohotie ja Honka (1999, 13) luonnehtivat motivaatioilmiötä vireyden, suunnan ja systeemiorientoitumisen kautta. Vireys vaikuttaa yksilön energiavoimaan ja ohjaa häntä käyttäytymään vireystason mukaisesti. Suunta sen sijaan viittaa yksilön käyttäytymisen päämääräsuuntautuneisuuteen. Systeemiorientoitumisella he viittaavat yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin. Palauteprosessi joko vahvistaa voimaa ja energian suuntaa tai päinvastoin yksilö luopuu tavoitteestaan.

Motivaatio on hyvin tilannesidonnainen. Erinäisten tutkimusten mukaan voidaan erotella tilannemotivaatio ja yleismotivaatio toisistaan. Tilannemotivaatio on sanansa mukaisesti tilannesidonnainen; se liittyy tiettyyn tilanteeseen sisäisten ja ulkoisten motiivien mukaisesti. Tilannemotivaatio on hyvin dynaaminen ja saattaa vaihdella tilanteesta toiseen paljolti. Yleismotivaatio sen sijaan on enemmän pysyvä tila. Vireyden ja suunnan lisäksi se korostaa käyttäytymisen pysyvyyttä. Yleismotivaatiota voidaan pitää asenteen synonyymina. Tilannemotivaatio on hyvin riippuvainen yleismotivaatiosta. (Ruohotie & Honka 1999, 14)

## 3 TUTKIMUKSEN KOHDE JA -MENETELMÄT

### 3.1 Kohdealan esittely

Tutkimus suoritettiin Helsingin laadukkaissa ravintoloissa. Ravintolat olivat perinteitä suosivia fine dining –ravintoloita. Salissa valmistettiin yhä osa ruoista, ja tarjolla oleva ruoka oli hyvin klassista. Tarkkaan harkitut raaka-aineet ja niiden käyttö on suuressa roolissa tämän tyyppisissä ravintoloissa. Kattavien viinilistojen

lisäksi tarjolla on esimerkiksi vesi-, tee- ja kahvilistoja. Tämän tyyppisiä ravintoloita on Helsingissä vähän, joten myös tarjoilijoita on vähenevissä määrin.

Jotta voimme kuitenkin ymmärtää minkälaisia ihmisiä fine dining –ravintoloissa työskentelee on hyvä avata käsitettä fine dining enemmän. Jo itse sana fine dining tuo mieleen, että kyseessä on parasta mahdollista ruokaa, palvelua ja elämyksiä. Asiakas huomioidaan erityisellä palvelualltiudella jo heti varauksen tekemisestä lähtien. Palvelu fine dining –ravintolassa on paljon enemmän kuin pelkästään ruoan ja viinin kaatamista. Asiakas otetaan kuin vieraaksi omaan kotiin. Häntä pyritään palvelemaan jokaisena palvelutapahtumana niin hyvin kuin mahdollista. Tarjoilijat osaavat kuvailla jokaisen annoksen sisällön ja miten se on valmistettu. He osaavat suositella sopivan viinin ja huolehtivat että asiakkaalla on kaikki hienosti. Asiakkaan poistuessa pöydästä vaihdetaan hänelle uusi servetti hänen palatessaan takaisin pöytään. Tarjoilija on emäntänä asiakkaalle koko illan!

### 3.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Kohderyhmänä tutkimuksessa olivat tarjoilijat Helsingin fine dining –ravintoloissa. Tutkimukseen osallistui kahdeksan tarjoilijaa, he olivat 21-58 -vuotiaita. Heistä jokainen työskenteli laadukkaassa fine dining -ravintolassa Helsingissä. Kohderyhmän tarjoilijat valikoituivat tutkimukseen ravintolan perusteella. Tarjoilijat valikoitiin siis halutuista ravintoloista, jotta tutkimusaineistoon saataisiin kyllin päteviä tarjoilijoita.

### 3.3 Tutkimusmenetelmä

Päädyin tutkimusmenetelmänä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimys kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskitytään tarkasti tiettyyn ilmiöön tietystä näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää ja paljastaa tosiasioita sekä todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 15.)

### 3.3.1 Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on kokonaisvaltaista. Tietoa hankitaan ja aineisto kootaan luonnollisissa todellisissa tilanteissa. Ihminen kohtaa ihmisen ilman määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä kaavakkeita ja pape-reita. Tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän omaan havainnointikykyynsä. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole teoria. Mikä on tärkeää, sitä ei määrää tutkija vaan tutkimustulokset. Tämän vuoksi aineistoa tulee tulkita monitahoisesti ja yksityis-kohtaisesti, taustalla ei määrää valitseva teoria. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tutkimustavoissa suositaan ihmisläheistä lähestymistapaa. Pyritään sellaiseen tilanteeseen, jossa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia tapoja ovat esimerkiksi teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja eri-laisten dokumenttien analyysit. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen mukaan. Kaikkia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan hei-dän aineistonsa sen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tutkimushaastattelu jaetaan kolmeen ryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haas-tattelussa käydään läpi tietyt kysymykset tietyssä ennalta määrättyssä järjestykses-sä. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaas-tattelussa kysymykset ovat valmiina, mutta järjestys ja esitystapa vaihtelee haas-tatteluiden kesken. Avoimessa haastattelussa keskustelun ohjaus ja kulku on haas-tattelijan harteilla. Se muistuttaa lähinnä tavallista keskustelua ja se edellyttää paljon toistoja sekä paljon aikaa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203-204.)

### 3.3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eroaa muista tutkimushaastattelun lajeista yllättävän paljon. Tutkimusta suunniteltaessa tiedetään jo, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkittavan ilmiön taustoihin, tärkeisiin osiin ja rakenteisiin on tutustut-tu etukäteen. Taustaselvitysten avulla tutkija olettaa tiettyjä olettamuksia, ja näi-

den pohjalta rakennetaan haastattelurunko. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden omiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista, ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Ennalta ei voi määrätä kuinka monta haastattelua tulee tehdä, jotta aineiston määrä olisi riittävä. Saturaation käyttö tutkimuksen riittävydestä on suorassa yhteydessä tutkijan tietotaitoon ja kokemukseen. Tällöin saturaatio eli tutkimuksen kyläisyys, jolloin haastatteluissa samat asiat alkavat esiintyä on täysin kiinni tutkijan omasta taidosta. Tällöin aineiston riittävyys on toistuva ongelma, koska tarkkaa tietoa ei ole riittävydestä. (Ks. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177.)

### 3.3.3 Aineiston keruu

Aineistoa tutkimusta varten kartoitin valitsemalla ravintolat, joiden toiminta edellytti sellaisia tarjoilijoita, keitä halusin tutkimukseeni. Valitsin ravintolat itse etukäteen heidän maineensa ja toimintatapansa mukaan. Lähestyin ravintoloita ottamalla yhteyttä ravintolapäällikköön. Kerroin heille tutkimukseni tavoitteet. Ravintolapäälliköt kyselivät tarjoilijoilta ketkä haluaisivat osallistua haastatteluun ja näin valikoituivat tutkimuksen tarjoilijat.

Haastatteluja varten tein teemarunгон, joka oli apunani haastatteluissa. Myös haastateltavilla oli mahdollisuus seurata tilannetta omasta paperista. Jaoin runгон peruskysymyksiin henkilötaustoista ja lähdin syventämään haastattelua työhistorian kautta aina ammattitaitoon ja laajempiin kokonaisuuksiin itse ravintola-alasta. Haastattelut kestivät noin 20 minuuttia. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne myöhemmin kirjoitettuun muotoon.

Tekemäni kahdeksan haastattelua poikkesivat jonkin verran toisistaan. Osa haastateltavista oli hyvin täsmällisiä ja vastaukset olivat lyhyitä ja pintapuolisia. Toiset taas kertoivat tarkkoja yksityiskohtia ja paneutuivat vastauksiin. Kaiken kaikkiaan

vastaukset olivat hyvin samantyyppisiä. Tietenkin poikkeuksena olivat henkilökohtaiset eroavuudet, kuten ikä, perhetilanne, koulutustausta ja työhistoria.

### 3.3.4 Tutkimuksen aikataulu ja toteutus

Tutkimus oli tarkoitus suorittaa syksyn 2008 aikana. Henkilökohtaisista syistä se venyi aina joulukuusta 2008 maaliskuuhun 2009. Kaksi ensimmäistä haastattelua tein joulukuussa 2008. Kevään 2009 aikana muokkasin haastattelurunkoa sillä en mielestäni saanut tarpeeksi kattavia vastauksia ammattitaito-osuuteen. Muokkauksen jälkeen tein kuusi haastattelua lisää.

## 4 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Avaan tutkimusta seitsemässä eri kohdassa. Tuon esille haastateltavien koulutustaustan, työhistorian, motivaation, ammattitaidon, kokemuksen alalla valitsevasta ammattitaidosta, alan tulevaisuudesta sekä miten heidät on rekrytoitu tämän hetkeen työpaikkaansa. Hyvä salityöntekijä koostuu monesta muustakin asiasta kuin yllä mainituista, mutta nämä ovat tulleet selkeimmin esille tutkimuksessani.

### 4.1 Koulutustausta

Haastateltavien koulutustausta jakaantui kolmeen eri taustaan. Tarjoilukoulun käyneet (3) olivat Ravintolakoulu Perhon kasvatteja. Restonomitutkinnon (3) suorittaneet olivat valmistuneet Haaga-Instituutissa. Lisäksi osa oli työn kautta oppineita (2). Peruslähtökohtana kaikilla oli peruskoulu ja lisäksi muu toisen asteen koulutus yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Koulutusta pidettiin yleisesti hyvänä asiana. Esille kuitenkin tuotiin työelämän tärkeys. Asiat opitaan vasta työelämässä kunnolla ja niihin tulee tarvittavaa syvyyttä.

*Muutin 16-vuotiaana yläasteen jälkeen Helsinkiin ravintolakoulu Perhoon opiskelemaan ja tota ööö opiskelin siellä sit sen kolme vuotta ja valmistuin tarjoilijaksi. (Tarjoilija B)*

*Noh lukio, sitten on baarimestari ja sitten oon lukenu myös ulkomaankauppaa jossain välissä ja myös keittäjä. Semmonen sillisalaatti. (Tarjoilija D)*

*Mä olen ihan itse oppinut tarjoilija niin sanotusti. (Tarjoilija F)*

Kahdella haastateltavista oli kaksi muuta tutkintoa ravintolakoulun lisäksi. Yhdessä tapauksessa ensimmäinen koulutus oli emäntäkoulu ja vasta myöhemmin tarjoilijakoulu. Toisessa tapauksessa ensin oli ravintolakoulu ja välissä muu koulutus, kunnes haastateltava kuitenkin päätyi takaisin ravintola-alalle.

Restonomitutkinnon suorittaneet eivät olleet käyneet ravintolakoulua toisen asteen koulutuksessa vaan olivat lukion suorittaneita. Tämän hetkinen asema tarjoilijana oli heille välietappina kohti esimiesasemaa. Tarkoituksena oli kerätä lisää tietoutta, jotta heillä esimiehinä olisi paremmat lähtökohdat omaan työhönsä tulevaisuudessa.

*Oon ny vähän katellu ja ihmetelly mitä kaikkea tarjoilijan pitää osata. Toivottavasti saan täst niin ku myöhemmin sitä jotain, et voin niin ku olla parempi esimies.. (Tarjoilija H)*

Koulutuksen jälkeen ei kukaan haastateltavista ollut kouluttautunut alalla lisää. Jokaisella oli toiveita ja haaveita kehittyä omassa työssä, mutta varsinaisia kursseja kukaan ei ollut käynyt. Mahdollisuuksia eri kursseihin tai muihin kouluttautumisvaihtoehtoihin ei kenenkään työpaikalla ollut tarjottu. Tietoisia oltiin silti, että mahdollisuus kouluttautua oli olemassa.

## 4.2 Työkokemus

Työkokemus oli jokaisella haastateltavalla vahva. Ikäjakauman vuoksi vanhemmilla oli tietysti runsaampi työkokemus kuin nuoremmilla. Selkeänä yhteispiirteenä kaikilla oli samantapainen halu ja tahto tehdä töitä paremmissa ravintoloissa. He halusivat päästä toteuttamaan itseään ja tuottamaan asiakkaille elämyksiä.

*Nimenomaan, että on tää kaikki miten täällä tehdään hyvin klassista tarjoilua ja semmosta niin. Ne on ollu niitä tärkeimpiä juttuja. Saa tehdä saliruoan valmistusta. Kun sen kisavalmennuksen kautta on myös valmiudet siihen. (Tarjoilija B)*

*Et sitten salin puolella mä oon ollu näissä fine dining -paikoissa tarjoilijana. (Tarjoilija D)*

Työkokemusta ei välttämättä kuitenkaan pidä täysin mitata sillä, kuinka monessa eri paikassa on ollut töissä, vaan myös sillä, mitä kaikkea työssään on päässyt tekemään. Jokaisella haastateltavista oli oma taustansa ja omat kokemuksensa. Muutama oli käynyt hyvin erilaisissa paikoissa ja sitä kautta löytänyt oman halunsa tehdä työtä hienoissa ja hyvissä ravintoloissa. Yksi sen sijaan oli siirtynyt suoraan tarjoilijakoulusta tasokkaaseen ravintolaan. Työskentely huipulla on vaativaa, ja oman itsensä kehittäminen on suuressa roolissa.

Työssä oppiminen ja uusien asioiden omaksuminen tapahtui haastateltavien mukaan tekemisen ja virheiden kautta. Yksi haastateltavista toi esille sen, ettei moni asia koulussa kiinnostanut juuri ollenkaan, mutta työelämässä kun huomasi kyseenomaista tietoa tarvitsevan oli se syytä opetella työn ohella.

*No haagassa on tullu käytyä kaikki ne viinikurssit ja noi. Niistä ei silloin... silloin ku mä itseasiassa kävin haagaa niin mä en itseasiassa mä olin vaan kahvilassa töissä ni mä en oikein päässy käyttämään sitä tietoo. Se ei siis oikeastaan ees kiinnostanu sillo... (Tarjoilija C)*

#### 4.3 Rekrytointi

Moni haastateltavista oli hakenut työpaikkaa suoraan ilmoituksen perusteella, mutta vaihtanut yksikköä yrityksen sisällä. Tutkimuksen kannalta oleellisempaa on mielestäni tarkastella nykyiseen yksikköön tai työpaikkaan tapahtunutta rekrytointia.

Onnistuneiden rekrytointien avulla voidaan saavuttaa ja ylläpitää haluttua palvelukulttuuria. Ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen ravintolaan on yksi yritysten haasteista. Henkilökunnan avulla viedään elämykset loppuun asti. Ulkoinen rekrytointi on haastattelujen perusteella yleisempää. Yritykset ovat laittaneet ilmoituksen auki olevista paikoista, ja sillä tavalla haussa on ollut uusia ihmisiä vahvistamaan ravintolan ammattitaitoa.

Kolme haastateltavista oli päätenyt nykyiseen työpaikkaansa harjoittelun kautta. Kyseessä oli niin ammattikorkeakoulun harjoittelut kuin ammattikoulun harjoittelut. Jokaisessa tapauksessa haastateltava oli jäänyt yrityksen edustajan pyynnöstä aluksi tekemään vuoroja koulun ohella ja koulun päättymisen jälkeen jäänyt vakinaiseksi työntekijäksi.

*Haagan ensimmäiseen väliharjoitteluun. Haagan urapäivien eli rekrypäivien kautta. (Tarjoilija A)*

*Mulla oli kolme kuukautta harjoittelua jäljellä ja mä tein sitten ne kaikki kolme täällä. Tänne mä sit jäin. (Tarjoilija B)*

*Hain ekaa harjoittelupaikkaa. Selailin netissä mikä olis kiva ja tää iski heti! Ja täällä ollaan edelleen... (Tarjoilija H)*

Kaksi haastateltavista oli hakenut nykyiseen työpaikkaansa työpaikkailmoituksen perusteella. He olivat etsineet työpaikkoja työvoimatoimiston sivuilta ja löytäneet ilmoituksen.

*Noh, se oli avoimessa haussa, haastattelun kautta ja sitten sieltä hha hhe. (Tarjoilija D)*

*Työvoimatoimistoon menin. Siellä oli sitten tarjolla... ja pääsinkin tänne! (Tarjoilija F)*

Kaksi haastateltavista oli päätenyt nykyiseen työpaikkaansa henkilökuntavuokrausyrityksen kautta. He olivat aluksi tehneet vuoroja henkilövuokrausyrityksen



kautta. Satunnaisten vuorojen jälkeen heitä oli pyydetty kerta toisensa jälkeen samaan yksikköön töihin. Alun ekstraamisen jälkeen heille oli annettu mahdollisuus vakituiseen työpaikkaan yksikön puolesta.

*Alotin tota... ekstra puoltoista vuotta ja viime maaliskuussa mä alotin vakituise-  
na. (Tarjoilija C)*

*Mä tulin eka ekstraamaan ja sit mut vakinaistettiin. (Tarjoilija G)*

Ainoastaan yksi haastateltavista oli rekrytoitu yritykseen vanhojen kontaktien avulla. Hän oli siihen aikaan vielä äitiyslomalla, mutta aloitti muutaman kerran viikossa auttamaan hädän keskellä olevia työkavereita. Myöhemmin äitiysloman päättyessä hän siirtyi vakinaiseksi työntekijäksi.

*Niillä oli vaan hätä saada henkilökuntaa niin ne soitteli vanhoille tutuille. Heti kun mun mulla iltaimetys loppu niin kyllä mä sit aloin auttamaan niin ku muuta-  
man kerran viikossa. Mä olin tuntityöntekijänä. (Tarjoilija E)*

#### 4.4 Motivaatio

Jokainen haastateltavista oli hyvin motivoitunut työhönsä. Heidän motivaationsa lähti omasta itsestään. Heillä on halu tehdä työtä, jossa on mahdollisuus tuottaa elämyksiä. He haluavat tehdä työtä sellaisella tasolla, että siitä voi olla ylpeä. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi se, että työtä tehdään asiakkaiden vuoksi. Asiakkaat ovat tärkeitä, heistä välitetään ja heille halutaan tuottaa jotain arkipäivästä poikkeavaa. Samalla asiakkaat olivat myös niitä, jotka usein vaikuttivat negatiivisesti motivaatioon. Vaikeat asiakkaat olivat kaikille asia, joka pisti miettimään kuinka pahalta tuntuu, kun ei pysty itse vaikuttamaan tilanteeseen. Tällöin asiakkaan ilta on pilalla samoin kuin työntekijänkin. Haastateltavia tuntui myös ärsyttävän kiire. Kiireessä ei pysty tekemään työtään riittävän hyvin. Tarjoilijat ovat selkeästi pedanteja eli tarkkoja työnjäljestä. Kiireessä työskentely estää työn suorittamisen yhtä laadukkaasti kuin rauhallisempaan työpäivänä.

*Tää paikka etenkin. Mulle oli ihan alusta asti selvää, että mä haluan tänne. Nime-  
omaan, että on tää kaikki miten täällä tehdään hyvin klassista tarjoilua ja sem-  
mosta niin. Ne on ollu niitä tärkeimpiä juttuja. Saa tehdä tehdä saliruoan valmis-  
tusta. Kaikkeen sellaseen turhaan mitä monessa paikassa ei enää oo, mutta mitkä  
tuo niitä elämyksiä niille asiakkaille. (Tarjoilija B)*

*Noh, edesauttaa totta kai ihanat asiakkaat. Varsinkin tällasessa paikassa kun nä-  
kee että pystyy tuottamaan niille elämyksiä.... mistä ne nauttii. Se on parasta täs-  
sä duunissa. Mikä laskee tai seinä on niinkin helppo ku ikävät asiakkaat. Sellaset  
jotka sä et voi mitään tehdä. Hyvin vaikeet asikkaat. Mitkä on jo peruslähtökoh-  
diltaa jo vaikeita. (Tarjoilija E)*

*Kyllä ne asiakat on ne! A JA O. (Tarjoilija A)*

Yllättävän vähän esille tuotiin palkkausta tai muita rahallisia motivaattoreita. Yk-  
sikään haastateltavista ei tuonut esille mitään motivaatiokeinoja, joita oma yrityk-  
sensä käyttäisi. Hyvin tehdystä työstä ei kukaan saanut kiitosta kuin asiakkailta tai  
ainakaan sitä ei tuotu erityisesti esille. Yrityksien suorat vaikutuskeinot motivaati-  
oon olivat heikot. Ainoastaan henkilökuntaedut ja esimerkiksi liikuntasetelit olivat  
ainoat esille tuodut edut. Muutaman kerran esille tuotiin, ettei ala välttämättä hou-  
kuttele, koska palkkaus on niin huono, mutta muuten motivaatiota laskevina teki-  
jöinä pidettiin kiirettä ja vaikeita asiakkaita.

*Nooh, kiire tietysti ja sit semmonen huono johtaminen ja semmonen. (Tarjoilija  
D)*

*Koko ajan mennään vaan kauheelle kiirellä, että tota... kauheen kireelle on vedet-  
ty. Jotenkin henkilökuntaa ei oo... teho teho! (Tarjoilija F)*

*Joo... onhan meillä ihan hyvät henkilökuntaedut... niin ku et saa syödä halvem-  
malla firman paikoissa ja sit saadaan niit seteleitä et voi vähän halvemmalla käy-  
dä uimassa tai jotain. (Tarjoilija G)*

Selkeästi yleismotivaatio on tämän tason tarjoilijoilla kova. Tilannemotivaatioon vaikuttaa eniten asiakkaat ja se, onko aikaa tehdä työtä kunnolla alusta loppuun asti. Jokaiselle oli kuitenkin tärkeintä, että peruslähtökohdat, kuten katteet ja apuvälineet, kuten tarjottimet, katelautaset olivat kunnossa. Tästä pystyi aloittamaan työt hyvin ja hoitamaan ne hyvin loppuun asti. Yleismotivaatioon vaikutti suuresti myös työkaverit. Yhteishenki oli jokaisessa yrityksessä korkealla ja siitä myös puhuttiin positiivisesti. Moni haastateltavista myös mainitsi työkavereiden merkityksen työn suorittamisessa. Mukavat työkaverit ja yhteishenki antoivat tarjoilijoille puhtia jokaiseen päivään.

*Harvassa työssä on kuitenkin niin kivat kaverit ku tässä ja niin läheiset!! (Tarjoilija A)*

#### 4.5 Ammattitaito

Ammattitaito oli jokaisella vahva. Kyky ymmärtää kokonaisuuksia ja hallita tilannetta oli haastateltavilla kohdallaan. Jokaisen ammattitaito piti sisällään tuotannollisia, sosiaalisia, innovatiivisia ja normatiivisia kvalifikaatioita. Kuten teoriassa niin myös käytännössä menivät nämä kvalifikaatiot vierekkäin ja päällekkäin.

Tuotannolliset kvalifikaatiot näkyivät haastateltavien tietoudessa gastronomiiaa ja juomatuotteita kohtaan. Haastateltavat pitivät ruoka- ja juomatietoutta hyvin tärkeänä. Heidän mielestään ruoka- ja juomatietous on taito, joka kasvaa ja kehittyy koko ajan. Ruoan ja viinin yhdistäminen käytännön työssä on merkki vahvasta ammattitaidosta. Haastateltavien apuna on joka ilta sommelier, joka pääsääntöisesti vastaa viineistä ja niiden myynnistä, mutta kuitenkin on tilanteita, jolloin tarjoilijan pitää myydä viinit.

*Ruoka ja juomatietous. Sehän kasvaa koko ajan. Täällä on hirveen laaja toi juomapuoli ja meillä on täällä niin hyviä ammattilaisia täällä näin. Nimenomaan pitäis pystyä selittämään sillai yksinkertaisesti, että itekki ymmärtäis jos ensimmäisen kerran kuulis jonkun. (Tarjoilija H)*

*Noh, sehän on täällä ehdoton ja sitä pitää koko ajan päivittää ja pitää huoli että on ajan tasalla. Osaa menuut ja viinit ja... lasistot kaikki muut. Ne on vaan ite opeteltava. Täytyy vaan lukee ja koko ajan pitää hoksettimet ja painaa mieleen. (Tarjoilija D)*

*Kyllä se on iso osa kun on ruokatarjoilijana ruokaravintolassa. Niin kyllä se on! Pitää osata yhdistellä viinejä ja ymmärtää erilaisia ruokia ja kokonaisuuksia. (Tarjoilija E)*

Erilaisten koneiden hallinta, kassakoneet, kahvin ja teen keittäminen oli haastateltavien mielestä peruslähtökohtia työn teolle. Suuri osa salin ja keittiön välisestä tietoliikenteestä kulkee kassakoneen kautta kuittina keittiöön. Näin oikeat pöytäseurueet saavat tilaamansa ruoat.

*Ne on vaan koneita. Niihin ku saa opastuksen niin et voi opetella käyttää ja huoltaa. Sitten ne pysyy kunnossa ja niitä voi käyttää. Ei niissä sen kummempaa. Samoin myös kassajärjelmät ku muuta ne on meidän työvälineitä. (Tarjoilija D)*

Haastateltavien vuorovaikutustaidot eli sosiaaliset kvalifikaatiot sisälsivät tarjoilijalle olennaisia asioita, kuten empatiakykyä, kielitaitoa, kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä kykyä ymmärtää tilannetta ja mitä se vaatii. Nuoremmilla haastateltavilla oli selkeästi parempi kielitaito. He olivat olleet opiskelijavaihdossa ulkomailla, joten kielitaito oli kehittynyt selkeästi pidemmälle kuin vanhemmilla haastateltavista. Nuoremmat myös arvostivat hyvää kielitaitoa enemmän ja vanhemmat pitivät oleellisempänä sitä, että osaa esitellä ruoat ja vastata yksinkertaisiin kysymyksiin.

*Täällä saattaa olla että pöydät vaihtelee niin on suomi, ruotsi, englanti. (Tarjoilija H)*

*Mä oon aina vaan tullu toimeen kaikkien kanssa. (Tarjoilija G)*

*Kyl mä sanon että... kyllähän sun silmä.. silmä harjaantuu, näkee. Se on semmonen homma että se pitää pitää ajan tasalla koko ajan. (Tarjoilija D)*

*Sun täytyy saada ittes jotenkin siihen, että sä oot siinä ja tuoda se tosi kauniisti, mutta vahvasti niin ku semmosta niin ku se palvelu on siinä se ydin. (Tarjoilija E)*

*Kun ne on sellasia koko illan sessioita. Ja siihen sitten joka ruokalajille oma juoma niin kyllä pitää olla aika hyvä tuntuma missä järjestyksessä. Mitä viimeisissä esimerkiksi iltamenuissa... pitää olla aika tarkka kun sille asiakkaalle kaataa sitä lasiin, että kokonaisuus pysyy hallittuna että. (Tarjoilija A)*

Jokainen haastateltava on yksilö, joten omat ominaisuudet eli normatiiviset kvaalifikaatiot ovat sidoksissa haastateltavan omaan elämään. Jokaisen haastateltavan oma kädenjälki ja työn laatu on yksilöllinen. Oman itsensä kehittäminen on jokaisella yksilöllä omanlaisensa. Kuitenkin tietyt yhteneväisyydet tulivat esille haastatteluissa. Haastateltavat olivat kaikki hyvin tarkkoja työn laadusta ja sen lähtökohdista, välillä jopa pedanttisia, pikkutarkkoja. Työn suorittaminen alusta loppuun tapahtuu huolehtimalla ja välittämällä.

*Mä oon tosi pedantti. On se välillä rasite niin mulle ku mun työkavereillekin. Ihan varmasti, mutta sitten taas on se joskus bonuskin ja ihan hyvä. Ei jää asiat huomaamatta. (Tarjoilija C)*

*Huolellinen pitää aina olla ja ja tarkka ylipäätään. (Tarjoilija A)*

*Mä oon aika semmonen... hmmm kyllä! Kiltti luonteeltani, mutta jos joku toinen tekee täällä näitä asioita niin ne asiat pitää olla siistit. Olen aika tunnollinen. (Tarjoilija E)*

*Tärkeintä on se että pöydät on katettu suoraan kauniisti vastakkain. Se on siis ehdottoman tärkeitä. Se on se ensisilmäys asiakkaalle kun ne istuu pöydässä. Kaiken pitää olla suorassa! Kaikki pitää olla kunnolla katettu. Se lähtee ihan liinottamisesta lähtien. (Tarjoilija F)*

Tarjoilijan työ vaatii luovuutta eli innovatiivisuutta. Jokainen päivä on erilainen ja jokainen asiakas on oma tapauksensa. Muuttuvat työajat lounasvuoroista iltavuoroihin vaikuttavat tarjoilutilanteisiin. Vuorot ovat sisällöltään erilaisia ja palveluti-

lanne voi muuttua näiden vuorojen sisällä nopeasta lounasruokailusta koko illan kestäviin illallisiin.

Luovuus tapahtuu tasokkaissa ravintoloissa tarjoilijan osalta lähinnä tarjoilutilanteissa, sillä varsinaisia myyntitaitoja ei pääse käyttämään. Hovimestarit pyrkivät myymään viinit ja ruoat, mutta välillä se on myös tarjoilijan tehtävä. Tarjoilutilanne on herkästi muuttuva, ja sen jatkuva eläminen suunnasta toiseen on tarjoilijan haasteita. Tilanteet muuttuvat helposti mahtavasta alkuruoasta liian pieneen pääruokaan. Tarjoilijan tehtävänä on reagoida tilanteisiin sellaisella ammattitaidolla, että asiakkaalle jää kaikesta huolimatta hyvä mieli.

*Kyl sitä pystyy myymään vaikka mitä kun vaan oikealla tavalla. Tottakai siinä kehittyy! (Tarjoilija H)*

*Mielummin just ettei nyt aggressiivinen, mutta hyvin sellanen läsnäoleva. Kyllä se on että kun palvellaan niin palvellaan niin ku ihan täysillä! (Tarjoilija E)*

#### 4.6 Ammattitaito nykyään ravintola-alalla

Haastateltavat olivat huolissaan tämän hetkisestä työvoimasta. Vakituinen henkilökunta on ammattitaitoista, mutta ongelmana he näkivät sen sijaan ekstratyövoiman. Ekstratyövoiman koulutustaustaa ja työkokemusta pidettiin vajavaisena. Arvostus alaa kohtaa uupuu ja sitä kautta myös hyvät ja motivoituneet työntekijät. Nuoret ravintolakouluopiskelijat ovat kiinnostuneita baarimikon työstä enemmän kuin ruokatarjoilijan työstä. Kuitenkin haastateltavat kokivat, että ne ammattitaitoiset ihmiset jotka ovat alalla, ovat todella hyviä ja motivoituneita työntekijöitä. Ammattitaitoa siis löytyy, mutta vain kapealta alalta.

*Mä luulen, että tämmösiä vanhoja staroja niin ku oli tässä aikasemminkin keskustelua että et jotka just handlaa vatitarjoilusta ihan niin ku kaiken niin mä luulen että niitä on kymmenen vuoden kuluttua vielä vähemmän. Ja just suomen kielisiä tarjoilijoita ekstraamassa voi olla aika... et jotain pitäis tehdä?! Jonkilaista ar-*

*vostusta ja se palkkaus on se... millä saatais ihmisiä sitten siihen. enemmän motivoitumaan.(Tarjoilija D)*

*Näissä ekstroissa keitä täällä kulkee helsingissä niin ammattitaito... voi voi kun välillä tulee kaupan myyjä, joka tekee ekstrahomma ravintolatöitä. Sen voi tietää onko sitä ammattitaitoa vai ei.(Tarjoilija F)*

*Mä valmistuin kolme vuotta sitten. Meitä lähti kaks luokallista tarjoilijoita perhosta... meit lähti kolme fine diningiin ja muut lähti baariin ja jotkut vaihto alaa ja sillä lailla. En oo varmaan yli vuoteen nähny hyviä harkkareita..... hirveen raskasta ja sillälailla että aika huolestuttavalta näyttää. (Tarjoilija B)*

#### 4.7 Alan tulevaisuus

Alan tulevaisuus nähdään haastateltavien kesken hyvin samantapaisena. Ravintoloita tulee ja niitä menee. Haastateltavilla oli lähimpänä ajatuksena taantumän vaikutukset, joten kauaskantoisempi ajatus jäi selkeästi pois haastatteluista. Alan nähtiin kuitenkin kansainvälistyvän ja muuttuvan enemmän elämyksellisemmäksi. Tarvitaan enemmän kuin pelkästään ruoka- ja juomatuote. Kahdeksasta haastateltavasta kahdella ei ollut suunnitelmia edetä omassa työssä hovimestariksi tai eteenpäin. He tahtoivat tehdä omaa työtään ja kehittyä siinä. Kuusi kuitenkin pohti tulevaisuutta mahdollisten opiskelujen kautta. Tarve kehittyä ja päästä eteenpäin oli heidän intohimonsa. Tarjoilijan ammatti oli heille yksi askel ravintola-alalla. Alan tulevaisuuden kannalta on merkittävää se, että haastateltavat aikoivat pysyä alalla vaikka tarjoilijan työ ei tuntunut lopulliselta uravalinnalta.

*Kansainvälisyys on yks asia. Pitää koko ajan.... kielitaito korostuu koko ajan enemmän ja enemmän. Jopa sitä kautta, että nämä työkaverit on englannin kielisiä. Jaa... hmm... ehkä semmonen elämyksellisyys. Kilpailu on aika hurjaa ja koko ajan kiristyy kaikilla ravintola tasoilla. (Tarjoilija A)*

*Mä luulen kyllä, että uusia ravintoloita/ruokaravintoloita tulee koko ajan. Pieniä yksityisiä mikä on tosi hyvä! Kyllä niin ku varmaan hyviä työntekijöitä tarvitaan. (Tarjoilija E)*

*Kansainvälistyminen... pitäis varmaan mennä kielikurssille. (Tarjoilija G)*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Laadukasta ravintolaa ei voida pystyttää ainoastaan nostamalla seinät ylös ja tarjoamalla hyvää ruokaa. Laadukkaan ravintolan sydän on toki keittiö ja sen tarjoamat makuelämykset. Yhtä korkealle, jos ei melkein jopa korkeammalle asettuvat tarjoilijat. Tarjoilijat luovat ravintolaan tunnelman ja palvelukulttuurin.

Haastattelujen perusteella tarjoilijoiden ammattitaidon perustana oli alan koulutus, jota runsas työkokemus täydensi. Jokainen oli rakentanut työkokemuksensa omalla tavallaan. Toiset olivat kartuttaneet sitä eri työpaikoista ja toiset oppimalla muutamasta paikasta kaiken oleellisen. Aktiivinen kiinnostus alaa kohtaan ja itsensä kehittäminen ilmeni myös työnhakemisen osalta. Juuri sitä oikeaa työtä oli haettu päämäärätietoisesti eri kanavia käyttäen.

Asiakkaiden hyvän palvelun merkitys haastatelluille oli tärkein yksittäinen esiin tullut asia tutkimuksessa. Juuri asiakkaiden vuoksi työtä tehdään, ja heidän palvelemisensa motivoi haastateltavat joka päivä tekemään huippusuorituksen, jotta asiakkaat saavat nauttia ravintolaelämyksistä. Asiakkaat myös vaikuttivat negatiivisesti motivaatioon, sillä ikävät asiakkaat laskivat jokaisen mielialaa.

Hyvä salityöntekijä laadukkaassa à la carte –ravintolassa siis keskittyy asiakkaiden palveluun. Sen sijaan koulutuksella tai aiemmilla uravalinnoilla en havainnut vastaavaa riippuvuutta työntekijän osaamiseen. Myöskään palkkataso ei suoraan ollut yhtä tärkeä kuin halu palvella asiakkaita. Työhön haluttiin sopivasti aikaa, jotta jokainen palvelutilanne olisi tasa-arvoinen. Näin jokainen asiakas saisi juuri sellaisen elämyksen kun on tullut hakemaan. Työkavereiden ja ilmapiirin todettiin olevan myös yksi tärkeimmistä asioista. Ilman työkavereita ei tunnelma työpaikal-



la ole sama, ja tunnelman avulla tarjoilija saa itselleen halutun olon, jotta asiakkaat saavat hyvää palvelua hänen kauttaan.



Kuva 2. Näistä ominaisuuksista ja lähtökohdista on hyvä à la carte –tarjoilija tehty

Yrityksille tärkeimpänä tietona haastatteluista kävi ilmi, ettei huono palkkaus ja vähäiset motivaatiokeinot vaikuta tarjoilijoiden työntekoon erityisen paljon. Yritysten tärkein tehtävä on tukea tarjoilijoita omassa suorituksessa ja antaa heille tarvittava tila ja aika. Jotta ala olisi houkuttelevampi, olisi syytä keskittyä palkkaukseen tai erilaisiin bonusjärjestelmiin. Jo alalla olevat työntekijät ovat niin kiinnostuneita alaan, ettei heitä palkkaus mietitytä niin paljon. Tutkimustulosten varjolla olisi yritysten myös keskityttävä tarjoilijoiden kouluttamiseen. Jokaisella haastateltavalla oli mielenkiintoa erilaisia viini- ja kielikursseja kohtaan, mutta yksikään yrityksistä ei ollut niitä tarjonnut. Toki myös tarjoilijat voisivat vaatia koulutusta enemmän.

Eri koulutusjärjestelmillä on vaativin osuus tulevaisuuden kannalta, oli kyse sitten ammattikorke- tai ammattikoulusta. Koulujen suurin haaste on saada koulutukseen niitä henkilöitä, jotka ovat valmiita palvelemaan asiakkaita sillä tasolla mitä

työelämä vaatii. Koulutuksen pitää tapahtua siten, että nuoret saavat irti sellaisistakin asioista, jotka tuntuvat heistä etäisiltä heidän omaan elämäänsä nähden. Myös palvelukulttuurin oppimisen pitää alkaa jo koulusta, jotta vastavalmistunut tarjoilija tai harjoittelija ymmärtää pienien yksityiskohtien muodostavan suuren kokonaisuuden.

Huoli tulevaisuudesta oli jokaisella mielessä. Tämän hetkinen taantuma ja vaikeudet löytää hyviä työntekijöitä olivat haastateltavien mielessä. Heidän oma tietotaitonsa oli vahva ja sitä kautta heillä on mahdollisuus luovaan työhön. Tarjoilijat kykenevät toimimaan muuttuvissa olosuhteissa, sillä jokainen asiakas on erilainen. Suhtautuminen palvelutilanteessa asiakkaaseen on vahvaa, ja mukautuminen muuttuviin olosuhteisiin tapahtuu hienovaraisesti. Sosiaaliset taidot sekä taito palvella useilla eri kielillä osoittaa haastateltavien vahvuuden. Työ on tärkeää ja sitä tehdään asenteella ja kunnioituksella.

Tutkimuksen tulokset antavat helposti mielikuvan, että haastateltavien joukko oli liian hyvää ollakseen totta. En kuitenkaan näe, että tutkimukseen olisi hakeutunut vain päällimmäinen ”kerma” vaan kyseessä on kovan tason tarjoilijoita kovan tason ravintoloista. Joukosta on jo rekrytointiprosessin mukana tippuneet epäkelvot tarjoilijat.

## 6 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen on hyvä tarjoilija ja mitä ominaisuuksia hänellä on. Tutkimuksessa selvitettiin mitkä tekijät vaikuttavat häneen niin paljon, että hänellä on mahdollisuus työskennellä alan huippu ravintoloissa. Pitkän tähtäimen tavoitteena oli myös saada tietoa yrityksille ja koulutusjärjestelmille, jotta ne voisivat parantaa omaa suoritustaan ja oppisivat näkemään kenestä on motivoituneeksi ja ammattitaitoiseksi tarjoilijaksi.

Tutkimuksen teoreettinen osuus käsitteli tutkimuksen taustatekijöitä eli sitä millainen on ammattitaitoinen työntekijä ja mistä eri osista ammattitaito rakentuu. Toin myös esille ammattitaitoisen työntekijän nykytilanteen ja tulevaisuuden

haasteet, jotta voisin ymmärtää tämän hetkistä tilannetta paremmin. Rekrytoinnin avulla halusin tuoda esille eri reitit, joita tarjoilija voi käyttää hakiessaan työtä ja myös joita yritykset voivat käyttää etsiessään ammattitaitoista tarjoilijaa. Ammattitaitoinen tarjoilija on myös motivoitunut, joten siksi käsittelin teoreettisessa osuudessani myös motivaatiota. En kuitenkaan halunnut tuoda esille motivaatio-teorioita, sillä en kokenut niiden antavan työlleni sellaista tukea mikä selittäisi tarjoilijoiden intohimon tuottaa asiakkaille elämyksiä päivästä toiseen.

Tutkimus suoritettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä teemahaastattelujen avulla. Aineisto kerättiin haastatteleamalla Helsingin huippuravintoloissa työskenteleviä tarjoilijoita. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin kirjoitettuun muotoon. Analysointi tapahtui syventymällä materiaaliin teoreettisen osuuden avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, ettei koulutuksella ole merkittävää osuutta ammattitaitoisen tarjoilijan uran kannalta. Eniten oppimista tapahtuu työelämässä kun teoria tuodaan käytäntöön. Asiakkaiden rooli tarjoilijan työssä on suurimmassa osassa. Halu palvella hyvin ja tuottaa elämyksiä asiakkaille on työn ydin. Kaikki työn eri vaiheet aina kattauksesta laskutukseen suoritetaan samalla tahdolla tuottaa asiakkaalle hyvää palvelua. Motivaatio nousee onnistuneista asiakaskohtaamisista ja laskee negatiivisista. Tulosten perusteella yritysten ja koulutusjärjestelmien pitäisi enemmän panostaa sellaisten ihmisten löytämiseen, jotka ovat todella kiinnostuneita palvelemisesta ja elämysten tuottamisesta.

Tekemäni tutkimus jättää silti esille kysymyksiä, joihin olisi mahdollista vastata jatkotutkimuksilla. Mikä tekee asiakkaiden palvelemisesta niin olennaisen tärkeää, ettei huono palkkaus ja muuttuvat työajat vaikuta ratkaisevasti siihen? Millä tavalla alalle saataisiin lisää motivoituneita ja ammattitaitoisia tarjoilijoita? Nämä hyvin keskeiset kysymykset jätän ratkaistavaksi ja selvitettäväksi tuleville res-tonomiopiskelijoille. Itse sain tutkimuksesta taas uuden innostuksen alaa kohtaa. Pääsin kokemaan, että vielä on jäljellä ihmisiä, jotka oikeasti haluavat tuottaa elämyksiä isolla E:llä. Luen itseni myös siihen joukkoon mukaan.

## LÄHTEET

Arkilahti, K. 2007. ”Miksi ravintolakokin pitää osata tarjoilla?”. Ammattiin opiskelevien nuorten orientointi ammattitaidon oppimiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ammattillinen opettajakorkeakoulu. [https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/29095/jamk\\_1183456855\\_9.pdf?sequence=1](https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/29095/jamk_1183456855_9.pdf?sequence=1)

Hartonen, H. 2008. Ratkaisuja työvoimapulaan. <http://www.viisitahta.fi/content/view/3254/124/>, 2008. 15.8.2008.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. Osin uudistettu painos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. Uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Joutsekunnas, T. Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. painos. WSOY, Porvoo.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvio, valitse – onnistunut rekrytointi. Tammi, Juva.

Palkataan koulutettu osaaja. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2007. 2007. [http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2008/HenKo2007\\_tiedustelu.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2008/HenKo2007_tiedustelu.pdf), 15.6.2008.

Palvelut 2020 –Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Elinkeinoelämänkeskusliitto. 2006. [http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisu](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisu)

arkisto/2006/18\_10\_2006\_Palvelut2020\_loppuraportti.pdf, 21.11.2008.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab, Helsinki.

Ruohotie, P., Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Ruohotie, P.& Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki

Soininen, L. 2007. Ammattiosaamisen näytöt. Osaamisen kehittämisen lippulai-va? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, Jyväskylä.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. 1. painos. Oy Edita Ab, Helsinki.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

## LIITTEET

### LIITE 1

Haastattelujen runko

#### HAASTATTELU

Elämäntilanne

Sukupuoli

Ikä

Perhe

Työ ja koulutus

Koulutus

Alan työkokemus

Muu työkokemus

Tämän hetkinen työasema

Kaun ollut töissä nykyisessä työpaikassa

Rekrytointi

Miten päätynyt nykyiseen työhön/yritykseen

Motivaatio

Mikä motivoi

Edesauttaa/Vaikeuttaa

Miten itse vaikuttaa omaan motivaatioon

Yrityksen/Yksikön osuus

Ammattitaidon osaamisalueet

Ruoka- ja juomatietous

Kassajärjestelmät ja muut koneet

Kielitaito

Asenne, tilannetaju, asiakaspalvelutaidot

Myyntitaito

Oma kädenjälki, työn laatu ja täsmällisyys

Itsensä kehittäminen

*Mukailtu lähteestä*

*Arkilahti, K. 2007. ”Miksi ravintolakokin pitää osata tarjoilla”*

Minkälainen ammattitaito alalla vallitsee tällä hetkellä?

Tulevaisuus

Odotukset nykyisessä työpaikassa

Tulevaisuuden suunnitelmat

Miten ylläpitää omaa osaamista

Minkälainen on alan tulevaisuus ja mitä se vaatii työntekijältä