

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Haridusteaduste instituut  
Õppekava: kutseõpetaja

Anu Perve

JUHTKONNA LIIKMETE ARUSAAMAD TEENINDAVA PERSONALI  
KOOLITUSVAJADUSTEST JA OOTUSED KOOLITUSVÕIMALUSTELE  
LÕUNA-EESTI VIIIE HOTELLI NÄITEL  
bakalaureusetöö

Juhendaja: nooremteadur Gerli Silm

Tartu 2017

## Resümee

### **Juhtkonna liikmete arusaamad teenindava personali koolitusvajadustest ja ootused koolitusvõimalustele Lõuna-Eesti viie hotelli näitel**

Personali koolitamine võib olla oluline konkurentsieelis, koolitustegevus sõltub aga juhtkonna liikmete arusaamadest ja ootustest. Uurimuse eesmärgiks oli välja selgitada juhtkonna liikmete arusaamad teenindava personali koolitusvajadustest ja ootused koolitusvõimalustele. Andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuuga Lõuna-Eesti viielt hotelli juhtkonna liikmelt. Andmete analüüsiks kasutati temaatilist analüüsi, andmetele läheneti induktiivselt.

Uurimuse tulemustest selgus, et juhtkonna liikmete ootused teenindavale personalile on ametite lõikes erinevad. Mõnedes ametites on vajalik töötaja kutse- ja erialane ettevalmistus ning teistes pigem töötaja isikuomadused ja suhtlemisoskused. Juhtkonna liikmed tõid välja, et personali koolitamise tingivad turismimajanduse ja ka hotellinduse uued suunad. Samuti nimetasid uuritavad koolitamise eesmärkidena personali motiveerimist ja töörahulolu tagamist. Koolitusteenusena tõid juhtkonna liikmed välja peamiselt praktilise õppega seotud valdkonnad (müük, suhtlemine ja klienditeenindus). Uuringu tulemusi saavad kasutada majutus- ja koolitusteenuste tööalaste koolituste kavandamisel.

**Märksõnad:** turismimajandus, majutusteenustus, hotellindus, teenindav personal, klienditeenindus, personali tööalased oskused, personali isikuomadused, koolitusvajadused, koolitusvõimalused, juhtkonna liikmete hoiakud

## **Abstract**

### **Hotel managers' understandings of support staff training needs and expectations to training opportunities in the example of five Southern Estonian hotels**

Training of staff can be an important competitive advantage, but actual training activities depend on management's understandings and expectations. The aim of the study was to identify management members' understandings of training needs of support staff and their expectations to training opportunities. Data was collected by semi-structured interviews conducted with five hotel managers from Southern Estonian hotels. For data analysis thematic analysis was used, the data was approached inductively. Results showed that management members expectations to support staff vary according to staff position. In some positions it is necessary to have employees' with vocational and professional training, in other occupations employees' personal characteristics and communication skills are more important. Management members pointed out that new directions in tourism and hotel management will determine staff training. As goals of training the interviewees mentioned mostly motivating staff and also raising job satisfaction. Mentioned themes of trainings were mainly connected with practical learning (selling, communication and customer service). Results from this study can be used by hosting and training companies in planning professional training.

**Keywords:** tourism industry accommodation services, hotel management, support staff, customer service, staff professional skills, personal characteristics, training needs, training opportunities, managers' attitudes

## Sisukord

|  |    |
|--|----|
| Resümee .....  | 2  |
| Abstract .....   | 3  |
| 1. Sissejuhatus.....   | 5  |
| 1.1. Hotellinduse mõiste ja tunnused.....  | 6  |
| 1.2. Teenindava personali tööks vajalikud oskused .....                                | 6  |
| 1.3. Teenindava personali koolitusvajadused .....                                      | 7  |
| 1.4. Teenindava personali koolitusvõimalused.....                                      | 8  |
| 1.5. Juhtkonna liikmete hoiakute roll teenindava personali koolitamisel.....           | 10 |
| 2. Metoodika .....   | 11 |
| 2.1. Valim .....   | 11 |
| 2.2. Andmete kogumine.....   | 11 |
| 2.3. Andmete analüüs .....   | 12 |
| 3. Tulemused.....  | 13 |
| 3.1. Juhtkonna liikmete ootused teenindavale personalile .....                         | 13 |
| 3.1.1. Teenindava personali kutse- ja erialane ettevalmistus .....                     | 14 |
| 3.1.2. Teenindava personali üldised tööalased teadmised ja oskused .....               | 14 |
| 3.1.3. Teenindava personali isikuomadused ja hoiakud.....                              | 15 |
| 3.2. Juhtkonna liikmete arusaamad teenindava personali tööalastest koolitusvajadustest | 16 |
| 3.2.1. Töötaja koolitusvajaduse hindamine .....  | 16 |
| 3.2.2. Koolitamise eesmärgid .....   | 17 |
| 3.2.3. Koolitusteemad.....   | 18 |
| 3.3. Juhtkonna liikmete ootused teenindava personali tööalastele koolitusvõimalustele. | 19 |
| 3.3.1. Koolituse sisu .....  | 20 |
| 3.3.2. Koolituse korraldus .....   | 21 |
| 4. Arutelu .....   | 23 |
| Tänuõnad .....   | 27 |
| Autorsuse kinnitus.....  | 27 |
| Kasutatud kirjandus.....   | 28 |
| Lisa 1 Intervjuu kava  |    |
| Lisa 2 Väljavõte uurijapäevikust   |    |
| Lisa 3 Näide kodeerimisest <i>QCMap</i> programmis                                     |    |
| Lisa 4 Näide ala- ja peakategooriate moodustamisest                                    |    |

## 1. Sissejuhatus

Turismindus on oluline majandussektor kogu maailmas ning selle valdkonna uued suunad eeldavad personali turismialase hariduse arendamist (Dambe & Atstaja, 2013). Luka (2015) märgib, et kuna turismivaldkond on kiiresti arenev ja globaliseeruv, on kõrge ka nõudlus kvalifitseeritud töötajate järgi, kes saavad hakkama multikultuurses keskkonnas. Ka Eestis kasvab seoses turismimajanduse rahvusvahelistumise ja konkurentsi tihenemisega nõudlus kohanemisvõimeliste töötajate järele, kes oleksid pühendunud enda jätkuvale ametialasele täiendamisele (Eesti Riiklik turismiarengukava 2014-2020, 2013). Dambe ja Atstaja (2013) poolt läbiviidud uuringust selgus, et kõige olulisemad oskused turismivaldkonnas töötamisel on praktiline võõrkeel, kultuuride tundmine, klienditeenindus ja suhtlemisoskused. Eesti Riikliku turismiarengukava 2014-2020 (2013) üheks prioriteediks on koostöös haridusasutuste ja ettevõtetega turismihariduse edendamise ja töötaja kompetentsuse tõstmine, eesmärgiga võimaldada uusi töökohti ja pakkuda kvaliteetseid ning konkurentsivõimelisi turismitooteid ja -teenuseid. Lõuna-Eesti ettevõtete tööjõuvajaduse uuringust (2002) selgus, et eelkõige vajatakse spetsialiste, kelle oskused ja teadmised toetavad uute teenuste ja toodete väljatöötamist ja pakkumist. Peamiselt soovitakse arendada sporditurismi ning pakkuda oma teenuseid Venemaalt saabuvatele klientidele, luues nii kohalikele elanikele täiendavaid töökohti. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumi tööjõuvajaduse prognoos aastani 2020 (2013) kohaselt on suurem suhteline tööjõuvajadus majutuses ja toitlustuses.

Koolitusvajaduste rahuldamine tagab motiveeritud, vajalike teadmiste ja oskustega töötajad, kes on oma hoiakutelt orienteeritud ettevõtte eesmärkide saavutamisele (Kalamees, 2014). Ka Türk (2005) on arvamisel, et personali arendamine ja koolitamine, mille käigus kujundatakse pädev ja lojaalne töötaja, on aluseks organisatsiooni paindlikkusele, kohanemis- ja konkurentsivõimele; personali koolitusvajadusi selgitab ning koolitusplaane viib ellu aga ettevõtte juhtkond. Tartu hotellide personali seas läbiviidud töörahulolu ja motivatsiooni uuringutes (Murula, 2016; Parts, 2014), mis on valminud bakalaureusetööde raames, peetakse tööalaste koolituste võimaldamist töötajate hinnangul väga olulisteks, kuid need uuringud ei aita mõista majutusettevõtete juhtkonna arusaamu personali koolitusvajaduste ja -võimaluste kohta.

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks oli selgitada välja juhtkonna liikmete ootused teenindavale personalile ning arusaamad teenindava personali tööalastest koolitusvajadustest ja -võimalustest Lõuna-Eesti hotellide näitel. Uurimistulemused aitavad mõista ja selgitada

töölaste koolituste võimalusi ning kitsaskohti, mida töölaste koolituste planeerimiseks ja kavandamiseks nii majutus- kui ka koolitusettevõttes saavad arvesse võtta.

### ***1.1. Hotellinduse mõiste ja tunnused***

Majutusettevõtlus on majandustegevus, mille kaudu osutatakse majutusteenust ning see on turismimajanduse ja turismialase ettevõtluse üheks komponendiks (Viin & Villing, 2011). Turismiseaduse (2014) alusel iseloomustab majutusettevõtte liik majutusettevõtet ja selle kaudu pakutavat majutusteenust. Sama dokumendi kohaselt jagunevad Eesti majutusettevõttes kaheksaks liigiks: hotell, motell, külalistemaja, hostel, puhkeküla ja -laager, puhkemaja, külaliskorter ja kodumajutus. Lisaks jäetakse omanikule võimalus jätta majutusettevõtte liik määratlemata, kui nende kaheksa kategooria seast meelepärast ei leita. Riigi Teataja (2015) kohaselt on hotell osutusteenust pakkuv vähemalt kümne majutusruumiga majutusettevõtte. Siimon (1997) on seisukohal, et hotellindus on teenuse osutamine ning peamiselt pakutakse hotellides majutus-, toitlustus- ja meelelahutuse teenuseid. Viin ja Villing (2011) arvates sõltub teenuste valik ja rohkus hotelli tüübist, suurusest, teeninduse tasemest jms. Tooman ja Mae (1999) sõnustab, et turismis ja teeninduses mitmeid ameteid ning tööülesannete ja eesmärkide poolest on nad omavahel seotud. Toitlustus- ja majutusteeninduse kutsestandardis (Kutsekoda, 2016) on nimetatud valdkonnas töötamiseks vajalike oskuste, teadmiste ja hoiakute kompetentsinõuded. Sama dokumendi alusel kehtivad eeltoodud nõuded hotelliteenindaja (sh toateenija, hommikusöögi teenindaja), hotelliteeninduse spetsialisti, koka, kelneri ja baarmeni ametitele. 2017. aasta kevade seisuga on Lõuna-Eestis, kuhu kuuluvad Jõgeva, Põlva, Tartu, Valga, Võru ja Viljandi maakond (Lõuna-Eesti Turism, 2017), kokku 416 majutusettevõtet, neist 42 hotelli, 5 motelli ja 30 hostelit (Puhka Eestis, s.a).

### ***1.2. Teenindava personali tööks vajalikud oskused***

Tooman ja Mae (1999) leiavad, et teenindust võib defineerida kui äritegevusega kaasnevat tegevust ja teenindaja omaduste kompleksi, mille eesmärk on kliendi soovide täitmine. Samad autorid märgivad, et teenindaja personaalsed omadused on teenuse pakkumisel väga olulised, sest kliendid soovivad saada üha parema teeninduse osaliseks – see tendents kehtib ka turisminduses, kus teenindus ja sellega kaasnev on sihtkoha valimisel tihti olulisemaks mõjutajaks kui füüsiline keskkond. Teeninduse kõrge tase annab konkurentsieelise, sest parem teenindaja võidab kliente juurde, mis omakorda suurendab ettevõtte kasumit (Næssén, 2002). Ka Viin ja Villing (2011) märgivad, et teenindusel on suur mõju ettevõtte edu või ebaedu

määramisel. Autorid toovad välja, et lisaks erialastele teadmistele ja oskustele on väga olulised ka personali eneseväljendus- ja koostööoskus, eetika, konfidentsiaalsus ning ausus. Eriti hinnatakse personaalset suhtlusviisi, mida kliendile nii teenuse valimisel ja kui ka tarbimisel pakutakse.

Seega sõltub turismi- ja sealhulgas hotellimajanduse käekäik personali võimalustest ja võimetest (Viin & Villing, 2011). Seejuures on oluline märkida, et turismitöötajatel on suur vastutus ja kohustus hoolitseda mistahes päritolu ja keelt rääkiva külastaja eest ning kasuks tuleb võõrkeelte hea valdamine, aga ka väga hea erialakeele tundmine nii ema- kui võõrkeeles (Tooman & Veldi, 2006, viidatud Tooman, 2006). Luka (2015) toob välja juhtkonna arvamuse, et ettevõtte külalislahkuse tagamisel on oluline roll personali suhtlemis-, aga ka meeskonnatöö oskustel. Jakobson (2003) on märkinud, et personali erialane ettevalmistus ja klienditeadlikkus on märkimisväärne tegur majutusettevõtte maine kujundamisel, aidates oluliselt kaasa ettevõtte müügitegevusele ja püsikliendisuhete loomisele. Ardel (2015) märgib, et kuigi töö turismiettevõttes võib tuua kaasa keerulisi suhtlemisolukordi, on selles valdkonnas töötava personali töö põhisisuks külastajatele positiivsete emotsioonide ja heaolu loomine ning professionaalsus saavutatakse vaid läbi vastavate teadmiste ja töökogemuste omandamise. Seetõttu on nõuded turismivaldkonnas töötava teenindaja oskustele ja teadmistele kõrged – tema peamiseks ülesandeks on arvestada klientide motivatsiooni, vajaduste ja ootustega ning töötaja oskused kujundavad teeninduse kvaliteeti (Tooman & Mae, 1999).

### ***1.3. Teenindava personali koolitusvajadused***

Ettevõtetel, kelle edu sõltub valdkonna uute arengusuundade järgmisest ja personali teadmistest, oskustest, kogemustest ja motivatsioonist, tuleb investeerida töötajate arendamisse läbi koolituste (Varts & Laurson, 2013). Ettevõtte koolitusvajadus tuleneb puudujääkidest personali teadmistes ja oskustes, mis takistavad tõhusat töötamist ettevõtte ühiste eesmärkide nimel (Üksvärav, 2003). Ka Türk (1999) märgib, et töötajaid koolitatakse seoses ettevõtte üldise arengu ja tegevuse mitmekesisustumisega ning ettevõtte areng tingib uute töökohtade tekke või olemasoleva personali hoidmisega seotud arendamise vastavalt organisatsiooni vajadustele.

Viin ja Villing (2011) on välja toonud, et majutusettevõtete personali valik sõltub suuresti hooajalisusest – madalhooaeg põhjustab tööpuudust ning sellepärast võib tekkida probleeme ka heal tasemel oskustööjõu leidmisega kõrghooajaks. Samade autorite arvates tekitab erialase ettevalmistusega tööjõu puudus omakorda raskusi kvaliteetse teenuse

pakkumisel ning see võib viia klientide vähenemiseni. Ka Lõuna-Eesti ettevõtete tööjõuvajaduse uuringust (2002) selgus, et turismisektoris on kõige raskem leida kvaliteedinõuetega toimetulevaid oskustöölisi, peamiselt jääb vajaka sobivate isikuomaduste, hoiakute ning erialaste teadmistega töötajatest. Sama uuring toob välja, et oluliseks nõudeks personalile peetakse võõrkeelte omandamist. Eesti turismiettevõtete koolitusvajaduse uuringust (2006) selgus, et majutusettevõtete olulisemad pädevuste puudused on eelkõige seotud suhtlusoskustega, sh erialase võõrkeele valdamisega, mis võimaldaks klientide paremat teenindamist. Luur (2011) toob enda magistritöö raames tehtud uuringus välja, et Põlvamaa majutusettevõtete juhid peavad kõige olulisemaks turunduse ja klienditeeninduse valdkondi ning neid koolitusi korraldatakse ka kõige sagedamini.

Eesti riikliku turismiarenduskava 2014–2020 (2013) üheks eesmärgiks on lisaks turismisektori moderniseerimisele parandada töötajate kutseoskusi ja -omadusi, eelkõige kohanemist kaasaegse tehnoloogia ja uuenenud vajadustega tervise ja heaolu valdkonnas. Ka Lõuna-Eesti turismi arengukava 2020 (2009) eesmärgiks on koostöös ettevõtetega arendada ja pakkuda koolitusi nii teeninduse ja toote, turunduse ja müügi kui võõrkeeleõppe valdkondades.

Vigla (2002) sõnul hinnatakse ettevõtte koolitusvajadust lähtuvalt erinevatest aspektidest: ühelt poolt võetakse arvesse töötaja teadmisi ja oskusi, mis toetaksid tööülesannete tõhusamat täitmist, teisalt töötajate motivatsiooni ja meeskonnatööga seonduvaid hoiakud. Sama autor toob välja, et koolitusvajaduse hindamise eesmärgiks on nii organisatsiooni kui indiviidi tasandil leida puudujäägid, mida oleks võimalik koolitusega kõrvaldada. Alas (2001) märgib, et koolitusvajaduste väljaselgitamine toimub kolme eri tasandi analüüsiga: organisatsiooni tegevus ja puudujäägid, töö kvaliteet ja tootlikkus ning töötaja panus ja sobituvus, mida saaks koolitusega täiustada.

#### **1.4. Teenindava personali koolitusvõimalused**

Täienduskoolituse all mõeldakse õppekava alusel toimuvat eesmärgistatud ja organiseeritud õppetegevust, mille eesmärk on tööalane või tööväline enesetäiendamine ning see võib toimuda erineva mahu, vormi ja sisuga (Haridus- ja Teadusministeerium, 2017). Töölalast haridust on võimalik omandada ülikoolides, rakenduskõrgkoolides, kutseõppeasutustes ning teistes koolitusega tegelevates eraettevõtetes (Kutsehariduse Seirekeskus, 2006).

Täienduskoolitused võivad olla lühikesed, mõne tunni või päeva pikkused – üksikute kompetentside arendamiseks toimuvad koolitused –, aga ka kursused, mis on ajaliselt mahukamad, võimaldades omandada mõne valdkonna põhioskusi ja teadmisi (Haridus- ja

Teadusministeerium, 2017). Järwise (1998) sõnul on täienduskoolitus haridusvõimaluste pakkumine pärast esmase hariduse omandamist – eelkõige töölase koolituse valdkonnas – ning iga kutseala peab tagama selle, et töötajad, kellel on olemas põhilised kutse- ehk erialased teadmised, oleksid kursis valdkonna edasiste arengutega.

Türk (1999) leiab, et koolituse meetodi valik ja eesmärgid on seotud töötajate teadmiste- ja oskuste puudujääkide laadiga – suhtlemisoskuse ja probleemide tajumise parandamiseks sobivad kõige paremini situatsiooni-, äri- ja rollimängud, mis võimaldavad õppida läbi erinevate olukordade lahendamise. Kuigi loengut ei peeta töötajate koolitamisel väga tõhusaks meetodiks, võimaldab see anda üheaegselt paljudele kuulajatele suhteliselt palju teoreetilisi teadmisi. Alase (2001) sõnul tuleks koolitusmeetodi valimisel juhinduda eesmärgist, mida soovitakse töötajate koolitamisega saavutada. Lisaks eelnevale toob ta koolitusmeetoditena välja ka rühmadiskussiooni, mis erineb loengust selle poolest, et osalejad saavad esitada kõnepidajale küsimusi ja lisada omapoolseid kommentaare ning olukordade lahendamise ja intsidendi meetodi, mille käigus analüüsitakse reaalseid või väljamõeldud olukordi ja püütakse leida lahendusi.

Luur (2011) viis magistritöö raames läbi Põlvamaa majutusettevõtete personali koolitamise uuringu, millest selgus, et eelkõige eelistavad juhtkonna liikmed personali koolitamisel praktilist laadi koolitusi nt rollimänge, videotreeninguid ning koolitusmeetodi valikul tuleks lähtuda töötajate suutlikkusest materjali omandada. Sarnasele järeldusele jõudis ka Furunes (2007), kes viis läbi uuringu Norra hotellide juhtkonna liikmete seas, et selgitada välja tõhusaimad koolitusmeetodid hotelli personali koolitamisel. Viidatud uuringust selgus, et suhtlemisoskuste arendamisel peavad juhtkonna liikmed parimaks meetodiks rollimängu. Lisaks eelnevale on Loogma (2005) sõnutsi üheks tööalaste teadmiste omandamise võimaluseks ka koolitamine töökeskkonnas, millel on mitmeid eeliseid – vajadus kohaneda kiirete töömuutustega, näiteks tehnoloogia, toote või teenuse arenguga aga ka klienditeeninduse uute suundadega. Samuti toob sama autor välja, et kuigi tööandja ei eelda, et kõik tööks vajalikud oskused on varasemate õpingute käigus omandatud, peetakse töökohapõhise õppe kasutamise korral siiski olulisteks töötaja üldisest haridustasemest tulenevaid oskusi ja pädevusi. Siiski annab tõhusaima koolitustulemuse kõigi eespool nimetatud koolitusmeetodite oskuslik sidumine, sest koolituse eesmärgiks on eelkõige töötajate tööalase kompetentsuse suurendamine, mis eeldab teadmiste laiendamist ja ajakohastamist ning nende kasutamist praktikas (Hendry, 1995, viidatud Türk, 1999). Ka Tooman (2006) toob välja, et haridust, sh turismiharidust, on võimalik õpetada erinevate meetoditega – osad keskenduvad praktilisele õppele, teised juhinduvad peamiselt

akadeemilise õppe põhimõtetest ning kolmandad on kombineeritud akadeemilisest ja praktilisest õppes. Nende valikul tuleks juhinduda eesmärgist, milliseid teadmisi soovitakse omandada.

### ***1.5. Juhtkonna liikmete hoiakute roll teenindava personali koolitamisel***

Koolituste intensiivsust ja sisu mõjutavad juhtkonna suhtumine koolitustesse kui motivatsiooniallikasse ning juhtkonna kaasatus koolituste korraldamisel ja läbiviimisel (Alas, 2001). Edukate turismiettevõtete juhid on orienteeritud parimate töötajate valikule ja koolitamisele, sest nad on teadlikud selle tegevuse tähtsusest ettevõtte edu saavutamisel ning seetõttu on nad hariduse kvaliteedi tagamise nimel valmis koostööks ka erinevate haridusasutustega (Tooman, 2006). Euroopa hotellide juhtkonna liikmete seas läbiviidud uuringust selgus, et ettevõtete tulemuslikkuse parandamiseks, eelistavad juhid eelkõige personali oskuste ja teadmiste täiendamist läbi koolituste, seejärel turundustegevusi ja teenuse arendamist (Harris & Mongiello, 2001). Ka Luur (2011) toob enda magistritöös välja, et majutusettevõtete juhid peavad oluliseks personali järjepidevat koolitamist, kuna see aitab paremini rahuldada klientide vajadusi ning tagab ettevõttele konkurentsieelised. Sama autor märgib, et ettevõtete koolitustegevus ei põhine eelnevalt koostatud koolitusplaanidel vaid enamjaolt on need mõjutatud ettevõtte hetkevajadustest – üldjuhul on juhtkonna arvates sobivaimateks koolituse aegadeks sügis, mil tehakse kokkuvõtteid möödunud hooajast, ning kevad, kui soovitakse ennast kurssi viia valdkonna uute trendidega. Eesti ettevõtete tööjõuvajaduse (2002) uuringust selgus, et kuigi koolitamine toimub sihipäratult ja valikuliselt, tegeleb enamikes ettevõtetes töötajate koolitamisega kogenud töötaja, ning uusi töötajaid koolitatakse vastava väljaõppeprogrammi alusel ettevõttes kohapeal.

Teoreetilisi vaatekohti kokku võttes saab öelda, et turismimajanduse ja majutusettevõtluse pidev areng, rahvusvahelistumine ja sellest tingitud konkurents eeldab personali, kelle oskused ja teadmised tagaksid kvaliteetse teeninduse. Selleks, et personali ametialane ettevalmistus vastaks nõuetele, on vajalik nende koolitamine. Kuna personali koolitusvajadusi hindab ettevõtte juhtkond, on juhtkonna liikmete arusaamadel oluline roll selles, kuidas teenindavat personali koolitatakse. Tuginedes eeltoodule on bakalaureusetöö eesmärgiks selgitada välja juhtkonna liikmete ootused teenindavale personalile ning arusaamad teenindava personali tööalastele koolitusvajadustele ja -võimalustele Lõuna-Eesti hotellide näitel.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on juhtkonna liikmete ootused teenindavale personalile?
2. Millised on juhtkonna liikmete arusaamad teenindava personali tööalastest koolitusvajadustest?
3. Millised on juhtkonna liikmete ootused teenindava personali tööalastele koolitusvõimalustele?

## **2. Metoodika**

### **2.1. Valim**

Uuringus on kasutatud eesmärgipärast valimit, mida kasutatakse siis kui uurijal endal on teadmisi ja kogemusi mõne rühma kohta ning püütakse leida kõige iseloomulikumad esindajad (Õunapuu, 2014). Seega püstitas töö autor valimi moodustamise kriteeriumiks juhtkonna liikme töötamise ühes Lõuna-Eesti hotellis, kes omaks kogemust ja teadmisi personali koolitamise vajadustest ja -võimalustest.

Uuritavate leidmiseks rakendati lumepallimeetodit (Õunapuu, 2014), mis võimaldab kasutada ära sihtgrupi liikmete vahelisi sidemeid ning seeläbi saavutada kontakt raskesti kättesaadavate isikutega. Esmalt pöörduiti ühe uuringu valimi kriteeriumitele vastava majutusettevõtte juhtkonna liikme poole, kes andis omakorda soovitusi järgmiste kriteeriumitele vastavate uuritavate leidmiseks. Intervjueeritavatele saadeti kutse osaleda uuringus e-kirjana. Kontakteeruti kaheksateistkümne valimisse sobiva Lõuna-Eesti majutusettevõttega, kutsule vastasid kaheksa hotelli, kellest kolm ei olnud nõus uuringus osalema ning kümme ei vastanud uuringu korduvatele kutsetele. Keeldumise peamisteks põhjusteks toodi ajapuudust ja koolitustegevuse puudumist. Seega osalesid uuringus viie hotelli juhtkonna liikmed, kellest kolm oli nais- ja kaks meessoost. Teenindava personalina mõeldakse töötajaid, kes aitavad oma tööga otseselt kaasa majutusteenuse ja sellega kaasnevate teenuste pakkumisele. Uuringus osalejate nimed, intervjuude ajad ja kohad on intervjueeritavate isikuandmete kaitsmise eesmärgil muudetud.

### **2.2. Andmete kogumine**

Andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuu meetodit, kuna selle paindlikus annab uurijale võimaluse vastavalt vajadusele intervjuu kulgemisse sekkuda ja esitada täpsustavaid küsimusi (Lepik jt., 2014). Laherand (2008) toob välja, et andmete kogumiseks

sobib intervjuu juhul kui uurimisküsimustele vastuste leidmise eesmärgiks on soov koguda uuritavate mõtteid, hoiakuid, seisukohti, teadmisi ja tundeid.

Intervjuu küsimuste kava on esitatud lisas 1. Küsimuste kava koostamisel lähtuti varasematest uurimustest, töö teoreetilisest osast (Dambe & Atstaja, 2013; Luka, 2015; Næssén, 2002; Tooman, 2006; Viin & Villing, 2011 jt) ja bakalaureusetöö eesmärgist. Intervjuu küsimused koostati nii, et kõik püstitatud uurimisküsimused saaksid vastuse. Intervjuu kava koosneb neljast teemaplokist: 1) sissejuhatavad küsimused, eesmärgiga koguda taustainfot juhtkonna liikmete kogemustest; 2) juhtkonna liikmete ootused teenindavale personalile; 3) arusaamad teenindava personali tööalastest koolitusvajadustest; 4) ootused teenindava personali tööalastele koolitusvõimalustele. Küsimuste kava koosneb 19 küsimusest, sealhulgas sissejuhatavad- ja abistavad küsimused.

Mõõtevahendi testimiseks viidi läbi pilootintervjuu, et harjutada selle teostamist ja küsimuste esitamist, kuid peamiseks eesmärgiks oli teada saada, kas kavandatud intervjuuküsimused annavad vastuse bakalaureusetöö uurimisküsimustele. Selgus, et intervjuukava vajab täiendamist ning kavasse tuli lisada ka sissejuhatavad ning abistavad küsimused. Saadud kogemustele toetudes pöörati iga järgneva intervjuu käigus üha enam tähelepanu pausidele, mis võimaldasid intervjueritaval end rohkem avada, vajadusel muudeti ka küsimuste järjekorda ja esitati lisaküsimusi. Pilootintervjuu käigus kogutud andmeid uuringu analüüsis kasutatud ei ole ning tulemustes neid ei kajastatud.

Intervjueritavaga lepidi telefoni teel kokku talle sobiv aeg ja intervjuerimiskoht. Intervjuu läbiviimiseks sobis kõigile uuritavatele nende töökoht ning intervjuu kestvuseks planeeriti kuni 1 tund. Intervjuu alguses küsiti luba salvestamiseks ning kinnitati intervjueritavale, et uurimisandmeid kasutatakse bakalaureusetöös anonüümsel kujul. Intervjuu lõpus oli intervjueritavatel võimalus ka teemakohaste suuliste täienduste tegemiseks.

Intervjuude järel tegi uurija sissekandeid uurija päevikusse. Väljavõtte esimese intervjuu toimumise ajast, selle arengust ja kirjeldusest ning uurija mõtetest on esitatud lisas 2. Intervjuud salvestati mobiiltelefoniga. Ühe intervjuu pikkus oli keskmiselt 45 minutit. Pärast intervjuerimist transkribeeriti kõik helisalvestised. Andmed koguti ajavahemikus 1. märts kuni 20. märts 2017.

### **2.3. Andmete analüüs**

Andmete analüüsiks kasutati temaatilist analüüsi (Lepik jt., 2014), lähenedes neile uurimisküsimuste kaupa kvalitatiivse sisuanalüüsi induktiivsel meetodil (Laherand, 2008), mis

tähendab, et kategooriad püüti leida intervjuu käigus kogutud andmetest. Seejuures pöörati tähelepanu ka sellele, mida intervjuueeritavad ise antud teemaga seoses oluliseks pidasid ja intervjuudes välja tõid. Selleks kodeeriti sarnase sisuga arvamused ning moodustati kategooriad ehk rühmad. Sisuanalüüsi abil kirjeldati juhtkonna arvamusi uurimisküsimustes esitatud teemade kohta.

Intervjuu tekstide uurimisküsimuste kaupa kodeerimiseks kasutati QCAmapi keskkonda ning selle käigus said ühe uurimisküsimuse ulatuses tähenduslikud üksused kõik viis intervjuud. Uurimistöö usaldusväärse suurendamiseks kasutati kaaskodeerija abi, kes kodeeris ühe intervjuu täies mahus – püüdes leida uurimisküsimuste seisukohtadele tähenduslikke ja olulisi lauseid, millest moodustusid koodid. Tulemustes esines üksikuid kodeerimiserinevusi nii tähenduslike lausete märkimisel kui ka koodide nimetuste osas, kuid pärast erinevuste põhjuste üle arutamist jõuti konsensusele. Näide kodeerimisest on esitatud lisan 3. Kodeerimise järel jagati tähenduselt sarnased üksused QCAmapi keskkonnas gruppidesse, millest moodustusid alamkategooriad. Andmeanalüüsi käigus koondati sarnase tähendusega alamkategooriad sisu sarnasuse alusel, milledest moodustusid peakategooriad. Näide ala- ja peakategooriate moodustamisest on esitatud lisan 4.

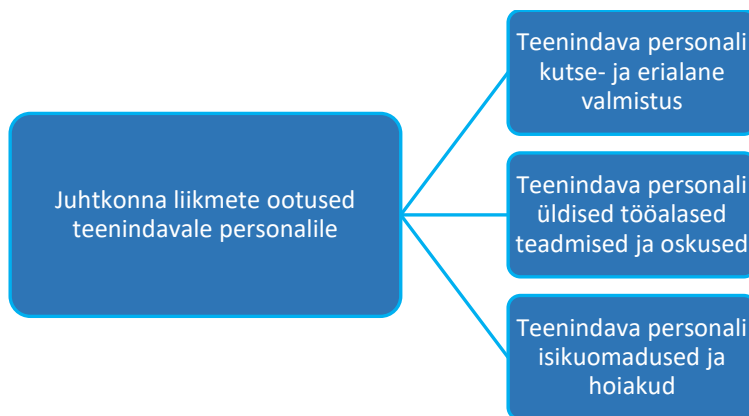
### **3. Tulemused**

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli selgitada välja juhtkonna liikmete ootused majutusettevõtete teenindavale personalile ning arusaamad teenindava personali koolitusvajadustest ja nende ootused koolitusvõimalustele.

Järgnevalt on esitatud uurimistulemused uurimisküsimuste kaupa ning tuuakse ära tsitaadid intervjuudest saadud tulemuste kinnitamiseks ja illustreerimiseks.

#### ***3.1. Juhtkonna liikmete ootused teenindavale personalile***

Intervjuudes tõid hotellide juhtkonna liikmed teenindavale personalile välja kolme tüüpi ootuseid. Analüüsi tulemusena moodustus neist kolm kategooriat: 1) teenindava personali kutse- ja erialane ettevalmistus; 2) teenindava personali teadmised ja oskused; 3) teenindava personali isikuomadused (vt joonis 1).



Joonis 1. Juhtkonna liikmete ootused teenindavale personalile

### 3.1.1. Teenindava personali kutse- ja erialane ettevalmistus

Uurimuses osalenud juhtkonna liikmed märkisid, et teatud ametikohtadel töötamiseks on personalil vajalik omada vastavat kutset ja erialast ettevalmistust. Juhtkonna liikmed tõid intervjuudes välja ameteid (kokk, toateenija), kelle puhul on erialane ettevalmistus nõutav, sest nende tööülesanded eeldavad kindlaid ametialaseid oskusi ja teadmisi, ilma milleta ei ole võimalik töötada.

*Kokkadel nagu peaks ikkagi olema vastav kvalifikatsioon restoranis, eksju, ja sellega nagu, noh, ei olegi küsimust, sest ilma selleta ei ole võimalik seda tööd teha (Mari).*

Samas ei peeta restoraniteenindajatel, administraatoritel jt kliendiga otseselt suhtluses olevatel teenindajatel erialast ettevalmistust niivõrd oluliseks, sest selleks tööks vajalike oskuste ja teadmiste väljaõpet on võimalik korraldada ja läbi viia ka töökeskkonnas.

*Noh, need on sellised, paljud asjad on töökohal õppimisega, et noh, vastuvõtuadministraatorid, reeglina me küll oleme võtnud või leidnud inimesi, kellel on mingigi turismi kogemus, aga oleme võtnud ka täiesti nullist inimesi, kes mitte kunagi varem ei ole vastuvõttus töötanud, sest need on need asjad, mida saab koha peale välja õpetada. Toitlustusteenindus enamasti suuresti õpetatakse koha peal. (Krõõt)*

### 3.1.2. Teenindava personali üldised tööalased teadmised ja oskused

Uurimuses osalenud juhtkonna liikmed tõid välja, et otseselt kliendiga suhtleval teenindaval personalil on oluline võõrkeelte oskus, kuna see aitab paremini selgitada kliendi soove ning seeläbi tõsta klientide rahulolu teenusega. Eraldi toodi välja vene keele oskus. Kuigi paljud vene rahvusest kliendid oskavad küll inglise keelt, hindavad kliendid kõrgelt teenindaja püüdlust rääkida nende emakeeles.

*[...] või vene klient väga hindab seda, kui räägitakse vene keelt, aga vahest teinekord ta hindab seda isegi rohkem, kui temaga püütakse vene keeles rääkida (Indrek).*

Samuti märgiti, et lisaks väga heale suhtlemisoskusele on teenuse või toote pakkumisel oluline ka teenindaja müügioskus. Kliendid hindavad lisaks tänapäevastele internetivõimalustele, mis võimaldavad toote või teenusega tutvuda igal pool ja ajal, siiski ka teeninduse personaalsust. Sageli toetab ostuotsuse tegemist teenindaja vahetu suhtlus ja tema müügioskus.

*Ega arusaam sellest, et meil on juba internetiajastu – see peab kõik paika, aga mitte kuhugi ei kao see face to face. Et ega täna kasutatakse erinevaid broneeringumootoreid otsimaks hotelli piltide põhjal, kuhu tahetakse minna, aga tihtilugu... tihtilugu broneering lõppkokkuvõttes tehakse ikkagi telefoni teel, kus tulebki tegelikult mängu administraator ja administraatori müügioskus. (Indrek)*

### **3.1.3. Teenindava personali isikuomadused ja hoiakud**

Mitmed uurimuses osalenud juhtkonna liikmed tõid välja, et hotellis töötades on teenindava personalil erialateadmistest sageli olulisemad nende isikuomadused, kuna valdkonna erialateadmisi on võimalik juurde õpetada.

*Et tegelikult on kõike võimalik õppida, absoluutselt kõike on võimalik töö juures õppida, kui inimene tunneb, et tal jääb midagi puudu. Küsimus on selles tahtes ja küsimus on selles isiksuses. (Mari)*

Mainiti ka, et teenindaja peaks olema loomupärase andega, mis on eelduseks teenindusvaldkonnas töötamisel. Juhtkonna liikmed on arusaamal, et sobiv hoiak ja sellest tulenev suhtlusvalmidus sõltub teenindaja isiksusest.

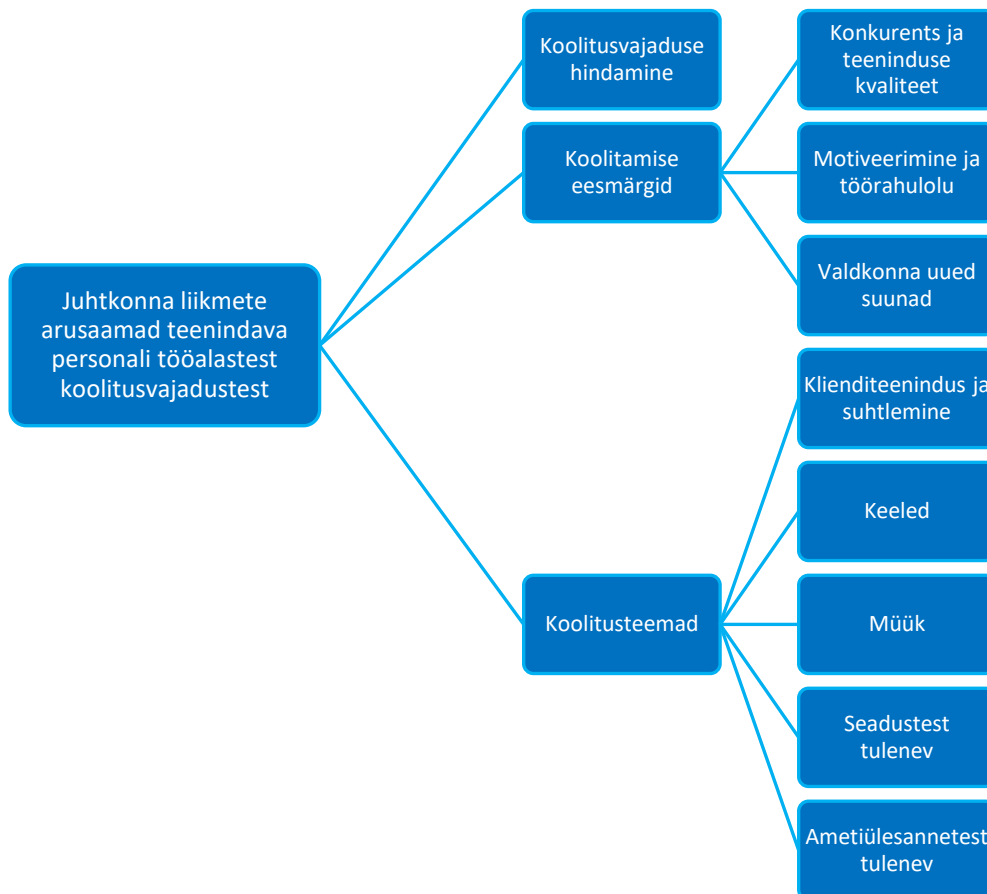
*[...] jah, aga palju asju peab seest tulema. Et me nagu siin teenindus poole peal kindlasti see, et me teatud määral otsime neid inimesi, kellel on väike x-faktor olemas. (Andres)*

*[...] üldiselt teeninduses siuke hea maitse piir tuleb emapiimaga kaasa. Seda ei ole võimalik õppida. (Indrek)*

Seega saab kokkuvõtvalt öelda, et uurimuses osalenud juhtkonna liikmete ootused teenindava personali kutse- ja erialasele ettevalmistusele, oskustele ja teadmistele ning isikuomadustele ja hoiakutele on ametite lõikes erinevad. Mõningates ametites oodatakse töötajalt erialast ettevalmistust, mis on tingitud tööülesannete iseloomust. Teistes ametites on olulisemad töötaja isikuomadused ja hoiakud, mis toetavad tema tööks vajalikku suhtlusvalmidust.

### 3.2. *Juhtkonna liikmete arusaamad teenindava personali tööalastest koolitusvajadustest*

Juhtkonna liikmete arusaamad teenindava personali tööalastest koolitusvajadustest sobitusid saadud vastuste põhjal kolme peakategooriasse: 1) koolitamise vajaduse hindamine; 2) koolitamise eesmärgid; 3) koolitusteemad (vt joonis 2).



Joonis 2. *Juhtkonna liikmete arusaamad teenindava personali tööalastest koolitusvajadustest*

#### 3.2.1. *Töötaja koolitusvajaduse hindamine*

Rääkides juhtkonna liikmetega teenindava personali koolitusvajaduse hindamisest, selgus, et personalile vastavaid koolitusplaanide ei koostata ja enamasti sõltub töötaja koolitamine sellest, millised on tema varasemad töökogemused ja läbitud koolitused. Samuti arvestatakse sellega, millal töötaja viimati koolitusel käis, millega püütakse tagada mingisugune koolitamise regulaarsus. Seejuures tõid juhtkonna liikmed välja, et personali koolituste planeerimisel järgitakse ettevõtte üldisi eesmärke.

*Et me nüüd otseselt ei ole veel kellelegi tehtud nii-öelda karjääriplaan, aga me ikkagi jälgime seda, et iga töötaja ühel aastal kindlasti saaks ühe või kaks, noh nagu päeva majast välja ka. [...] teema valime täpselt selle järgi, et mis ta eelmisel aastal sai. (Krõõt).*

### 3.2.2. *Koolitamise eesmärgid*

Teenindava personali koolitamise eesmärkide kategooria jagunes omakorda kolmeks alamkategooriaks: konkurents ja klienditeeninduse kvaliteedi tagamine; motiveerimine ja töörahulolu; valdkonna uued suunad. Mitmed intervjuus osalenud juhtkonna liikmed tõid eraldi eesmärgina välja koolitustel teeninduskvaliteedi tagamise olulisuse, kuna teeninduse kvaliteet on kujunemas ettevõtte peamiseks müügiargumendiks. Tänu heale teenindusele on võimalik teistest ettevõtetest eristuda ning seeläbi konkurentsivõimelisena püsida.

*[...] kvaliteedi standardid lähevad järjest ülesse poole, ja jaa me enam ammu tegelikult ei räägi nagu hinnast. Hind ei ole turismiturul enam üldse põhiline näitaja. Pigem on see teenuste pakett, teenuste kvaliteet ja need on need asjad, mille küljes me siis oleme. (Krõõt)*

Juhtkonna liikmed tõid välja, et teenindavat personali koolitatakse motiveerimise ja töörahulolu tagamise eesmärgil. Koolitused aitavad töötajatel igapäeva töörutiinist välja tulla ning avardada silmaringi. Peamiselt kasutatakse motiveerimiseks koolitajad väljastpoolt enda ettevõtet ning koolituse teemad ei pruugi olla otseselt seotud tööülesannete täitmisega.

*[...] või siis oleme võtnud lihtsalt selliseid personali motiveerimiseks siis – kas mingeid mälu treeningukoolitusi või midagi sellist püsitöötajatele (Andres).*

Lisaks tõid juhtkonna liikmed koolitamise eesmärgina välja soovi olla kursis valdkonna uute suundadega. Selleks külastatakse konkureerivaid ettevõtteid ja püütakse kogutut ka enda ettevõtte arendamisel eeskujuks võtta.

*[...] toidutrendid ju muutuvad väga kiiresti [...] Noh, lähevad suppe, noh, nagu lihtsalt vaatama, et mis on uusi asju, et kuidas neid tehakse, missuguseid tehnikaid suurköökides kasutatakse. (Kai)*

Samuti tõid mõned juhtkonna liikmed vestlustel välja, et tänapäeva internetiajastu mõjutab ka hotellide tegevust – selleks, et olla kliendile paremini kättesaadav ning mõjuda kaasaegselt korraldatakse personalile nutiseadmete koolitus. Sellise koolituse eesmärgiks on anda personalile oskused ja teadmised, kuidas teha ettevõtet tutvustavaid fotosid, et seeläbi toodet või teenust kliendile paremini müüa.

Seega saab kokkuvõtvalt öelda, et hotelli juhtkond hindab töötaja koolitusvajadust enamasti üksikindiviidi tasandil ning eelnevat arvesse võttes püütakse tagada töötaja koolitamise regulaarsus. Koolitamise eesmärgidena tõid juhtkonna liikmed välja teenuse kvaliteedi tagamise, samuti töötajate motivatsiooni ning töörahulolu tagamise. Lisaks on

koolitamise eesmärgiks ka välised mõjutused nt tegevusvaldkonna uued suunad, millega hotellid peavad arvestama.

### 3.2.3. *Koolitusteemad*

Uurimuses osalenud juhtkonna liikmete poolt välja toodud teenindava personali koolitamise teemad jaotusid viide alamkategoriasse: klienditeenindus ja suhtlemine; keeled; müük; seadustest tulenev; ametiülesannetest tulenev. Juhtide endi sõnul on üheks peamiseks koolitusteemaks teenindamine ja suhtlemisoskused. Uuritavate sõnul on antud koolitused vajalikud teenindaja enesekindluse ja teenindussituatsioonides toimetuleku arendamiseks, et tagada teeninduse kvaliteet.

*[...] aga peaks nagu õpetama mingit sellist asja, et sa tunned ennast hästi, üks ole. Tulevad võõrad inimesed, sa seisad leti taga, sa tunned ennast mugavalt, sa räägid soravalt. (Kai)*

Seoses klienditeeninduse ja suhtlemisega tõid mõned intervjuueeritavad välja veel ühe ettevõtte juhtkonna arvates olulise koolituse teema, milleks on keeleõpe. Inglise keele oskust peetakse tänapäeval tavapäraseks, küll aga vajaks täiendamist vene keele oskus. Sageli on teenindajate sõnavara napp või ei osata vene keelt üldse. Seetõttu ei oska teenindaja ennast kliendile piisavalt hästi väljendada, mis võib omakorda tekitada kliendis ebamugavust ning töötajas ebakindlust. Lisaks tõid mõned juhtkonna liikmed välja, et teenindajatele võiks õpetada ilusa emakeele ehk suhtluskeele oskust.

*[...] selles mõttes on nagu imelihtne, et ingliskeel on see, mis peab suus olema. No näiteks, ülikoolis ei käi inimest, kes ei suudaks rääkida inglise keelt (Indrek).  
[...] võõrkeele oskus või midagi sellist – need ei ole absoluutselt praegu nagu niimoodi tugevalt päevakorral (Krõõt).  
Et see on kindlasti, mida on võimalik arendada siin, ja[...] noh, see on siuke keeleõpe on siuke nii ja naa, et, noh see on teada värk, et vene keelt väga ei räägita enam noorte puhul (Andres).*

Samas toodi välja, et teenindajatel, eriti noorematel, jääb klientidega suheldes vajaka ilusa emakeele ehk teeninduskeele oskusest ja viisakusreeglite tundmisest, mis toetaks ladusat kliendisuhtlust. Paljud teenindajad ei oska ennast kliendile arusaadavalt väljendada ning seetõttu võivad tunduda ebaviisakad ja kinnised, mistõttu võib kannatada ka ettevõtte maine.

*Noh, et see on tulnud meie IT-ühiskonna ja arvuti see, et “ok”. Me suhtleme, üks ole, niimoodi ja me suhtleme nii palju arvutis, et inimestel puudub elementaarne viisakus. Ma seisan letis, ütlen “Tere! Kuidas ma saan Teid aidata?”, vaatan teisele inimesele otsa ja olen olemas. Et [...] ma vaatasin, et nad on ise ka õnnetud. Nad saavad aru, et kuidagi nad on nagu, noh, nad ei meeldi klientidele, aga noh, ei meeldigi “jah, ah-ah, jah, jah, jah”. (Kai)*

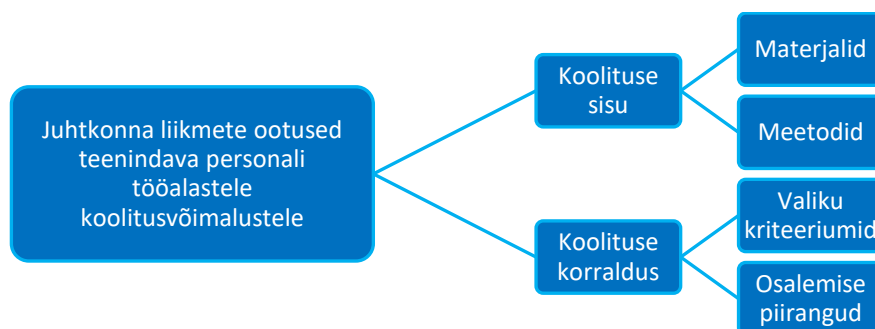
Mitmed intervjueeritavad tõid välja, et üheks kindlaks teemaks personali koolitamisel on müük, kuna müügioskus on vajalik kõigis hotelli ametirühmades, kes on otseses suhtluses kliendiga. Lisaks eelnevale tõid intervjueeritavad välja ka seadustest tulenevad koolitusteemad, mida majutus- ja toitlustusasutustel tuleb kindlasti vastavalt nõuetele järgida ja antud teemadel toimub regulaarne koolitamine.

Lisaks tõid intervjueeritavad välja, et ettevõtte koolitusteemad võivad lähtuda ka teatud ametitega kaasnevatest tööülesannetest. Mõned ametid eeldavad erialaseid teadmisi ja oskusi, ilma milleta ei ole võimalik tööülesandeid täita. Kvaliteedi tagamise eesmärgil tuleb ametiülesannetest tulenevaid koolitusi aeg-ajalt korrata.

*[...] kohvikoolitused, veinikoolitused, kokteilikoolitused, lauakatmise koolitused, [...]  
Et noh, need on täpselt sellised asjad, millest sa pead aeg-ajalt üle käima, selle pärast, et uusi asju tuleb ja inimesed vahetuvad. (Krõõt)  
See süsteem, mis meil on, Oraakel või [...] või mis iganes, kuidas seda nimetatakse, igapäevaselt parandatakse nii palju, et seal ree peal olla, siis peab koguaeg midagi tegema. (Indrek)*

Kokkuvõtvalt saab öelda, et uurimuses osalenud juhtkonna liikmete arvates on peamised koolitusteemad seotud klientide teenindamisega. Oluliseks peetakse erialast võõrkeele oskust aga emakeele oskust, mis toetaks kliendisuhtlust ja jätaks ettevõttest hea mulje. Lisaks eelnevale tulenevad koolitusteemad ka seadusandlusest ja ametiülesannetest, mis eeldavad kindlate teadmiste ja oskuste omandamist ja täiendamist.

**3.3. Juhtkonna liikmete ootused teenindava personali tööalastele koolitusvõimaluste**  
Kolmandana avaldasid juhtkonna liikmed oma ootuseid personali tööalastele koolitusvõimaluste ning kogutud vastustest moodustus kaks peakategooriat teenindava personali tööalaste koolitusvõimaluste osas: 1) koolituse sisu; 2) koolituse korraldus (vt joonis 3).



Joonis 3. Juhtkonna liikmete ootused teenindava personali tööalastele koolitusvõimaluste

### 3.3.1. Koolituse sisu

Rääkides intervjueeritavatega teenindava personali koolitamise sisust, jaotusid need kahte alamkategoriasse: materjalid; meetodid. Uurimuses osalenud juhtkonna liikmed pidasid koolituse materjalide osas oluliseks nende konkreetset ja lihtsasti mõistetavat ülesehitust. Lisaks täpsustasid intervjueeritavad, et sageli on koolituste materjalid liialt mahukad ning see ei mõju personalile uute teadmiste ja oskuste omandamisel motiveerivalt. Samuti toodi välja, et kuna koolitustel käimine toimub valdavalt personali tööajast, mis on isiklikult väärtuslik aeg, on ootused koolituse sisule kõrged ning koolituselt saadavad uued teadmised võiksid olla informatiivsed ja asjakohased.

*[...] eriti noortega on praegu see, et keegi ei hakka juturaamatuid lugema ja neid pähe õppima. Need päevad on väga väärtuslikud minu jaoks, et ma pean nagu muud asjad ära sättima ja ma tahaks nagu sealt seda iva, aga noh, kahjuks täna ikkagi, et enam asjad on nii üldised. (Andres)*

*Et kui see koolitus kipub nagu laiali valguma natukene, et on vahepeal võib-olla töötajatel olnud see tunne, et seda vahtu võib-olla pannakse natukene palju sisse (Krõõt).*

Intervjueeritavad tõid välja, et teadmiste ja oskuste kinnistamisel mängib olulist rolli koolitusmeetodite valik. Sageli on personali jaoks kõige efektiivsemaks teadmiste ja oskuste omandamise meetodiks praktilised ülesanded, sh erinevate töösituatsioonide lahendamine.

*[...]no esmaabi koolitus oli meil ka nüüd, basseinis oligi päris nii-öelda visatigi nukk basseini ja siis mindi päästma ja [...] Et pigem sellised praktilised asjad, mis on see, mis jäävad meelde ja mis nagu tõmbab rahva käima, et. (Kai)*

Samas tõid juhtkonna liikmed välja, et praktilised ülesanded (nt rühmatööd ja rollimängud) ei sobi kõigile ametirühmadele. Võib juhtuda, et väljaspool enda ettevõtet toimuvatel koolitustel, kuhu osavõtjaid on kogunenud erinevatest ettevõtetest, on töötajate kohanemine raskem ning kõigile neist ei sobi rühmatööde käigus enda arvamuse võõrastele inimestele avaldamine. Koolitaja peaks tegema põhjalikuma ettevalmistuse ning tutvuma koolitusel osalejatega enne koolituse toimumist. Võimalusel võiks rühmatöö ja arutelude läbiviimise asemel kaaluda illustratiivsete näidete kasutamist nagu näiteks õppevideo jmt.

*[...] sõltub sellest, kui suurele rühmale nad on tehtud. Et pigem tahaks, et tuuakse hästi palju näiteid, vaadatakse kasvõi filme või videosid, et see nagu annab rohkem. Et et tegelt ei taha kõik [personal] üheks päevaks minna ja siis kohe rühmatööd mingi võhivõõraga tegema hakata, [...] tuleks nagu sellega arvestada võib-olla pisut rohkem [...] et vaadata, kes on saalis ja missugust metoodikat kasutatakse. (Krõõt)*

Lisaks märkisid juhtkonna liikmed, et ettevõtte spetsiifikaga seotud teemadel eelistatakse töötajaid koolitada töökohal juhendamise ja arutelude kaudu, kuna ettevõtte

vajaduste ja võimalustega ollakse ise paremini kursis kui väljastpoolt tulevad koolitajad.

Samuti on ettevõtte siseseid koolitusi lihtsam planeerida – juhtkonnal on võimalik arvestada töötajate töökoormuse ja hooajalisusega.

*[...] toateenijatel on ka omad nipid, mida pole nagu kuskilt mujalt kuulnud, et et üks neid ei koolita keegi, aga ega me ei reklaami ka neid väga (Indrek).*

*[...] sisemine natuke lihtsam teha, et noh, saab ju sättida nende päevade peale, kui nagunii tead, et vaiksem, saavad ka need inimesed, kes leti taga on (Andres).*

Samas töid juhtkonna liikmed intervjuude käigus välja teemasid ja ametirühmi, kelle puhul on vajalik saata töötaja koolitustele mõnesse koolitusettevõttesse. Intervjuueritavate sõnutsi koolitatakse sellisel viisil peamiselt neid ametirühmi, kelle tööülesanded on eeldavad erialaseid teadmisi, nt seaduste tundmist.

*[...] raamatupidaja on see, kes tavaliselt käib mingisugusel koolitusel aeg-ajalt, mis tuleb juba seadusemuudatustest, näiteks (Kai).*

### **3.3.2. Koolituse korraldus**

Koolituse korralduse kategooria jagunes omakorda kaheks alamkategooriaks: valiku kriteeriumid ja osalemise piirangud. Mõned juhtkonna liikmed töid intervjuudes välja, et koolituste läbiviijate valik tehakse sageli lähtuvalt sellest, millised kolleegide varasemad kogemused ja soovitused. Samas peavad juhtkonna liikmed valikul oluliseks ka koolitajate müügioskusi.

*[...] kellel on mingi kogemus ja kes on kuskilt võtnud ja suhteliselt. Vot minul on küll, et kui olen kuulnud kuskilt või midagi kellelegi silma hakanud, et see on ikkagi selline jah, pigem selline. (Kai)*

*[...] üks see müük ole jälle selles mõttes, et üks me emotsiooni ostame. Et aga kes aga põnevamaks ennast teeb ja kui meil parasjagu on selleks ressursid olemas, noh siis me seda ära kasutame. (Indrek)*

Juhtkonna liikmed töid vestluste käigus välja, et koolitajatena eelistatakse kindlaid koostööpartnereid. Peamiseks põhjuseks toodi, et väljakujunenud koolitajatega ollakse lihtsalt harjunud või teatakse nende koolitajate taset. Samuti töid juhtkonna liikmed välja, et kindlate koolitajate kasutamine on otstarbekas ettevõtte spetsiifikat silmas pidades. Varem ettevõtte töötajaid koolitanud lektorid tunnevad ettevõtte spetsiifikat ja töötajaid – see soodustab jätkukoolituste korraldamist. Samas on väljakujunenud koolitspartnerite kasutamise üheks eesmärgiks ka kvaliteedi hoidmine.

*[...] meil on näiteks klienditeenindamisel, meil on tegelikult, noh, väljakujunenud oma ihukoolitajad. Ses suhtes, et meil on partnerid, kes on juba 4-5 ja rohkem aastat meie majas käinud. Et siis nad teavad meie inimesi, meie inimesed teavad neid. (Krõõt)*

*Üheks heaks partneriks on kutsekool, kus käis just peatooteenijanna ennast harimas. Siis igasugused programmikoolitused, mis puudutavad siis broneeringuprogrammi - seal käivad administraatorid pidevalt. (Indrek)*

Juhtkonna liikmete ootused koolitaja isiku valiku osas on kõrged. Koolitaja võiks olla huvitav isiksus ning tal võiks olla uudne lähenemine teadmiste ja oskuste jagamisel. Osade intervjuueeritavate arvates mõjuks üldsusele tuntud isiku kasutamine koolitajana personalile köitvalt, äratades töötajates koolituse sisu vastu suuremat huvi ja motivatsiooni informatsiooni omandamiseks.

*Et vot, võib-olla ongi see, et kui nüüd ka veel koolitusfirmad ka näiteks mõtlevad või et tegelikult inimesi tõmbab. [...] Et võib-olla ongi atraktiivsem, kui koolitab keegi väljaspoolt, just nimelt kas - ma ei tea - näitleja, ajakirjanik või keegi, kes iganes teeb mingisugust loengut, koolitust. (Kai)*

Koolitustel osalemise piirangutena nimetasid juhtkonna liikmed koolituse informatsiooni hilise jagamise. Kuna majutusettevõtted on avatud iga päev ja ööpäevaringselt, tingib see personali töötamise graafiku alusel. Tavaliselt koostatakse personali töögraafikud mitu nädalat enne uue kuu algust ning muudatusi teha on väga raske. Seega võib mõnel töötajal eelnevalt nimetatud põhjustel koolitustel osalemata jääda.

*[...] ma ei planeeri enam mitte midagi ümber selle pärast [...] noh, eile algas või kohe homme algab. [...] Et kuskil see info nagu seisab ja pole nagu väga hoolega läbi mõeldud, et kes on need sihtgrupile, et asja peaks nagu pakkuma. (Krõõt).*  
*[...] sättida neid aegu ka sellisena, et kõigile sobiks see aeg nii-öelda koolitamiseks on ka keeruline, sest tihti on see, et kuna restoran igapäev avatud, siis keegi peab ju tööl olema. (Andres)*

Samuti tõid juhtkonna liikmed koolitustel osalemise piiranguna välja ettevõtte tegevusvaldkonnaga seotud hooajalisuse ja sellest tingitud töökorralduse. Üldjuhul ei sobi personali koolitamiseks kõrghooaeg nt suvine periood, mil hotellides on palju külastajaid ja personali töökoormus on seoses sellega kasvanud.

*[...] üldiselt suvel, kui on nagu kõrghooaeg, et siis nagu ei tahaks töötajaid koolitustele lasta, [...] võib-olla kõige parem koolituse aeg ongi praegu [märts], kus siis on nii öelda madal hooaeg, kus täitvused on väiksemad, et jõulud on üle elatud, ja siis ongi selline vaiksem periood, kus siis on võimalik nagu töötajaid koolitada. (Mari)*

Samas tõid osad juhtkonna liikmed välja, et informatsiooni kättesaadavusega ollakse rahul ja koolituste kohta teavet ise otsima ei pea, kuna ettevõtted kuuluvad erinevatesse valdkonnapõhistesse liitudesse ning kodulehtedelt ja infokirjadest on võimalik kogu vajalik teave kätte saada.

*No, kuna me kuulume Eesti Hotellide ja Restoranide Liitu, siis sealt tuleb välja palju informatsiooni koolituste kohta. Et-et ja noh, igasugused koolitusfirmad on ennast üsna hästi müünud. (Indrek)*

Kokkuvõtvalt võib öelda, et uurimuses osalenud juhtkonna liikmete ootused koolitusvõimalustele on peamiselt seotud koolitusmeetodite ja koolitajatega. Koolitusmeetodite valikul lähtutakse ettevõtte spetsiifikast ja sellega seotud teemadest ning ametirühmadest. Koolitajate valikul on olulisteks kriteeriumiteks juhtkonna liikmete ja personali varasemad kogemused aga ka koolitajate müügioskused. Koolituse korralduslikust aspektist peavad intervjueritavad oluliseks informatsiooni õigeaegset jagamist; koolitamiste läbiviimise ajaks peavad juhtkonna liikmed sobivaimaks kevadet ja sügist, mil majutusettevõtete kõrghooaeg on möödas ning personalil on ajaliselt paremad võimalused koolitustel osalemiseks.

#### **4. Arutelu**

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli selgitada välja juhtkonna liikmete ootused teenindavale personalile, arusaamad teenindava personali tööalaste koolitusvajaduste osas ja ootused koolitusvõimalustele viie hotelli näitel.

Uurimuse tulemused näitasid, et juhtkonna liikmete ootused teenindavale personalile ja koolitamisele on ametite lõikes erinevad. Osadel ametikohtadel on ametiülesannete täitmisel vajalik kutse- ja erialane ettevalmistus, teistes pigem töötaja isikuomadused ja suhtlemisoskuse arendamine.

Juhtkonna liikmed tõid intervjuude käigus välja, et personali koolitamise planeerimisel hinnatakse töötaja seniseid oskuseid ja teadmisi, mille arendamine toetaks ettevõtte eesmärkide saavutamist. Ka Vigla (2002) leiab, et töötaja koolitusvajadust tuleks hinnata lisaks ettevõtte tasandile ka indiviidi tasandilt ning koolitamisega tuleks töötaja teadmisi ja oskusi täiendada selliselt, et need toetaksid tööülesannete tõhusamat täitmist ja ettevõtte eesmärkide saavutamist. Luur (2011) on enda magistritöö raames teinud uurimuses leidnud, et personali koolitamine ei tugine eelnevalt koostatud koolitusplaanidele, vaid töötajaid koolitatakse vastavalt hetkevajadustele. Lisaks eelnevale on oluline märkida, et kuigi vestluste käigus ilmnis juhtkonna liikmete arusaam töötaja koolitusvajaduste isikupõhisele selgitamisele, ei nimetatud koolitusvajaduse väljaselgitamise meetodina arenguestlust. Pigem tehakse koolitusi lähtudes hetkevajadustest ja ettevõtte eesmärgid silmas pidades. Töö

autori arvates oleks aga arenguveestluste kasutamine üheks parimaks meetodiks, kuidas töötajate arengu- ja koolitusvajadusi isikupõhiselt kaardistada.

Uurimuses osalenud juhtkonna liikmed tõid ühe koolituse teemana välja klienditeenindusega seotud valdkonna. Suhtlemisoskuste arendamine aitaks personalil end erinevates teenindus- ja suhtlussituatsioonides kindlamalt tunda ning tagaks seeläbi kvaliteetse teeninduse, mis vastaks klientide ootustele. Lisaks olid juhtkonna liikmed arvamusel, et hea teenindus on oluline kliendisuhete loomisel ja hoidmisel. Samuti on juhtkonna arvates ettevõtte edu ja konkurentsivõime tagamise eelduseks kvaliteetne teenindus. Sarnasel seisukohal on nt Ardel (2015), kes märgib, et turismisektoris töötav inimene puutub kokku erinevate klientide ja suhtlemissituatsioonidega ning seetõttu on oluline arendada personali suhtlemis- ja klienditeenindust puudutavaid teadmisi ja oskuseid. Sama kinnitavad ka Luka (2015) ning Viin ja Villing (2011), kes on seisukohal, et ettevõtte hea teeninduse ja külalislahkuse pakkumisel on oluline roll personali suhtlemisoskustel ning turismi- ja sealhulgas hotellimajanduse käekäik sõltub personali võimalustest ja võimetest. Samas tõid uuritavad välja, et sageli jääb klienditeenindajatel vajaka viisakusvormide tundmisest, millest kliendisuhetes juhinduda. Seega tuleks ka neid teadmisi ja oskuseid personalil arendada, et vastata klientide ootustele ja vajadustele.

Lisaks näitasid uurimistulemused, et klientidega otseselt tegelevate töötajate juures pidasid juhtkonna liikmed ladusa suhtlemise eelduseks head võõrkeele oskust. Ka Eesti turismiettevõtete koolitusvajaduse uuringus (2006) loetakse üheks olulisemaks oskuseks loetakse head võõrkeele oskust, mis toetaks klientidega suhtlemist. Lõuna-Eesti turismi arengukava 2020 (2009) üheks olulisemaks koolitusteemaks on võõrkeelte täiendõpe. Samas ei selgu Lõuna-Eesti turismi arengukavast täpsemalt, millise võõrkeele oskuste täiendamist oluliseks peetakse. Antud uuringu raames läbiviidud intervjuude tulemustes selgus, et personali inglise keele oskust hindavad juhtkonna liikmed üsna heaks, kuna enamjaolt töötavad hotellides võõrkeeli hästi valdavad noored inimesed. Pigem soovitakse arendada personali vene keele oskust, kuna vene keelt kõnelevad kliendid on jätkuvalt hotellide üheks oluliseks sihtgrupiks ning personali vene keele oskus mõjub positiivselt ettevõtte mainele ja loob seega konkurentsieelise teiste hotellide ees. Sama selgus ka Lõuna-Eesti ettevõtete töövajaduse uuringust (2002), ka siis peeti üheks oluliseks sihtgrupiks loetakse Venemaalt saabunud kliente, seega peeti üheks koolitamisevajaduseks vene keele õpet.

Peale selle tõid juhtkonna liikmed välja, et lisaks inglise ja vene keele oskusele on oluline ka klienditeenindaja oskus ennast hästi ja arusaadavalt eesti keeles väljendada. Mõned juhtkonna liikmed märkisid, et sageli jääb noorematel teenindajatel vajaka viisaka ja sujuva

klienditeeninduse jaoks olulisest sõnavarast ning seetõttu ei teki neil klientidega personaalset kontakti ja see tekitab omakorda ebamugavaid suhtlusolukordi. Tooman ja Veldi (2006 viidatud Tooman, 2006 vahendusel) arvates tuleb ükskõik millist päritolu ja keelt rääkiva kliendi vajaduste eest hoolitseva klienditeenindaja töös kasuks nii ema- kui ka võõrkeelte erialane hea tundmine, mis toetab kvaliteetse teeninduse pakkumist. Kuna autorile teadaolevalt ei ole eelpool nimetatud uuringuid turismitöötajate seas hiljem läbi viidud, on oluline võõrkeelte oskust ja koolitusvajadust puudutavat uuringut korrata ning selgitada välja hotellide teenindava personali tegelik vajadus.

Samas leidsid uurimuses osalenud juhtkonna liikmed, et töötaja suhtlusvalmidus ja kliendikeskne suhtumine, mis on hea teeninduse eeldusteks, sõltub inimese loomupärasest andest ja hoiakust. Juhtkonna liikmed tõid välja, et personali valikul juhitudakse sageli inimese isikuomadustest ja hoiakutest ning erialased oskused on teisejärgulised, sest neid saab juurde õpetada. Klienditeeninduses on oluline inimese suhtumine ja hoiakud. Sarnasel seisukohal on ka Tooman ja Mae (1999) ja Kalamees (2014), kes märgivad, et töötaja isikuomadused ja hoiakud on kvaliteetse teenuse pakkumise eelduseks. Lisaks tõid uuritavad välja, et personali suhtlemis- ja teenindusoskuste arendamine on oluline teeninduskvaliteedi tagamise eesmärgil. Hea teenindus on hotellinduses kujunemas ettevõtte müügiargumendiks – sageli teeb klient sihtkoha valiku tänu meeldivale suhtlusele klienditeenindajaga. Ka Næssén (2002) toob välja hea teeninduse tagamise olulisuse ettevõtte kasumi ja konkurentsieelise seisukohalt, sest oskuslik teenindaja suurendab kliendibaasi.

Tooman (2006) leiab, et turismindusega seotud teadmisi ja oskusi on võimalik õpetada erinevate meetodite abil ning üheks võimaluseks nimetab ta praktilist õpet. Samuti toob Luur (2011) oma magistr töö raames läbiviidud uuringus välja, et majutusettevõtetes eelistatakse eelkõige praktilist laadi koolitust, nt rollimänge. Türk (1999) ja Alas (2001) on seisukohal, et koolitusmeetodi valikul tuleks lähtuda sihtgrupist. Praktiliste koolitusmeetodite kasutamise olulisuse teenindava personali teadmiste ja oskuste arendamisel tõid välja ka antud uuringus osalenud juhtkonna liikmed. Eelkõige sobib selline meetod suhtlemisoskuse arendamisel. Lisaks selgus uuringust, et juhtkonna liikmed eelistavad personali koolitada töökeskkonnas, kuna selliseid koolitust on lihtsam planeerida ning samas ollakse ise paremini kursis ettevõtte spetsiifikaga kui väljastpoolt tulevad koolitajad. Ka Loogma (2005) sõnustab, et töökohal koolitamise eelised selle korraldamise paindlikkus ja ettevõtte eripärast lähtuvad mõjutegurid. Samuti võib öelda, et töökohane õpe on lisaks juhtkonna liikmetele sobiv ka personalile, kuna sageli töötatakse graafiku alusel ning puhkepäevi ei soovita koolitusteks kulutada.

Lisaks eelnevale selgus uuringust, et juhtkonna liikmed peavad personali koolitamist oluliseks valdkonna uute suundadega kursis olemise eesmärgil. Sellise tulemuseni on oma uuringus jõudnud ka Dambe ja Atstaja (2013), kes märgivad, et turismimajandus on oluline majandussektor kogu maailmas ning selle valdkonna uued suunad tingivad personali teadmiste ja oskuste täiendamise. Samas võib väita, et uute suundadega kursis olek motiveerib töötajaid paremaid töötulemusi saavutama. On leitud, et personali koolitamine tagab motiveeritud töötajad, kes on oma tegevuses orienteeritud ettevõtte eesmärkide saavutamisele (Kalamees, 2014). Sama seisukoha on välja toonud uurimuses osalenud juhtkonna liikmed, kelle arvates tõstab koolitamine töötajate motivatsiooni ja tagab rahuolu töökeskkonnaga.

Lisaks näitasid uurimistulemused, et juhtkonna liikmed pidasid koolituste korraldamiseks ebasobivaks majutusettevõtluusele iseloomulikku suvist ja talvist hooajalisust. Ka Luur (2011) jõudis enda magistritöös tehtud uuringus järeldusele, et enamasti on juhtkonna arvates sobivaimaks koolituse ajaks sügis, mil tehakse kokkuvõtteid möödunud hooajast, ning kevad, kui soovitakse ennast kurssi viia valdkonna uute trendidega. Seega on koolitusvõimaluste planeerimisel ja korraldamisel vajalik arvestada hotellimajanduse hooajalisuse ja sellest tingitud teenuse eripäraga.

Kuigi sellest uurimusest selgub olulist teavet hotellide juhtkonna liikmete arusaamade ja ootuste kohta seoses teenindava personali koolitamisega ning esitatud on ka mitmeid ettepanekuid, mida koolitustegevusel silmas pidada, on tööl ka piiranguid.

Uurimuse fookuses olid vaid viie hotelli juhtkonna liikmed, mistõttu esines intervjuu vastustes vähe kokkulangevusi ning küllastuspunkt jäi saavutamata. Samuti pole uurija kindel, kas mõni teine uurija oleks jõudnud samasuguste tulemusteni. Edasistes uuringutes võiks kaaluda kaasuurija rakendamist ja koguda andmeid oluliselt suurema hulga hotellide juhtkonna liikmete käest ankeediga. Laiaulatuslikum uuring annaks nii hotellidele kui ka koolitusi pakkuvatele ettevõtetele paremad võimalused koolituste sihtgrupi tundma õppimiseks ja koolitustegevuse korraldamiseks.

Lisaks võib uuringu piiranguks pidada intervjuu läbiviimise aega. Intervjuud viidi läbi märtsis ehk hotellide kõrghooegade vahelisel ajal, mil kliente on ettevõttes vähem ja võib oletada, et ka uute töötajate palkamine ja koolitamine on passiivsem. Seega ei pruukinud juhtkonna liikmete arusaamad ja ootused personali koolitusvajadustest- ja võimalustest olla nii kriitilised kui kõrghooajal. Intervjuu vastustest ei pruukinud selguda tegelikud koolitusvajadused ja -võimalused. Edaspidi võiks kaaluda intervjuu läbiviimist kõrghooajal.

Samuti võib töö üheks piiranguks lugeda seda, et uuringu tulemustest ei selgu täpsemalt, milliseid meetodeid kasutavad juhtkonna liikmed töötaja koolitusvajaduse väljaselgitamiseks ning millistel täpsematel põhjustel ei kasutata hotellides koolitusplaane.

Antud uuringust selgus, et juhtkonna liikmete arvates soovivad kliendid toote või teenuse tarbimisel üha enam saada teeninduselamuse osaliseks. Seega võiks edasistes uuringutes keskenduda sellele, millised on personali endi arusaamad klientide vajadustest ja ootustest, teenindaja oskustest ja teadmistest selle pakkumisel ning koolitusvajadustest.

### **Tänusõnad**

Tänan kõiki uurimuses osalenud juhtkonna liikmeid, kes andsid nõusoleku intervjuudeks ja nende salvestamiseks. Samuti tänan lõputöö juhendajat, mentorit, kaaskodeerijat, pereliikmeid, kolleege ja kõiki teisi, kes aitasid kaasa lõputöö valmimisele.

### **Autorsuse kinnitus**

*Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.*

25.05.2017

## Kasutatud kirjandus

- Alas, R. (2001). Personalijuhtimine. R. Alas (Toim), *Personali koolitus ja arendamine* (lk 91-98). Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Ardel, T. (2015). Maaturismi aabits. T. Ardel (Toim), *Turismi alused* (lk 7-15). Viljandi: Print Best.
- Dambe, G., & Atstaja, D. (2013, September). Knowledge, skills and attitude in tourism industry: case study of Latvia. *European Integration Studies*, 7. Külastatud aadressil <http://www.eis.ktu.lt/index.php/EIS/article/view/5196>
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (2006). *Eesti turismiettevõtete koolitusvajaduse uuring*. Publitseerimata uuring. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
- Eesti Turismiseadus (2014). Riigi Teataja I 2014, 144. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/TurS>
- Furunes, T. (2007, February). Training Paradox in the Hotel Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5. Külastatud aadressil <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15022250510014372>
- Haridus- ja Teadusministeerium (2017). *Täienduskoolitus*. Külastatud aadressil <https://www.hm.ee/et/eesmargid-tegevused/taiskasvanuharidus/taienduskoolitus>
- Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001, June). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3). Külastatud aadressil <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09596110110388909>
- Jakobson, J. (2003). Turismi alused. J. Jakobson (Toim), *Majutusettevõtted* lk (72-78). Tallinn: Riiklik Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus.
- Järvis, P. (1998). Täiskasvanuharidus ja pidevõpe: teooria ja praktika. P. Järvis (Toim), *Täiskasvanuhariduse ja pidevõppe kontseptsioon* (lk 52-53). Tallinn: Kirjastus SE&JS.
- Kalamees, T. (2014). *Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine majutusettevõttes*. Külastatud aadressil [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/45378/kalamees\\_terje.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/45378/kalamees_terje.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kutsehariduse Seirekeskus (2006). *Täienduskoolitus täiskasvanutele*. Külastatud aadressil: [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/40849/Taiskasv\\_Taiendkoolitus.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/40849/Taiskasv_Taiendkoolitus.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Kutsekoda (2016). *Kutsestandardid. Toitlustus- ja majutusteenindus*. Külastatud aadressil:  
<http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid>
- Laherand, M. L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J. (2014). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Külastatud aadressil <http://samm.ut.ee/>
- Loogma, K. (2005). Töötajate õppimine töökeskkonnas. *Eesti kutseõppe I teaduskonverents "Teaduspõhine kutseõpe - osa teaduspõhisest majandusest"*, 69-78.
- Luka, I. (2015, December). Enhancing employability skills for tourism and hospitality industry employees in Europe. *Acta Prosperitatis*, 6. Külastatud aadressil:  
[https://www.researchgate.net/publication/289672522\\_Enhancing\\_employability\\_skills\\_for\\_tourism\\_and\\_hospitality\\_industry\\_employees\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/289672522_Enhancing_employability_skills_for_tourism_and_hospitality_industry_employees_in_Europe)
- Luur, A. (2011). *Personali koolitamine majutusettevõtetes Põlvamaa majutusettevõtete näitel*. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.
- Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H. (2002). Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. H. Vigla (Toim), *Koolitusvajaduse hindamine organisatsioonis* (lk 86-91). Tallinn: Vastus.
- Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H. (2002). Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. H. Vigla (Toim), *Organisatsioonisisene koolitus* (lk 101-107). Tallinn: Vastus.
- Lõuna-Eesti Turism (2009). *Lõuna-Eesti turismi arengukava 2020*. Külastatud aadressil  
<http://southeastonia.ee/uploads/dokumendid/LE%20Turismi%20arengukava.pdf>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2013). *Tööjõuvajaduse prognoos aastani 2020*. Külastatud aadressil  
[https://www.mkm.ee/sites/default/files/toojouvajaduse\\_prognoos\\_aastani\\_2020\\_luhikirjeldus.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/toojouvajaduse_prognoos_aastani_2020_luhikirjeldus.pdf)
- Murula, H. (2016). *Personali töörahulolu ja motivatsioon Hotell London OÜ näitel*. Külastatud aadressil  
[http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/53905/murula\\_helena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/53905/murula_helena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium (2013). *Eesti riiklik turismiarengukava 2014–2020*. Külastatud aadressil  
<https://www.riigiteataja.ee/aktiiv/3191/1201/3015/lisa.pdf>
- Mayo, A. (2004). Ettevõtte inimväärtus: kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. A. Mayo (Toim), *Võimekus ja potentsiaalid* (lk 81-108). Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Næssén, L-O. (2002). Parem Teenindamine: kuidas enesearenduse kaudu saavutada klientide

- rahulolu. L-O. Nässén (Toim), *Mida tähendab teenindus?* (lk 11-13). Tallinn: Avita.
- Parts, S. (2014). *Personali töörahulolu ja motiveerimine OÜ Hotell Tartu näitel*. Külastatud aadressil [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/43954/parts\\_sigrit.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/43954/parts_sigrit.pdf)
- Puhka Eestis (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.puhkaeestis.ee/et/>
- Riigi Teataja (2015). *Nõuded majutusettevõttele*. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/119062015013>
- Sihtasutus Eesti Kutsehariduse Reform. Hariduse ja Tööhõive Seirekeskus (2002). *Lõuna-Eesti ettevõtete tööjõuvajadus*. Külastatud aadressil [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/40720/Kutsehar\\_toojouvajadus.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/40720/Kutsehar_toojouvajadus.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Siimon, A. (1997). Hotellimajanduse alused. A. Siimon (Toim), *Hotelliteenuste tähtsus, põhiomadused ja tunnused* (lk 41-45). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Siimon, A. (1997). Hotellimajanduse alused. A. Siimon (Toim), *Vajadused ja neid rahuldavad hotelliteenused* (lk 45-51). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Tooman, H. (2006). Turismihariduse suundumused ja praktikakäsitlused. *II kutsehariduse teaduskonverents: "Praktikal "käimisest" töökeskkonnas õppimiseni"*, 31-40.
- Tooman, H. & Mae, A. (1999). Inimeselt inimesele. Turismi-, hotelli- ja teenindusala käsiraamat. A. Mae, & H. Tooman (Toim), *Teel teenindusühiskonda* (lk 10-25). Tallinn: Avita.
- Türk, K. (1999). Personali juhtimine ja eestvedamine. K. Türk (Toim), *Personali koolitamise eesmärgid ja programmid* (lk 314-321). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. K. Türk (Toim), *Personali koolitamise eesmärgid ja programmid* (lk 314-321). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Varts, R., & Laurson, K. (2013). Personalijuhtimise käsiraamat. R. Varts & K. Laurson (Toim), *Lisaväärtust loov personalistrateegia* (lk 12-17). Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing
- Viin, T., & Villing, R. (2011). Hotellimajanduse alused. T. Viin, & R. Villing (Toim), *Turismi- ja hotellisektor tööandjana* (lk 18-21). Tallinn: Kirjastus Argo.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Külastatud aadressil [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf)
- Üksvärav, R. (2003). Organisatsioon ja juhtimine. R. Üksvärav (Toim), *Täienduskoolitus* (lk 139-145). Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

## Lisa 1 Intervjuu kava

### Sissejuhatavad küsimused:

1. Kui kaua Te olete siin ettevõttes töötanud?
2. Kui palju Teil on alluvaid?
3. Millised on Teie igapäevased tööülesanded?

### Küsimused personali oskuste kohta:

4. Palun nimetage oskusi, mida peate teenindaval personalil olulisteks? Palun selgitage.
5. Milliseks hindate enda ettevõtte personali oskusi? Palun selgitage. **Abistav:** Kas need vastavad Teie ootustele?
6. Kas Teil oleks võimalik välja tuua ameteid enda ettevõttes, kellel jääb vajalikest oskustest puudu? Palun täpsustage. **Abistav:** Palun nimetage ameteid, kellel oleks vaja oskuseid arendada?

### Küsimused personali koolitusvajaduste kohta:

7. Kuidas suhtute personali koolitamisega? Palun selgitage. **Abistav:** Kuivõrd oluliseks Te personali koolitamist peate?
8. Millistel põhjustel personali koolitate? Palun selgitage. **Abistav:** Kas soovite seeläbi tõsta ettevõtte konkurentsivõimet, motiveerida personali, vahetada kogemusi teiste ettevõtetega vmt?
9. Milliseks hindate enda ettevõtte personali koolitusvajadust? **Abistavad:** Milliseid koolitusi vajaksid töötajad eelkõige? Nimetage koolitusi, mida vajate personali oskuste täiendamiseks? Nimetage koolitusi, mida vajate personali uute oskuste omandamiseks?
10. Kas teie ettevõttes on valdkondi/lisateenuseid, mida tahaksite arendada, kuid personalil puuduvad vajalikud oskused? Palun täpsustage. **Abistav:** Kui silmas pidada teie ettevõtte arenguplaane, siis millistel teemadel koolitusi vajaksite?

### Küsimused koolituste võimaluste kohta:

11. Millistest allikatest saate infot koolituste kohta? Palun täpsustage. **Abistav:** Kas koolitusettevõtete kodulehekülgedelt; koolitusi pakkuvatest portaalidest; ajalehtedest; sõpradelt, tuttavatelt; üritustelt; spämmkirjade näol vm?
12. Mille järgi valite koolitusi? Palun selgitage. **Abistav:** Milliste kriteeriumite alusel Te koolitusi valite?
13. Mil määral olete rahul pakutavate koolitustega? Palun põhjendage. **Abistavad:** Kuidas olete rahul pakutavate koolitusvõimaluste ja teemadega? Kas pakutavad koolitused vastavad teie ettevõtte vajadustele?

## Teenindava personali koolitusvajadused ja –võimalused

14. Milline on Teie arvamus töötaja koolitamisest väljaspool ettevõtet mõnes koolitusasutuses? Palun selgitage. **Abistav:** Kas Teil oleks võimalik välja tuua teemasid või ametirühmi, mille/kelle puhul seda kasutate?
15. Milline on Teie arvamus koolitaja kutsumisest ettevõttesse? Palun selgitage. **Abistav:** Kas Teil oleks võimalik välja tuua teemasid või ametirühmi, mille/kelle puhul seda kasutate?
16. Milline on Teie arvamus töötaja koolitamise kohta töö käigus? Palun selgitage. **Abistav:** Kui te koolitate personali töö käigus, siis millistel teemad/ ameteid?
17. Millist aega peate koolituse jaoks sobivaks? Palun selgitage **Abistav:** Kas on kindla aastaaja, nädalapäeva, kellaaja vmt eelistusi?
18. Kas mõnikord jääb personalil soovitud koolitustel osalemata? Palun selgitage. **Abistav:** Millistel põhjustel?
19. Kas Teil on soovitusi koolitajatele ja koolituste pakkujatele? Palun selgitage. **Abistav:** Mida saaks paremini teha?

**Soovite veel midagi lisada, mida mina ei küsinud aga oluliseks peate?**

## **Lisa 2** Väljavõte uurijapäevikust

Intervjuu: I, intervjueeritav: Indrek (nimi muudetud). Intervjuu kestvus: 42 min. Kohtumise alguses selgitasin veel üle uurimisteema ja miks ma seda uurin. Küsisin luba salvestamiseks. Rääkisin ka sellest, et salvestuse materjali kirjutan üles ja pärast analüüsin koos teiste salvestistega. Samuti rääkisin konfidentsiaalsuse tagamisest. Intervjueeritav oli väga jutukas ja kiire kõnega, mis tundus sellel hetkel väga hea, sest ma ei pidanud ise väga palju juurde küsima ja tundus, et saan palju informatsiooni. Samas oli väga raske tempos püsida ja meelde jätta, millistele küsimustele ta juba vastanud on ja mida peaks üle küsima. Ja ma polnud kindel, kas intervjuu saab salvestatud, tegin mõned märkmed. Olin üsna närvis. Järgmisel korral pean arvatavasti küsimusi veel kord üle lugema ja tekib kui väike kahtlus, et ei ole vastanud, siis tuleb üle küsida. Lisaks peaks tegema rohkem pause enda jutus. Võib-olla see tõmbab ka intervjueeritava jutu rahulikumaks. Ja vahetult enne intervjuu salvestamist kontrollima telefoni korrasolekut. Aku täis! Võib-olla tuleks pärast küsimuse esitamist ka kannatlikum olla, et intervjueeritav saaks mõtteid koguda ja vastata. Mulle tundus, et kiirustasin liialt. Kuna teema on minu jaoks väga huvitav, siis mõnel teemal tahtsin väga kaasa rääkida ja arutleda. Kuna see võib samuti intervjueeritava vastuseid mõjutada, siis peaksin seda enne järgmist intervjuud endale meelde tuletama, et seda ei juhtuks. Peaksin salvestuse üle kuulama, et olla kindel, kas see nii oli ja kas mõjutas intervjueeritava vastuseid.

### Lisa 3 Näide kodeerimisest *QCAmap* programmis

tööle tulles, ongi see põhiõppimine, toimubki.

A: aga mis need oskused nagu olulised on selles sektoris? et mida nagu need, kes siin majutusettevõttes töötavad, mis need on need olulised asjad, mida ta võiks osata või..?

B: no vot see sõltubki sellest samast..

A: ametirühmast?

B: .. valdkonnast. Kui ta on majutuses, siis see peaks ühtemoodi olema, või toateeninduses. Kui ta on vastuvõtus, siis on see teine ja restoranis on see kolmas. Et ongi nagu noh, need peavad täiesti erinevad inimesed olema või võiksid olla nagu selles mõttes oma olemuselt - et toateenindaja ei pea olema väga hea suhtleja, väga hea keele valdaja. Tal peavad olema teistsugused omadused. Vastuvõtus peab olema - justkui, võiks olla selline särav, hea suhtleja, tähelepanelik, viisakas, lahke - täpselt nii nagu restorani poole pääl.

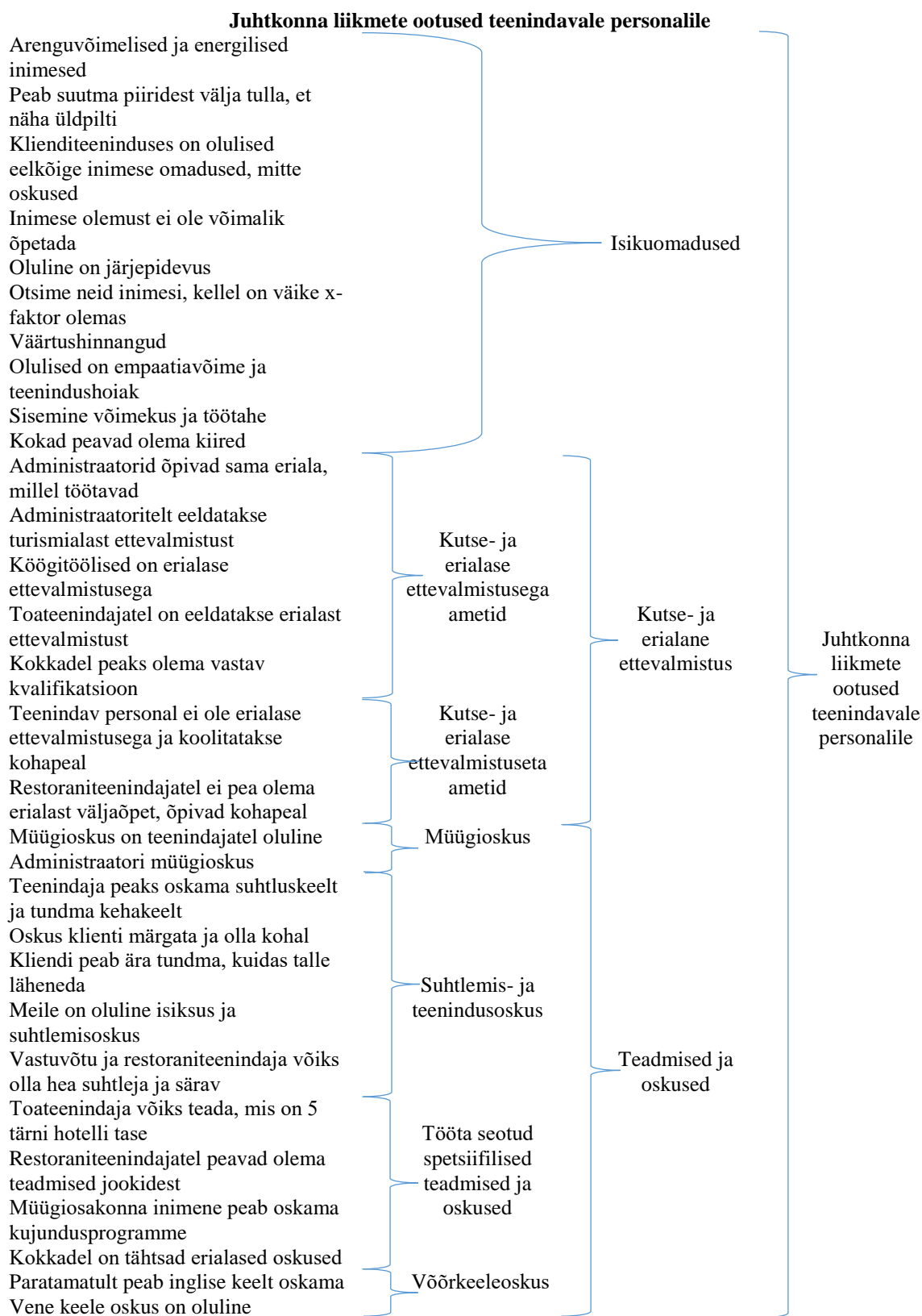
The screenshot shows a 'Category Formation' dialog box in the QCAmap software. The dialog contains a list of 47 items, each with a small square icon to its left. The items are arranged in three columns. The first column contains items D1 through D12. The second column contains items D13 through D26. The third column contains items D27 through D37. Below the list, there is a dropdown menu with 'D48:' selected, followed by an empty text input field and an 'add' button.

|                                     |                                      |                                     |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| D1: hea teenindamise oskus          | D13: oluline on järjepidevus         | D27: köögitöölised on erialase ette |
| D2: administraatorid õpivad sama    | D14: teenindaja peaks oskama te      | D28: teenindav personal ei ole eri  |
| D3: teeninduses vajaminevat hea     | D15: teenindushoiak                  | D30: kliendi peab ära tundma, kui   |
| D4: enamik portjeeedest ja adminis  | D17: administraatoritelt eeldatakse  | D31: otsime neid inimesi, kellel on |
| D5: paratamatult peab inglise keel  | D20: kui inimesel on õiged omadu     | D32: meile on oluline isikus ja sul |
| D6: vene keelt võiks osata          | D21: teenitusvalmidusele ja osku     | D33: vene keele oskus võiks olla    |
| D7: müügi oskus on oluline          | D22: oskus klienti märgata ja olla   | D34: müügi osakonna inimene peab    |
| D8: peab suutma piiridest välja tul | D23: inglise keele oskus ei ole niin | D35: administraatorid on erialase l |
| D11: klienditeeninduses on olulise  | D25: toateenindaja võiks teada, n    | D36: toateenindajatel on eeldatak   |
| D12: inimese olemust ei ole võima   | D26: restoraniteenindajatel teadm    | D37: kokkadel peaks olema vasta     |

D38: restoraniteenindajatel ei pea  
D39: toateenindaja ei pea olema v  
D40: vastuvõtu ja restoraniteeninc  
D41: kokkadel on tähtsad erialase  
D42: teenindajatel võiks olla parer  
D43: väärtushinnangud  
D44: empaatiavõime  
D45: suhtumine ja valmisolek töök  
D46: sisemine võimekus ja töötahr  
D47: administraatori müügi oskus

D48:  add

**Lisa 4 Näide ala- ja peakategooriate moodustamisest**



## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Anu Perve (22.03.1980)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Juhtkonna liikmete arusaamad teenindava personali koolitusvajadustest ja ootused koolitusvõimalustele Lõuna-Eesti viie hotelli näitel“ mille juhendaja on Gerli Silm.

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 25.05.2017