

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Monika Järv

**MAJUTUSETTEVÕTTE
TEENINDUSJUHISTE VÄÄRTUSPÕHINE
ARENDAMINE TALLINK SPA &
CONFERENCE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Anne Roosipõld PhD

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

juhendaja nimi

/digiallkirjastatud/

kaasjuhendaja nimi

/digiallkirjastatud)

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

programmijuhi nimi

/digiallkirjastatud/

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

autori nimi

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sisukord	3
Sissejuhatus	4
1. Teenindusprotsesside ja teenindusjuhiste teoreetilised käsitlused.....	7
1.1. Teenindusprotsesside teoreetilised käsitlused	7
1.2. Väärtuspõhiste teenindusjuhiste olemus	13
2. Teenindusstandardite uuring ja ettepanekud organisatsioonile väärtuspõhiste teenindusjuhiste loomiseks	20
2.1. Ülevaade hotellist Tallink SPA & Conference ja olemasolevast teenindusstandardist	20
2.2. Tallink SPA & Conference hotelli teenindusstandardite uuringu kirjeldus	23
2.3. Uuringu tulemused	25
2.4. Järeldused ja ettepanekud	30
Kokkuvõte	35
Viidatud allikad.....	38
Lisad.....	43
Lisa 1. Tallink SPA & Conference töötajate uksekaardi pilt	43
Lisa 2. Intervjuu küsimused	44
Lisa 2 järg.....	45
Summary	46

SISSEJUHATUS

Lõputöö temaatika põhineb teenindusprotsesside ja teenindusjuhiste teoreetilistele allikatele ning väärtuspõhisuse edendamisele hotell Tallink SPA & Conference näitel. Ettevõttes tagab tervikliku teeninduskvaliteedi teenindusprotsesside muutmise ja parendamine ning loominguksust säilitavate teenindusjuhiste loomine, mis ei pärsi teenindaja talenti.

Kuigi turismisektor oli 2019. aastani stabiilsel kasvuteel, siis koroonaviiruse puhang on viinud selle kaosesse (Nhamo & Chikodzi, 2020, lk 184). Maailma Turismiorganisatsiooni (UNWTO) andmeil kannatas ülemaailmne turism 2020. aastal rekordilist langust, rahvusvaheliste turistide saabumiste arv langes 74% (UNWTO, 2021). See omakorda on põhjustanud väga paljude hotellide ajutised või lõplikud sulgemised. Hotellide sulgemiste tagajärgedel on väga paljud inimesed üle maailma kaotanud töökoha. Mitmed globaalsed hotelliketid on tühistanud dividendimaksed ning lükanud edasi erinevad kapitalikulud, et vältida pankrotti minemist. Selleks, et olla konkurentsivõimeline, kui hotellid on taas avatud ilma piiranguteta, on tarvis muuta seniseid kontseptsioone ja teenindusjuhiseid. (Nhamo & Chikodzi, 2020, lk 184)

Teenindusjuhis on abivahend, mis aitab muuta teenindust paremaks ja esile tuua rohkem väärtuspõhiseid aspekte. Väärtuspõhised tegurid on autentsus, usaldusväarsus, efektiivsus, korrektsus ja külalislahkus. (Sagiv & Roccas, 2017, lk 4) Selle teema käsitlemine on oluline, kuna konkurents aina tiheneb ja ettevõtted peavad pöörama suuremat tähelepanu teenindusjuhiste edendamisele, sest need muudavad ettevõttesisest koostööd sujuvamaks ja teeninduskvaliteedi ühtseks ja püsivaks.

Üha suurenev klientidele suunatud külalislahkuse roll nõuab hotellide juhtimismeeskondadelt tõhusamat koostööd, et saavutada ettevõttes ühtne teenindustase. Kvaliteetsest teenindustasemest peab olema ettevõtte töötajaskonnal ühine arusaam. Selle loomisele ettevõttes aitab kaasa kaasaegse väärtuspõhise teenindusjuhise väljatöötamine,

mis töötajatele annab vajalikud juhtnöörid, aga jätab ruumi loomingulisemaks suhtlemiseks. Teenindusjuhiste välja arendamine nõuab tihti teenindusprotsesside muutmist või korrigeerimist, kuna külaliste teadlikkus on pidevalt kasvanud ja erinevad nõudmised on suurenenud. (Cheng & Bilgihan, 2020, lk 1)

Teenindusjuhiste puudumine, osaline aegumine või pinnapealsus tekitab töötajates tahtmise tegutseda oma äranägemise järgi, mis omakorda tekitab teenindusprotsessis erinevaid puudujääke või arusaamatusi. Kui kõik meeskonnaliikmed oleksid teenindusjuhiste koostamisel kaasatud, siis saaksid nad pühenduda eesmärkidele, mis loovad suurepärase teeninduskultuuri. (Bandy, 2002, lk 325)

Eestis hakati teenindusstandarditele tähelepanu pöörama 1990. aastatel, kui Eesti taasiseseisvus. Standardeid hakati kasutama pealinnas suuremates hotellides ja eeskuju võeti välismaa hotellikettidelt. Teenindusstandardite uuendamine on teatud aja tagant vajalik, kuna hotellide kontseptsioonid on pidevas muutmises. Organisatsioonikultuuril on oluline roll teenindusstandardi kehtestamisel, kuna see mõjutab töötajate motivatsiooni.

Ettevõtte juhiga konsulteerides (M. Raudsepp-Pöder, suuline vestlus, 10.03.2021) selgus, et lõputöö temaatika on aktuaalne, kuna 2015. aastal loodud teenindusstandardid ei pruugi enam vastata tänapäeval ettevõtet külastavate klientide ootustele ja vajadustele. Kuue aastaga on muutunud külaliste ostu- ja käitumisharjumused, lisaks on nad palju teadlikumad ja nõudlikumad, eriti teenuste ning teeninduse osas. Kuna personal on aja jooksul muutunud või vahetunud, siis muutuste tegemine teenindusstandardites aitab neil oma tööd paremini ja professionaalsemalt teha. Teema on oluline ka seetõttu, kuna ettevõtte juhi sõnul on teenindusstandardite kaasajastamine kindlasti plaanis, millele see uurimistöo võib abiks olla.

Lõputöö eesmärgiks on esitada Tallink SPA & Conference hotelli juhtkonnale ettepanekud väärtuspõhiste teenindusjuhiste arendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks tõstatakse uurimisküsimus: „Kuidas muuta teenindusjuhised väärtuspõhisteks?“ Et saavutada eesmärk ja leida vastus uurimisküsimusele, teostatakse järgmised ülesanded:

- analüüsida teoreetilistele allikatele tuginedes teenindusprotsesse ja väärtuspõhiseid teenindusjuhiseid;
- läbi viia uuring hotell Tallink SPA & Conference töötajate seas;
- analüüsida uuringu tulemusi;
- esitada järeldused ja ettepanekud väärtuspõhiste teenindusjuhiste arendamiseks.

Lõputöö teoreetiline tekst sisaldab erinevaid ingliskeelseid teadusartikleid, raamatuid ja teisi teemakohaseid allikaid. Esimeses osas tuuakse välja teenindusprotsesside ja teenindusjuhiste teoreetilised käsitlused. Lõputöö teises peatükis antakse ülevaade uuringu eesmärgist, valimist, uuringumeetodist ja uuringu tulemuste analüüsist. Seejärel teeb autor järeldusi ja ettepanekuid, kuidas teenindusjuhiseid arendada väärtuspõhisteks.

Varasemalt on väärtuspõhiseid teenindusstandardeid uurinud Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži üliõpilane Turgan (2017) Nordic Hotel Forumi näitel. Kui (Turgan, 2017) kasutas uuringumeetodina kvantitatiivset analüüsi, siis selles lõputöös kasutatakse kvalitatiivset uuringumeetodit eesmärgiga saada rohkem informatsiooni ja ettepanekuid teenindusjuhiste arendamiseks.

1. TEENINDUSPROTSESSIDE JA TEENINDUSJUHISTE TEOREETILISED KÄSITLUSED

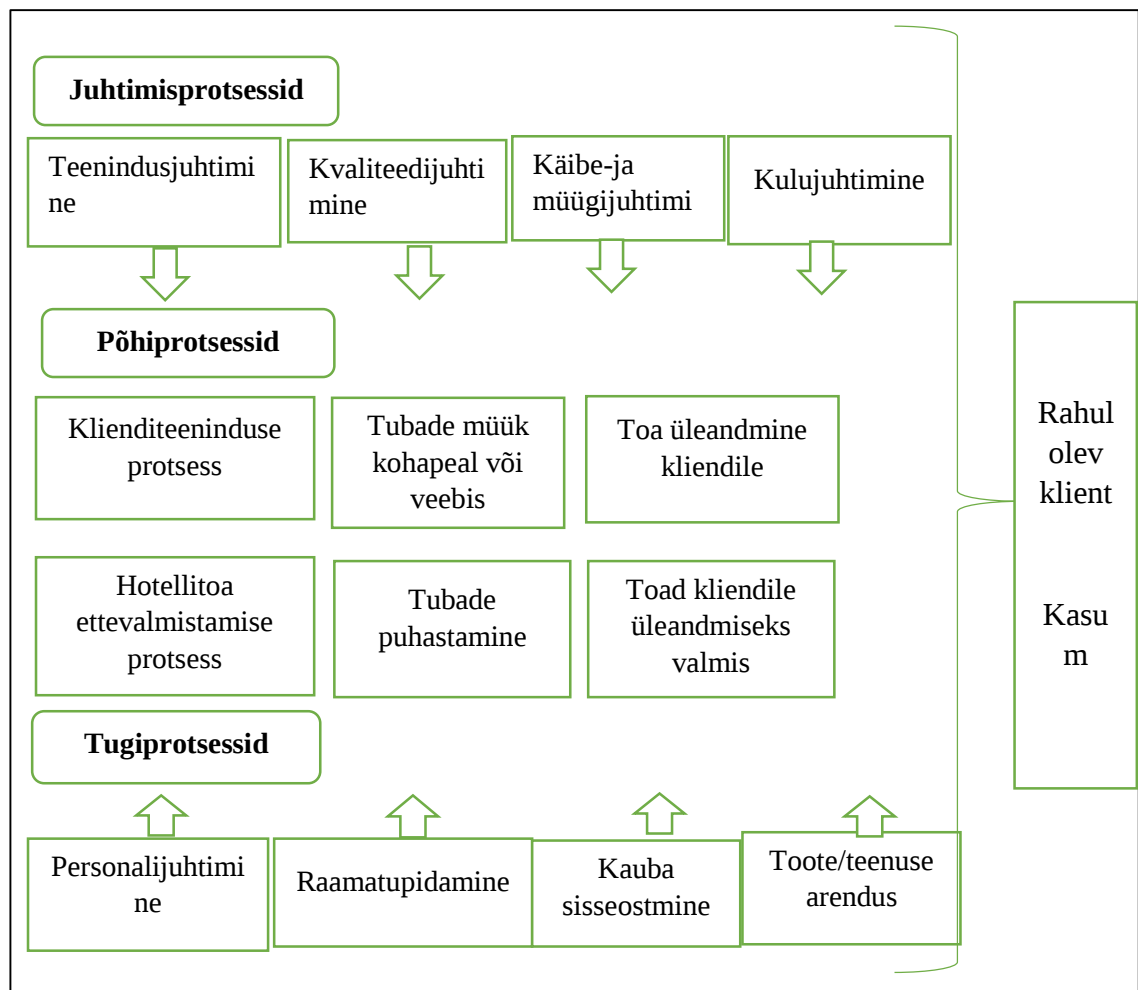
1.1. Teenindusprotsesside teoreetilised käsitlused

Teenindusprotsess koosneb erinevatest teenindusetappidest, mis algab kliendi tervitamisest ja lõppeb, kui klient lahkub ettevõttest. Kõik teenindusetapid peaksid olema läbimõeldud ja arutatud ning üheselt arusaadavad kogu töötajaskonnale, et ei tekiks arusaamatusi. Läbi klienditeenindajate oskuste ja käitumise teenindusprotsessides hindab klient ettevõtet, kas positiivselt või negatiivselt. Erinevatel hinnangutel on oluline roll ettevõtte mainele, mis võib kannatada, kui teenindustase ei ole kvaliteetne.

Teenindusprotsessid on erinevad funktsionaalsed töö tegemise meetodid, jaotused ja otseselt juhtimisprintsipi all paika pandud normid või reeglid (Radnor & Johnston, 2012, lk 903). Teenindusprotsesse võib defineerida kui mitmesuguseid töö tegemise etappe, kus iga etapp on ainulaadne ning olulisteks märksõnadeks tegevuste käigus on kiirus, efektiivsus, loogilisus, täpsus jne (Dombrowski & Malorny, 2016, lk 247). Mõlema autori välja toodud definitsioonid hõlmavad erinevaid töö tegemise jaotusi ja regulatsioone teeninduses. Olenevalt ettevõtte suurusest võib teenindusprotsesside liigitamine ja maht suuresti erineda. Suuremates ettevõtetes on teenindusprotsesside jaotus väga lai ja mõne protsessi muutmine võib võtta pikka aega, sest arvestada tuleb suurt personali hulka, kes peab uued käsitlused omaks võtma.

Tööprotsess on sihipärane töö tegemise viis (Eesti Keele Instituut, 2020). Tööprotsess algab töökogemusest, kus õpitakse kasutama töökohas erinevaid vahendeid, mis toetavad õppijaid eri tüüpi teadmiste, oskuste ja kogemustega. (Griffiths & Guile, 2003, lk 58) Teenindusprotsess hõlmab erinevaid teenindustoimingute etappe, aga tööprotsessil on laiem tähendus, mis sisaldab nii teeninduse apekte, kui ka täiesti teisi valdkondi (nt. seadmete hooldamine, erinevad ettevalmistustööd, raamatupidamine). Joonisel 1 on näitena toodud teenindusprotsessid majutusettevõttes.

Ettevõtte erinevad juhtimisprotsessid saab liigitada kaheks: põhi- ja tugiprotsessid. Põhiprotsessid hõlmavad klienditeenindust, antud juhul on tegemist toa müümise ja ettevalmistamise protsessidega. Majutusettevõttes saab põhiprotsessideks nimetada tubade müüki, puhastamist ja üleandmist kliendile, mille eesmärk on rahulolev klient ja ettevõttele kasumi teenimine (Joonis 1).



Joonis 1. Teenindusprotsessid majutusettevõttes Allikas: Porter et al., 1985, lk 151

Lähtudes Joonise 1, kohandati Porter & Millari väärtusahela mudelit uurija Poon uuringus (viidatud Yilmaz & Bititci, 2006, lk 342 vahendusel) kaheksa aastat hiljem, et muuta seda turismimajandusele väärtuslikumaks. Mudel on muudetud kliendikeskseks ja lähtunud on kliendi vaatenurgast. Kliendikesksuse sissetoomine loob väärtust nii külalistele kui ka ettevõttele ja loob eeldused paremate majandustulemuste saavutamiseks. Esialgsel

udelil puudus ka kliendi tellimus, kuigi kogu protsess algab toote või teenuse broneerimisest (näiteks hotellitoa broneerimine läbi veebikeskkonna).

Oluline aspekt teenindusprotsesside parendamises on tehnoloogia kasutamine, see on vajalik klientide efektiivsemaks teenindamiseks. Lisaks aitab see tööd teha erinevates osakondades ja kiirendab kogu süsteemi võimekust. Tehnoloogia aitab ühendada erinevaid tööprotsesse. Enamikel juhtudel soodustab tehnoloogia olemasolu külastuskogemuse edendamist, suurendades seeläbi hotelliteenuste osutamise tõhusust. Uued IT-lahendused aitavad hotellimajandusel kasvada ja laieneda. (Lee & Hyun, 2020, lk 2) Teenindusprotsesside muutmine ja disainimine nõuab aga ressursse ning investeeringuid, mis tõstatavad ettevõttesiseseid riske mitmel tasandil. Enne iga teenindusprotsessi muutmist, tuleb analüüsida olemasolevat, et leida võimalikud kitsaskohad, ja alles seejärel alustada muutmiste elluviimisega. Uuringud on näidanud, et mingite protsesside muutmisel võivad esineda teatud takistused just töötajate osas, kellele ei pruugi uued lahendused meeltemööda olla. Seetõttu on oluline säilitada ja kindlustada ettevõtte töökultuur, mis annab positiivset mõju innovatsiooni tulemuslikkusele. Uutele teenindusprotsessidele üle minnes tuleb töötajaid koolitada ja anda juhtnööre, et üleminek oleks kogu organisatsioonile kergem. (Sardeshmukh & Hallak, 2019, lk 55)

Erinevate teenindusprotsesside muutmiseks ja kavandamiseks, tuleb ettevõttel vaadata üle planeerimine, järelevalve ja juhtimisprintsüübid. See on vajalik, kuna teenindusprotsesside muutmine ja juurutamine võtab aega ja vajab harjumist. Teenindusprotsesse on vaja muuta, et arendada teenust või toodet, olla konkurentidest sammu võrra eespool ning vähendada mitmesuguseid püsi- või muutuvkulusid. Protsesside muutmise juures on oluline informatsiooni kiire vahetus, juhtide pädevus ja kindlasti personali ümberõppimise võime. (Harris & Mongiello, 2006, lk 23) Üha levinum probleem hotelli restoranis on käsitsi tellimuste vastuvõtmine, mis võib põhjustada mitmesuguseid vigu või arusaamatusi kogu teenuse osutamisel. Mitmed uurimused on näidanud, et seda aspekti annab arendada või edasi disainida. Teeninduse kiiremaks ja lihtsamaks muutmiseks, on leitud, et puutekraaniga tahvelarvutite paigaldamine söögilaudadele aitab külastajakogemust muuta töökindlamaks ja paremaks. Teenuse disainimisel tuleb arvestada klientide arvu optimeerimist või piiramist ühes tunnis, sest vastasel juhul muutuks kokkade töö köögis väga raskeks. Antud

teenindusprotsessi uuendamises on olulisel kohal ettevõtte IT-alane võimekus, mis peab olema kasutajasõbralik. (Wahid, 2014, lk 103)

Tugiprotsessid on erinevad tegevused, mis toetavad põhiprotsesse, nagu tehniline tugi, personali värbamine ja seadmete hooldus. Tugiprotsesside parendamise lõppeesmärk on arendada teenuse kvaliteeti ja seeläbi kindlustada külaliste kõrge rahulolu (Omar & Ariffin, 2016, lk 384). Teeninduse ja kogu teenuse kiiremaks ning efektiivsemaks muutmiseks, oleks ettevõttel vaja soetada kaasaegseid seadmeid või vajaduse korral hooldada või uuendada olemasolevat tehnikat. Kui muuta teatud teenindusprotsessi restoranis, siis tuleks jälgida, et kõik vajalikud töövahendid oleksid olemas. See tagab sujuvama töökorralduse, kus rahul on nii töötajad kui ka kliendid. (Baraban & Durochen, 2010, lk 25)

Paljud hotellid saaksid teenindusprotsesside parendamisel eeskuju võtta Ameerika Ühendriikide poeketilt Walmart, kus teenindusprotsesse kasutatakse kulude vähendamiseks ja kasumi tõstmiseks. Walmart vähendab tarneahela mitmesuguseid kulusid, samal ajal tõstes kasumlikkust ja tootlikkust. Kui ettevõtte on jätkusuutlik, siis seda tunnetavad mitmed kliendid läbi ettevõtte keskkonna ja muu informatsiooni. Pidev jätkusuutlikkus aitab ettevõttel kasvada ja leida uusi innovaatilisi tööprotsesse. Lisaks on ettevõtete edukuse taga koostöö heade partneritega. Selleks, et kõik tööprotsessid töötaksid võimalikult hästi, on vaja, et kõik töötajad annaksid endast parima töötulemuse. Mida rohkem on ettevõttes mitmekülgsete oskustega töötajaid, seda sujuvamalt teenindusprotsessid toimivad, sest situatsioonide muutudes saavad töötajad erinevaid ülesandeid tehes üksteist asendada. Efektiivne operatsioonide juhtimine tekitab väärtust ettevõtte toodetele ja teenustele, samuti tagab hea juhtimine lisandväärtuse tekkeks hea aluse. (Wisner, 2017, lk 3)

Uutes teenindusprotsessides, kus olulisel kohal on töötaja roll, on hädatarvilik mentorite osalus, kes annavad vajalikke näpunäiteid ja juhtnööre. Mõnda konkreetset tööloiku muutes tuleb arvestada, et edu aluseks on rahulolevad töötajad, sest vastasel juhul tööproduktiivsus langeks. Töötajate rahulolu saavutamiseks, tuleb neid pidevalt motiveerida, innustada ja kaasata erinevatesse programmidesse ning projektidesse. Keerulisemate ülesannete lahendamiseks on eelnevalt tarvis kokku saada, pidada koosolek või teha ühine ajurünnak. Garanteerimaks personali seas uuendusmeelsust ja

värskust, tuleks teatud aja tagant muuta töötajate ülesandeid ja struktureerida ümber senine töökorraldus. (Jiang & Milia, 2020, lk 12)

Uute teenindusprotsesside sissetöötamise alustalaks võib pidada koostööd, sest see tagab sujuvama teenuse lõpptarbijale. Vastuvõtt ja majapidamisosakond peaksid olema pidevas ühenduses, et teabevahetus oleks kiire ja ladus. Samuti võib välja tuua, et koosolekute pidamisel tuleks kaasata kõikide osakondade pädevamad töötajad. Üheskoos saab arutada uusi ideid probleemide lahendamiseks, mis annavad terviklikuma ülevaate kogu hotellis toimuvale. Paljude hotellide kitsaskohaks ongi just nõrk koostöö, mille tõttu ei suudeta pakkuda head teenust. Probleemseks kohaks on juhtide rolli ebaselgus, mis toob kaasa konflikte koostöös ja võib mõjutada töötajate rahulolu. (Cheng & Bilgihan, 2020, lk 1)

Uut teenindusprotsessi sissetöötamiseks kõõgis, peaks paigas olema kindel tööjaotus ja juhtide initsiatiivikus. Peab olema selge, millised on iga töötaja ülesanded ning millises mahus ja kui kiiresti neid tuleb täita. Näitena võib välja tuua abikokad, kes põhiliselt hakivad ja koorivad tooraineid, mis on n-ö ettevalmistustöö kokkadele restoranitoidu valmistamiseks. Kui kokkade poolt on kõik toidud valmistatud, siis kontrollib neid peakokk, kelle ülesandeks on tagada kvaliteet. (Baraban & Durochen, 2010, lk 25)

Koroonaviiruse puhanguga on paljud hotellid sattunud halba majanduslikku seisu, kuid mitmed ettevõtted üritavad sellel keerulisel ajal vastu pidada. Kindlasti on see kriis mõjutanud hotellide teenindusprotsesse, sest töötajate koondamine on mõjutanud tööprotsesside, mis varem toimisid. Hotellimajanduse vastupanuvõime on oluline indikaator tulemaks kriisist edukalt välja. Erinevatele kriisidele vastupidamine aitab organisatsiooni ellujäämisele ja konkurentsivõimele kaasa. (Monroy & Penate, 2020, lk 1)

Seoses COVID-19 pandeemiaga on turismimajanduses üha enam esile kerkinud robotite ja tehisintellektidega seonduv. Hotellide ja majutusasutuste reklaamimiseks kasutatakse erinevaid digiplatvorme. Kuigi tehnoloogia areng on märkimisväärne, võib see siiski kaasa tuua negatiivse tagajärje töökohtade, sest inimesed võivad kaotada oma ameti ning töötusmäär kasvab. BBC uudistekanali andmetel võivad robotid aastaks 2030 üle võtta ligi 20 miljonit töökohta kogu maailmas. Hetke olukorras pakutakse aina rohkem kontaktivabasid teenuseid, et vähendada nakkusohtu. (Kim & Baiden, 2020, lk 9)

Teenindusprotsesside efektiivseks toimimiseks on vajalikud pädevad juhid, sest nende oskuste kaudu saavad tööprotsessid üldjuhul alguse. Saavutamaks häid töötulemusi, peaksid erinevate osakondade juhid vältima tööstressi ja läbipõlemist, sest muidu võivad tulemused langeda. Hotellides enimlevinud tööstessi põhjustavad pikad tööpäevad ja intensiivne töökeskkond. Uuringud on näidanud, et viis stressi tekitavat faktorit töö on töö iseloom, suur tööüleskoormus, pikad tööpäevad, vähene otsustamisõigus ja füüsiline töökeskkond. Eelnimetatud tegurite kontrolli alla saamine aitab kaasa ka teeninduskultuuri parendamisele. (Cleveland, *et al.*, 2007, lk 277)

Valede töövahendite olemasolu või ekslike töövõtete kasutamine ei lahenda probleeme teenindusprotsessides. Teenindusprotsesse on mõistlik detailselt kirjeldada ning käsitleda neid projektidena. Protsessid toimivad väga hästi, kui neid juhitakse sidusa ja hallatud süsteemi abil. Kui protseduur on dokumenteeritud, tuleks seda vaadelda, mõõta ja parendada toimimise ajal. Teenindusprotsesside parendamisel pole ühte ega ainuõiget lähenemisviisi. Uued töövahendite kasutusele võtmisel või töövõtete muutmisel, tuleb personali koolitada ja jälgida, et nad saaksid asjadest õigesti aru. Kui töötajad ei saa oma tööülesannetest hästi aru, on raske muuta teeninduskultuuri paremaks. (Berman, 2014, lk 77)

Teenindusprotsesside produktiivsuse taga seisab töökeskkonna hea sisekliima, mille loovad positiivsed töötajad. Edukateks ettevõteteaks, kus on loodud hea sisekliima, võib rahvusvahelisel tasandil nimetada: Southwest Airlines, Marriott, Walt Disney, IBM, Google jne. Töötajate positiivsel suhtumisel on hea mõju tööproduktiivsusele ja firma edukusele. (Xu & Wang, 2020, lk 2) Uudsed lahendused võimaldavad üle maailma paljudes kohtades kasutusele võtta teenindusroboteid, mis peaksid lihtsustama erinevaid tööprotsesse. Tuleviku perspektiivis peaksid hotellid saama strateegilist kasu sotsiaalsete robotite kasutamisest, mis peaksid võimaldama suhtlust külalistega ning lisaks võiksid robotid olla lõbusad ja külalislahked. Näiteks asendatakse hotellides portjee ametikohad robotitega, mida võib nimetada teeninduskvaliteedi disanimiseks ja uuendamiseks. (Moraleda, *et al.*, 2020, lk 2)

Kokkuvõtvalt võib väita, et teenindusprotsessi analüüsi tulemusel luuakse või muudetakse olemasolevaid teenindusstandardeid. Teenindusstandardite kaudu korregeritakse teenindusprotsessi, mis tagab kõikide osakondade sujuva töökorralduse ja

kestva teeninduskvaliteedi. Kui teenindusstandardid puuduvad või neid ei uuendata, siis kannatab kogu ettevõtte maine, kuna läbi teenindusprotsessi hindab külastaja kogu ettevõtet. Teenindusprotsesside toimimiseks on vajalikud tugiprotsessid, mida kliendid otseselt ei näe, kuid need toetavad väärtuse loomist. Kui tugiprotsessid ei toeta põhiprotsesse, siis ei saa organisatsioon toimida tulemuslikult.

1.2. Väärtuspõhiste teenindusjuhiste olemus

Rahvusvaheline standardite organisatsioon defineerib standardeid, kui dokumente, mis on loodud konsensuse alusel, kooskõlastades tegevused ja reeglid ning mida on tunnustatud antud asutuse poolt (ISO, *n.d.*). Teenindusstandard on juhend, milles on detailselt kirjeldatud kogu teenindusprotsess kliendi ja teenusepakkuja vahel (Eesti Keele Instituut, 2020). Vanasti kasutati mõistet teenindusstandard, mis on pigem traditsioonidest kinnipidav nimetus, aga väärtuspõhisel teenindusjuhisel on paindlikum ja loomingulisem lähenemine teenindusele. Selles alapeatükis on kasutusel mõiste „standard“, kuna ingliskeelsetes allikates on see kasutusel.

Teenindusjuhise on juhtimismudel, mis edastab klientidele sõnumit teeninduse sisust ja kujundab ettevõtte mainet kogu klienditeekonna jooksul (Eesti Keele Instituut, 2020). Teoorias peaks kogu ettevõtte kollektiiv olema kaasatud konsensuse alusel teenindusjuhiste loomise protsessi, kus neil on võimalik sisu osas kaasa rääkida. Olulised juhenddokumendid, mis peavad hotellis veel olema on tööohutuse reeglid, sanitaar- ja hügieenieeskirjad jne. Need on olulised juhised, mis kõik peavad olema rangelt ja üheselt sõnastatud.

Ettevõtte teenindusstandardite eesmärk on pakkuda väärtust klientidele, mistõttu tuleks neid rakendada ühtselt ja terviklikult. Standardite elluviimise eelduseks on (Tarziev & Banabakova, 2018, lk 54):

- töötajate käitumise täpse kirjelduse loomine vastavalt teenindusstandarditele;
- personali väljaõpe vastavalt väljatöötatud standarditele, eriti tööharjumuste osas;

- kogu kollektiivi juhtivate spetsialistide spetsiifiline koolitus, mis vastaks standarditele;
- kindla juhtimissüsteemi välja töötamine, et jälgida personali tegevuste vastavust teenindusstandarditele;
- teenindusstandardite järgijate motiveerimissüsteemi välja töötamine;
- kogu dokumentatsiooni kättesaadavus kollektiivile.

Erinevatel osakondadel peaksid olema osakonnale vastavad konkreetsed teenindusstandardid, mille koostamisel on kaasatud teenindav personal. Personali kaasamine aitab vältida vigu standardites ja annab neile motivatsiooni, et täita tööülesandeid vastavalt ettevõtte eesmärkidele.

Seoses teenindussektori kasvuga on organisatsioonides suurenenud huvi teenindusstandardite muutmise või uute väljatöötamise vastu. Paljude ettevõtete teenindusstandardid on loodud lähtuvalt ISO 9001 kvaliteedijuhtimise süsteemist. Üldiselt on organisatsioonides teenindusstandardite kasutamine vabatahtlik, kuid ilma juhisteta ei pruugi klienditeenindajad olla teenindusele orienteeritud. Standardeid saab kasutada innovatsiooni vahendina, toetades erinevaid tehnoloogilisi muutusi ja protsesse. (Weissinger & Kwan, 2018, lk 332)

Ettevõtte teenindusjuhiseid tuleks muuta või arendada alljärgnevate situatsioonide korral (Tarziev & Banabakova, 2018, lk 53):

- teenuse tase organisatsioonis on konkurentidega samal tasemel;
- kliendi tähelepanu saavutamiseks tuleks eristuda oma kontseptsiooniga teistest konkurentidest;
- ettevõtte pakub kallimaid teenuseid või tooteid, mistõttu kogu protsess peaks olema läbimõeldud ja toimima veatult;
- ettevõttel on mitu erinevat allüksust, kus tuleks luua osakonnapõhised teenindusjuhised;
- eesmärk on tagada klientidele kiire ja suurepärase klienditeenindus .

Oluline on luua ja rakendada kõikides teeninduse etappides sisukad teenindusjuhised. Sisutihedad teenindusjuhised aitavad ettevõttel olla kliendikesksed ja määratlevad, kuidas personal peab täitma enda tööülesandeid.

Teenuse kvaliteeti saab mõõta mitmete uuringute alusel, kuid selle jaoks peavad ettevõttel olema kirja pandud korrektsed teenindusjuhised, mille põhisisu on orienteeritud kliendile. Hea teenuse kvaliteedi tagamiseks tuleks välja selgitada tegurid, mis on klientide jaoks kõige olulisemad. Sinna alla võivad kuuluda usaldusväärsus, viisakus, reageerimisvõime ja materiaalsed tooted. Mõned uuringud on näidanud, et hotelliketid, mis ei taju külaliste vajadusi, võivad kaotada väga palju kliente ja seetõttu kannatab äritegevus. Hotelliketid, mis soovivad püsida konkurentsist, peaksid looma enda külaliste vajadustele vastavad teenindusjuhised ja leidma nende põhilised ootused ettevõtte suhtes. (Min, 2018, lk 473)

Teenindust võib kirjeldada, kui hoiakute ja käitumiste kogumit, mis mõjutab ettevõtte personali ja külalisi ning teeninduse sisu peab kindlasti vastama ettevõtte loodud väärtustele. Erinevate teenuste osutamisel kasutatavad teenindusjuhised mõjutavad nii töötajate käitumist, kui ka ettevõtte majanduslikke tulemusi. Ettevõtte majanduslikud tulemused on otseselt seotud ettevõtte sätestatud missiooniga. Teenindusjuhised on ettevõtte missioonist oluline osa, sest nende kaudu disainitakse uusi teenuseid. (Kacmar & Susskind, 2007, lk 371)

Inimväärtused on olulised psühholoogilised omadused, teisisõnu seesmised veendumused, mida inimene endas hindab ja oluliseks peab. Väärtused kujunevad – ajaga, suheldes erinevate inimestega ja muutuvad kogemustega. (Roccas & Schwartz, 2017, lk 631) Erinevaid isiklike väärtusi kirjeldatakse – kui stabiilseid üldiseid elueesmärke. Väärtused väljendavad ka motivatsiooni, kuhu soovitakse enda elus jõuda. Inimeste väärtused on erinevad ja need on jagatud tähtsuse järjekorras isiklikesse tasemetesse. Töölastes väärtustes on oluline, et inimene mõtestaks lahti, millised väärtused on olulised tema jaoks tööelus, näiteks arenguvõimalused, töökeskkond, sissetulek või kõik variandid. (Leduc & Feldman, 2014, lk 6)

Ettevõtte väärtusi on võimalik liigitada kolmeks väärtussüsteemi teguriks vastavalt sellele, kuidas need inimekäitumisele mõju avaldavad. Välja pakuti kombinatsioon väärtussüsteemist järgmine (Dolan & Altman, 2012, lk 21):

- majanduslikud väärtused;
- eetilised väärtused;
- emotsionaalsed väärtused.

Majanduslikud väärtused on vajalikud mitmesuguste alamsüsteemide alles hoidmiseks ja ühendamiseks, mis seostuvad distsipliiniga, efektiivsusega ja tulemuslikkuse standardiga. Nende kaudu saab teostada planeerimist, raamatupidamist ja kvaliteedi tagamist. Neid väärtusi ei saa ignoreerida, kuna need tagavad ettevõtte püsimise konkurentsikeskkonnas. Eetilised väärtused pärinevad uskumustest ja viisidest, kuidas inimesed peaksid käituma avalikus ruumis, suhetes ja töökeskkonnas. Need väärtused sisaldavad omadusi nagu lojaalsus, ausus, vastutus ja austus. Emotsionaalsed väärtused on hädavajalikud erinevate tegevuste algatamiseks nii eraelus kui töökeskkonnas. Sisemised motivaatorid inimesel on vabadus, kirg, optimism ja õnn. Nende väärtuste puudumine takistab initsiatiivi, innovatsiooni ja pühendumust kõigis eluvaldkondades. (Dolan & Altman, 2012, lk 21)

Kuna teenindusettevõtte töötajad langetavad tihti otsuseid, mis lahendavad kliendi probleeme, siis sellele aspektile tuleks rohkem tähelepanu pöörata. Teenindussituatsioonide lahendamine on suurel määral seotud personali isiklike ja ka ettevõtte väärtustega. Mida kogenenumad on töötajad ja mida humansemad on nende väärtushinnangud, seda suurema tõenäosusega võetakse kriitilistes ja pingelistes situatsioonides vastu õigemaid otsuseid. Otsustamisõiguse piirid on reguleeritud teenindusstandarditega, seega suurema otsustamisõiguse korral ei tohiks töötajad neid piire rikkuda. Kui kõik ettevõtte töötajad järgivad oma töös teenindusstandardeid ja langetavad otsuseid vastutustundlikult, siis peaks see tagama ühtse ning tõrgeteta teeninduskvaliteedi. (Ro & Chen, 2011, lk 423)

Organisatsiooni strateegiad ja tõhusus on peegeldus organisatsiooni juhtide isiklikest väärtushinnangutest. Transformatiivne juhtimisstiil aitab jõuda ettevõttel soovitud eduni, kus innustatakse, väärtustatakse, motiveeritakse ning usaldatakse töötajaid, et nad oleksid piisavalt loovad, asjatundlikud ja lahendaksid iseseisvalt erinevaid teenindussituatsioone. (Gao, 2015, lk 52) Schwartzi (1992, lk 6–10) väärtusteoorias on toodud välja järgmised kümme üksteisest erinevat motiveerivat aspekti inimese elus:

- enesejuhtimine – iseseisev mõtlemine, loomine uurimine ja tegevuse valimine;

- stimuleerimine – enese motiveerimine ja ergutamine;
- hedonism – ellusuhtumisviis, mille põhirõhk on naudingul;
- saavutus – eesmärgiks on isiklik edu;
- võim – domineerimine, kontroll ja autoriteetsuse saavutamine;
- turvalisus – stabiilsus, ohtus ja harmoonia;
- kooskõlastatus – ühtsuse saavutamine, sünkroniseerimine;
- traditsioon – ühised tavad ja kogemused;
- spirituaalsus – elu mõtestamine;
- heatahtlikkus – teiste heaolu pärast muretsemine.

Nende väärtuste kaudu saavad ettevõtte töötajad luua organisatsioonist parema kujutluspildi klientidele. Erineva mõttelaadiga inimeste hulgas on otsuseid võimalik vastu võtta üksnes siis, kui nende väärtushinnangud ja ideoloogiad ühtivad ning see muudab ka meeskonnatöö sujuvamaks või dünaamilisemaks.

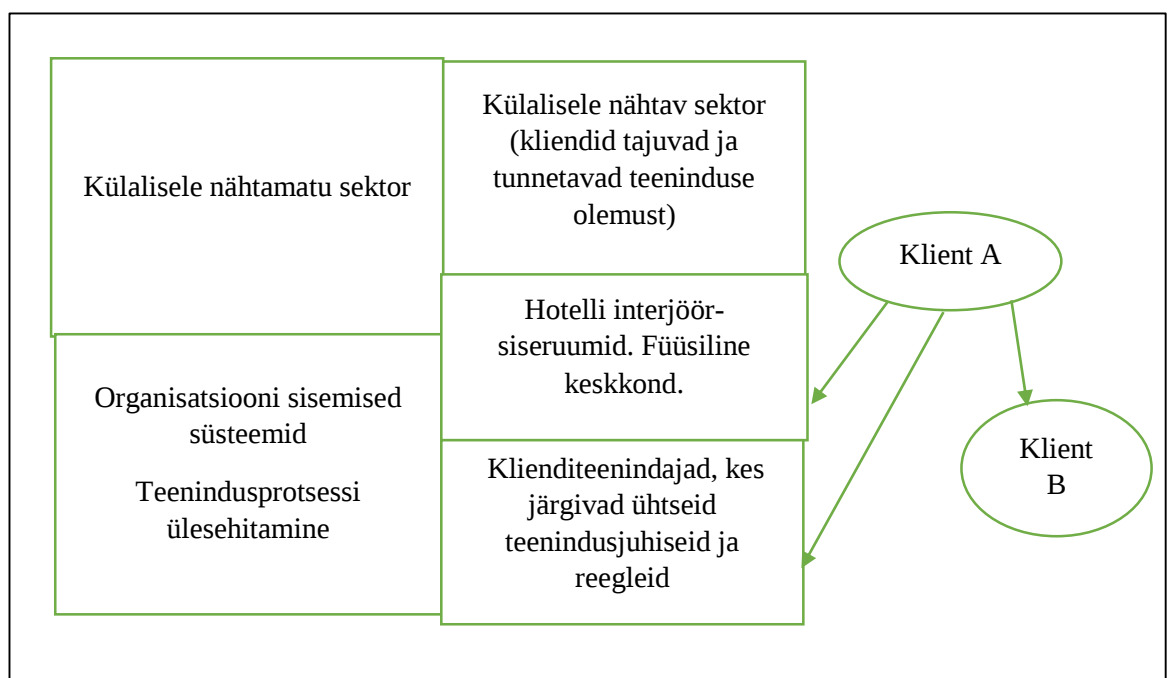
Klientide rahulolu ja nende ootuste täitmine on strateegiline komponent, mis tahes organisatsiooni jätkusuutlikkusele. Väärtuspõhiste teenindusjuhiste loomine ettevõtte põhiväärtustest lähtuvalt, on edasipürgiva ettevõtte tunnuseks. Kui põhiväärtused on loodud, siis ei piisa sellest, et kõik ettevõtte töötajad oskavad neid peast tsiteerida ning need lihtsalt eksisteerivad vaid nendega tuleks liikuda püstitatud eesmärkide suunas. (Manhas & Tukamushaba, 2015, lk 79)

Väärtuspõhiseid teenindussjuhiseid saab luua üksnes, siis kui teenindus on kvaliteetne ja loob kliendile emotsioone ning lisaväärtust. Kliendi jaoks luuakse väärtust hea teeninduse kaudu, mis võib kompenseerida ebamugavat asukohta või kallist hinda. Kui ettevõtte personal järgib teenindusjuhiseid, siis selle tulemusel on firmal võimalik koostada kasumistrateegia, sest pidevalt saadakse juurde uusi kliente ja klienditeenindusega ollakse rahul. Ettevõtte teenindusjuhiste koostamise aluseks, peaks olema hästi toimib organisatsioonikultuur, kus kõik töötajad panustavad lõpptulemusse maksimaalselt. Ühtne väärtussüsteem luuakse firmas õigete ja strateegiliste otsuste tulemusel. (Parasuraman & Zeithaml, 1994, lk 32)

Nii mitmedki uurimused on näidanud, et teeninduse väärtust luuakse tõehetkede kaudu, kus töötaja professionaalsus ja autentsus tekitab kliendile positiivseid emotsioone.

Väärtust luuakse ainult siis kui kogu teenindusprotsess on fokuseeritud klientidele. Selle jaoks on tarvilik, et kõik töötajad käituksid vastavalt ettevõtte loodud teenindusjuhistele. Mida rohkem luuakse klientidele väärtust läbi hea teeninduse, seda paremaks ja terviklikumaks muutub ettevõtte teenindussüsteem. Samuti on oluline, et teenindusprotsessi tugisüsteemid töötaksid laitmatult (kommunikatsioon erinevate osakondade vahel, tehnika korrasolek), sest ilma nendeta pole võimalik pakkuda väärtuspõhist teenindust. (Alter, 2008, lk 73)

Väärtuspõhised teenindusjuhised on ettevõtte püsiva teeninduskvaliteedi aluseks, millele teenindav personal peab tuginema igapäevatoos. Ettevõtte juhtidel on oluline roll edastada töötajatele teenindusjuhiste mõte, miks on juhised loodud ja mida saavutada soovitakse nendega. Teenindusjuhised täidab eesmärgi alles siis, kui kogu ettevõtte töötajaskond on neist teadlikud, aktsepteerinud need ning osalenud erinevatel koolitus- ja arenguprogrammides. Klienditeenindajaid tuleb koolitada ja arendada järjepidevalt, mille käigus täiendatakse nende praktilisi oskusi ning teadmisi. (Maden & Göztaş, 2014, lk 660)



Joonis 2. Teenindusettevõtte kliendisuhete mudel. Allikas: Eiglier *et al.*, 1985, lk 4 (viidatud Grönroos, 1982, lk 34 vahendusel)

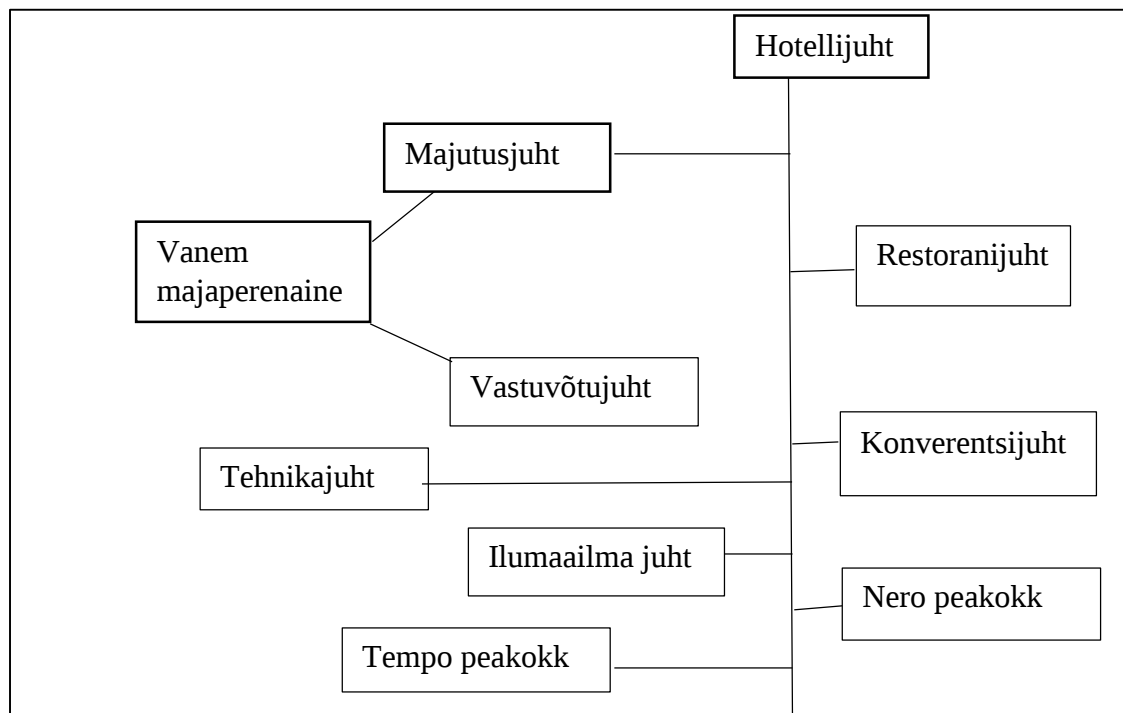
Teenindusjuhiseid saab luua ülaltoodud Joonisel 2 väärtust loova mudeli põhjal, kus teenindusprotsess jaguneb nähtamatuks ja nähtavaks osaks lähtuvalt kliendi vaatenurgast. Nähtamatu osa luuakse ettevõtte juhtide poolt, kus personali koolitatakse järgima teenindusjuhiseid, et luua kliendile väärtust ja elamust. Vastavalt juhtide hoiakutest ja tõekspidamistest antakse edasi juhtnööre, mis loovad kvaliteetsemat külaliskogemust. Nähtavas osas on ettevõtte sisekeskkond (interjöö, ruumid) ja personal, kes eelnevalt saadud koolitustele ning oma teadmiste ja kogemustele tuginedes pakuvad paremat teenindust. Joonisel 2 on kujutatud klienti A, kes tajub ettevõtte sisekeskkonda ja teenindust, mille järel soovitatakse külastuskogemust kliendile B.

Võib väita, et väärtuspõhised teenindusjuhised on igale teenindusettevõttele väga olulised ja väärtust edasi andvad juhised. Oluline on omanike roll, kes oma väärtuste kaudu delegeerivad ülesandeid allüksuste juhtidele. Juhid annavad väärtust edasi enda töötajatele, kes omakorda suunavad seda klientidele läbi külalislahke teeninduse. Teenindusjuhiste läbilugemisel peaks lugejale peegelduma ettevõtte sisesed väärtused, mida tahetakse edasi anda. Väärtuspõhiste teenindusjuhiste rakendamisel, tuleks suurt rõhku pöörata erinevatele koolitustele, mis sisaldavad endas mitmekülgeid ja unikaalseid väärtusi, nagu vastutulelikkus, abivalmidus, positiivsus, külalislahkus, läbipaistvus ja professionaalsus. Inimväärtused on olulised aspektid, sest paljud külalised tunnetavad ja kogevad seda läbi hea emotsiooni, mida pakub teenindaja, kes on hästi koolitatud ning on rahul nii ettevõtte kui ka iseendaga.

2. TEENINDUSSTANDARDITE UURING JA ETTEPANEKUD ORGANISATSIOONILE VÄÄRTUSPÕHISTE TEENINDUSJUHISTE LOOMISEKS

2.1. Ülevaade hotellist Tallink SPA & Conference ja olemasolevast teenindusstandardist

Selles alapeatükis vaadeldakse Tallink Grupp OÜ all kuuluvat hotelli Tallink SPA & Conference. Antakse ülevaade hetkeolukorrast ja baarmani/baridaami teenindusstandardi kirjeldus. Hetkel kasutatakse nimetust „teenindusstandard“. Tallink SPA & Conference avati 2007. aastal. Hotell asub Tallinna sadama läheduses ja on jalutuskäigu kaugusel vanalinnast.



Joonis 3. Tallink SPA & Conference'i juhtimisskeem

Hotelli peamine tegevusvaldkond on majutus- ja spaateenuste pakkumine. Lisaks pakutakse toidlustust ja muid lisateenused (iluteenused, konventsiruumid, saunad). Hotellis on kokku 300 tuba ja 15 erinevat toatüüpi ning mahutab ligikaudu 600 inimest. Tegemist on neljatärni-hotelliga, kus pakutakse külalistele kõrgetasemelisi teenuseid. Majutusasutuses on restoran Nero ja heaks ajaveetmiseks mõeldud Lobby baar. Hotellis on kuus konverentsiruumi, mis on varustatud kvaliteetse tehnikaga, võimaldades läbiviia erinevaid koosolekuid ja üritusi. Suurim konverentsiruum mahutab ligi 263 inimest. Hotellis on külastajatel võimalus kasutada mitmekülgset spaakeskust, kus on erinevad basseinid ja saunad. Lisaks on võimalik kasutada ilukeskust, kus pakutakse erinevaid iluprotseduure (juuksuriteenused, maniküür, pediküür jne).

Hotellis on mitu erinevat allüksust: spaa, toidlustus, majapidamine, vastuvõtt, müügi-, turundus- ja personaliosakond. Selle majutusasutuse põhiväärtused on rõõm, pühendumus, professionaalsus ja koostöö, mis on kirjas töötajate uksekaardil (vt lisa 1). Kõikidel töötajatel on isiklik uksekaart, millega registreeritakse tööpäeva algus ja lõpp ning mis peab alati kaasas olema. Kõik põhiväärtused on teenindusstandardites eraldi lahti kirjeldatud. Töö rõõm väljendub kliendi vastuvõtmises, pühendumus tuleneb ettevõtte väärtustest, professionaalsus avaldub vastutustundes töö tulemuste ees ja koostöö ühiste eesmärkide nimel tegutsemises. Ettevõtte teeb koostööd mitmete tarnijate ja partnerfirmadega, et tagada mitmekesine toodete sortiment ning pakkuda külalistele valikuvõimalust. Kvaliteetset teenuse tagamiseks, ostetakse väljaspoolt ettevõtet sisse pesu pesemisteenust, erinevaid tarkvara programme ja heliteenuseid (muusika).

2018. aastal viisid Eesti Ettevõtluskõrgkooli Mainor turismi- ja restoraniettevõtluse eriala üliõpilased teenindusjuhtimise aine raames läbi klienditeekonna ja teenindusstandardite järgimise uuringu hotellis Tallink SPA & Conference. Uuringu tulemusena selgus, et ettevõttel on olemas teenindusstandard igale ametikohtale, kuid tagasiside uuringus osalenud grupid ei tajunud, et teenindus vastaks nendele standarditele. Samuti ei kogenud kliendid, et oleksid kogu tegevuse keskmes. Esmamulje, mille klient saab hotelli, restorani või veekeskusse sisenemisel, on otsustava tähtsusega ja sellele tuleks kõigepealt tähelepanu pöörata. Allikas tugineb uurimusele, mis ei ole publitseeritud.

Käesoleval, 2021. aastal, kui koroonapandeemia mõjutab tervet turismisektorit, on hotell küll avatud, kuid külalistevoos väga minimaalsed. See mõjutab otseselt personali motivatsiooni ja üldist töökorraldust, mis on pidevas muutumises.

Hotellil Tallink SPA & Conference on teenindusstandardid olemas ja need koostati 2015. aastal. Teenindusstandardid on loodud järgmistele ametikohtadele nagu baarmen/baaridaam, vastuvõtu ja restorani administraator ning restorani teenindaja. Need on töötajatele kättesaadavad igapäevaselt vastavates osakondades. Kõikides standardites on kirjeldatud alguses ettevõtte põhiväärtused, siis erinevad alapeatükid: atmosfäär ja meeleolu, teenindus, proaktiivne müük, informatsioon/kommunikatsioon, näpunäited ning peamised edunäitajad.

Järgnevalt kirjeldab lõputöö autor olemasolevat baarmen/baaridaami teenindusstandardit. Teenindusstandardi esileht algab inglise keelse väljendiga *Travel Experience*, kuigi sisu on valdavalt eesti keelne. Kuna laevade ja hotellide teenindusstandardid on samad, siis eeldatavasti tähistab see fraas hoopis kogu reisi kogemust. Olenemata kas reisi alustatakse laevast või hotellist, loob reisikogemuse ühe osa klienditeenindus. Olemasolev dokumentatsioon oma põhjalikkusega aitab klienditeenindajal luua külastajale meedejääva teeninduskogemuse kogu reisist.

Teenindusstandardis kasutatavad värvitoonid jooniste ja tekstide ilmestamiseks on soojad ja sõbralikud, et teksti oleks lihtsam lugeda. Kasutatud on valget tausta ja värvivalik on hele- ja tumesinine ning punane. Teenindusstandardi alguses on välja toodud organisatsiooni põhiväärtused, teeninduse kolm tasandit ja teeninduse identiteedi moto. Organisatsiooni põhiväärtused on rõõm, pühendumine, professionaalsus ja koostöö. Teeninduse kolm taset on loodud inglise keeles “*I See You*”, “*Be My Guest*” ja “*I Make Your Day*”. Teeninduse identiteedi moto on samuti inglise keeles “*Customer is in the heart of everything we do!*”. Kõik need sõnad ja fraasid väljendavad kõige tähtsamat, milleks on kliendikeskne mõtteviis. Huvitav on kolme kastiga joonis, mis on moodustatud trepiks ja juurde on kirjutatud inglise keelsed tekstid ning märksõnad. Alla on kirjutatud lühike eesti-keelne üldistus, mis ei seleta kastisüsteemi vajalikkust ja olemust ega anna sellest täielikku ülevaadet.

Teenindusstandardid on väga põhjalikult kirjeldatud ja kõik alateemad on kliendikesksed ehk igast lausest saab välja lugeda, kui oluline on ettevõtte jaoks teeninduskultuur. Lisaks erinevatele tööülesannetele ja nende kirjeldustele on teenindusstandardis välja toodud erinevad tegevusjuhised, kuidas kliente üllatada ja neile personaalsemalt läheneda, kui on vähem tööd. Veel on välja toodud edunäitajad, kus on selgelt kirjas, kuidas peaks iga töötaja panustama, et teeninduskvaliteet oleks stabiilne. Teenindusstandardi lõpus on õpetused, kuidas veini ja vahuveini avada ja serveerida.

2.2. Tallink SPA & Conference hotelli teenindusstandardite uuringu kirjeldus

Selles osas kirjeldatakse hotelli teenindusstandardite uuringut, mille eesmärk on teada saada, kas olemasolevad standardid täidavad eesmärgi ja millised aspektid vajaksid muutmist. Lisaks uuritakse, kui väärtuspõhised need ettevõttele ja selle külalistele on. Uuring on oluline, sest see võib anda vajalikku informatsiooni, et muuta hetkel kehtivaid teenindusstandardeid. Kvalitatiivses uuringumeetodis keskendutakse analüüsimisele, andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit poolstruktureeritud intervjuud ja kirjeldamisele. Eesmärgi saavutamist toetab poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine töötajate ja juhtide seas.

Pool-struktureeritud intervjuu on üks tuntumaid ja laialdasemalt kasutatavaid andmete kogumise meetodeid. Need intervjuud on väga väärtuslikud, kuna võimaldavad objektiivselt uurida intervjuueeritavate seisukohti ja koguda põhjalikke andmeid personali kogemustest. Üldiselt kasutatakse pool-struktureeritud intervjuudes ajakava, mis annab võimaluse uurijal käsitleda teemat ja võimaldab intervjuueeritaval vastata oma sõnade ning vastustega. Poolstruktureeritud intervjuud on populaarsed sotsiaalteadustes ja need peegeldavad osalist sõltumatust. (Evans, 2018, lk 3)

Poolstruktureeritud intervjuu põhiküsimused on eelnevalt välja kirjutatud, kuid intervjuueeritav otsustab, mida on mõistlik küsida. See meetod jätab vabaduse esitada vastavalt intervjuu käigule lisaküsimusi. Sellist meetodit on lihtne hallata, kui struktuur on läbimõeldud ja paigas. Intervjuu peab olema kvaliteetne, kuna see mõjutab oluliselt uuringu erinevaid tulemusi. (Kallio & Kangasniemi, 2016, lk 2954) Autor valis selle

meetodi, et saada rohkem ideid ja julgustada intervjueeritavaid, olema avameelsemad erinevatel teemadel.

Intervjuu põhisisu annavad edasi intervjueeritavad, kes peaksid edastama usaldusväärset informatsiooni. Seega on intervjuu läbiviimisel ülioluline usaldus. Tähtis on ka intervjueeritavate vastuste objektiivsus, sest sellest kujuneb uuringu lõpptulemus. Enne lõppintervjuu läbiviimist tuleks teha proovi intervjuusid, et analüüsida võimalikke vigu. (Laherand, 2008, lk 193)

Lõputöös kasutati andmetöötlusmeetodina kvalitatiivset sisuanalüüsi, kus tulemuste vastused süstematiseeritakse ja kodeeritakse. Tekstilise sisuga andmed saadakse intervjueeritavatelt ja vastused on kirjeldavad, mida hiljem analüüsitakse ja otsitakse erinevaid vihjeid ja seisukohti. (Köseoglu & Ross, 2016, lk 165)

Lähtuvalt lõputöö uurimisküsimusest „Kuidas muuta teenindusjuhised väärtuspõhisteks?“ valiti andmekogumismeetodiks poolstruktureeritud intervjuu. Valitud meetod võimaldab läbi mõelda intervjuu kogu struktuuri, küsimused ja vajadusel teha muudatusi koheselt. Intervjuu küsimused ei pea olema eelnevalt formuleeritud, seega uurija otsustab, mida on arukas küsida.

Intervjuu küsimused on koostatud lõputöö teooria osast lähtudes, mis hõlmab erinevaid küsimusi teenindusprotsesside ja väärtuspõhiste teenindusstandardite kohta. Intervjuud salvestati läbi zoom keskkonna, et neid saaks hiljem taasesitada. Hiljem salvestatud intervjuud transkribeeriti. Küsimused on jaotatud kahte gruppi (juhid ja teenindav personal) ning need omakorda on jaotatud neljaks blokiks. Blokid koosnevad teenindusprotsessidest, väärtuspõhisusest, teenindusstandarditest ja demograafilistest näitajatest. Alateemad on süsteemselt jagatud nelja gruppi, mille alusel on loodud küsimustik (vt tabel 1).

Selles uuringus kasutati kõikset valimit, see tähendab, et ühendust võeti kõigi töötajatega. Lõputöö autor sai ettevõtte poolselt juhendajalt töötajate meiliaadressid ning kontakteerus nendega e-kirja teel. E-kiri saadeti kümnele töötajale ja intervjueriti viite töötajat. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 10.03–24.03.21. Andmete analüüs tehti ajavahemikul

25.03–04.04.21 Intervjuud viidi läbi *zoom* keskkonnas, kus intervjuud salvestati, et hiljem infot analüüsida ning teha järeldused ja välja tuua tulemused.

Tabel 1. Lühendatud intervjuu struktuur tabel

Juhile	Märksõnad	Autorid
Teenindusprotsessid	Ettevõttesisesed teenindusprotsessid, tugiprotsessid, tehnoloogilised lahendused	Harris <i>et al.</i> , (2006, lk 23) Wahid (2014, lk 103)
Väärtuspõhisus	Väärtused, väärtuspõhised koolitused, isiklikud tõekspidamised	Ro <i>et al.</i> , (2011, lk 423) Cieciuch <i>et al.</i> , (2017, lk 631)
Teenindusstandardid	Teenindusstandardite kontroll, ettevõtte teenindustase, koolitused, ettepanekud	Jiang <i>et al.</i> , (2020, lk 12) Tarzievi <i>et al.</i> , (2018, lk 54)
Demograafilised näitajad	tööstaaž	
Teenindavale personale	Märksõnad	Autorid
Teenindusprotsessid	Töövõtted, teenindusprotsesside uuendused, teeninduskoolitused	Sun <i>et al.</i> , (2020, lk 2)
Väärtuspõhisus	Põhiväärtused, isiklikud arusaamad, väärtuse loomine külalistele	Susskind <i>et al.</i> , (2007, lk 371)
Teenindusstandardid	Teenindusprotsesside järgmine, teenindusstandardite tutvustus ja lugemisvõimalus, soovitusel teenindusstandardite muutmiseks	Berman, 2014, lk 7 Weissinger <i>et al.</i> , (2018, lk 332)
Demograafilised näitajad	töötatud aastad	

Tuginedes lõputöö teoreetilisest osast, moodustas autor üheselt arusaadava kokkuvõtliku tabeli, mis aitas kaasa poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku loomisele.

2.3. Uuringu tulemused

Sellel alapeatükis annab autor ülevaate hotelli Tallink SPA & Conference töötajate seas läbi viidud intervjuu tulemusest ja koostab selle kohta analüüsi. Analüüsis on kirjeldatud juhtide ja teenindava personali arvamused ja teadlikkus kasutusel olevatest

teenindusstandarditest ning nende vajalikkusest igapäevatöös. Veel antakse ülevaade teenindusprotsesside ja väärtuspõhisuse aspektidest.

Tabel. 2 Intervjueeritavate arvud ja koodid

Juhid	3	J1; J2; J3
Teenindav personal	5	TP1; TP2; TP3; TP4;TP5

Juhtidele esitati 16 ja teenindavale personalile 15 küsimust ning kaks demograafilist näitajat. Intervjuudes osales 3 juhtival ametikohal töötavat isikut ja 5 klienditeenindajat. Kõige pikem intervjuu kestis ligikaudu 50 minutit ja kõige lühem 7 minutit. Küsimused olid jagatud mõlema grupi puhul nelja erinevasse sektorisse ja nende põhjal tehti analüüs. Alustati juhtide intervjuudest ja seejärel analüüsiti teenindava personali intervjuusid. Analüüs on jaotatud teemablokkideks:

- teenindusprotsessid;
- väärtuspõhisus;
- teenindusstandardid;
- demograafilised näitajad.

Analüüsis käsitleti esialgu teenindusprotsesse ja küsimused olid suunatud ettevõtte juhtidele. Ettevõttes toimivad teenindusprotsessid on juhtide sõnul osaliselt lahti kirjeldatud, pidevas muutumises ega soosi kasis mõtlemist. Teenindusprotsessid on standarditega kooskõlastatud, millest tulenevalt on vabadus kliendiga suhtlemisel suur ja külalist teenindatakse kui kuningat, kuid teenindaja ei tohiks tunda ennast vähetähtsana.

Tugiprotsesside osakaal teenindusprotsessides on suur, need peaksid töötama 100% laitmatult ja toetama põhiprotsesse. Hotellis tehakse teeninduskoolitusi üldiselt teenindavale personalile, kes puutuvad teenindusega iga päev kokku ja neid koolitusi korraldatakse enamasti enne suvehooaja algust. Kõrgemad juhtid läbivad üldiselt meeskonnajuhi koolituse.

Mitmesuguste tehnoloogiliste lahenduste kasutuselevõtt on juhtide sõnul väga oluline, sest üritatakse käia ajaga kaasas, proovitakse uusi lahendusi mis omakorda peaks tagama kiirema teeninduse erinevates osakondades. Selle aspekti juures on suur tähtsus vastuvõtul, sest selle puhul on eriti oluline suurel hulgal külastajate kiire teenindamine. Teenindusprotsesside muutmine toimib üldjuhul vaikselt, see võtab teatud aja ja osad töötajad ei pruugi muudatustega kiiresti kohaneda. Teenindusprotsesse muudetakse nii, et teenindus ei kannata ja muudatusi viivad läbi ettevõtte tiimijuhid.

Kolm vastajat arvas, et teenindusprotsessid on teenindusstandardites kirjeldatud selgesõnaliselt ja tutvustatakse erinevaid tööloike. Väga detailselt on välja toodud hommiku-, lõuna- ja õhtusöögi kirjeldused. Üks vastaja arvas, et teenindusprotsessid on teenindusstandardites aegunud ja neid tuleks korrigeerida. Kaks vastajat viiest ei olnud teenindusstandardeid lugenud aastaid, aga julgesid väita, et teenindusprotsessid on lihtsasti ja arusaadavalt kirjeldatud. Teenindusprotsessides välja toodud erinevad tööloigud ja töövõtted teeninduskvaliteedi parendamiseks ei ole vajalikud, pigem tuleks üle vaadata protsesside kirjeldused, kuna mõnda ei ole võimalik täita kõrghooajal. Kõige enam toodi välja teenindusprotsessides toimunud uuendusi koroonapandeemiaga, mis mõjutas kõiki osakondi. Lisaks mainiti tervitusteksti, millega osadel oli lihtne toime tulla ja harjuda, kuid mõningad arvasid, et see kõlab veidralt ja võltsilt (eriti fraas „Tere lõunast!“).

Enne 2020. aasta esimest kvartalit ei olnud teeninduskoolitusi mõni töötaja üldse saanud, pigem keskenduti erinevatele toote koolitustele (kohvi- ja veinikoolitused). Veel toodi teeninduskoolituste osas välja, et need peaksid olema huvitavad ja informatiivsed, kuna maailm on pidevas muutumises, eriti teeninduse vaates.

„Teeninduskoolitusi võiks kindlasti rohkem olla.“ (TP2)

„Teeninduskoolitusi ei ole meile väga tehtud.“ (TP4)

Teeninduskoolituste läbiviimine on ettevõttes oluline, sest see annab klienditeenindajale vajalikud tööalased teadmised ja oskused ning enesekindluse erinevate situatsioonide lahendamises.

Töötajate arvates järgitakse teenindusprotsesse teenindusstandardites alljärgnevalt:

- aegajalt tehakse testoste, mille põhjal analüüsitakse teenindust ja vormirietust;
- tuuakse välja loomingulisust klientidega suhtlemisel;
- vastuvõtus on käitumisreeglistik rohkem paigas;
- staažikamatel töötajatel on rohkem otsustamisõigust.

Ettevõtte juhtide ja teenindajate sõnul on teenindusprotsessid ositi kirjeldatud, neid peaks aeg-ajalt muutma ja seoses COVID19- kriisiga on sisseviidud muutused, mis puudutasid hotelli kõiki töötajaid. Mõlema osapoole arvates sisaldavad teenindusprotsessid mõningast vabadust ja loovust külalistega kontaktteerumisel. Tugiprotsessid nagu raamatupidamine ja tehnoloogiliste seadmete korrasolek peaksid personali arvates olema abistava faktoriga.

Ettevõtte põhiväärtusi oskas välja tuua kolmest juhust ainult üks. Põhiväärtused on välja toodud iga töötaja isiklikul töökaardil. Kasutusel olevad teenindusstandardid on loodud erinevate elementaarsete ja eetiliste väärtuste põhjal ning teatud määral on ettevõtte neli põhiväärtust seal ka esindatud, kuigi põhiväärtused loodi organisatsioonile siiski hiljem. Intervjuuritavate isiklikud väljavaated ja ettevõtte põhiväärtused langevad kokku. Hea teenindusega luuakse väärtust kliendi silmis.

„Kõik, kes tööle tulevad, saavad nelja põhiväärtuse koolituse.“ (J1)

Koolitusel selgitatakse töötajatele põhjalikult ettevõtte nelja põhiväärtust. Koolitus tuleks kindlasti läbi viia esimeste töönaalade jooksul. Selle sisu ei tohiks olla liiga pikk ja pealiskaudne. Suurem osa intervjuueeritavatest ei osanud välja tuua ettevõtte põhiväärtusi, mistõttu tuleks põhiväärtuse koolitusi korraldama rohkem, et need väärtused ei eksisteeriks lihtsalt paberil, vaid oleksid ka kasutusel.

Põhiväärtusi oskas nimetada viiest töötajast kaks. *„Töötõendi peal on kirjas.“ (TPI)* Mainiti, et töötõendi peal on olemas kõik ettevõtte põhiväärtused. Kui ettevõtte väärtusi ei osatud välja tuua, siis tehti omapoolsed erinevad pakkumised nagu sõbralikkus, tiimtöö, naeratus, tervitus, kliendi hoidmine ja turvalisus. Kõik intervjuueeritavad on ühel nõul, kui töökoha ja isiklikud arusaamad ning väärtused ei ühti, siis ei ole võimalik teha tööd rõõmuga. Kõik intervjuueeritavad leidsid, et ettevõtte põhiväärtusi edastatakse külalistele kasutusel olevate teenindusstandardite kaudu. Lisaks toodi välja, et need on

elementaarsed väärtused ja isegi juhul, kui standardeid pole tükk aega lugenud, siis teenindatakse klienti ikka lugupidavalt.

„Koosolekuid võiks rohkem olla.“ (TP2)

„Töötajate ja juhtidega koosolekuid võiks teha rohkem.“ (TP1)

Koosolekud annavad nii töötajatele kui ka juhtidele rohkem enesekindust, mis aitab viia paremate töötulemusteni. Seal saaks arutada erinevaid situatsioone ja kuidas neid tulevikus paremini lahendada. Koosolekuid võiks läbiviia regulaarselt kord kvartalis. Koosolekute vajadust mainisid mitmed töötajad, et nad saaksid enda mõtteid juhtidega jagada.

Teenindusstandardite raamistiku pidevat jälgimist ei peeta juhtide sõnul nii oluliseks, kui iseseisvust, loominguilisust ja empaatiat ning teenindaja suutlikkust luua iga kliendiga personaalne lähenemine. Mõningad situatsioonid on teenindusstandardites välja toodud, aga personalilt oodatakse erinevate olukordade ja probleemide iseseisvat edukat lahendamist. Ettevõttes tehakse kontrollpäevi, et veenduda heas teeninduses ja pidevalt jälgitakse klientide tagasisidet, et parendada kitsaskohti.

„Teenindusstandardite kasutamine oleneb meeskonnajuhist. Kuna teenindajaid on 2 aasta jooksul koolitatud, siis standardit nii palju ei kasutata ja ei nõuta.“ (J1)

Kui teenindusstandardi lugemist ja kasutamist enam ei nõuta, siis peaks kindlasti neid uuendama, et nendest oleks uuesti kasu ja abi klienditeeninduskultuuri parendamisel. Kui standardid on loodud liiga ranges reeglistikus, siis see takistab klienditeenindaja loominguilisust ja personaalset lähenemist külalisele.

Hotelli- ja laeva-restorani teenindusstandardid kattuvad, kuigi peaksid erisuste tõttu olema lahus. Sõna-sõnalt peab kinni pidama kahesõnalisest tervitustekstist, mis on teenindusstandardis välja toodud (tere hommikust, tere päevast, tere õhtust!). Kõik uued töötajad saavad osa tervituspäevast, kus tutvustatakse organisatsiooni ja viiakse läbi ettevõtte põhiväärtuste kooolitus.

„Teenindusstandardis on kirjas, et peab tervitama kahesõnaliselt.“ (J1)

Tervitamine on käitumisviis, mis näitab austust ja lugupidamist üksteise vastu ning seda, peaksid kõik töötajad järgima. Suurem osa töötajatest arvas, et tervitus ei peaks olema teenindusstandardis kirjas sõna-sõnalt kinnitatud reegel, vaid võiks olla loomulik tegevus. Arvati, et liialt reeglistikus kinni olles võib näida see fraas külalisele robotlik ja võlts.

Uutele töötajatele tutvustatakse teenindusstandardeid tööle asudes. See protsess võib toimuda esimesel päeval või esimeste päevade jooksul. Toodi välja, et standardite lugemine toimub lepingu allkirjastamisel või need saadetakse töötaja personaalsele e-mailile. Nende lugemine on mahukas ja esialgu ei suudeta kogu infot korraga talletada. Ettevõtte väärtustest saadi teada infopäeval, kus tutvustati organisatsiooni. Personalil on võimalus teenindusstandardeid lugeda igas osakonnas (restoran, vastuvõtt, spaa, konverents). Toodi ka välja, et ei osatud öelda teenindusstandardite asukohta. Kaks töötajat viiest peab teenindusstandardite järgimist küllaltki oluliseks. Kolm töötajat arvab, et teenindus on pidevalt muutuv protsessis mistõttu ei peeta vajalikuks olla sõna-sõnalt raamides kinni. Reageeritakse mitmekülselt erinevatele olukordadele ja situatsioonidele. Lisaks toodi välja, et kõik peaksid järgima teenindusstandardeid üheselt, muidu võib teeninduskvaliteet kannatada.

Enamik teenindavast personalist arvas, et teenindusstandardite läbilugemine on väga lihtne ja terminid on kergesti arusaadavad. Välja toodi ka seda, et neid pole kaua aega loetud. „*Ma ei mäleta, mis seal standardites kirjas on.*“ (TP4) Teenindusstandardid on igas osakonnas olemas, aga nende lugemist ja teadmist ei nõuta teenindajatelt. Hotelli personal tõi teenindusstandardite muutmise osas välja, et neid tuleks muuta üldisemaks, kõrghooajal võiks vähendada mitmesuguseid korduvaid põhilauseid, mida klienditeenindaja peab ütleva igale kliendile (see vähendab oluliselt järjekorras ootamise aega), standardeid tuleks kindlasti kaasajastada, sest teenindussituatsioonid on pidevas muutumises. Töötajate keskmine tööstaaž oli 4–5 aastat.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja uuringu tulemustele tuuakse välja järeldused ning parendusettepanekud ettevõttele. Ettepanekute esitamine võimaldab ettevõttel tulevikus teha teenindusstandardites muudatusi, asendades need väärtuspõhiste teenindusjuhistega.

Järeldused on esitatud samasuguses järjekorras nagu uuringu tulemust analüüs. Autori poolt esitatakse kõik võimalikud ettepanekud erapooletu põhimõtte alusel.

Harris *et al.*,(2006, lk 23) sõnul on ühel teenindusettevõttel oluline käsitleda oma planeerimist ja juhtimisprintsipe ning see aspekt ühtib hotelli Tallink SPA & Conference'i juhtide väitega, et teenindusprotsesside tõhustamiseks tehakse teeninduskoolitusi. Lähtuvalt allikast Sun *et al.*,(2020, lk 2) tuuakse esile, et uute tehnoloogiliste lahenduste kaasamine aitab teenindusprotsesse muuta palju mitmekülgsemaks ja dünaamilisemaks. Seda aspekti väitsid ka ettevõtte juhid, kes arvasid, et see on väga oluline ning ühtlasi peaks see tagama kiirema teeninduse klientidele.

Wahid'i (2014, lk 103) sõnul aitaks restoranides teenindust efektiivsemaks muuta tahvelarvutite kasutamine söögilaudade peal, mis aitaks kliendil tellimust esitada kiiremini. Hotell Tallink SPA & Conference juhtide sõnul on vastuvõtus klientide kiire teenindamine väga oluline, et kliendid ei peaks järjekorras kaua ootama. Selleks on vastuvõttu paigaldatud sisse- ja väljaregistreerimise masin, mis oluliselt kiirendab teenindusprotsessi.

Teenindusprotsesside muutmine on aeganõudev ja selle jaoks oleks vaja eraldada investeeringud, mis võiksid tulevikus parandada oluliselt teeninduskvaliteeti. Nende protsesside elluviimisel võivad esineda teatud tõrked, sest osad töötajad ei pruugi uute lahendustega kiiresti kohaneda. Ettevõttes vastutavad teenindusprotsesside disanimise eest tiimijuhtid, kes aitavad klienditeenindajatel kohaneda uute olude ja tingimustega.

Koroonapandeemia tõttu on paljud turisettevõtted, sealhulgas ka hotell Tallink & Conference saanud tunda negatiivseid tagajärgi, paljud töötajad on koondatud ja see omakorda on põhjustanud mitmete teenindusprotsesside likvideerimise. Turismiasjalistele on see kaasa toonud uue suuna, kasutusele on võetud mitmed IT süsteemid, mis lihtsustavad personali tööd.

Bermani (2014, lk 77) arvates on teenindusprotsesside kirjapanek nii paberkandjale kui ka arvutisse oluline ning seda tõid välja ka ettevõtte töötajad. Protsesside muutmisel on olulised tegurid loomingulisus ja motivatsioon, samal meelel olid ka ettevõtte juhid ja

töötajad. Jiang'i *et al.*, (2020, lk 12) arvates on teenindusprotsesside muutmisel oluline roll mentoritel, kes töötajaid aitavad ja õpetavad kohanema uute oludega. Hotellil Tallink SPA & Conference'il on koolitatud tiimijuhid, kelle põhiülesandeks on inimeste juhtimine ja arendamine.

Ro *et al.*, (2011, lk 423) sõnul on kliendi probleemide lahendamine klienditeenindaja töös tavapärane nähtus. Lahenduste leidmine keerulistes teenindussituatsioonides on eelkõige seotud töötajate isiklike ja ka ettevõtte väärtustega. Ettevõttes tehtud intervjuudest selgus, et kõigi intervjuueeritavate isiklikud väärtused ühtivad ettevõtte väärtustega. Kui väärtused ei ühti, siis ei saa töötaja olla pühendunud ning see avaldub igapäevatöös.

Teenindusstandardeid peaks Tarzievi *et al.*, (2018, lk 54) arvates järgima ühtse reeglistiku alusel, sest selle rakendamine loob kliendile järjepideva teeninduskvaliteedi. Terviklik teenindusstandardite kasutamine loob teatud kuvandi ettevõttest ja aitab kaasa oluliselt turundusele. Ettevõtte töötajad ei järgi teenindusstandardeid igapäevatöös. Selle lõputöö teooria ja analüüsi osas kirjeldati, et töötajate käitumine peaks vastama kirja pandud teenindusstandarditele. Sarnasus esineb teoreetilises ja empiirilises osas, kus mainitakse teenindusstandardite dokumentatsiooni kättesaadavust kõigile.

Kuna turismi- ja teenindussektor on olnud kasvavas trendis, siis teenindusstandardeid on püütud üha enam muuta või uuendada. Erinevates organisatsioonides on teenindusstandardite rakendamine vabatahtlik, ning töötajatel on võimalik improviseerida ja kastist välja mõelda. Teenindusstandardites läbi viidud teatud muudatused võivad ettevõttele mõjuda Weissinger *et al.*, (2018, lk 332) sõnul innovatsiooni vahendina.

Susskind *et al.*, (2007, lk 371) arvates peaks teeninduse kontseptsioon toetuma ettevõtte loodud väärtusele. Ettevõtte teenindusstandardite alguses on välja toodud ettevõtte põhiväärtused ja sellest võib järeldada, et teeninduse sisu peaks samuti vastama loodud väärtustele. Cieciuch *et al.*, (2017, lk 631) tõi välja, et väärtused on loodud inimväärtuste põhjal, need kujunevad välja ajas, inimkontaktides ja erinevatest kogemustest. Neid võib pidada kui seesmisi psühholoogilisi põhimõtteid, mida iga inimene kujundab välja oma mõtetes individuaalselt.

Alljärgnevalt tuuakse välja soovituslikud parendusettepanekud lähtuvalt uuringutulemustest ja teooriast.

- Üks olulisemaid arendustegevusi, mida ettevõtte saaks edaspidi teha, oleks väärtuspõhiste juhtimiskoolituste korraldamine kõrgematele juhtidele ja tiimijuhtidele. Koolitust võib läbi viia koolitusfirma või teenindusjuht. Selle tarbeks tasub teha finantsseeringuid või tellida allhankena partner ettevõtetelt. Koolitused aitavad kindlasti kaasa olemasolevate väärtuste kinnistamiseks ja uute väärtuste kujundamisel, mida juhid saavad rakendada enda igapäevatöös.
- Kuna teenindusstandardid on samad nii laevades kui ka hotellides, siis võiks mõelda tulevikus nende eraldamisele. Lisaks võiks teenindusjuhistes sõnastust muuta lühemaks ja konkreetsemaks, et need oleksid üheselt mõistetavad ja neid oleks lihtsam hallata.
- Teenindusjuhised võiksid olla osakonnapõhised, kus kajastatakse konkreetse osakonna klienditeeninduse eripära. Hetkel puuduvad konverentsi osakonna juhised, kus võiks välja tuua klienditeeninduse suunised ja laudade katmisviisid, konverentsile eripärast lähtuvalt.
- Tiimijuhid võiksid aeg-ajalt kontrollida teenindusprotsesside kiirust, efektiivsust, dünaamilisust ja töötajate käitumist protsessi jooksul. Toimingu kinnistamiseks võiks protsessi läbi viia, kord kvartalis või iga poole aasta tagant eraldiseisva juhendi või manuaali järgi. Juhendis võiksid olla kaetud järgmised tegevused:
 - tugiprotsesside vaatlus (tehnikatootavus, toodete koguste kontroll);
 - teiste tiimijuhtide tööoskuse ja pädevuse kontrollimine teenindusjuhi poolt;
 - töövõtete vaatlus tiimijuhi poolt;
 - teenindusprotsessi vaatlus kiiremal tööajal;
 - võimalike kitsaskohtade kaardistamine ülaltoodud punktide läbitöötamisel;
 - veaolukordade ja parendusettepanekute edastamine juhtkonnale.

Kuna teenindusprotsess on pidevas muutumises, siis volitatud isikuks võib olla üks või mitu töötajat, kõik sõltub pädevusest. Seda ülesannet saab teha paralleelselt põhitöö kõrvalt.

- Teenindusprotsesside muutmiseks tuleks planeerida kindel aeg ja lisaks võiks kaardistada teatud lisaaja ehk puhvri, näiteks kulub teenindusjuhiste ümberkirjutamisele 2-4 kuud ning lisaks võib kuluda mitu lisakuud, et teenindajad hakkaksid nendest oma töös juhinduma. Sellest tulenevalt võiks teenindusprotsesside muutmiskavas arvestada ligikaudu 6-8 kuulise perioodiga. Selle tegevuse eest peaksid vastutama ettevõtte tiimijuhid.
- Teenindusjuhiseid tuleks igal aastal koos klienditeenindajatega üle vaadata, kuna osa töötajatest ei kasuta neid enda igapäevatöös ega oska välja tuua organisatsiooni põhiväärtusi. Küsida võiks klienditeenindajate arvamust ja ettepanekuid, kuidas kaasajastada teenindusjuhiseid.
- Madalhooaega võiks sisustada erinevate teeninduskoolituste (raske klient, müügikoolitus) läbiviimisega, et klienditeenindaja tunneks ennast kindlamini erinevate kliendisituatsioonide lahendamises. Ettevõttes oodatakse juhtide sõnul loomingulist/iseseisvat lähenemist erinevatele olukordadele, aga kui klienditeenindajat pole piisavalt koolitatud, siis võib teenindaja kliendi rahulolematuse jätta märkamata.
- Iga kvartal võiks osakonnajuht koosoleku korraldada töötajatega, kus mõlemad osapooled saavad arvamust avaldada erinevatel teemadel, mis aitaksid teeninduskultuuri parendada.

Kasutusel olevates teenindusstandardites on põhiväärtused olemas, mis on arusaadavalt ja selgelt sõnastatud, aga need ei toeta põhiväärtuste kandmist täies ulatuses. Kuna intervjuudest selgus, et teenindusstandardid ei ole kasutusel teenindajate igapäevatöös, siis vajaks dokumentatsioon uuendamist. Arendada võiks uued teenindusjuhised, mis on kooskõlastatud juhtkonnaga ja teenindava personaliga, et ettevõtte eesmärgid oleksid üheselt mõistetavad. Kui uued teenindusjuhised on loodud, tuleks sisselamisperioodil väärtusele ja juhistele rohkem tähelepanu pöörata, et need oleksid tutvustatud ja selgitatud kogu kollektiivile. Oluline roll on juhidel, kes omalt poolt selgitavad ning ühendavad väärtused töökäitumisega. Selle lõputöö kitsaskohaks võib välja tuua intervjuueeritavate vähest hulka ja tulevikus oleks tarvilik selles valdkonnas uuringuid jätkata.

KOKKUVÕTE

Väärtuspõhised teenindusstandardeid luuakse ettevõtte põhiväärtusi arvestades, millest ettevõtte personal tööülesannetes lähtub. Teenindusstandardid on käitumistavad klienditeenindajatele, et tagada stabiilne teeninduskvaliteet ettevõttes. Ühtlase ja püsiva klienditeeninduse loomine ettevõttes on suurim konkurentsieelis üha karmistavas konkurentsivõimeliste külastajate nimel. Sisutihedate teenindusstandardite välja töötamisel on oluline, et kogu ettevõtte töötajaskond mõistaks standardite olulisust teeninduskultuuri parendamisel. Teenindusstandardite loomisprotsessi on väga oluline kaasata teenindav personal, kes kannavad väärtusi edasi külastajatele.

Ülemaailmne koroonaviirus ja ranged piirangud mõjutavad turismiettevõtteid jätkuvalt. Vaatamata raskele olukorrale üritavad hotellid uksed lahti hoida ja ellu jääda, kuigi tulevikuperspektiiv on ebaselge. Sellega seoses on muutunud ettevõtete teeninduskontseptsioonid.

Lõputöö eesmärk oli esitada ettepanekud väärtuspõhiste teenindusstandardite arendamiseks. Põhiväärtuste loomise üks eesmärkidest on ühtekuuluvustunne luua ettevõttes, millest töötajad igapäevatoos lähtuvad. Ettevõtte põhiväärtusi oskas nimetada kaheksast intervjuueeritavast kolm, ehk töötajatest suurem osa ei teadvusta neid. Kasutuselolevad teenindusstandardid on loodud kuus aastat tagasi, mis kaasajastamist vajaksid, kuna uuringust selgus, et neid ei kasutata. Töötajad ootavad, et uued teenindusstandardid oleksid pigem loomingu- ja mängulisemad, et ei seataks ranget reeglistikku, kuidas kliente peab teenindama. Stabiilse klienditeenindustaseme eelduseks on sisutihedate teenindusstandardite loomine ja ettevõtte põhiväärtuste teadvustamine.

Uuringu eesmärk oli teada saada, kas olemasolevad teenindusstandardid on eesmärgipärased ja millised aspektid vajaksid muutmist. Lisaks uuriti, kuidas muuta teenindusjuhised väärtuspõhisteks. Lõputöö empiirilises osas kasutas autor kvalitatiivset

uurimismetoodikat. Uuringu meetodiks valiti poolstruktureeritud intervjuu, Tallink SPA & Conference töötajad (8) moodustasid üldkogumi. Intervjuu pikkused varieerusid 7-st minutist kuni 50 minutini. Lõputöö intervjuu küsimustik ja uuring koostati tuginedes erinevatele autoritele nagu Wahid (2014), Harris *et al.*, (2006), Berry *et al.*, (1994), Weissinger *et al.*, (2018) ja Alter (2008). Uuringu analüüsi osa koosneb neljast teemablokist; teenindusprotsessid, väärtuspõhisus, teenindusstandardid ja demograafilised näitajad. Intervjuud viidi läbi zoom keskkonnas ajavahemikul 10.03–24.03.2021 ja uuringu sisuanalüüs teostati perioodil 25.03–04.04.2021.

Ettepanekud on koostatud hotellile Tallink SPA & Conference tuginedes uuringu tulemustele ja käsitletud teooriale. Uuringu tulemustest selgus, et töötajatel on ettevõtte väärtustest pealiskaudne arusaam, mistõttu võiksid ettevõtte juhid osaleda väärtuspõhise juhtimise koolitusel. Teenindusstandardid hotellis ja laevas ei peaks olema ühesed, kuna need on erinevad üksused. Teenindusstandardite sektsiooni põhine loomine, et vältida üldistust. Teenindusprotsesside jälgimine ja korrigeerimine muudab teeninduskvaliteedi stabiilsemaks ning kliendikesksemaks. Teenindusstandardite kaasajastamine. Ettevõttes regulaarsete personalikoosolekute korraldamine. Teeninduskoolituste korrapärane läbiviimine, mille keskmes on väärtuspõhine teeninduskultuur.

Uuring õnnestus, kuna ettevõtte saab olulist informatsiooni lõputööst ja kuidas muua teenindusstandardid tulevikus väärtuspõhisteks teenindusjuhisteks ning miks on oluline kaasata kogu töötajaskond sellesse protsessi. Kogu protsessi raskendas koroonaviiruse levik riigis, mistõttu intervjuueeritavatega kontakteerumine oli keeruline, kuna e-kirju ignoreerida on väga lihtne. Uurimismeetodi valik oli õige, sest poolstruktureeritud intervjuu läbiviimisel on paindlik struktuur. Intervjuuerija võib küsida lisaküsimusi ning suunata ja vajadusel abistada intervjuueeritavat. Tuleviku vaates võiks ettevõtte kaaluda uute uuringute tegemisi antud valdkonnas.

Käesoleva lõputöö autor arvab, et esitatud soovitusel ja ettepanekud aitavad hotellil Tallink SPA & Conference teenindusjuhiseid muuta rohkem väärtuspõhisemaks, sisulisemaks ja rohkem vajalikumaks. Hotell on turistidele väga hea asukohaga koht puhkamiseks ja mistõttu teeninduskultuuri peaks pidevalt parendada. Autori arust kõige olulisemaks tulemuseks selles lõputöös osutus tõdemus, et üksnes dokumentatsiooni eksisteerimisest ei ole kasu, vaid töötajaid peab koolitama ja motiveerima järjepidevalt,

kuna nende aspektidega pannakse alus ettevõtte igapäeva tööle. Ettevõtte põhiväärtuste aktsepteerimine ja teenindusjuhistes kirjeldatud juhised hakkavad eesmärgi täitma alles siis, kui need võetakse omaks kogu töötajaskonna poolt.

Autori seisukohast on lõputöö saavutanud eesmärgi ja eelnevalt püstitatud uurimisküsimusele leiti vastused. Lõputööga võiksid tutvuda hotelli Tallink SPA & Conference tegevjuht ja teised juhtival kohal olevad töötajad. Lõputöö teema ja tulemused võiksid huvi pakkuda ka mitmetele ettevõtetele, kes soovivad teenindusprotsesse parendada ja teenindusjuhiseid arendada väärtuspõhistemaks. Lõputöö autor soovib tänada hotelli Tallink SPA & Conference töötajaid ja lõputöö juhendajat, kes aitasid oluliselt kaasa töö koostamisele.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alter, S. (2008). Service system fundamentals: Work system, value chain, and life cycle. *IBM Systems Journal*, 47(1), 71–85. doi:org/10.1147/sj.471.0071
- Bandy, N. M. (2002). Setting service standards: A structured approach to delivering outstanding customer service for the facility manager. *Journal of Facilities Management*, 1(4), 322–336. doi:10.1108/14725960310808033
- Baraban, R. S., & Durochen, J. F. (2010). *Successful Restaurant Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, INC. <https://books.google.com/?hl=et>
- Berman, P. K. (2014). *Successful business process management: what you need to know to get results*. New York: Amacon. <https://books.google.com/?hl=et>
- Cheng, X., & Bilgihan, A. (2020). Designing Collaboration Process Facilitation in Hotel Management Teams to Improve Collaboration Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 88. doi:org/10.1016/j.ijhm.2020.102527
- Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Himelright, J. L., Harrison, M. M., Crouter, A. C., & Drago, R. (2007). Work and family issues in the hospitality industry: Perspectives of entrants, managers and spouses. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 275–298. doi:org/10.1177%2F1096348007299919
- Dolan, S. L., & Altman, Y. (04. 12 2012. a.). Managing by values: the leadership spirituality connection. *People & Strategy*, 20–26. https://www.researchgate.net/publication/258439962_Managing_by_Values_The_leadership_spirituality_connection
- Dombrowski, U., & Malorny, C. (2016). Process Identification for Customer Service in the field of the After Sales Service as a Basis for “Lean After Sales Service”. *Procedia CIRP*, 47, 246–251. doi:org/10.1016/j.procir.2016.03.030
- Eesti Keele Instituut. (2020). *Sõnaveeb*. Allikas: <https://sonaveeb.ee/>
- Evans, C. (2018). Analysing Semi-Structured Interviews Using Thematic Analysis: Exploring Voluntary Civic Participation Among Adults. (J. Lewis, Toim.) *SAGE*, 2–6. doi:org/10.4135/9781526439284

- Gao, Y. (2015). Business leaders' personal values, organisational culture and market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 49–64.
doi:org/10.1080/0965254X.2015.1076879
- Griffiths, T., & Guile, D. (01. 03 2003. a.). A Connective Model of Learning: The Implications for Work Process Knowledge. *European Educational Research Journal*, 2(1), 56–73. doi:org/10.2304%2Feerj.2003.2.1.10
- Grönroos, C. (01. 07 1982. a.). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41. doi:org/10.1108/EUM00000000004859
- Harris, P., & Mongiello, M. (2006). Accounting and Financial Management. rmt: *Developments in the International Hospitality Industry* (23–24). Elsevier.
<https://books.google.com/?hl=et>
- ISO. (n.d.). *International Organization for Standardization*.
<https://www.iso.org/standards.html>
- Jiang, Z., & Milia, L. D. (04 2020. a.). Thriving at work: A mentoring - moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*. doi:org/10.1016/j.jvb.2019.103373
- Kacmar, M. K., & Susskind, A. M. (01. 11 2007. a.). How Organizational Standards and Coworker Support Improve Restaurant Service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370–379.
doi:org/10.1177%2F0010880407300158
- Kallio, H., & Kangasniemi, M. (25. 05 2016. a.). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954–2965. doi:org/10.1111/jan.13031
- Kim, S. S., & Baiden, B. F. (2020). Preference for robot service or human service in hotels? Impacts of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93. doi:org/10.1016/j.ijhm.2020.102795
- Köseoglu, M. A., & Ross, G. (02 2016. a.). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161–172.
doi:org/10.1016/j.ijhm.2015.11.002
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn.

- Leduc, L. P., & Feldman, G. (24. 06 2014. a.). Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 19(1), 3–29.
doi:org/10.1177%2F1088868314538548
- Lee, P. C., & Hyun, S. S. (2020). An investigation of the moderating effect of current job position level and hotel work experience between technology readiness and technology acceptance. *International Journal of Hospitality Management*, 90.
doi:org/10.1016/j.ijhm.2020.102633
- Maden, D., & Göztaş, A. (11 2014. a.). Effects of Service Standards Communication and Servant Leadership on Strategic Competence and Customer Orientation. *Chinese Business Review*, 13(11), 659–667. doi:10.17265/1537-1506/2014.11.001
- Manhas, P. S., & Tukamushaba, E. K. (02 2015. a.). Understanding service experience and its impact on brand image in hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 77–87. doi:org/10.1016/j.ijhm.2014.11.010
- Min, H. (01 2018. a.). Measuring the service quality of luxury hotel chains in the USA. *International Journal of Services and Operations Management*, 30(4), 465–479.
doi:10.1504/IJSOM.2018.093513
- Monroy, M. F., & Penate, M. H. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*(36).
doi:org/10.1016/j.tmp.2020.100747
- Moraleda, L. F., Perez, P. D., Giner, A. O., Mazon, A. M., Molinero, T. V., & Wo. (2020). Interaction between hotel service robots and humans: A hotel-specific Service Robot Acceptance Model. *Tourism Management Perspectives*, 36.
doi:org/10.1016/j.tmp.2020.100751
- Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2020). Impacts and Implications of COVID-19 on the Global Hotel Industry and Airbnb. rmt: *Counting the cost of COVID-19 on the Global Tourism Industry* (183–204). Springer. doi:.org/10.1007/978-3-030-56231-1
- Omar, M. S., & Ariffin, H. F. (15. 06 2016. a.). Service Quality, Customers Satisfaction and the Moderating Effects of Gender; A Study of Arabic Restaurants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 384–392.
doi:org/10.1016/j.sbspro.2016.05.393

- Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (01. 05 1994. a.). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Perspectives*, 8(2), 32–45. doi:org/10.5465/ame.1994.9503101072
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=4322>
- Radnor, Z., & Johnston, R. (20. 03 2012. a.). Lean in UK Government: internal efficiency or customer service? *Production Planning & Control*, 24(10-11), 903–915. doi:org/10.1080/09537287.2012.666899
- Ro, H., & Chen, P.-J. (06 2011. a.). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422–428. doi:org/10.1016/j.ijhm.2010.09.003
- Roccas, S., & Schwartz, S. H. (21. 08 2017. a.). Personal values in human life. *Nature Human Behaviour*, 630–639. doi:org/10.1038/s41562-017-0185-3
- Sagiv, L., & Roccas, S. (2017). What Personal Values Are and What They Are Not: Taking a Cross-Cultural Perspective. *Values and Behavior* (3–13). Springer, Cham. doi:org/10.1007/978-3-319-56352-7_1
- Sardeshmukh, S. R., & Hallak, R. (07 2019. a.). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54–62. doi:org/10.1016/j.tmp.2019.03.011
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65. doi:/10.1016/S0065-2601(08)60281-6
- Tarziev, V., & Banabakova, V. (30. 04 2018. a.). Customer Service Standards. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 4(10), 49–55. doi:org/10.18769/ijasos.415520
- Turgan, A. H. (2017). *Teenindusstandardite roll hotelli teeninduskultuuri arendamisel Nordic Hotel Forum näitel*. Allikas: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/58052/turgan_ann_helen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- UNWTO. (2021). *World Tourism Organization*. A United Nations Specialized Agency: <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>
- Wahid, N. O. (29. 04 2014. a.). Improve the Performance of the Work of the Restaurant Using PC Touch Screen. *Computer Science & Systems Biology*, 7(4), 103–107. doi:10.4172/jcsb.1000145
- Weissinger, R., & Kwan, S. K. (13. 09 2018. a.). Service Science Research and Service Standards Development. rmt: G. Satzger, P. L., M. Zaki, N. Kühl, & P. Hottum, *International Conference on Exploring Service Science* (330–343). Cham Springer. doi:10.1007/978-3-030-00713-3_25
- Wisner, J. D. (2017). *Operations Management: a supply chain process approach*. California: SAGE publications INC. <https://books.google.com/?hl=et>
- Xu, S., & Wang, Y.-C. (2020). Hotel employees fun climate at work: Effects on work-family conflict and employee deep acting through a collectivistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91. doi:org/10.1016/j.ijhm.2020.102666
- Yilmaz, Y., & Bititci, U. S. (01. 06 2006. a.). Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349. doi:org/10.1108/09596110610665348

Lisa 1. Tallink SPA & Conference töötajate uksekaardi pilt



Lisa 2. Intervjuu küsimused

Juhile

Teenindusprotsessid

1. Missugused on ettevõttes toimuvate teenindusprotsesside kirjeldused?
2. Kui suurel määral toetavad tugiprotsessid teie teenindusprotsesse? % küsida.
3. Kui tihti tehakse ettevõttes teeninduskoolitusi juhtidele?
4. Kui oluline on erinevate tehnoloogiliste lahenduste kasutuselevõtt, et parendada teenindusprotsesse?
5. Kuidas toimub ettevõttes teenindusprotsesside muutmine?

Väärtuspõhisus

6. Millised on Teie ettevõtte põhiväärtused?
7. Kuidas põimuvad ettevõtte väärtused teie ettevõtte teenindusstandarditega?
8. Millist väärtust luuakse kliendile, kui ta külastab Teie organisatsiooni?
9. Kuidas ühtivad Teie isiklikud arusaamad ja väärtused ettevõtte väärtustega?

Teenindusstandardid

10. Kui oluliseks peab Teie ettevõtte teenindusstandardite järgimist?
11. Kes ja kuidas kontrollib teenindustandardite järgimist?
12. Kui efektiivne on organisatsiooni üldine teenindustase, kas on mõningaid kitsaskohti, mida saaks parendada?
13. Mis on Teie ettevõtte teenindustandardites kõige peamine aspekt, mis vajaks muutmist?
14. Milliseid koolitusi teete, et arendada personali töövõtteid, käitumismaneere ja eetikat, et need vastaksid standarditele?
15. Mille järgi on loodud hetkel kasutusel olevad teenindusstandardid?
16. Milliseid ettepanekuid oleks Teil välja pakkuda, et muuta ettevõtte teenindusstandardeid paremaks?

Demograafilised

Ametikoht

Tööstaaž

Lisa 2 järg

Teenindav personal

1. Kuidas on kirjeldatud teenindusprotsessid teenindusstandardites?
2. Milliseid tööloike, töövõtteid või protseduure tuleks muuta, et teenindus paraneks?
3. Kuidas mõjutavad Teid teenindusprotsessides toimunud uuendused? Kuidas kohanete muudatustega?
4. Millal muudeti teie ettevõttes mõnda teenindusprotsessi? Kirjeldage seda.
5. Kui tihti tehakse ettevõttes teeninduskoolitusi?

Väärtuspõhisus

6. Millised on ettevõtte väärtused?
7. Millised peaksid olema ettevõtte väärtused?) Kui ei tea väärtusi.
8. Kuidas ühtivad Teie isiklikud arusaamad ja väärtused ettevõtte väärtustega?
9. Millist väärtust luuakse olemasolevate teenindusstandardite kaudu kliendile?

Teenindusstandardid

10. Kuidas järgitakse teenindusstandardites välja toodud teenindusprotsesse?
11. Millal tutvustatakse uutele töötajatele teenindusstandardeid?
12. Kas personalil on võimalik teenindusstandardeid igapäevaselt lugeda?
13. Kui oluliseks peate Teie teenindusstandardite järgimist?
14. Kas teenindusstandardite lugemine on Teile lihtne või on seal kohti, mida tuleks muuta või täiendada?
15. Milliseid ettepanekuid oleks Teil välja pakkuda, et muuta ettevõtte teenindusstandardeid paremaks?

Demograafilised

Ametikoht

Tööstaaž

SUMMARY

ACCOMMODATION SERVICE INSTRUCTIONS VALUE-BASED DEVELOP ON THE EXAMPLE OF TALLINK SPA & CONFERENCE HOTEL

Monika Järv

The focus of this thesis is to map the service processes and to create the structure of developing value-based service instructions. According to the analyzed literature it can be stated that Estonian hotel industry started to focus more attention on service standards in the 1990s when Estonia regained its independence. Service instruction is a resource that helps to improve the service provided in the hotels and needs to be more value-based. Authenticity, reliability, efficiency, correctness and hospitality - these are the qualities that can be recognized as value-based service instructions. Due to the fact that currently hospitality industry develops very rapidly and the sector becomes more competitive, the problem of unprofessional service has to be tackled in different effective ways. Service instructions make the company's operation smoother and the service quality more consistent and sustainable. After holding the interview with the company service manager author came to the conclusion that the topic of this thesis is relevant; according to the given information the company service standards were created in 2015 and have not been updated since then. This might cause the dissatisfaction of the guests as the company service standards might not meet their expectations and fulfill their needs.

The aim of this thesis is to submit the proposal to the management of Tallink SPA & Conference hotel. The idea of the proposal will include the plan of development of value-based service instruction which will be based on literature review and the results of the research of various resources. This work includes theoretical studies and empirical research (data collection). The theoretical part includes the review of scientific literature and other published resources.

The service process consists of different stages; the process starts with the guest entering the company premises and it ends when the guest leaves the building. All service stages should be considered, analyzed and need to be unconditionally understood and accepted by each employee of the company so that the misunderstandings do not arise. One of the most important aspects of the professional service process is the usage of technology which makes customer service more effective and up-to-date. Technology helps to increase the speed of operation in different departments of the hotel and helps the hotel to be updated about new trends and innovations in hospitality industry. The service standard is an old-fashioned guide that is more strict than today's guidelines, however, the service instructions are more flexible and give the employees more freedom in choosing the way to behave and react in different every day situations. In theory, the whole hotel team should be involved in the process of creating service instructions because it will help to come up with the decisions that have been made by consensus.

The empirical research starts with the introduction of the company of Tallink. This hotel is located in Tallinn near the harbor and it was opened in 2007. In this research, there was used a qualitative method. Data was collected by using a half structured interview and it consisted of interviewing 8 employees. 3 of them are from management team and 5 are staff from different departments. Managers were asked 16 questions and staff was asked 15 questions. The longest interview lasted 50 minutes and the shortest lasted 7 minutes. The interviews were held during the period of 10 March 2021–4 April 2021. The interview questions were divided into four sub-blocks.

According to the information received from the managers' answers some working processes in the service standards are partially described but they are constantly changing; managers are interested in encouraging their staff to think outside the box. 3 workers out of 5 said that working processes are described and presented clearly. One said that process description is too old and need to be reviewed and two workers haven't read the service standards in a long time but can ensure that it is described well. Only 3 out of 8 interviewees could name the values of the company that they work for. They ensured though that they know that the values have been written on their employee's door card. Most of the employees said that they would like to have more team meetings with the managers to discuss work-related topics. According to the managers' answers, continuous

monitoring of the service standard observance is not considered as important, however independence, creativity and empathy in service play a big role. Workers also said that observance of the service standard is not that important. Many participants of the interviews said that service standards are old and need to be updated and it has to be less strict.

The proposal to the company is to change service standard of the service instruction for less strict and innovative. In the future, they can organize value-based management training for managers and team leaders. The service standards are the same in the hotels and the cruise ships, so separating could be considered in the future. In addition, the outline could be made shorter and more specific. Service instructions could be specified for each department rather than being more generic and not applicable to some of the situations. Team leaders could occasionally check the speed, efficiency, dynamism and the employees' behavior towards the service processes during the operation. To change service processes, a certain amount of time should be planned for that. Service instructions should be reviewed annually in cooperation with the rest of the team. During the off-peak season various training programs could be organized.

There were some more proposals generated but here author brought to the attention only the main and most important suggestions and ideas. This thesis was limited due to the coronavirus crisis, otherwise there could have been more respondents to be reached. The study was successful because the company received new important information about adapting their service standards and converting them into value-based service instructions. According to the author's initial expectations the aim of this work has been achieved, however there is always room to develop and further researches should be made in the future.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Monika Järv,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

„Majutusettevõtte teenindusjuhiste väärtuspõhine arendamine Tallink SPA & Conference näitel“

mille juhendaja on Anne Roosipõld,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Monika Järv

18.05.2021