

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Ann Helen Turgan

TH3

**TEENINDUSSTANDARDITE ROLL HOTELLI
TEENINDUSKULTUURI ARENDAMISEL NORDIC
HOTEL FORUM NÄITEL**

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....“ a.

TÜ Pärnu kolledži turismiosakonna juhataja

.....
(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sisukord	3
Sissejuhatus	4
1. Teeninduskultuuri ja teenindusstandardite teoreetilised käsitlused	7
1.1. Teeninduskultuur kui spetsiifiline organisatsioonikultuur	7
1.2. Normi- ja väärtuspõhised teenindusstandardid	12
1.3. Majutusasutuste teenindusstandardite eripära	15
2. Nordic Hotel Forumi teenindusstandardite uuring	20
2.1. Ülevaade Nordic Hotel Forumist ja selle teenindusstandarditest	20
2.2. Nordic Hotel Forumi töötajate uuring	22
2.3. Uuringu tulemuste analüüs	24
2.4. Uuringu järeldused ja ettepanekud Nordic Hotel Forumile	32
Kokkuvõte	37
Viidatud allikad	41
Lisa 1. Küsitlusankeet	45
Lisa 2. Tegevuskava	49
Summary	52

SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö temaatika keskendub teeninduskultuuri ja teenindusstandardite teoreetilistele käsitlustele ning arendamisele Nordic Hotel Forumi näitel. Teeninduskultuuriks nimetatakse organisatsioonikultuuri, kus väärtustatakse ja tunnustatakse head teenindust ning nii sise- kui ka välisklientide maksimaalselt hea teenindamine on loomulikuks eluviisiks ja igapäevase kõige tähtsamaks väärtuseks (Grönroos, 2000, lk 360). Teenindusstandardid sisaldavad ettevõtte personaalseid sõnumeid sellest, mida ja kuidas organisatsioon teeb teeninduskultuuri väärtuste väljendamisel, kandmisel ja kvaliteedi loomisel klientidele. Seoses klientide kvaliteediteadlikkuse ja nõudmiste kasvuga, samuti konkurentsi karmistumisega, on edukad turismiettevõtted üha suuremat tähelepanu pööranud oma teeninduskultuuri arendamisele. Olulise töövahendina teeninduskultuuri väärtuste kandmisel püütakse välja töötada selliseid teenindusstandardeid, mis võimaldavad kõikidel töötajatel mõista ja kanda teeninduskultuuri väärtusi, tugevdada seeläbi organisatsiooni kvaliteedisuutlikkust ja suurendada klientide rahulolu külustuselamusega. (Cheng, Rashid, 2013, lk 99–101).

Turismisektoris hakati teenindusstandardite arendamisele suuremat tähelepanu pöörama 1980ndatel aastatel, Eestisse jõudsid need teemad 1995. aastate keskel ning esimesteks hotellideks, kus töötati välja põhjalikud teenindusstandardid, olid Olümpia ja Viru hotell. Tõllal räägiti veel harva teeninduskultuurist ning teenindusstandardid olid valdavalt normidepõhised. Tänapäeval on enamuses majutusettevõtetes teenindusstandardid olemas, kuid need on siiani valdavalt normide põhised, ei tugine teeninduskultuuri ja – kvaliteedi väärtustele, on ammu koostatud, moraalselt ja tehniliselt vananenud ning neid ei järgita igapäevatoos. See võib olla takistuseks küllastajate ootustele ja vajadustele vastava kvaliteedi ja teeninduskultuuri pakkumisel ning pisendada seeläbi klientide poolt tajutavat külustuselamust.

Probleemiks võib pidada ka seda, et paljudes turismiettevõtetes on teadmised teeninduskultuurist, selle tähtsusest, väärtustest ja töövahenditest, mis sellist kultuuri luua ja kanda võimaldavad, veel pinnapealsed. Seetõttu võib käesoleva lõputöö temaatikat pidada aktuaalseks ning vastavaid uuringuid vajalikeks. Probleemidest tulenevalt sõnastatakse lõputöö laiema probleemküsimusena: Kuidas tuleks täiendada organisatsiooni teenindusstandardeid ja nende toimimisprotsesse, toetamaks teeninduskultuuri väärtuste kandmist ja teeninduse kvaliteeti?

Lõputöös püütakse sellele probleemküsimusele vastuseid leida Nordic Hotel Forumi näitel. Nordic Hotel Forumil on küll kehtivad teenindusstandardid, mis on koostatud 10 aastat tagasi, sisuliselt on need väga deklaratiivsed ja loosunglikud. Vajadus nende uuesti läbivaatamiseks, sisuliste muutuste tegemiseks ja kaasajastamiseks on teenindusorganisatsiooni seisukohalt hädavajalik.

Lõputöö eesmärgiks on tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja Nordic Hotel Forumi töötajate uuringu tulemustele esitada ettepanekud hotelli teeninduskultuuri väärtusi mõista ja kanda võimaldavate teenindusstandardite arendamiseks.

Lõputöö eesmärgist tulenevalt seatakse järgmine uurimisküsimus: Kuidas tuleks arendada Nordic Hotel Forumi teenindusstandardeid, et need senisest paremini toetaksid hotelli teeninduskultuuri väärtuste mõistmist ja kandmist töötajate poolt?

Eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimusele vastuse leidmiseks püstitatakse järgmised ülesanded:

- teeninduskultuuri ja teenindusstandardeid käsitlevate allikate läbitöötamine;
- Nordic Hotel Forumi töötajate uuringu ettevalmistamine ja läbiviimine;
- uuringu tulemuste analüüsimine ja järelduste tegemine;
- ettepanekute esitamine Nordic Hotel Forumile teenindusstandardite kaasajastamiseks.

Lõputöö ettevalmistamisel kasutatakse teadusandmebaase, töötatakse läbi teemakohaseid teadusartikleid, raamatuid ja seonduvaid allikaid. Lõputöö esimeses osas tuuakse välja teeninduskultuuri olulisus organisatsioonikultuuris, normide ja väärtuste põhised teenindusstandardid ning kirjeldatakse selle olemust ning eripära

majutusasutustes. Lõputöö teises peatükis kirjeldatakse uuringu eesmärki, valimit, uurimismeetodit ja korraldust ning analüüsitakse uuringu käigus saadud tulemusi. Seejärel tehakse vastavad järeldused ning esitatakse ettepanekud teenindusstandardite arendamiseks Nordic Hotel Forumile.

1. TEENINDUSKULTUURI JA TEENINDUSSTANDARDITE TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Teeninduskultuur kui spetsiifiline organisatsioonikultuur

Täna sel päeval mängib tähtsat rolli teenindusettevõttes pakutav kvaliteet, mida kliendid üha rohkem jälgivad ning tähele panevad. Teenuste osutamisel tuleb pöörata pakutava teenuse kvaliteedile suuremat rõhku selleks, et kliendid ei valiks uut ja paremat konkurenti. Protsessi tuleks kaasata kogu organisatsiooni töötajad, selleks et parendada oma teenuseid ning teenindamise kvaliteeti. (Dreizis, 2016, lk 518, Fukey, 2014, lk 343)

Parema võimaluse loomiseks ettevõttes, et parendada kvaliteeti, teenindustaset ning arendada teenuseid, on oluline, et töötajad mõistaksid ning väärtustaksid ettevõtte teenindus- ja organisatsioonikultuuri, mis on oluline osa hoidmaks ettevõtte koos. (Oz, 2015, lk 6684) Organisatsioonikultuuri loomisel on igal ettevõttel soovitatav vaadata ja uurida seda tõsiduse ja huviga. Organisatsioonikultuur on keeruka kooslusega, kuhu kuuluvad uskumuste kogum, väärtused, käitumistavad- ja normid. Mitte igasugune organisatsioonikultuur ei ole teeninduskultuur – teeninduskultuur on spetsiifiline organisatsioonikultuur. (Golea, 2015, lk 104; Cantemir, 2015, lk 104; Grönroos, 1990, lk 241).

Dobni (2002, lk 43) toob välja, et organisatsiooni toimimisest aru saamiseks tuleb esmalt mõista organisatsioonikultuuri tähendust ja tähtsust ning kasutada seal teenindusele orienteeritud strateegiaid, mis on parim viis teeninduskultuuri loomiseks ja teenuste, sealhulgas teeninduse kvaliteedi arendamiseks. Teenindusele põhinev

strateegia on parimas kooskõlas sellise organisatsioonikultuuriga, mis rõhub teeninduse kõrget kvaliteeti. (Dobni, 2002, lk 43)

Paljudes artiklites ning uurimistöodes on räägitud teeninduskultuuri olulisusest, kuid autoreid, kes seda otseselt defineerinud, on vähe. Üheks esimeseks autoriks, kes defineeris teeninduskultuuri, oli C. Grönroos. Tema definitsiooni järgi on „teeninduskultuur organisatsioonikultuur, kus väärtustatakse ja tunnustatakse head teenindust ning nii sise- kui ka välisklientide maksimaalselt hea teenindamine on loomulikuks eluviisiks ja igäühe kõige tähtsamaks normiks.“ (Grönroos, 1990, lk 244) Oma peateose teises väljaandes, mis ilmus 10 aastat hiljem, on definitsiooni viimane sõna „normiks“ asendatud sõnaga „väärtus“ (Grönroos, 1990, lk 244, 2000, lk 360), mis näitab autori mõttelaadis toimunud muutust aastatega. Siseklientide ehk kontaktisikute all peetakse silmas organisatsiooni töötajaid, välisklientide all aga kliente, kellele osutab teenindusettevõtte teenust.

Organisatsiooni teeninduskultuuri loomine ja arendamine ei tähenda seda, et teised väärtused, näiteks tulemustele orienteeritus ja uute klientide saamine, kaotaksid oma tähtsuse. Kuid teenindus peaks organisatsioonis olema domineerival kohal. Edu saavutab ettevõtte, kus teenindus ei jää nii-öelda piiri peale ega teistest madalamale, vaid on teistest kõrgemal. Teeninduskultuur tähendab seda, et kõiki organisatsiooni töötajaid saab iseloomustada kui teenindusele orienteeritud, mis nõuab omakorda suuri pingutusi. See aitab luua head kvaliteeti klientidele ja partneritele ning tugevdada kliendisuhteid. Arendades pidevalt organisatsiooni- ja teeninduskultuuri annab see lõpuks ettevõttele võimaluse pakkuda oma klientidele kõrgkvaliteetset teenindust. Oluline osa selle loomisel on kaasata teenindusprotsessi parendamisele kõik töötajad ning hõlbustada tööd erinevate osakondade vahel, mis aitab saavutada soovitud kvaliteeti ning seda järjepidevalt kõrgena hoida. (Grönroos, 2000, lk 363)

Püsimaks konkurentsivõimeliseks peab olema ettevõtte teadlik, kuidas leida häid töötajad, mõned organisatsioonid on selleks loonud teeninduskultuuri, mis kutsub ligi selle eriala parimaid professionaale. Nad pakuvad oma töötajatele erinevaid koolitusi, töökohasiseseid soodustusi ning kohtlevad neid kui oma kliente. See annab neile konkurentsivõimelise, pakkudes parimat teenindust ning olles ühtlasi ka esimene töökoha

valiku tegemisel. Näiteks on toodud Marriotti hotellikett, mille ettevõtte filosoofiaks on „hoolitse on töötajate eest ja nemad hoolitsevad su külaliste eest, et nad leiaksid uuesti tee meieni“. Seda filosoofiat järgivad kõik Marriotti hotellid ning see on andnud neile ülemaailmse konkurentsieelise samal alal tegutsevate ettevõtete seas. (Bitner, 2008, lk 43) Klientide eest hoolitsemine on üks tähtsamaid tegevusi majutusasutustes, sest kliendid omandavad rahulolu immateriaalselt. Hotelliettevõtlus on mitmekesine ning keerukas teenindusäri multikultuurses keskkonnas. Sise- ja välisturistide arv suureneb pidevalt ning majutusettevõtted võtavad vastu külalisi üle kogu maailma. See on suunanud juhte parendama oma teenindus- ja organisatsioonikultuuri, et töötajad mõistaksid erinevaid väärtusi ja nende olulisust ning oleksid samas ka teadlikud kultuurilistest erinevustest. (Chen, 2011, lk 53; Oz, 2015, lk 6684)

2016. aastal viidi Brasovi Ülikoolis, Rumeenias läbi kvalitatiivne uuring organisatsioonikultuurist, mis toob välja selle positiivse mõju ettevõtte kollektiivile. Uuringu eesmärgiks oli välja tuua, kuidas saaks ettevõtte sooritada igapäevaseid tegevusi tõhusamalt, sõltumata tegevusvaldkonnast. Ettevõtted huvitusid suuresti sellest, kuidas nad saaksid rakendada ja parendada oma organisatsiooni- ja teeninduskultuuri. Ettevõtte eesmärgiks on teada saada, kas nende töötajad tunnevad ennast seal motiveeritult ning milliselt mõjutab see töötajate poolset panust igapäevatöösse. Uuringus kasutatud kvalitatiivne uurimismeetod aitas leida suhtumist, põhjuseid ja käitumist. Tulemustest selgus, mis juhib kõige paremini organisatsioone ja peaks olema ka kõigi töötajate olulisem väärtus: (Mihalache, Albu, 2016, lk 150, 154)

- kvaliteedi pidev parandamine,
- sotsiaalne vastutus,
- pühendumine,
- innovatsioon,
- austus,
- ausus ja meeskonnatöö.

Uuring tõestas, et organisatsioonikultuuril kui kultuuril on ettevõttes tähtis roll, saavutamaks soovitud tulemusi ning tagamaks töötajate heaolu. Toetudes eelnevale teooriale selgub ka selles uuringus, et heast töökeskkonnast väljendub töötajate

rahulolu, mis kandub edasi klientidele. Töötajad on need, kes loovad kliendirahulolu ja teevad kindlaks, et klientide ootused ja vajadused oleks täidetud, et nad kasutaks ka edaspidi ettevõtte teenuseid, seega on esmane, et töötajad ise oleksid oma töökohas rahulolevad. Sellist kultuuri saab nimetada organisatsioonikultuuriks, kus teeninduskultuur mängib olulist tähtsust. Iga hea ettevõtte edu allikaks on teenindusele orienteerunud ja motiveeritud head töötajad. (Blazeska, 2016, lk 224; Mihalache, 2016, lk 150-154)

Kõrgtasemel teenindajad on hotelliäris hindamatud. Nad mängivad tähtsat rolli hinnangu andmisel ettevõttele. Kõigepealt mõtlevad kliendid töötajate peale, seejärel teenindustaseme kvaliteedile ning kuidas täidavad töötajad oma rolli ettevõttes. Lähtudes eesmärgist edendada organisatsiooni arengut ja tõhusust, püüavad juhid võita töötajate lojaalsust. Soovitakse, et nende töötajad austaksid ettevõtte poolt seatud norme, väärtuseid ja eesmärke. Need on olulised tegurid, mis mõjutavad töötajate poolt pakutavat teeninduskvaliteeti. Juhid vastutavad, et töötajad oleksid kursis ettevõtte organisatsiooni- ja teeninduskultuuriga ning suunavad neid osalema koolitustel, et omandada uusi teadmisi ettevõtte poolt seatud eesmärkide saavutamiseks ning isikliku motivatsiooni tõstmiseks tööl. Organisatsiooni- ja teeninduskultuuril on suur mõju sellele, kui palju töötajad panustavad töösse realselt kohal olles. (Omerzel, 2016, lk 97, Kwak, 2015, lk 1287).

Organisatsioonikultuur mõjutab mitmeid dimensioone ettevõtte elutsüklis ja väljendub järgnevates aspektides: (Gazija, 2011, lk 197; Omerzel, 2016, lk 97)

- kuidas tehakse otsuseid,
- kes neid vastu võtab,
- kes saab preemiat ja autasusid,
- kuidas töötajad ennast tunnevad, milliselt nendega käitatakse jm.

Kvaliteedijuhtimist väärtustava organisatsiooni loomine ja hoidmine nõuab teadmisi erinevate kultuuride olemusest, pakkumaks oma klientidele väärilist teenindust. Ettevõtte peab võitma töötajate usaldusväarsuse ja looma toimiva organisatsioonistruktuuri, et olla konkurentsivõimeline ning motiveerida oma töötajaid. Maailmaturul toimuvad pidevad muudatused vähendavad ettevõtetel võimalust erineda

teistest. Kõik ettevõtted soovivad olla potentsiaalsetele ja olemasolevatele klientidele esimene valik, kuid tänasel päeval on seda raske saavutada. Vähesed ettevõtted on loonud unikaalse struktuuri, mida nad järgivad. Teeninduskultuuri loomisel ja arendamisel oluline, et: (Legčević, 2011, lk 627–631)

- Organisatsiooni poolt pakutavate teenuste kvaliteeti on kontrollitud ja katsetatud enne klientidele osutamist.
- Organisatsioon on pühendunud oma klientide vajaduste täitmisele ja nende ootustele vastamisele.
- Organisatsioon ja töötajad täidavad kõiki antud lubadusi.
- Kaebuste või probleemide tekkimisel tegeletakse kliendiga koheselt, edastatakse vastav informatsioon või mõni muu teenus, mida klient palub.
- Ettevõtte kohtleb kõiki, kellega parasjagu suheldakse, professionaalselt ja austusega.
- Äri tehakse ausalt, kohusetundlikult ja standarditele vastavalt.
- Kõik tellitud teenused osutatakse kliendile õigeaegselt ning nende hilinemisel teavitatakse klienti.
- Organisatsioon ja selle töötajad arendavad pidevalt oma teadmisi, oskusi ning hoiavad organisatsioonisest keskkonda.

Tänu tugevale struktuurile on sellistel organisatsioonidel eelis püsida konkurentsisis ning samuti on tõestatud, et organisatsioonikultuur on tähtis osa loomaks efektiivset teenindamisstrateegiat. (Beitelspacher, 2011, lk 216; Legčević, 2011, lk 627–631)

Kvaliteet ja hea teenindus on saanud oluliseks faktoriks kõikides ettevõtetes. Kliendid hindavad teenindustaset kriitiliselt ning oluline on, et ka ettevõtete töötajad mõistaksid ja väärtustaksid organisatsiooni- ja teeninduskultuuri, et seda vajadusel tagasiside põhjal parandada. Organisatsiooni- ja teeninduskultuuri mõte on luua oma töötajatele keskkond, kus neil on hea töötada ning nad on motiveeritud, kuid samuti anda mõista, millised on ettevõtte väärtused ja käitumisreeglid, mida iga töötaja peaks igapäevatoos järgima. Tänapäeval on kõrgele kohale seatud kvaliteet, mida ettevõtted pakuvad ning selle arendamiseks ja parendamiseks tuleb luua läbimõeldud ning toimiv organisatsiooni- ja teeninduskultuur.

1.2. Normi- ja väärtuspõhised teenindusstandardid

H.J. De Virese (Blind, 2006, lk 399) poolt on standardimine laialdaselt sõnastatud, kui „...tegevuse loomise ja piiratud hulga lahenduste salvestamine tegelikele või võimalikele probleemidele, mis aitavad kaasatud osapooltel leida lahendusi, tasakaalustades nende vajadusi ning määramaks ja eeldamaks, et neid lahendusi kasutatakse pidevalt teatud aja jooksul, isikute poolt, kellel need on mõeldud“. Vastavalt Rahvusvahelisele Standardimisorganisatsioonile (ISO) on „...standardid dokumenteeritud lepingud, mis sisaldavad tehnilisi spetsifikatsioone või muid täpseid kriteeriumeid, mida tuleb järjepidevalt kasutada ja täita kui eeskirju, suuniseid või tunnuste määratlusi, tagamaks, et materjalid, tooted, protsessid ja teenused vastaksid oma otstarbele.“ (Blind, 2006, lk 399)

Samuti on ka teenindusstandarditele antud erinevaid definitsioone. Bierma (2006, lk 49–53) järgi on teenindusstandardid ettevõtte personaalsed sõnumid sellest, mida organisatsioon teeb ja kuidas ta seda teeb. Neid sõnumeid peaksid ühtmoodi mõistma nii ettevõtte töötajad kui ka kliendid. Normi- ja väärtuspõhiseid teenindusstandardeid eristab üksteisest see, et normipõhised teenindusstandardid jagavad töötajatele käsked, kuid ei anna mõista, miks on oluline neid järgida ning millised tulemused on võimalik saavutada. Väärtuspõhised teenindusstandardid on mõtestatud eesmärgiga anda töötajatele edasi teave nende kasulikkusest, olulisusest ettevõtte parema teeninduskultuuri loomisel ja kliendi rahulolu tõstmisel. (Grönroos, 2000, lk 375-381)

Tähtis on edastada töötajatele teenindusstandardid selliselt, et nad mõistaksid standardite väärtust ja olulisust. Käskude jagamisel ei väljendu töötaja tõelised emotsioonid, need tulevad esile alles siis, kui töötaja mõistab ka ise oma tegude tähtsust, vajadust ja kasu. Üks väga edukas organisatsioon on tõlgendanud teenindusstandardeid järgnevalt: „Me püüame tervitada kliente nii nagu me soovime, et meid tervitataks. Mil nad on juba meiega, me kohtleme neid austuse ja teadmisega, et nad tunnevad meie ettevõtet samahästi, kui me ise. Vastutasuks oodatakse vastavat tagasisidet, mis aitaks ettevõttel pidevalt parendada ja muuta tegevusi, mis organisatsioonis ei toimi“. Kõigepealt tuleb ettevõttel aru saada nii-öelda standardite

struktuurist, et oleks võimalik luua see õige, millega suurendatakse turgu ja ettevõtte on väärtustatud nii töötajate kui ka klientide poolt. (Lindquist, 2015, lk 16)

Paljudel ettevõtetel on olemas teenindusstandardid, kuid need ei ole töötajatele tuttavad ning neid ei kasutata igapäevaselt. Seal puudub abistav informatsioon, mida töötaja võiks vajada oma töös igapäevaselt. Samuti on tähtis, et hotelli teenindusstandardid sisaldaksid väärtusi ning olulist informatsiooni nõutavate käitumisreeglite kohta, tuues näiteks: (Lindquist, 2015, lk 17)

- töötajate motiveerimist,
- riietumist,
- kliendiga suhtlemist,
- erinevatele osakondale vastavaid juhised (puhastusteenindajad, vastuvõtt, restoran, müügi- ja turundusosakond jt).

Juhtival positsioonil olevatel isikutel on kohustus tagada oma töötajate teadlikkus teenindusstandarditest ning kaasata need igapäevatoösse. See annab ettevõttele eelise teha klientide tagasiside järgi parendusi olemasolevatele teenindusstandarditele ja teeninduskultuuri paremaks toimimiseks. Ettevõtted, kes pööravad tähelepanu kliendi käitumisele ning võtavad arvesse nende poolt jagatud tagasisidet, saavutavad soovitud tulemused konkurentidest kordades kiiremini. Mida arenenumad on organisatsiooni teenindusstandardid, seda paremat kvaliteeti on nad võimelised oma klientidele pakkuma. (Lindquist, 2015, lk 19)

Artiklis „*Service Standards Are the Key to Becoming Like the Businesses You Love*“ (Lindquist, 2015) tuuakse välja kolm teenindusastmete tüüpi, kuhu saab liigitada kõiki olemasolevaid ettevõtteid. Esimeseks tüübiks on „Kõrgtasemelised standardid“, kus klientide heaolu seatakse esikohale. Sellist teenindust saab nimetada veatuks teeninduseks, kus kõik organisatsiooni töötajad mõistavad ning tunnustavad ettevõtte seatud väärtusi, nende olulisust ja mõtet ning soovivad pakkuda parima kvaliteediga teenindust ettevõtte klientidele. Töötajad on teenindusele orienteerunud ning organisatsioon on loonud hästi toimiva teeninduskultuuri, mis järeldeb ka klientide tagasisidest. Teiseks tüübiks on „*Yellow Brick Road Standards*“, mis tähendab inglise keelest tõlgituna tegevussuunda, mille inimene võtab ja usub, et see viib heade

tulemusteni. Selline väljend on tulnud filmist „*The Wizard of Oz*“, kus peategelane Dorothy ning tema sõbrad liiguvad mööda kollast teed paika, kus nende südamesoov peaks täituma. Teenindusstandardite kontekstis tähendab selle algus sama, kuid selles tüübis ei pöörata suuremat tähelepanu pisematele detailidele teenuste osutamisel. Töötajad hoolitsevad selle eest, et kliendid saaksid hea teeninduse osaliseks ning on alati valmis abistama, kuid siinkohal ei ületa nad kliendi ootusi ning ei tee rohkemat, kui palutakse. Kolmandaks tüübiks iseloomustamiseks teenindusstandardeid on „*Welcome Mat Standards*“, kus on seatud esikohale, et töö saaks kiirelt ja lihtsalt tehtud. Sellised ettevõtted ei panusta teenuse ega teeninduse kvaliteedile ning nende jaoks ei mängi olulist rolli, kuidas kliendiga suheldakse ja käitutakse. Ettevõttel võivad olla kehtivad teenindusstandardid, aga neid ei jagata töötajatega. Seega ei ole töötajatel juhiseid ega käitumisreegleid, kuidas tuleb kliendiga suhelda või mida ettevõtte üleüldse väärtustab. Iga töötaja suhtleb kliendiga selliselt, nagu soov on. Tavaliselt puuduvad sellistes ettevõtetes ka koolitused töötajatele, mis annaksid neile mingisuguse pildi hea teeninduse pakkumisest ning teeninduskultuuri- ja standardite arendamisest. (Lindquist, 2015, lk 17-18)

Iga edasipürgiva ettevõtte kohustuseks on luua endale teenindusstandardid, mis oleks töötajatele kasulikud ning nende edastamisel töötajatele oleks antud edasi mõte, miks on need olulised teenindamisel. Teenindusstandardite abil ettevõtte mõõdab, kontrollib ning edastab teavet kvaliteetsest teenindusest ja selle pakkumisest. Kontrollimise mõte on töötajaid vajadusel suunata ning abistada situatsioonides, kus neil puudub vajalik teadmine või oskus, samuti võimaldab ka karistada, kui töötajad eiravad teadlikult ettevõtte poolt kehtestatud juhiseid. Teenindusstandardid annavad töötajatele ette raamistiku, mida neilt oodatakse ning millised tegevused neile on lubatud. Selleks, et teenindusprotsess toimiks, peavad ettevõtte töötajad olema neist teadlikud. Teenindusstandardite mõte on täidetud alles siis, kui need on ettevõtte töötajatele korrektselt ja mõistetavalt edastatud. Mida paremini on teenindusstandardid töötajatele edastatud, seda parem võimalus on pakkuda kvaliteetset teenust ja teenindust, et rahuldada ettevõtte klientide ootused ja soovid. (Maden, 2014, lk 1)

Teenindusstandardid on oluliseks osaks ettevõtte teeninduskultuuri arendamisel, neid tuleks pidevalt parendada ja uuendada, kuna ettevõtete jaoks muutub üha raskemaks ennast tõusvas konkurentsivõidus esile tõsta. Teenindusstandardid mängivad olulist rolli teeninduse kvaliteedi arendamisel. Tähtis on, et ettevõtte kõik töötajad mõistaksid ühiselt teenindusstandardite olulisust ning miks on need vajalikud ja tähtsad ettevõtte teeninduskultuuri arendamisel pakkumaks oma klientidele paremat teenust. Teenindusstandardite edastamisel töötajatele on oluline, et need oleksid kaasahaaravad ja motiveerivad just selle eesmärgiga, et töötajad kasutaksid ning leiaksid nendest abi ka oma igapäevatoos.

1.3. Majutusasutuste teenindusstandardite eripära

Teenindusstandardid on igas hotellis erinevad ja maailmas on suur arv hotelle, mis kõik teevad oma konkurentidest midagi teisiti. Hotelli valiku tegemisel mõjutab kliendi otsust suurel määral, milliseid teenuseid ja teenindust ettevõtte pakub. Kliendid annavad oma hinnangu jälgides kogu majutusasutuse tegevust. Paljud toetuvad hinnangu andmisel järgmistele punktidele: (Browning, 2013, lk 24; Dordevic, 2016, lk 404)

- usaldusväärsus,
- kiire reageerimisvõime,
- vastuvõtutöötajate pädevus,
- teenuste kättesaadavus,
- teenuste kirjeldus,
- turvalisus,
- kliendi mõistmine,
- ustavus,
- ettevõtte välimus ja puhtus.
- personali välimus.

Need punktid on oluliseks osaks kvaliteetse teenuse pakkumisel. Teenindusstandardid peaksid sisaldama erinevaid käitumiskriteeriumeid ja juhiseid, mis on olulised soovitud tulemuste saavutamiseks. (Browning, 2013, lk 24; Dordevic, 2016, lk 404)

Viimaste aastatega on hotelli- ja turismisektor märksa rohkem arenenud ning ajaga omandanud oskuse, mõistmaks erinevate inimgeneratsioonide ootusi ja vajadusi. Nüüdseks on muutunud ka majutusasutustes pakutavad teenused oluliselt personaalsemaks, kui varasemalt olid need disainitud massiturgudele. Kogu teenuste olemus on muudetud ja korrigeeritud väiksematele turuosadele, mis on oluliseks faktoriks konkurentsipüsimisel. Hotellisektorid pööravad rohkem tähelepanu oma klientide mõistmisele ja vajaduste täitmisele, et luua neile kvaliteetsed ning meelepärased teenused. (Dordevic, 2016, lk 404; Tisca, 2015, lk 175-176)

Hotellisektor on subjektiivne mõiste, mida saab defineerida erinevalt, üks nendest võimalustest on öelda, et hotellisektori peamiseks eesmärgiks on pakkuda külalislahket ja südamlikku teenindust kõigile klientidele erinevatest kultuuridest. Oluline on kohelda ja vastu võtta kõiki kliente võrdselt, pakkudes neile turvalisust ja külalislahkust kogu puhkuse aja, mis suurendab võimalust, et klient külastab majutusasutust uuesti. Arusaama organisatsioonist saab klient alles siis, kui on läbinud kogu klienditeekonna, mis algab hotelli otsingust ja lõppeb kliendi lahkumisega, kus antakse tagasiside külastuselamusest. Hotellisektor, erinevalt kõigile teistele sektoritele, on tugevalt orienteerunud inimestele ja suhtele oma klientidega ning on palju keerukama kooslusega võrreldes teiste äri sektoritega. Majutusasutused erinevad teistest sektoritest ka selle poolest, et omavad rohkelt erinevaid osakondi (majapidamine, vastuvõtt, müügi- ja turundusosakond, finantsosakond, restoran jt). See nõuab juhtkonnalt, et kõigile osakondadele oleks välja töötatud teenindusstandardid, eesmärgiga kaasata kõik töötajad teenindusprotsessi arendamisse ja mõistmaks ühiselt ettevõtte väärtusi ning neid igapäevatoos edasi kanda. Just sellepärast on oluline, et teenindusstandardid ei oleks suunatud ainult vastuvõtu- ja restorani töötajatele, vaid kõigile osakondadele. (McCarthy, 2007, lk 26; Tisca, 2015, lk 176)

Hotellidel on oluline olla oma konkurentidest eespool ja vastata tulevate turistide ootustele. Mida rohkem panustavad ettevõtted töötajate koolitamisele ja teeninduskultuuri arendamisele, efektiivsemate teenindusstandardite loomiseks, seda suurem võimalus on majutusasutustel täiendada oma kliendibaasi uute lojaalsete klientidega ning parendada pakutavat kvaliteeti, mis omab olulist rolli hotelli maine

kujunemisel. Samuti on võimalik suurendada hotelli kasumit läbi töötajate teadlikkuse, külalislahkuse ja oskuse pakkuda klientidele just selliseid teenuseid ja teenindust, mis suurendaks nende kulutusi hotelli siseselt. Selleks on oluline, et kõik töötajad oleksid kaasatud teenidusprotsessi ja järgiksid teenindusstandardeid, sest kliendi tervikpilt kujuneb kõikide töötajate panusest. Kliendid võtavad arvesse tubade puhtust, turvalisust hotellis, teenindust restoranis, vastuvõtus ja palju muud. (Blazeska, 2016, lk 222; Tisca, 2015, lk 177, Gaija, 2011, lk 196)

Majutusettevõtted on mõistnud, et konkurents kasvab iga päevaga, eelnevalt on mainitud ka seda, et püsivaks konkurentsiks on vaja parendada teenuste kvaliteeti, kuid samas ei ole ainukeseks võtmeks hotelliäris hea teeninduse pakkumine, vaid samuti ka suhe kliendiga. Iga külastuskorraga soovitakse osutada paremat teenust, sest lojaalsete klientide hoidmine on majutusasutustele väga tähtis, et mitte kaotada neid oma konkurentidele. (Rahimi, 2016, lk 90)

Majutus on tuntud kui globaalne rahaallikas, koos tootjate ja tarbijatega üle maailma. Tänapäeval ei ole enam luksus, kui majutusasutus pakub restoranis söömist, baaris istumist, ööklubi või spaad, kliendid ootavad midagi enam. Viimaste aastatega on nõudlus teenustele kiirelt tõusnud ning kliendid on muutunud aina nõudlikumaks. Selleks, et püsida konkurentsiks, peavad majutusasutused ennast pidevalt täiustama. Siinkohal mõeldakse nii sisemist kui ka välist uuendamist, mille alla kuulub: (Ioncica, 2008, lk 214; Kandampully, 2003, lk 4)

- tubade renoveerimine,
- vastuvõtu renoveerimine,
- uuem tehnoloogia,
- hotelli ümbruse uuendamine,
- uute teenuste valik,
- parema kvaliteedi pakkumine,
- kõrgemal tasemel teenindus.

Ühe ja teise hotelli teenuseid üksteisest eristab väike vahe. Seega on hotellidele tähtis saada endale konkurentsieelis uuendades pidevalt oma tooteid ja teenuseid (Ioncica, 2008, lk 214; Kandampully, 2003, lk 5).

Uuemaks mõisteks hotellisektoris on *customer delight*, eestikeelse vastena võib seda tõlgendada kui „kliendi ülim rahulolu“. See luuakse teenusepakkumise protsessis ja õnnelikud kliendid on need, kes on saanud erakordselt hea teeninduse osaliseks. Kliendi ülim rahulolu on loonud tugeva emotsionaalse seisundi, mis pakub kliendile nauditava kogemuse. Kliendirahulolu ei ole sama tähendusega, mis kliendi ülim rahulolu. See on kõrgemal tasemel teenindus ning nauding, mida on võimalik ühel majutusasutusel oma kliendile pakkuda. Võrreldes kliendi ülimat rahulolu, kliendirahuloluga näitab see aga tugevamat mõju lojaalsusele, korduvat külastust ja konkurentsieelist. Sellepärast on teostatud uuringutest tulnud soovitus, et ettevõtte peaks teenindusstandardeid käsitledes liikuma rahulolult kliendi ülima rahuloluni. See on hotelli teeninduskultuuri rakendamisel oluline osa, mida tuleb jälgida. Organisatsioonikultuuri ning teeninduskultuuri kooslusel on võimalik luua kliendile parim kogemus, mida ta saanud on. 2013. aastal läbi viidud kvalitatiivses uuringus tuuakse intervjuude abil välja, kuidas saaksid hotellid pakkuda oma klientidele parimat teenindust. Uuringus selgus, et kõige tähtsamat rolli mängib hotellipersonal, kellest sõltub kogu ettevõtte maine. Täisväärtusliku külastuskogemuse loomisel on olulisteks komponentideks töötajate sõbralikkus ning teenindustase, mida klient kõrgelt hindab. Kliendid jälgivad töötajate suhtlusviisi ja kehakeelt ning kui palju näitavad nad välja isiklikku soovi olla abiks. Selleks, et kliendi poolt soovitud taset saavutada, tuleb tagasi tulla eesmärkide juurde, mille ettevõtte oma töötajatele on seadnud. Hotellid, kes ületavad probleeme ja aitavad enda klientidel leida lahendusi ka siis, kui see ei puuduta hotelli, on kliendile täisväärtusliku naudinguga pakkumisel esikohal. Tänapäevases hotelliäris püüavad juhid oma kliente hotelliga siduda, et mitte kaotada neid konkurentidele. (Torres, 2013, lk 643–653)

Selleks, et arendada teenindusturgu ja teeninduskultuuri mudelit, peab olema selge pilt, mida kliendid turult päriselt otsivad ja hindavad. Siiski mitte ükski turu-uuringute aruannetest, teaduslikest artiklitest ja raamatutest ei sisalda otsesest mudelit, kuidas

tajutakse teenuse kvaliteeti ning kuidas tarbijad seda hindavad. Ettevõtte vajab mudelit, mis kirjeldab, kuidas tajuvad kliendid teenuse kvaliteeti. Kui mudel ja teenuse kvaliteedi komponendid on olemas, suudetakse alles hakata arendama teeninduskontseptsiooni. (Grönroos, 1984, lk 39)

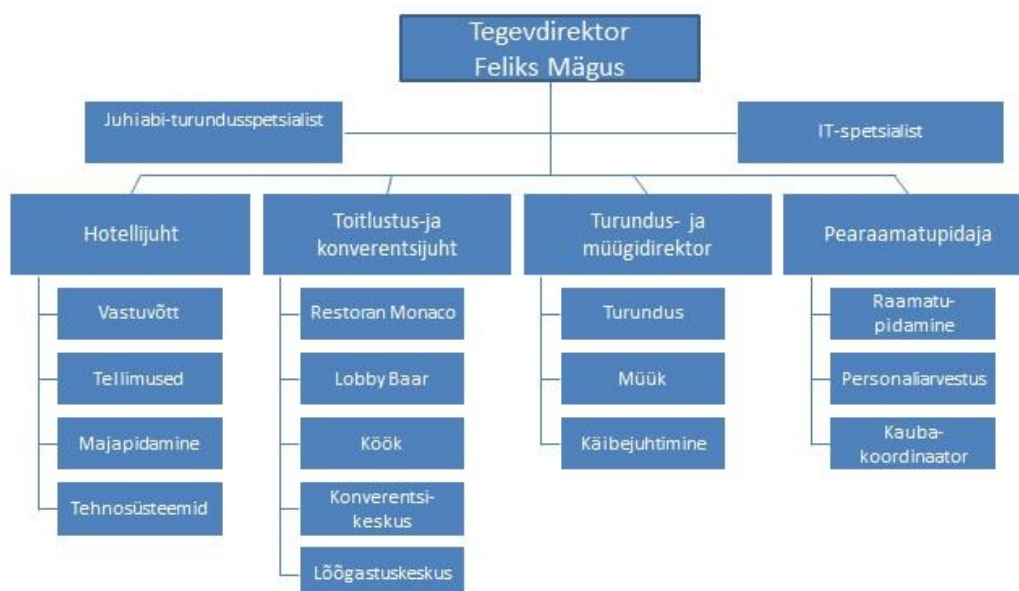
Eelkõige on klientidele oluline külalislahkus ning personali sõbralikkus. Ettevõtte peab panustama töötajate koolitamisele, et luua töötajate pingutustega kliendile keskkond, kus ta tunneb ennast hästi ja hoolitsetuna. Tänapäeval on raske saavutada turul liidripositsiooni, sest majutusasutused läbivad pidevaid uuendusi ning kvaliteet on olulisel kohal. Majutusasutused erinevad teistest sektoritest sellepoolest, et omavad oluliselt rohkem erinevaid osakondi (majapidamine, vastuvõtt, müügi- ja turundusosakond, finantsosakond, restoran jt). See nõuab juhtkonnalt, et kõigile osakondadele oleks välja töötatud teenindusstandardid, eesmärgiga kaasata kõik töötajad teenindusprotsessi arendamisse ja mõistmaks ühiselt ettevõtte väärtusi ning neid igapäevatoos edasi kanda. Selleks, et majutusasutuse kõik osakonnad oleksid kaasatud teenindusprotsessi, on oluline, et teenindusstandardid ei oleks suunatud ainult vastuvõtu ja restorani töötajatele, vaid kõigile osakondadele. Kliendi tervikpildi hotelist loovad kõik hotelli töötajad ühiselt.

Käesoleva lõputöö temaatika ja maht ei võimalda sügavuti keskenduda teeninduse kvaliteedile, mille saavutamisel asjakohased teenindusstandardid kannavad olulist rolli.

2. NORDIC HOTEL FORUMI TEENINDUSSTANDARDITE UURING

2.1. Ülevaade Nordic Hotel Forumist ja selle teenindusstandarditest

Nordic Hotel Forum on avatud aastal 2007 ning asub Tallinna südalinnas 150 m kaugusel Viru väravatest. Hotelli asukoht on atraktiivne, vaatamisväärsused on lähedal ning vanalinn jalutuskäigu kaugusel. Hotelli esimesele korrusele jääb restoran ning baar ja teisele korrusele konverentsikeskus. Kaheksandal korrusel on võimalik külastada lõõgastuskeskust. Nordic Hotel Forumil on 246 standardtuba, 10 Delux tuba ning 8 sviiti.



Joonis 1. Nordic Hotel Forumi osakondade jaotus. (Druil, T. koostatud)

Joonisel 1 on esitatud osakondade jaotus ja toimiv hotellistruktuur. Joonisel on toodud välja, kuhu millised osakonnad kuuluvad ja kellega on seotud. Nordic Hotel Forumi missiooniks on muuta Nordic Hotel Forumi külastamine igati meeldivaks. Soovitakse luua positiivseid elamusi ning hea tuju igale külalisele, töötajale ja omanikule.

Nordic Hotel Forumi tõekspidamised:

- Hoolivus ja hea tunde tekitamine,
- korrektne ja usaldusväärne töökultuur,
- partnerlusele rajatud suhted.

Nordic Hotel Forumi teenindusstandardid ja teenindusjuhised on osa firma strateegiast, millega tagatakse Nordic Hotel Forumi eesmärkide saavutamine. Nordic Hotel Forum usub, et järgides missiooni ja standardeid ning nendest tulenevaid teenindusjuhiseid suudavad nad saada 4* äriklientidele esimeseks eelistuseks hotellivalikul Tallinnas. Nad hoolivad ja loovad positiivseid elamusi – see on nende lubadus külalistele ja eesmärk töötajatele. Nordic Hotel Forumi olulised väärtused on:

- hoolivus,
- viisakus,
- positiivsus,
- korrektsus.

Nordic Hotel Forum on oma teenindusstandardites välja toonud, et iga pisidetail on külalise healuks arvesse võetud. Peab ette aimama külaliste vajadusi ja olema teadlikult suunatud külaliste ootuste ületamisele.

Nordic Hotel Forum soovib oma töötajatele alati olla:

- Pigem inimlikum kui ametlikum,
- pigem heas tujus kui argipäevaformaalsuses,
- mõtlema kõigele, hoolitseda piasjade eest, märkamatu kohaolek ja valmidus täita igal hetkel külaliste needki soovid, mida ta veel küsidagi ei oskata

Nordic Hotel Forumi imago loob hotelli personal, kõik töötajad oma hoiaku ja käitumisega. Tuleb pidada meeles, et pikaajaliste heade suhete aluseks nii külaliste, kolleegide kui ka koostööpartneritega on lubadustest kinnipidamine ja väärtuste au sees hoidmine. Nordic Hotel Forumi teenindus on temaatiline, mitte lihtsalt sõbralik ja viisakas. Nad hoolivad ja loovad hea tuju. Nordic Hotel Forum on külalislahkuse äris, mitte ei paku lihtsalt süüa ja öömaja. Nordic Hotel Forum on heade soovide hotell. Nende teenindusstandardid on tegevuskriteeriumiteks, mis aitavad teemas püsida, luua usaldus hotellile ja tagada teema esitluse ühtlus ja järjepidevus.

Nordic Hotel Forumi teeninduskonseptsioonist leiab osakondadele juhiseid riietumisest, kuid siiski on teenindusstandardid peamiselt koostatud restoranile ja hotelli vastuvõtule. Ülejäänud osakonnad ei ole teenindusstandardites kajastatud. Esmalt on hotell toonud välja oma olulisemad väärtused ning lühidalt käitumisreeglid, mis hõlmavad välimust, suhtlust kliendiga (kindlaid fraase teenindamisel), telefoniga suhtlemist, vestlust rahulolematu külalisega ning hüvastijätu kliendiga.

Teenindusstandardid on nii normi- kui väärtuspõhiselt kirjeldatud. Suurem osa teenindusstandarditest on normide põhine, kus on ette antud käsud, kuidas peab käituma, aga see ei ole piisavalt mõtestatud ning olulisus lahti seletatud. Samas on teenindusstandardites väga põhjalikult välja toodud hotellile tähtsad väärtused ja seletatud selle olulisus, mis viitab sellele, et need standardi osad on pigem väärtuspõhised.

2.2. Nordic Hotel Forumi töötajate uuring

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks ja vastuste leidmiseks uurimisküsimusele viidi läbi Nordic Hotel Forumi töötajate uuring. Uuringu eesmärgiks oli teada saada, kuidas töötajad kannavad edasi hotelli väärtuseid ning kui tähtis roll on teenindusstandarditel nende igapäevatoos arendamiseks hotelli teeninduskultuuri. Uuringu tulemuste analüüs ja järeldused võimaldavad esitada ettepanekuid olemasolevate teenindusstandardite täiustamiseks ning senistest tõhusamaks kasutamiseks ühiste väärtuste mõistmisel ja kandmisel, töötajate koolitamisel, teenindusprotsesside täiustamisel, teeninduskultuuri ja teeninduskvaliteedi parendamisel ning leida vastuseid lõputöö uurimisküsimusele:

Kuidas tuleks arendada Nordic Hotel Forumi teenindusstandardeid, et need senisest paremini toetaksid hotelli teeninduskultuuri väärtuste mõistmist ja kandmist töötajate poolt? Teema on ettevõttele oluline, sest vastavaid uuringuid varem läbi viidud pole, samuti ei ole hotelli teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardeid uuendatud ajast, mil hotell avati.

Uuringu meetodiks valiti küsitlus. Küsitlus on levinud uurimisstrateegia, mis on kasulik ja produktiivne. See annab kergelt teavet ning ulatuslikud andmed võimaldavad teha üldistusi, mis põhinevad suuremal inimeste kogul. Selle meetodi kasutamine on odav ja efektiivne viis saada kiiret tagasisidet. (Xu, 2014). Uuringu vahendiks on ankeet (vt. lisa 1).

Nordic Hotel Forumi töötajad (62) moodustavad üldkogumi ja -valimi, valimiks on kõikne valim. Pilootuuringus kasutati mugavusvalimit ja põhiuuringus kõikset valimit, kuna valim ühtib üldkogumiga. Uuringu läbiviimine toimus madalhooajal ja seetõttu oli ka hotellis vähem töötajaid, kes märtsikuu seisuga, seal lepinguga töötasid. Uuringu ankeet esitati enne selle töötajatele edastamist personaliosakonna juhile, et selgitada välja küsimuste vajalikkus ja olulisus. Ettevõttes viidi pilootuuring läbi kuupäevadel 20.02.2017 – 25.02.2017 selleks, et testida, kas tulemused annavad vajalikud andmed uuringu õnnestumiseks. Põhiuuring viidi läbi ajavahemikul 27.02.2017 – 10.03.2017. Töö autor edastas paber kandjal küsitlused personaliosakonna juhile, misjärel jagas juht küsitlused töötajatele, kes ei kasuta tööl e-maili. Täidetud ankeedid tagastati personaliosakonna juhile ümbrikus, et tagada anonüümsus ning seejärel töö autorile. Ülejäänud töötajad said täita sama ankeedi internetis.

Küsitlusankeedi koostamisel võeti aluseks teoreetilistele allikatele tuginevad teemagrupid (7 gruppi), mille alla toodi konkreetsed küsimused teemade kohta. Lisaks on küsitlusankeedis 2 lahtist küsimust ja 3 vastajate andmetega seonduvat küsimust. Teemagruppidega seonduvatele küsimustele vastamiseks kasutati Likerti skaalat, mis võimaldas uurida näiteks „Nordic Hotel Forumi sõnastatud teenindusstandardid on töötajatele selged ja arusaadavad.“ Valikuvõimalused küsimusele vastamiseks on järgmised: „5 - täiesti nõus“; „4 - pigem nõus“; „3 - osaliselt nõus“, „2 - pigem pole nõus“, „1 - ei ole üldse nõus“. Likerti skaalal põhinev küsimustik on rida avaldusi või

erinevaid küsimusi, kus vastaja saab vastata täpselt oma reaktsiooni ja tunde järgi. (Hampson, 2014)

Lõputöö uuringu ja küsitlusankeedi ettevalmistamisel tugineti teoorias kajastatud autoritele Lindquist (2015), Bierma (2006), McCarthy (2007), Maden (2014), Bitner (2008), Oz (2015), Legčević (2011), Grönroos (1990). Aluseks võeti järgmised teenindusstandardite koostamist, kasutamist, kontrollimist ja väärtusi iseloomustavad teemagrupid: teenindusstandardite kasutamine igapäevatoos, teenindusstandardite tutvustamine töötajatele, teenindusstandardite sisukus, teenindusstandardid kui tööjuhised, teenindusstandardite täitmise kontroll, teeninduskultuuri väärtuste mõistmine ja teenindusstandardite kasutamine töötajate koolitamisel.

Autor kasutas suletud küsimuste puhul statistilist andmeanalüüsi ning avatud küsimustes kvalitatiivset sisuanalüüsi. Paberkanjal tagasi saadud ankeedid sisestati Google Forms'i, kus on samuti ka interneti teel vastanute ankeedid. Uuringu käigus saadud tulemused kajastati graafilistel diagrammidel ja joonistel

2.3. Uuringu tulemuste analüüs

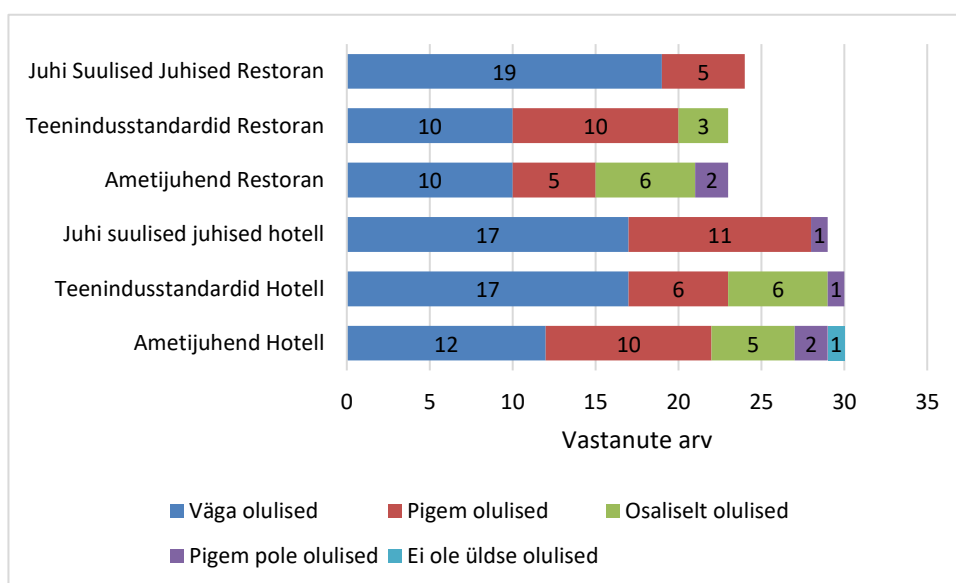
Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate Nordic Hotel Forumi töötajate seas läbi viidud küsitluste tulemusest ning koostab selle kohta põhjaliku analüüsi töötajate teadlikkusest ja arusaamisest ettekirjutatud teenindusstandarditest. Analüüsis on kokku pandud erinevad küsimused selleks, et saada terviklik pilt, kas Nordic Hotel Forumi töötajad kasutavad teenindusstandardeid oma igapäevatoos, on need neile vajalikud ja abi pakkuvad.

Küsitlusele vastas kokku 53 Nordic Hotel Forumi töötajat. Töö autor palus küsitlusele vastajatel märkida ära osakond, kus töötatakse (hotell või restoran). Järgnevates illustreerivates tabelites on välja toodud ka mõned erinevused restorani ja hotelli töötajate vastuste seas. Vastanute hulgas oli naisi rohkem (34), vastanud mehi oli 19.

Autor palus töötajatel vastata 5-palli süsteemis, kasutades selleks Likerti skaalat, et teada saada, millise väärtusega on need juhised töötajatele igapäevatoos. Joonisel 2 on autor toonud välja eraldi hotelli ja restorani töötajate vastuste tulemused, et oleks

võimalik võrrelda, kumb pool neid oma töös tihedamini kasutab. Kõige tähtsamaks peavad restorani töötajad (n=19) juhi suuliseid juhiseid, mis tähendab seda, et igapäevaselt siiski toetuvad nad sellele, mida juhid neile räägivad ning teenindusstandardid ei oma nii olulist tähtsust.

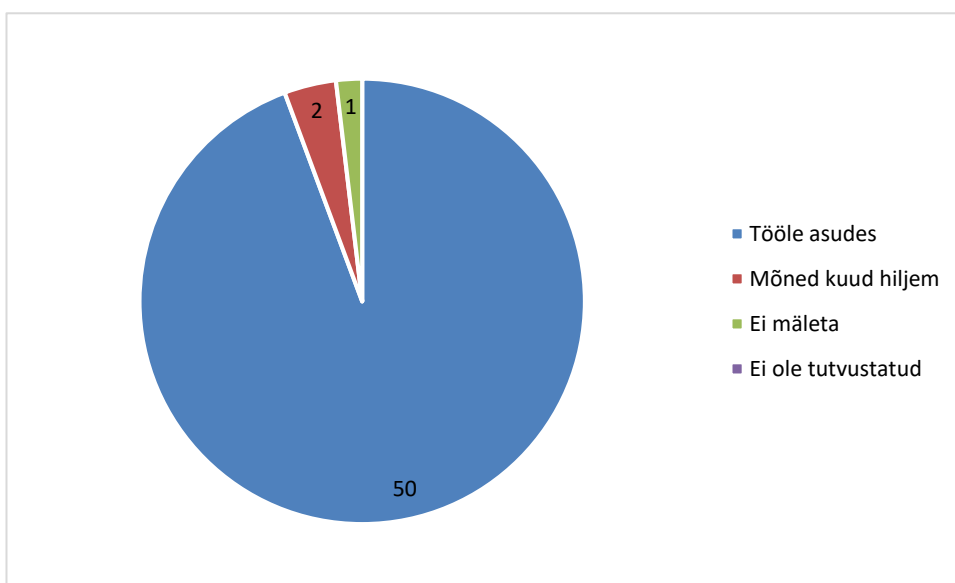
Juhi suulised juhised ja teenindusstandardid on hotellis töötavatele inimestele võrdselt olulised - 17 inimest on nimetanud need oma igapäevatöö oluliseks osaks. Saadud tulemustest võib järeldada, et hotelli töötajad peavad teenindusstandardeid oma tööprotsessis olulisemaks, kui restorani poolel olevad töötajad, mis on tingitud sellest, et juht annab suuliseid juhiseid ning teenindusstandardeid neil enda hinnangul pidevalt vaja ei lähe. Teenindusstandarditest on võimalik leida palju abistavat informatsiooni nii konflikti lahendamise, suhtluse kui ka käitumise kohta, see on ka kindlasti põhjuseks, miks hotelli töötajad on selle oma igapäevatöös koos juhi suuliste juhistega seadnud tähtsale kohale.



Joonis 2. Juhiste olulisus töötajate igapäevatöös (autori koostatud).

Järgnevalt soovis autor teada saada, millal tutvustas ettevõtte oma töötajatele teenindusstandardeid. Väga oluline on, et ettevõtte teeks seda töösuhte alguses, et töötaja mõistaks, millised on ootused töötajale ning mida organisatsioonis väärtustatakse. Joonisel 3 on välja toodud, millal tutvustati töötajate meenutuste kohaselt neile

esmakordselt teenindusstandardeid. Väga suurele hulgale ehk 50-le 53st vastanust on hotell tutvustanud teenindusstandardeid koheselt tööle asudes. Kaks inimest on standarditega tutvunud mõned kuud hiljem, mis ei kattu hotelli enda reeglitega ning üks vastanutest ei mäleta, millal tutvus nendega esimest korda. Olukord, kus töötajale tutvustati teenindusstandardeid mõned kuud pärast töö alustamist, võib olla tingitud sellest, et tuldi üksikult tööle (vastandiks mitme inimese palkamine ning kõigi ühiselt koolitamine). Ettevõtte peaks siiski teisiti käituma ning järgnevad korrad peaks viima töötajale läbi lühikoolituse, kuna kõik töötajad peavad olema tööle asudes informeeritud teenindusstandardite olemasolust ning hotelli ootustest ja soovidest.

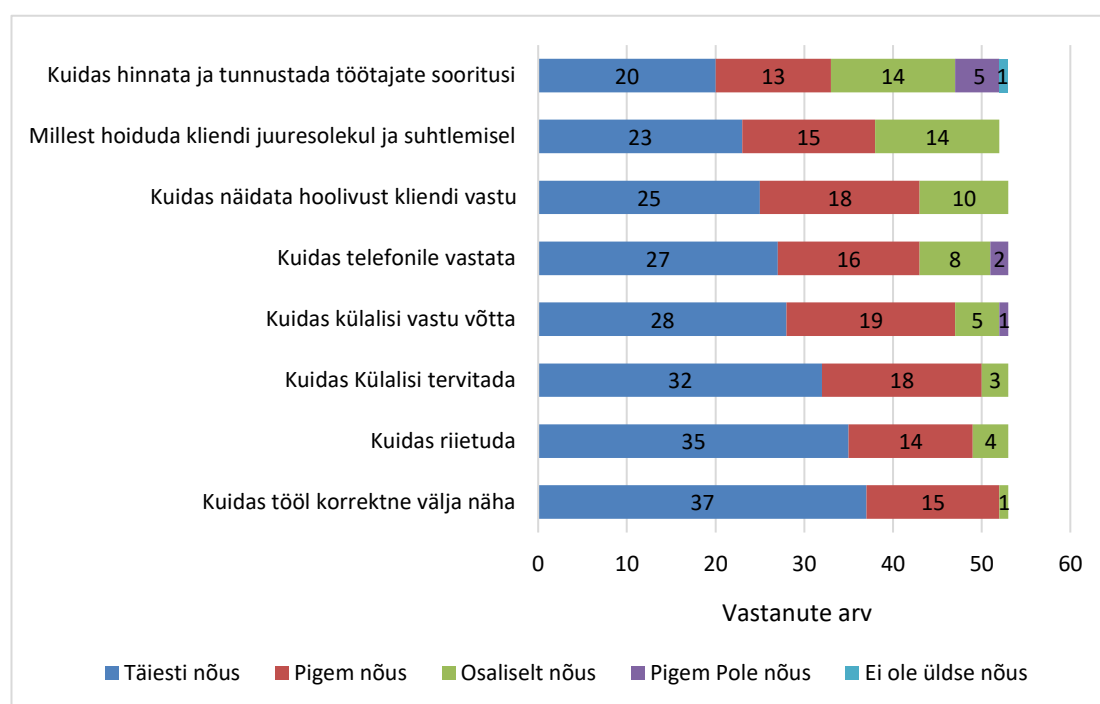


Joonis 3. Teenindusstandardite tutvustamine töötajatele (autori koostatud).

Toetudes teooriale soovis autor järgmise küsimuse näitel uurida, kas teenindusstandardid annavad juhiseid selle kohta, kuidas peaks töötaja tööl käituma, milline peaks olema tema väljanägemine ning kas standardid abistavad ka kliendiga suhtlusel ja töötajate motiveerimisel. Joonisel 4 on näha, et kõige rohkem on töötajad nõus sellega, et teenindusstandard annab juhiseid korrektsele välimusele tööl (n=37), sellele järgneb riitumine (n=35) ning kolmandana külaliste tervitamine, millega on 53-st töötajast täielikult nõustunud 32 töötajat. Kõige vähem on töötajad nõus, et teenindusstandard on juhiseks nende töö hindamisel ja tunnustamisel (n=20). See

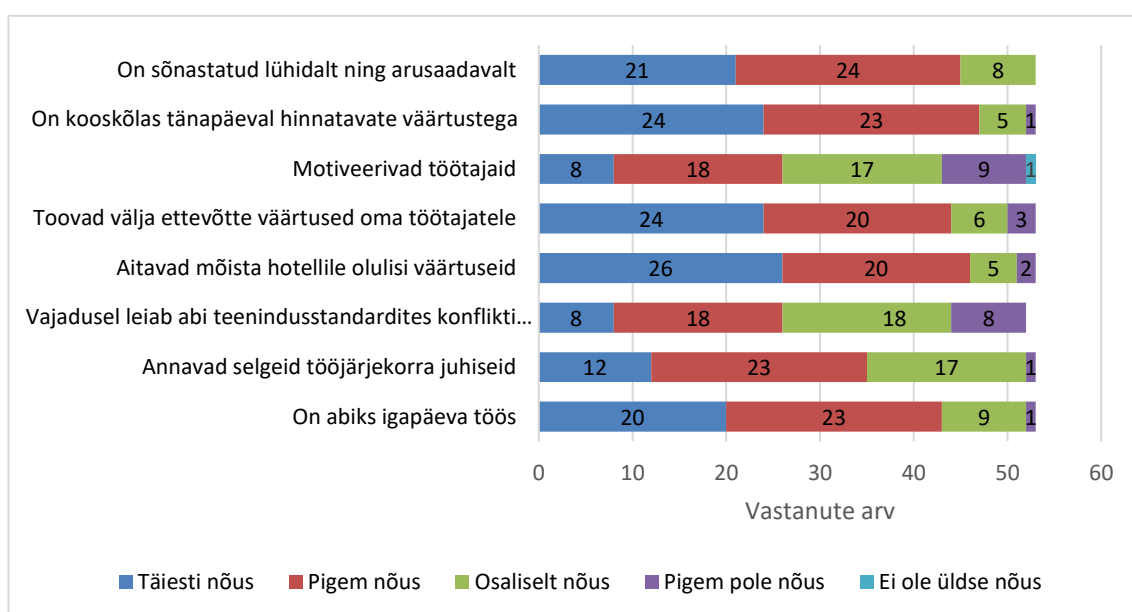
tähendab, et pooled vastavajatest ei ole sellega täiesti nõus ning üks töötajatest on vastanud, et ei ole sellega üldse nõus. See on oluline osa teenindusstandardite sisust.

Töötajad ei ole nõud väitega, et teenidusstandardid neid motiveeriksid, mis näitab seda, et töötajad ei tunne ennast piisavalt tunnustatult ning see võib põhjustada ka motiveerituse langemist. Ülejäänud joonisel toodud väidetest on tasakaalus, kuid siiski on näha, et veidi alla poolte ei nõustu täielikult välja toodud väidetega. Saadud andmete ning teenindusstandardite ühine analüüs võib öelda, et kõik töötajad ei tunne standardeid kõige paremini. Teenindusstandardites on selgelt välja toodud, millest tuleb hoiduda kliendi juuresolekul ja suhtlemisel. 20 töötajat on vastanud, et on täielikult nõus, et teenindusstandardite sisus on olemas, kuidas töötajaid motiveerida ja hinnata, mis tegelikkuses puudub Nordic Hotel Forumi koostatud teenindusstandardite sisust. Võib järeldada seda, et teatud hulk töötajaid ei ole täielikult kursis hotelli teenindusstandardite sisuga ning ei pööra sellele erilist tähelepanu.



Joonis 4. Töötajate arvamus antud väidete olemasolust ning abist teenindusstandardites (autori koostatud).

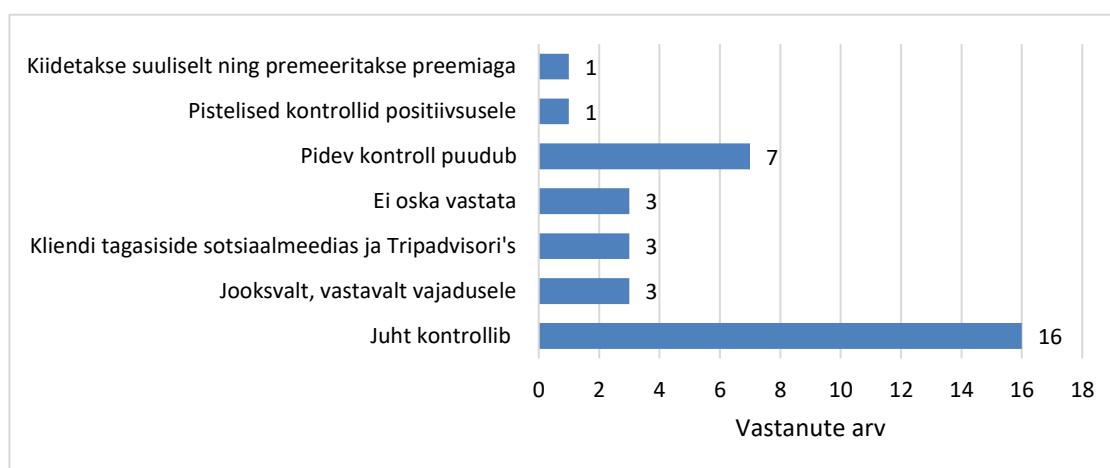
Järgneva joonisega (joonis 5) soovib autor välja tuua, kuidas teenindusstandardid tegelikult töötajaid nende töös aitavad ja kui palju töötajad nendest abi leiavad. Töötajatel on palutud hinnata erinevaid väiteid 5-palli süsteemis, kasutades selleks Likerti skaalat. Kõige kõrgemalt (n=26) on hinnatud, et teenindusstandardid aitavad mõista hotellile olulisi väärtusi ning teenindusstandardites on need selgelt välja toodud. Võrdselt on 24 töötajat täiesti nõus sellega, et need on kooskõlas tänapäeval hinnatavate väärtustega ning toovad välja, mida ettevõtte väärtustab. Samuti on väike hulk töötajatest täiesti nõus sellega, et teenindusstandardid motiveerivad töötajaid ning 9 vastajat on andnud hinnangu „pigem pole nõus“.



Joonis 5. Töötajate hinnang teenindusstandardites olevatele ettekirjutustele (autori koostatud).

Eelnevatest küsimustest lähtudes palus autor töötajatel vastata, kui arusaadavad olid teenindusstandardid ja kuidas töötajad neid mõistsid. Tulemustest oli selgelt näha, et suurem osa töötajaid on täielikult mõistnud ettekirjutatud teenindusstandardeid. Kogu vastanute arvust on 41 töötajat tõdenud, et sisu oli neile täielikult mõistetav ning ülejäänud 12 on vastanud „pigem arusaadav“. Mitte ükski töötaja ei ole väitnud, et nad ei ole mõistnud hotelli poolt koostatud teenindusstandardite sisu.

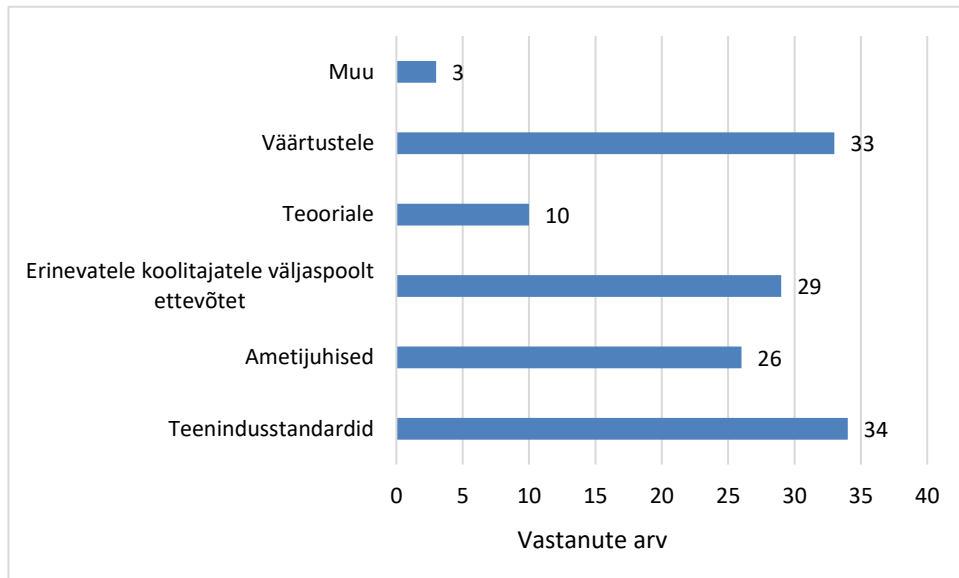
Uurimaks seda, kuidas kontrollitakse töötajaid nende igapäevatoos, palus autor lahtise küsimuse näol vastata töötajatel, kuidas seda tehakse. Toetudes teooriale on oluline see, et töötajad teeksid oma tööd soovist seda teha ning pakuksid oma klientidele kvaliteetset teenindust järgides ettevõtte teenindusstandardeid. Autor on koostanud järgmise joonise (vt joonis 6) sisuanalüüsi põhjal, kuhu on kokku kodeeritud samasse kategooriasse kuuluvad vastused. 53-st töötajast 34 andis vastuse avatud küsimusele. Suurim osakaal langeb vastanute hulgas juhi kontrollile ning sellele järgneb pideva kontrolli puudumine 7 töötaja vastusega. Enamus 16-st vastajast olid restorani osakonnast. Järeldades, et restorani töötajad pidasid kõige olulisemaks juhi suuliseid juhiseid, tulenes see sellest, et juht annab neile igapäevaselt ülesandeid ning kontrollib neid jooksvalt. Vastuste erinevus võis olla tingitud sellest, et osakonnad on erinevad ning teatud osakondades ei ole pidev kontroll nii oluline, kui teistes.



Joonis 6. Töötajate kontrollimine ja hindamine nende igapäevatoos (autori koostatud).

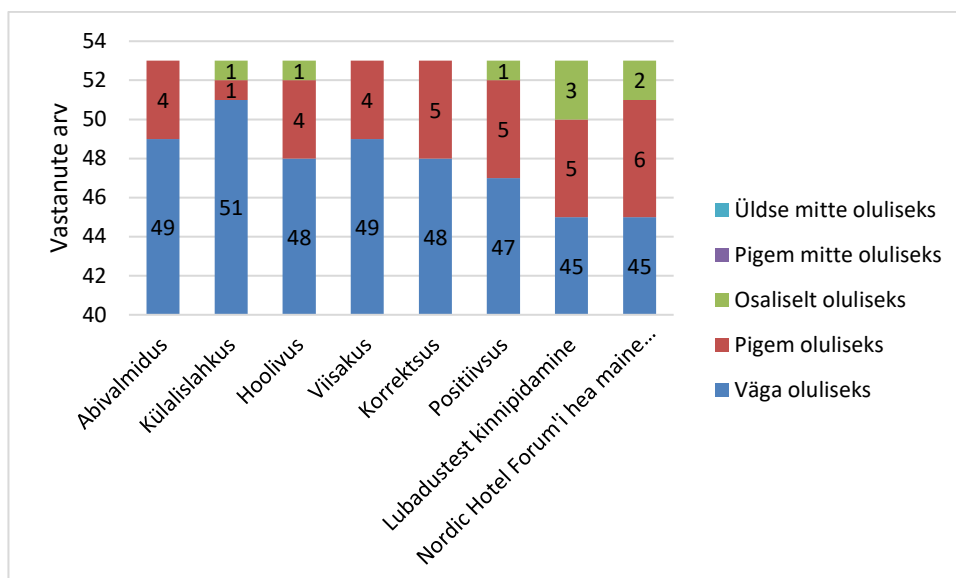
Joonisel 7 uuriti, millele tugineb hotell oma töötajate koolitamisel kõige enam. Töötajatel oli võimalus valida mitu varianti ning hinnata, millele ettevõtte nende koolitamisel tugineb. Uuringu tulemustest selgus, et esmalt toetutakse töötajate koolitamisel teenindusstandarditele (34 vastust) ning väärtustele (33 vastust). Samuti kasutab ettevõtte ka üsna suurel hulgal koolitajaid väljastpoolt, mitte ei tee seda alati ise. Ülejäänud vastuste variandid olid väiksema vastajate arvuga. Teenindusstandardid olid kõige suurema osakaaluga, mis näitab seda, et iga töötaja peaks olema tuttav

olemasolevate teenindusstandarditega ning sealse sisuga. Vastustest tulenevad erinevused võivad olla tingitud sellest, et koolitamisel kasutatakse mitmeid erinevaid võimalusi ning ühed töötajad on saanud koolituse väliskoolitajalt ning teised sisekoolitajalt.



Joonis 7. Millele toetub Nordic Hotel Forum töötajate koolitamisel. (autori koostatud).

Järgneval joonisel (vt joonis 8) olevad tulemused näitavad, kui oluliseks peab töötaja Nordic Hotel Forumi teeninduskultuuri väärtuste jagamist ja kandmist. Teenindusstandardis on üheks olulisemaks osaks, et töötajad mõistaksid ja väärtustaksid ettevõtte teeninduskultuuri olulisi aspekte.

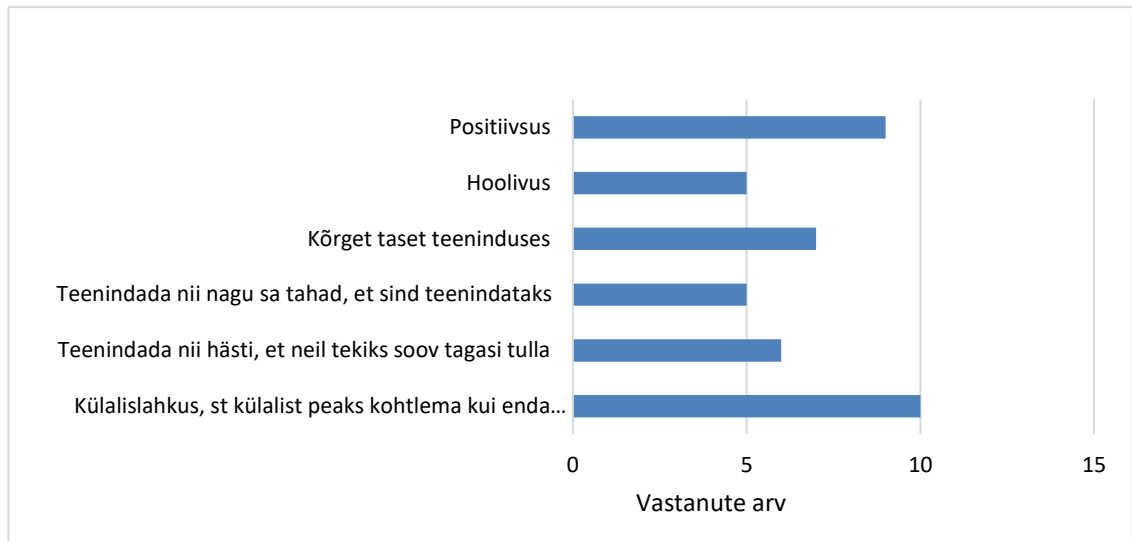


Joonis 8. Nordic Hotel Forumi töötajate teeninduskultuuri väärtuste jagamine ja kandmine (autori koostatud).

Eelnevalt esitatud jooniselt (vt joonis 8) selgus, et töötajatest väga suur vastanute arv väärtustab ja jagab Nordic Hotel Forumi teeninduskultuuri. Küsimuse koostamisel toetus töö autor Nordic Hotel Forumi teenindusstandarditele. Seega võib tõdeda, et töötajad on teadlikud hotelli olulisematest väärtustest ning kannavad neid edasi ka teiste töötajate seas. Külalislahkus oli hotellitöötajate seas kõige suurema positiivse kaaluga, mis on ühtlasi teeninduskultuuris väga oluline aspekt, sellest oleneb klientide rahulolu. Välja toodud väited on Nordic Hotel Forumi teenindusstandardite dokumendi esilehel ning ka hotellijuhi enda sõnul kõige olulisemad väärtused hotellile endale.

Joonisel 9 on kokku kodeeritud saadud vastused avatud küsimusest. Avatud küsimusele sai autor 42 vastust 53-st. Kõige olulisemaks peavad hotelli töötajad teenindamisel külalislahkust, mille all mõeldakse, et klienti tuleb kohelda kui lähedast. Positiivsusest oli rääkinud 9 töötajat. Avatud küsimustest tuli välja palju positiivset informatsiooni, mis näitab seda, et töötajad teevad oma tööd rõõmuga, neil on soov tekitada kliendile

tunne, et ta on oodatud ja tahetud.



Joonis 9. Mida peavad Nordic Hotel Forumi töötajad teenindamisel kõige olulisemaks (autori koostatud).

Uuringust saadud tulemuste käigus analüüsi töötajate teadlikkust olemasolevate teenindusstandardite kohta, küsimuste juures on toodud välja ka võrdlused eelnevate küsimuste põhjal ning analüüsitud, miks on töötajad just nii vastanud. Järgnevas peatükis tehakse järeldused ja ettepanekud Nordic Hotel Forumi teenindusstandardite parendamiseks ning nende tõhusamaks edasi kandmiseks töötajatele.

2.4. Uuringu järeldused ja ettepanekud Nordic Hotel Forumile

Järgnevas alapeatükis tuuakse välja soovituslikud parendus- ja arendusettepanekud lähtuvalt teooriast ning uuringutulemustest Nordic Hotel Forumile. Teema võib olla huvipakkuv ka teistele sama kategooria ettevõtetele, kes soovivad oma teeninduskultuuri ning standardeid arendada, et olla klientide jaoks pädevamad, koolitada oma töötajaid, tulemusena pakkuda kvaliteetsemat teenust ning olla konkurentidest ees pool.

Teenindusstandardite kaasamine töötajate igapäevatoosse võimaldab ettevõtetel teha pidevaid parendusi klientide tagasiside järgi, oluline on, et teenindusprotsessi oleksid kaasatud kõik hotelli töötajad ning teenindusstandardid ei oleks suunatud ainult

vastuvõtu- ja restoranitöötajatele (Lindquist, 2015, lk 19, McCarthy, 2007, lk 26). Uuringu tulemustest võib järeldada, et paljud töötajad ei kasuta teenindusstandardeid oma igapäevatöös ning nad ei ole täielikult kaasatud teenindusprotsessi, mis tuleneb tõenäoliselt sellest, et teenindusstandardid on koostatud põhiliselt restorani- ja hotellivastuvõtule, kes leiavad sealt kõige enam abi. Siinkohal teeb autor ettepaneku Nordic Hotel Forumil teha korrektuurid oma teenindusstandardisse ning luua kõigile osakondadele vastavad juhised, läbi mille on võimalik kaasata teeninduskultuuri arendamise protsessi kõik töötajad. Teenindusstandardid tuleks seostada ametijuhendiga, mis teeb nende järgimise töötajatele kohustuslikuks ning võimaldab juhtidel panust töösse paremini kontrollida ja vajadusel töötajat juhiste mitte järgmise eest karistada.

Toetudes uuringu tulemustele võib järeldada, et kõik organisatsiooni töötajad ei ole piisavalt motiveeritud olemasolevast teenindusstandardist, mis on oluliseks osaks organisatsiooni- ja teeninduskultuuri arendamisel, hoidmaks ettevõtet koos (Oz, 2015, lk 6684). Nordic Hotel Forumil soovitatakse teenindusstandardisse sisse tuua erinevaid motivaatoreid. Selleks, et oma töötajaid rohkem motiveerida, võiks olla kajastatud erinevad preemiad ja autasud. Tuues näiteks „Kuu parim töötaja“, kes lisaks autasustusele saab palgalisa või võimaldatakse kasutada näiteks mõnda muud hotelli poolt pakutavat teenust (lõõgastuskeskus, restoran jne). Töötajate motiveerimine on oluliseks osaks hea kvaliteediga teenuse ja teeninduse pakkumisel ning kliendirahulolu saavutamisel.

Organisatsioonikultuur mängib ettevõttes suurt rolli ning sellele tuleks pöörata rohkem tähelepanu. Organisatsioonikultuur on kogum kõikidest uskumustest, väärtustest, käitumistavadeist ja normidest (Cantemir, 2015, lk 104-107), mida Nordic Hotel Forumi töötajad mõistavad. Uuringu tulemusest saab järeldada, et enamus töötajad peavad oluliseks hotelli väärtusi, kuid teenindusstandardite mõte on täidetud alles, siis kui töötajad saavad aru ka nende tegelikust mõttest ja olulisusest. Mida innustavamalt ettevõtte neid töötajatele edastab, seda parema võimaluse loovad nad kliendile kvaliteetse teeninduse pakkumisel. (Maden, 2014) Lähtudes teooriast tehakse ettepanek

koguda oma töötajatelt regulaarset tagasisidet kõikide teenindust puudutavate aspektide kohta nagu:

- Kliendikäitumine,
- kvaliteet,
- töötajate püüdlikus,
- parendusettepanekud,
- kliendirahulolu tõstmine.

Eelnevad punktid võimaldaks arendada ja parendada hotelli teeninduskultuuri pidevalt ning vajadusel muuta tegevusi, mis ei ole hotellile omased. Nordic Hotel Forumi teenindusstandardid on uuendamata ajast, mil hotell avati ehk aastast 2007, selle ajaga on ka teenindusvaldkonnas muutunud nii mõndagi. Seega tuleks hotellile kasuks tutvustada oma töötajatele uuenenud väärtusi ja tõekspidamisi, mida tuleb ettevõttes järgida, et nad oleksid kursis tänapäeval olulisemate kvaliteedi ja teenindus nõuetega, mis aitab Nordic Hotel Forumil olla teistest konkurentidest parem.

Turism on üheks kiiremini arenevaks sektoriks maailmas, mis suurendab suurel hulgal sissetulevate turistide arvu ning ühtlasi ka konkurentsi. Nordic Hotel Forumil tuleks panustada oma töötajate koolitamisele ning teenindusstandardite arendamisele loomaks vastupidavat teeninduskultuuri ning tekitada konkurentidega võrreldes eelis. (Tisca, 2015, lk 17) Lähtudes uuringu tulemustest on võimalik järeldada, et teenindusstandardit kasutatakse töötajate koolitamisel kõige enam ning sellele tuginedeis teha ettevõttele ettepanek, viia teenindusstandardid uuele tasemele, et need oleksid efektiivses kasutuses igapäevaselt, mitte ainult töötajate koolitamisel. Noored inimesed ei soovi lugeda tohutul hulgal informatsiooni paberil, vaid nende jaoks on oluliselt mugavam jälgida teenindusstandardit näiteks nutitelefonis. Samuti tuleks läbi mõelda, kogu teenindusstandardis olev sisu ning visualiseerida see nii, et see oleks huvitav, mitte üksnes reeglid ja normid teineteise järel. Noortele tuleb teenindusstandardeid väga mõttekalt presenteerida. Arvestades seda, et noorem generatsioon on kekskonnasäästlik ja roheline mõtlemisega, võiks teenindusstandardid sisaldada ka näiteks prügi sorteerimist. Koolitamisel tuleb rõhku panna teenindusstandardi iga sõna mõtestamisele, et oleks võimalik selgitada nende vajadust, kuidas kannavad need edasi olulisi väärtusi,

millised need väärtused on ja miks on need olulised. Kui seda ei suudeta selgitada, ei pruugita kogu informatsiooni tõsiselt võtta.

Neljandas teemagrupis saadud vastuste põhjal, kus uuriti teenindusstandardi kui tööjuhiste kasulikust igapäevatoos, on võimalik järeldada, et olemasolevatest teenindusstandardist ei leia kõik töötajaid vajalikke juhiseid, mis aitaksid kaasatud osapooltel, tasakaalustada nende vajadusi ning määrata ja eeldada, et vajadusel leiab teenindusstandarditest abi erinevate probleemide tekkimisel. (Blind, 2006. lk. 399) Lahenduse leidmiseks tehakse ettepanek Nordic Hotel Forumi osakonnajuhtidel oma alluvatega läbi viia iga kuu tunnine koosolek. Selle läbiviimine aitaks teha vajalikke muudatusi teenindusstandardis, teadvustada töötajaid võimalikest situatsioonidest teenindamisel ning loomakaks efektiivsemat teeninduskultuuri.

Nordic Hotel Forumi töötajate seas uuriti ka millisel hinnatakse ja kontrollitakse neid igapäevatoos. Uuringu tulemustest võib järeldada seda, et kõiki töötajaid ei kontrollita ega hinnata nende igapäevases töös võrdselt. Töötajate kontrollimise eesmärgiks on töötajaid suunata ning abistada situatsioonides, kus neil puuduvad piisavad teadmised, olukorda lahendada ning vajadusel töötajat karistada, teadlikult juhiste eiramise eest. (Maden, 2014, lk 1) Nordic Hotel Forumil on sooviatav teeninduskultuuri arendamisel järgida erinevaid olulisi aspekte, loomaks efektiivsemaid teenindusstandardeid:

- Organisatsioon on pühendunud täitmaks oma klientide vajadusi ja vastama nende ootustele.
- Organisatsiooni poolt pakutavad teenused on kontrollitud enne klientidele osutamist, et vältida ebavajalike kaebusi.
- Organisatsioon ja töötajad täidavad kõiki antud lubadusi.
- Kaebuste- või probleemide tekkimisel tegeletakse kliendiga koheselt, edastatakse vastav informatsioon või mõni muu teenus, mida klient palub.
- Ettevõtte kohtleb kõiki professionaalselt ja austusega, kellega parasjagu suheldakse.
- Äri aetakse ausalt, kohusetundlikult ja standarditele vastavalt.
- Kõik tellitud teenused osutatakse kliendile õigel ajal ning nende hilinemisel teavitatakse klienti.

- Organisatsioon ja selle töötajad arendavad pidevalt oma teadmisi ja oskusi ning hoiavad keskkonda.

Luues Nordic Hotel Forumile tugev alus, on neil eelis püsida konkurents. (Legčević, 2011, lk 627–631) Selleks, et see kõik õnnestuks, teeb autor ettepaneku oma töötajate seas viia läbi iga 6 kuu tagant kontrolltest, mille tulemusena saab teha järeldused, kui pühendunud on töötaja töösse ja kui teadlik on ta ettevõtte olulistest väärtustest ning milliselt edastab ta neid klientidele.

Ettevõtte on vastutav, et töötajad oleksid teadlikud teenindus- ja organisatsioonikultuurist, sooviksid osaleda koolitustel, omandamaks uusi põnevaid teadmisi ning püüdleksid ettevõtte poolt seatud eesmärkide poole. (Omerzel, 2016, lk 97) Nordic Hotel Forumi osakonnajuhtidele on oluline et nad mõistaksid ka ise kvaliteetse teenusepakkumise olulisust, olemaks konkurentidest paremad. (Kandampully, 2003) Toetudes teooriale ning uuringu tulemustele pakub autor välja, et Nordic Hotel Forum võiks võimaldada juhtidele ja vanemtöötajatele, kes on vastutavad, koolitusi ja koolitusreise välismaal, kus on selle ala professionaalid ning kes jagavad palju uusi teadmisi teenindusstandardite ning teeninduskultuuri arendamisest. Eestis ei pöörata enam sellele nii suurt tähelepanu, kui vanasti, sest Viru- ja Olümpia hotell pakkusid maailmatasemel teenindust, kuid nüüd ei osuta teenindusettevõtteid sellele enam erilist tähelepanu ning noori teenindajaid koolitatakse vähe. See oleks ettevõttele kasulik, sest Eesti ettevõtteid ei ole palju, kes võtaksid teeninduskultuuri arendamist, kui tähtsat osa oma ärist. See annaks Nordic Hotel Forumile võimaluse ennast teistest kiiremini arendada ning olla kursis kõige uuemate võimalustega ning rakendada neid kõigi töötajate seas.

Lõpuks teeb autor veel mõned ettepanekud, mis ei puuduta otseselt teenindusstandardeid, kuid on siiski väga olulised, eriti mil klient teeb oma valiku hotellide vahel. Autor soovitab Nordic Hotel Forumil uuendada oma kodulehte. See tuleks teha atraktiivsemaks ja informatiivsemaks. Kodulehel on väga vähe informatsiooni hotellist endast, mis mõnele kliendile on oluline. Hotellil koduleht võiks sisaldada korrektset tutvustust, samuti tuua välja hotelli suurus ja kõik muu, sest mõned klientidest eelistavad just suuremaid hotelle ja mõned väikseid hotelle ning soovivad

leida informatsiooni majutusasutuse kohta. Samuti soovitav panna erinevatesse ruumidesse mitu prügikasti, sest Nordic Hotel Forum tutvustab ennast, kui väga keskkonnasäästliku hotelli ning ka töötajad peaksid sellist mõtlemist toetama, et see terves hotellis töötaks. Hotell võib lugeda ennast keskkonnasäästlikuks, kuid sellist ettepanekut ei ole nad enne ettevõttes rakendanud. Väga oluline on, et töötajad mõistaksid ning toetaksid nii-öelda rohelist mõtlemist ka ise.

Uuringu tulemused andsid positiivset kaja sellest, milliselt mõistavad ja väärtustavad ettevõtte töötajad Nordic Hotel Forumi loodud teenindusstandardeid arendamaks hotelli teeninduskultuuri. Uuringu tulemusi analüüsid selgusid mitmed kitsaskohad, millele tuleks juhtidel efektiivse teeninduskultuuri loomisel tähelepanu pöörata.

KOKKUVÕTE

Kvaliteet ja hea teenindus on saanud oluliseks faktoriks kõikides ettevõtetes. Kliendid hindavad teenindustaset kriitiliselt ning oluline on, et ka ettevõtete töötajad mõistaksid ja väärtustaksid organisatsiooni- ja teeninduskultuuri, et seda vajadusel tagasiside põhjal parandada. Teenindusstandardid on oluline osa ettevõtte ärist, läbi mille on võimalik on töötajaid kontrollida ning suunata. Selleks viidi läbi uuring Nordic Hotel Forumi töötajate seas, teada saamaks, kuidas kannavad nad edasi hotelli väärtuseid ning, kui olulist rolli omavad teenindusstandardid nende igapäevatoos arendamiseks hotelli teeninduskultuuri ning kvaliteedi tõusu.

Käesoleva lõputöö raames käsitleti mitmeid teenindus- ja organisatsiooniga seotud teooriaid. Üks esimesi autoreid, kes defineeris teeninduskultuuri oli C. Grönroos ning tema on oma teoses sõnastanud selle järgnevalt „Teeninduskultuuriks nimetatakse organisatsioonikultuuri, kus väärtustatakse ja tunnustatakse head teenindust ning nii sise- kui ka välisklientide maksimaalselt hea teenindamine on loomulikuks eluviisiks ja igapäevase kõige tähtsamaks väärtuseks“. (Grönroos, 2000, lk 360)

Ettevõttes on väga oluline, et töötajad mõistaksid väärtuseid ja norme. Iga ettevõtte kohustus on tagada töötajatele hea töökeskkond ning koolitada neid, selleks, et pakkuda kliendile üha paremat teenindust ja kvaliteeti. Tänapäeval on raske erineda teistest samal alal tegutsevatest ettevõtetest, sest konkurents hotellisektoris on suur. Väga väike erinevus on ühe ja teise ettevõtte teenuste ja kvaliteedi vahel, sest kõik üritavad olla konkurentidest paremad. Teoorias (Dordevic, 2016, lk 404) on samuti toodud välja, et hotellisektor on läbinud lähimatel aegadel suured muutused. Tugeva konkurentsi mõju all on teenindus hotellis muutunud üha rohkem personaalsemaks. Tänapäevane turismialane kirjandus rõhutab, et hotelli teenuste korrigeerimine väiksematele

turuosadele on äärmiselt tähtis sellepärast, et nad oleksid suutelised pakkuma konkurentsi.

Uuringu eesmärgiks oli teada saada, kuidas töötajad kannavad edasi hotelli väärtuseid ning kui tähtis roll on teenindusstandarditel nende igapäevatoos arendamiseks hotelli teeninduskultuuri. Uuringu meetodiks valiti küsitlus, Nordic Hotel Forumi töötajad (62) moodustavad üldkogumi ja -valimi, valimiks on kõikne valim. Lõputöö uuringu ja küsitlusankeedi ettevalmistamisel tugineti järgmistele autoritele Lindquist (2015), Bierma (2006), McCarthy (2007), Maden (2014), Bitner (2008), Oz (2015), Legčević (2011), Grönroos (1990). Aluseks võeti teenindusstandardite koostamist, kasutamist, kontrollimist ja väärtusi iseloomustavad teemagrupid. Põhiuuring viidi läbi ajavahemikul 27.02.2017 – 10.03.2017.

Ettepanekud Nordic Hotel Forumile on tehtud tuginedes käsitletud teooriale ja uuringu tulemustele. Teenindusstandardid tuleks koostada kõikidele majutusasutuse osakondadel, et töötajad väärtustaksid ja mõistaksid ettevõtte eesmärgid ühtselt ning oleksid kaasatud teenindusprotsessi, samuti tuleks kasuks need seostada ka ametijuhendiga, mis teeb teenindusstandardite järgimise kohustuslikuks. Oluline on, et ka ettevõtte töötajad oleksid motiveeritud, millest esitati järgmine ettepanek tuginedes teooriale. Nordic Hotel Forumil soovitatakse kaasata teenindusstandarditesse erinevaid motivaatoreid. Tuues näiteks „Kuu parim töötaja“, kes lisaks autasustusele saab palgalisa või võimaldatakse kasutada näiteks mõnda muud hotelli poolt pakutavat teenust (lõõgastuskeskus, restoran jne). Järgmiseks oluliseks ettepanekuk soovitas töö autor viia teenindusstandardid järgmisele tasandile ning võimaldada neid kasutada ka nutitelefonides, et need oleksid efektiivses kasutuses igapäevaselt. Tänapäeva noortele on tähtis keskkonnasäästlikus ning teenindusstandardite olulisus tuleb teha huvitavaks ja seletada, milleks on need väärtused ja miks need on vajaliku. Ettepaneku rakendamisel oleks võimalik hotelli teeninduskultuuri arendada mitmeti ning selline uuendus tuleks kasuks, teenindusstandardite efektiivsemaks kasutamiseks.

Uuringu tulemusi on võimalik mõningal määral üldistada ning anda teatud vastuseid ka laiemale probleemküsimusele; Kuidas tuleks täiendada organisatsiooni teenindusstandardeid ja nende toimimisprotsesse, toetamaks teeninduskultuuri väärtuste

kandmist? Kõigil majutusettevõtetal tuleb mõelda teeninduskvaliteedi parendamisele ning pöörata suurt tähelepanu selliste teenindusstandarditele koostamisele, kasutamisele ning täiustamisele, mis toetavad organisatsiooni teeninduskultuuri väärtuste kandmist ja püsimist üha karmistuvast konkurentsist. Teenindusstandardite järgimisele, tuleb juhtidel kaasata kõik töötajad ja näidata isiklikku eeskujut nende väärtustamisel ja kasutamisel.

Teema võib olla huvipakkuv ka teistele ettevõtetele, kes soovivad oma teeninduskultuuri ning standardeid arendada, et olla klientide jaoks pädevamad, koolitada oma töötajaid, tulemusena pakkuda kvaliteetsemat teenust ning arendada oma teenindusstandardeid uuemaks ja motiveerivamaks. Teema puudutab kõiki klientidega suhtluses olevaid ettevõtteid ning sellest lõputööst on võimalik leida teavet, milleks on vaja neid arendada ning miks peaksid juhid neile oluliselt rohkem tähelepanu pöörama.

Kuigi käesoleva lõputöö eesmärgid täideti ja leiti vastused uurimisküsimustele võib lõputöö uuringu puuduseks pidada vaid ühe uurimismeetodi, ankeetküsitluse töötajate hulgas, kasutamist. Kasuks oleks tulnud intervjuud hotelli juhtivtöötajate ja spetsialistidega, samuti ka hotellikülastajate küsitlemine. Hotelli teenindusstandardite kaasajastamise protsessis tuleks kindlasti uurida ka külastajate arvamust hotelli teenindusest ning võtta neid arvesse teenindusstandardite arendamisel.

VIIDATUD ALLIKAD

- Albu, R. A. R.G. (2016). Organizational culture- a factor of potential positive influence on the collectives of any organization. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 9(58), 150-154.
- Beitelspacher, L. S, Richey, R. G, Reynolds, K. E. (2011). Exploring a new perspective on service efficiency: service culture in retail organizations. *Journal of Service Marketing*, 25(3), 215-228. doi:10.1108/08876041111129191
- Bierma, T. J., Waterstraat, F. L. (2006). „Standards“ as a Service Marketing Tool: Framework and Application. *Services Marketing Quarterly*, 27, 49-72. doi:10.1080/0267257X.2013.839571
- Bitner, M. J, Brown, S. W. (2008) The service imperative. *Business Horizons*, 51(1), 39-46. doi:10.1016/j.bushor.2007.09.003
- Blazeska, D., Davkovska, V., Nakovski, D. (2016). Hotel Service, Assumption and Starter Of The Tourism Development. *UTMS Journal of Economics*, 7(2), 221-233.
- Blind, K. (2006). A Taxonomy of Standards in the Service Sector: Theoretical Discussion and Empirical Test. *Service Industries Journal*, 26(4), 397-420. doi:10.1080/02642060600621597
- Browning, V., Fung So, K. K., Sparks, B. (2013). The Influence of Online Reviews on Consumers' Attributions of Service Quality and Control for Service Standards in Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 23-40. doi:10.1080/10548408.2013.750971
- Chen, R. X. Y., Cheung, C., Law, R. (2012). A review of the literature on culture in the hotel management reasearch: What is the future? *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 52-65. doi:10.1016/j.ijhm.2011.06.010

- Dobin, B. (2002). A model for implementing service excellence in the financial services industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 7(1), 42-53. doi:10.1057/palgrave.fsm.4770071
- Dorđević, A., Zečević, B., Zečević, B. H. (2016). IMPORTANCE OF VARIOUS SERVICE TYPES IN HOTELS - EMPIRICAL ANALYSIS. *Economic Themes*, 54(3), 403-423. doi:10.1515/ethemes-2016-0020
- Dreizis, Y. I. (2016). Quality Management of Services. *Academic Publishing House Researcher*, 111(10), 518-523. doi: 10.13187/er.2016.111.518
- Druj, T. (2007). NHF teeninduskonseptsioon. Teenindusstandardid ja käitumisjuhised. Nordic Hotels.
- Fukey, L. N, Issac, S. S, Balasubramanian, K, & Jaykumar, V. (2014). Service delivery Quality Improvement Models: A Review. *Christ University, Hosur Road, Bangalore, 560029, India*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.304>
- Gaija, A. (2011). Importance of staff training in hotel industry Case study: Hotel Dukagjini. *ILIRIA International Review*, 1(2), 195-204.
- Golea, P., Balogh, P. (2015). An Analysis of organisational Culture Dimensions Within The Hospitality Industry. *Knowledge Horizons - Economics*, 7(3), 104-109.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. doi:10.1108/EUM0000000004784
- Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing. Managaing The Moments of Truth in Service Competition. University of Minnesota: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. University of California: Wiley.
- Hampson, K. (2014). Using Likert-Scale Questionnaires with Vulnerable Young People: The Emotional Intelligence of Young People Who Have Offended. *SAGE Research Methods Cases*. <http://dx.doi.org/10.4135/978144627305014536675>
- Ioncica, M., Tala, M., Brindusoiu, C., Ioncica, D. (2008). The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms. *Annals of the University of Orodea, Economics Science Series*, 17(2), 212-217.

- Kandampully, J., Suhartanto, D. (2000) Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351. doi:10.1108/09596110010342559
- Kwak, W. J., Kim, H. K. (2015). Servant Leadership and Customer Service Quality At Korean Hotels: Multilevel Organizational Citizenship Behavior as a Mediator. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 43(8), 1287-1298. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.8.1287>
- Legčević J. (2011). Culture Of Organisation as a driving force for Improving management results. *Interdisciplinary Management Research*. 7, 627–637.
- Lindquist, M. (2015). Service Standards Are the Key to Becoming Like the Businesses You Love. *American Salesmen*, 60(11), 16–19.
- Maden, D., Göztaş, A., Topsümer, F. (2014). Effects of Service Standards Communication and Servant Leadership on Strategic Competence and Customer Orientation. *Chinese Business Review*, 13(11), 659-667.
- McCarthy, T. (2007) Don't Forget Service Standards. *Lodging Hospitality*, 63(9), 26.
- Omerzel, D. G. (2016). The Impact of Entrepreneurial Characteristics and Organisational Culture on Innovativeness in Tourism Firms. *Managing Global Transitions*, 14(1), 93-110.
- Oz, M., Kaya, F., Ciftci, I. (2015) Evaluating Culture Types of the 5-Star Hotel's in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn Competing Values Model. *Journal of Yasar University*, 10(40), 6684-6691.
- Rahimi, R, Gunlu, E. (2016). Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: Case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 89-112. doi: 10.1108/IJCHM-04-2014-0176
- Tisca, I. A, Dumitrescu, C. D, Cornu, G, & Istrat, N. (2015) Management Service In Hospitality Industry. *University Politehnical of Timisoara*, 8(2), 125.
- Torres, E. N, & Kline, S. (2013). From Customer Satisfaction to customer delight. Creating a new standard of service for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 642-659. doi: 10.1108/IJCHM-Dec-2011-0228

- Wang, J. C., Wang, Y. C. Tai, Y. F (2016). Systematic review of the elements and service standards of delightful service. *International Journal of Cotemporary Hospitality Management*, 28(7), 1310-1337. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0400>
- Xu, Q. (2014). *Researching Family Relationships in China: A Mixed-Methods Study*. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/978144627305013515584>

Lisa 1. Küsitlusankeet

Nordic Hotel Forumi teenindusstandardite uuring

1. Kui olulised on teile igapäevatoös järgmised juhised (võite märkida mitu varianti): *

	Väga olulised	Pigem olulised	Osaliselt olulised	Pigem pole olulised	Ei ole üldse olulised
Ametijuhend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teenindusstandardid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhi suulised juhised	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

„5- Väga olulised“; „4- pigem olulised“; „3- Ei oska öelda“, „2- pigem pole olulised“, „1- ei ole üldse olulised“

2. Millal tutvustati Teile Nordic Hotel Forumi teenindusstandardeid?

- Tööle asudes
- Hiljem
- Ei mäleta
- Ei ole tutvustatud

3. Kas teenindusstandardite sisu oli selge ja arusaadav?

- Jah, täiesti
- Ei olnud
- Ei ole lugenud

4. Hotelli teenindusstandardid annavad selgeid juhiseid: *

	Täiesti nõus	Pigem nõus	Osaliselt nõus	Pigem pole nõus	Ei ole üldse nõus
Kuidas tööl korrektne välja näha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuidas riietuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuidas külalisi tervitada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuidas külalisi vastu võtta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuidas telefonile vastata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuidas näidata hoolivust kliendi vastu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millest hoiduda kliendi juuresolekul ja suhtlemisel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuidas hinnata ja tunnustada töötajate sooritusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

„5- Täiesti nõus“; „4- pigem nõus“; „3-Osaliselt nõus“, „2- pigem pole nõus“, „1- ei ole üldse nõus“

5. Palun hinnake, kas Nordic Hotel Forumi poolt koostatud teenindusstandardid: *

	Täiesti nõus	Pigem nõus	Osaliselt nõus	Pigem pole nõus	Ei ole üldse nõus
On abiks igapäevatöös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annavad selged tööjärjekorra juhised	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vajadusel leiab abi teenindusstandarditest konflikti ning muu probleemi lahendamisel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aitavad mõista hotellile olulisi väärtuseid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toovad välja ettevõtte ootused oma töötajatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiveerivad töötajaid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On kooskõlas tänapäeval hinnatavate väärtustega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On sõnastatud lühidalt ning arusaadavalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

„5- Täiesti nõus“; „4- pigem nõus“; „3-Osaliselt nõus“, „2- pigem pole nõus“, „1- ei ole üldse nõus“

6. Kuidas kontrollitakse ja hinnatakse töötajaid nende igapäevatöös?

Teie vastus

„5- Täiesti nõus“; „4- pigem nõus“; „3- Osaliselt nõus“, „2- pigem pole nõus“, „1- ei ole üldse nõus“

7. Kui oluliseks hindate järgmiste teeninduskultuuri väärtuste jagamist ja kandmist kõigi töötajate poolt: *

	Väga oluliseks	Pigem oluliseks	Osaliselt oluliseks	Pigem mitte oluliseks	Üldse mitte oluliseks
Abivalmidus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Külastislahkus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoolivus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viisakus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korrektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivsus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lubadustest kinnipidamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nordic Hotel Forumi hea maine hoidmine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

„5- Täiesti nõus“; „4- pigem nõus“; „3-Osaliselt nõus“, „2- pigem pole nõus“, „1- ei ole üldse nõus“

8. Millele tuginetakse töötajate koolitamisel?

- Teenindusstandarditele
- Ametijuhendile
- Erinevatele koolitajatele väljaspoolt ettevõtet
- Teooriale
- Väärtustele
- Muu: _____

9. Mida peate teenindamisel kõige olulisemaks? Tooge välja üks punkt.

Teie vastus

10. Töötate: *

Hotell

Restoran

11. Sugu *

Naine

Mees

Lisa 2. Tegevuskava

Arendustegevus	Tähtaeg	Teostaja	Vastutaja	Ressursid	Tulemuste mõõtmise indikaatorid
Teeninduskultuuri koolitus/koolitusreis personaliosakonnajuhile ja vanemtöötajatele, kes on vastutavad	Oktoober 2017	Donelly effect	Nordic Hotel Forum'i tegevjuht	Garanteeritud koolituste eelarve, aasta eelarves	Kanda paremini ja selgemalt töötajatele edasi ettevõtte väärtusi, ootusi ja teenindamise olulisi aspekte
Kord 6 kuu tagant läbi viia töötajatele kontrolltest	Pidev protsess	Nordic Hotel Forum	Konverentsi- ja toitlustus-osakonnajuht Assistent	Töötaja, tööaeg	Töötajad mõistavad ning ei unusta ära

					hotellile tähtsaid väärtusi, kasutavad neid oma igapäevatoos
Tunnine töötajate koosolek oma osakonna juhiga	Iga kuu	Nordic Hotel Forum	Osakonnajuhid	Töötaja, tööaeg	Töötajate tihedam suhtlus ning teeninduskultuuri arendamine.
Regulaarse informatsiooni kogumine töötajatelt teenindust puudutavate teemade kohta	Pidev protsess	Nordic Hotel Forum	Osakonnajuhid	Töötaja, tööaeg	Võimaldab parandada teenindusstandardeid ning luua parem pilt teatud situatsioonidest
Teenindusstandardite täiendamine ja uuendamine	Pidev protsess	Nordic Hotel Forum	Konverentsi- ja toitlustusosakonnajuht	Töötaja, tööaeg	Abi töötajatele ning tee kvaliteetse teeninduse poole

Uuenduslik lähenemine teenindusstandard itele nutiseadmes	Jooksev	Nordic Hotel Forum	Konverentsi- ja toitlustus- osakonnajuht	Töötaja, tööaeg	Loob nende kasutamise mugavamaks ning huvitavamak s noortele töötajatele ning lisab nendele juurde väärtust
--	---------	--------------------------	--	--------------------	---

SUMMARY

THE IMPORTANCE OF SERVICE STANDARDS IN DEVELOPING HOTEL SERVICE CULTURE ON THE EXAMPLE OF NORDIC HOTEL FORUM

Ann Helen Turgan

This thesis focuses on theoretical approaches to and development of service culture and service standards on the example of Nordic Hotel Forum. Service standards have been increasingly developed in the tourism sector starting from the 1980s and they received attention in Estonia in the middle of the 1990s.

However, many tourism enterprises are lacking in knowledge about service culture, its importance, values and tools for fostering and preserving such a culture. Although most hotels have established their own service standards, these are often outdated, normative and not followed in everyday work. Therefore, the choice of topic for this thesis was important and the surveys conducted within the framework of the thesis were necessary. According to the above, the wider problem area of the thesis was formulated: How should organisational service standards and their performance processes be improved to support the preservation of service culture values?

Based on the theoretical approaches and results of a survey conducted among the employees of Nordic Hotel Forum, the objective of the thesis was to make suggestions for developing service standards that would enable understanding and preserving the values of the hotel service culture. The following research question stemmed from the above: How should Nordic Hotel Forum's service standards be developed to better support the understanding and preservation of the values of the hotel service culture by the employees?

One of the first authors who defined the concept of service culture was C. Grönroos. According to him service culture is "... a culture where appreciation for good services exist, and where giving good service to internal as well as ultimate, external customers is considered by everyone a natural way of life and one of the most important values" (Grönroos, 2000: 360). In an enterprise, it is very important that the employees understand and cherish the set values and norms. It is the responsibility of every enterprise to provide its employees with a good working environment and train them in order to offer customers increasingly improved services and quality. There are minor differences between the services and quality provided by hotels because they all aspire to outrank the competition. Specialty literature (Dordevic, 2016: 404) also points out that the hotel sector has recently undergone major changes.

Objective of the study was to find out how do the employees carry on the values of the hotel and what importance does the service standards have in their everyday work in order to develop the hotel's service culture. For data collection the author of the thesis used a quantitative research method in the form of a questionnaire, which was the best way to collect the answers. The author of the thesis delivered the paper version of the questionnaire to the personnel department manager who distributed the questionnaires around the departments to the people who do not use the internet or e-mail. The rest of the employees filled the same questionnaire online. Survey was carried out during the period of 27.02.2017 – 10.03.2017.

In the questionnaire, the employees were asked to reply to various service standard related questions from which conclusions were drawn on how the employees could improve their understanding of values and preserve them in their everyday work. The basis for composing the questionnaire were the subject groups from theoretical sources (7 in total) that had specific questions about the subjects. Additionally, there were 2 open-ended questions in the questionnaire and 3 questions connected to the data of the respondents. The following authors were based on when preparing the survey and the questionnaire for the thesis: Lindquist (2015), Bierma (2006), McCarthy (2007), Maden (2014), Bitner (2008), Oz (2015), Legčević (2011), Grönroos (1990). The following subject groups were used for the basis of characterizing the values of the service

standards and service standards' composing, usage and controlling: usage of service standards in everyday work; introducing service standards to employees; content of the service standards; service standards as work guides; checking of the fulfilment of the service standards; understanding the value of the service culture; and using service standards in training of the employees.

The employees (62) of Nordic Hotel Forum constituted the population and sample. In total author gathered 53 answers from the hotel personnel. The author has chosen the statistical analysis for the data analysing method where in the empirical part a questionnaire is carried out. This kind of method was chosen because in the author's opinion this is the most compatible one in finding an answer to the current research question and to fulfil the objectives of the thesis.

Proposals for Nordic Hotel Forum have been made by relying on the used theory and results of the research. The results showed that not every department uses service standards in their everyday work, author proposed that service standards should be composed for every department in order that every employee would value and understand the objectives of the company in a similar way and that they would be included in the service process, also these could be connected with the work guide that makes the following of the service standards mandatory. The survey also revealed that the employees of the hotel are not motivated enough, which, however, is essential when it comes to service standards. It is important for the employees of the company to be motivated, thus some proposals were made to include motivators in the service standards. For example, „The Employee of the Month“ award for the most outstanding employee of the month, who in addition to the award would also get a pay raise for that period or a free service provided by the hotel (relax centre, restaurant etc.). Furthermore, another proposal suggested by the author was to take the service standards to the next level and make them available in the smartphones for them to be in effective use every day. Thanks to that it would be possible to develop the hotel's service standards in multiple ways and it would be definitely more useful to use this in the smartphone rather than on paper.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ann Helen Turgan,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Teenindusstandardite roll hotelli teeninduskultuuri arendamisel Nordic Hotel Forum näitel“

mille juhendaja on Heli Tooman,

- 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.

Pärnus, **17.05.2017**