

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Daisi Juštšenkov

**MEESKONNATÖÖ ARENDAMINE
MAJUTUSETTEVÕTTES ESTONIA RESORT
HOTEL & SPA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Tamm, MSc

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja Tiina Tamm)

Kaitsmisele lubatud “.....“ 2019. 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.

..... (Daisi Juštšenkov)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Meeskonnatöö arendamine majutusettevõttes.....	7
1.1. Meeskondade juhtimine ja loomine majutusettevõttes	7
1.2. Meeskonnatööd mõjutavad tegurid majutusettevõttes	13
2. Meeskonnatöö arendamise uuring Estonia Resort Hotel & Spas.....	20
2.1 Ettevõtte lühitutvustus ja uuringu kirjeldus	20
2.2. Uurimisandmete analüüs	22
2.3 Uuringu järeldused ja ettepanekud	33
Kokkuvõte	36
Kasutatud allikad.....	38
Lisa 1. Küsitlusankeet	43
Lisa 2. Küsitlusankeedis kasutatud väidete viited allikatele.....	47
Lisa 3. Kesk- ja standardhälbe väärtused osakonna järgi	50
Summary	53

SISSEJUHATUS

Meeskonnatööd on kõige rohkem uuritud ja arendatud tööstussektoris. Palju vähem on aga nähtud selle tähtsust teenindussektoris, eriti hotellides, kus tegelikult on meeskonnatöö väga oluline. Hotellis on kvaliteetse teenuse pakkumiseks oluline nii osakondade sisene meeskonnatöö toimimine kui ka kõigi struktuuriüksuste vaheline koostöö. Siinamaani tehtud meeskonnatöö uuringud teenindusega seotud ettevõtetes on näidanud, kuidas see vajaks arendamist. (Richards, Chillas, & Marks, 2012)

Teenindussektoris tegutsevates ettevõtetes töötab enamasti rohkem kui üks inimene. Selleks, et kliendile positiivset kogemust pakkuda on vaja mõista meeskonnatöö tähtsust. Meeskonnatöö on tähtis nii teenindajate enda vahel kui ka juhtide ja teiste osaliste vahel, kes protsessis vajalikud on. Nii sujuvaks ja positiivseks klienditeeninduse saavutamises kui ka ettevõtte kasumi teenimiseks on vaja ettevõttes kasutusele võtta vajalikud meetmed meeskonnatöö arendamiseks. (Guchait, Lei, & Tews, 2015)

Hotelli edukus sõltub osaliselt sellest kui hästi töötajad meeskonnana tegutsevad. Ühtsel meeskonnal on olemas omad reeglid, normid, arusaamad ja ootused, mida nad ka üksteisega jagavad. Teadmiste ja kogemuste jagamine on mitmete uuringute kohaselt just üks tähtsamaid elemente meeskonnatöös. Meeskonna tunnuste olemasolul on oodata ettevõttelt ka uusi ja huvitavaid teenuseid ning tooteid. (Hu, Horng, & Sun, 2009)

Hea juhtimisoskus on oluline tegur töötajate rahulolu saavutamiseks ja meeskonnatöö toimimiseks. Kõrged ootused juhtidelt ja klientidelt ning suur töökoormus viib töötajad stressi ja tekitab rahulolematust. Üsna kindel on, et juhtide mõistmine, toetamine ja väärtustamine on hea meeskonnatöö võtmeks. (Megeirhi, Kilic, Avci, & Bilal Afsar, 2016)

Eeltoodu põhjal võib öleda, et meeskonnatöö arendamine on teenindusettevõttes oluline. Hästi toimiv meeskonnatöö mõjub hästi töötajate motivatsioonile, töörahulolule, vähendab tööjõu voolavust ning aitab ettevõttel saavutada seatud eesmärgid. Lähtuvalt sellest püstitatakse probleemküsimus: Kuidas arendada töötajate vahelist meeskonnatööd majutusettevõttes?

Käesolevas lõputöös leaitakse sellele küsimusele vastus Estonia Resort Hotel & Spa näitel. Estonia Resort Hotel & Spa on pika ajalooga majutusettevõtte Pärnus. Ettevõttes on varem läbi viidud mitmeid uuringuid, kuid meeskonnatöö arendamise võimalusi uuritud ei ole. Meeskonnatöö on alus kvaliteetse teenuse pakkumisele. Ettevõttes on probleemiks eesliini töötajate madal motiveeritus teha koostööd, mille tagajärjel võib oluliselt langeda teeninduskvaliteet ja kliendi rahulolu.

Lõputöö eesmärgiks on teoreetilistele käsitlustele ja läbiviidud uuringule põhinedes teha ettepanekuid majutusettevõttele Estonia Resort Hotel & Spa'le töötajate meeskonnatöö arendamiseks. Probleemist lähtuvalt on seatud järgmine uurimisküsimus: Millised tegurid soodustavad ja takistavad meeskonnatöö toimimist Estonia Resort Hotel & Spa's?

Eesmärgist lähtuvalt on lõputööle püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. analüüsida majutusettevõttes meeskonnatöö arendamise teoreetilisi käsitlusi;
2. uurida Estonia Resort Hotel & Spa töötajate nägemust meeskonnatööst ning nende ootusi koostöötamisele;
3. analüüsida uuringu tulemusi ja teha järeldusi;
4. teha ettepanekuid meeskonnatöö arendamiseks majutusettevõttele Estonia Resort Hotel & Spa.

Lõputöö on jagatud kaheks osaks. Esimeses osas antakse ülevaade meeskonnatöö juhtimisest ja loomisest ning meeskonnatööd mõjutavatest teguritest. Töös käsitletakse paljude autorite artikleid nagu näiteks Bushe, Gervase R., Coetzer, Graeme H, Campbell Nancy M, Gladwin, B. P. ja McConnell, C. R.

Teine osa sisaldab Estonia Resort Hotel & Spa ettevõtte lühitutvustust, uuringu kirjeldust ning küsitluse tulemuste analüüsi. Esimeses peatükis käsitletud teooriale ning analüüsitud

uuringu tulemustele tuginedes tehakse järeldused ja ettepanekud meeskonnatöö arendamiseks majutusettevõttele Estonia Resort Hotel & Spa.

Töö juurde kuulub kolm lisa. Esimene on küsitlusankeet, millega uuringus andmeid koguti. Teine lisa näitab, milliste allikate põhjal on üles ehitatud küsitlus. Kolmas on tabel uuringu statistiliste tulemustega, millele viidatakse vajalikes kohtades töö empiirilises osas.

Töö autor soovib tänada Estonia Resort Hotel & Spa liikmeid meeldiva koostöö eest. Käesolev lõputöö võib olla kasulik kõikidele suurema töötajate arvuga majutusettevõtetele, kes on huvitatud oma töötajate meeskonnatöö arendamisest.

1. MEESKONNATÖÖ ARENDAMINE

MAJUTUSETTEVÖTTES

1.1. Meeskondade juhtimine ja loomine majutusettevõttes

Käesolevas alapeatükis käsitletakse erinevaid teadulikke artikleid, mis uurivad meeskondade juhtimist ja loomist majutusettevõttes. Hea meeskonnatöö oleneb väga paljudest aspektidest nagu näiteks juhid, juhtimisstiil, ettevõtte panus töötajate arengusse, ettevõtte eesmärgid, organisatsiooni kultuur ja palju muud.

Järjest enam mõistetakse, et hästi ülesehitatud meeskond saab olla ettevõtte tugevuseks. Praeguses kiiresti muutuv ja keerulises maailmas on raske ühel juhil tegelda kõikide üles kerkinud probleemidega. Sellel põhjusel ongi vajalik arendada hästi toimivad meeskonnad. Trendiks on jätta meelde eelnevad varasemad edukad saavutused ja muuta need reegliteks ja tavadeks ning jätta meelde ka siis, kui need on juba aegunud. Meeskonna eestvedaja ülesanne on luua selge visioon, saavutada tulemusi, keskenduda uutele ideedele ning olla innustatud õigetest põhimõtetest ja väärtustest. (Borcosi, 2018)

Meeskonda saab defineerida kui inimeste gruppi, kes tegutseb ühise eesmärgi nimel ohverdades isiklikud eesmärgid meeskonna heaolu nimel. Meeskonda iseloomustavad erinevad inimesed, ühised eesmärgid, ühtsuse tunne, teadmiste jagamine ja ühised pingutused. (Sohmen, 2013) Meeskonnatöö on organiseeritud koostöö ehk töö tehakse ära meeskonnana, kes teevad seda ühtsel viisil. Meeskonnatöö on jagatud tegevus ühise eesmärgi nimel. (Ingram & Desombre, 1999)

Majutusettevõtte edukus oleneb neljast tähtsast komponendist (Ingram & Jones, 1998):

- töötajad – teeninduskvaliteedi tagajad. Ebaviisakus ja tundetus on märkideks, et töötaja on rohkem huvitatud enda, kui kliendi heaolust;
- toode/teenus – järjepidevus on tähtis, et kliendile pakkuda alati sama kvaliteetset toodet või teenust. Teenindusstandardid ja kindlad juhised on siinkohal vajalikud;
- õhkkond – tähtis osa kogemuse nautimiseks;
- interjöö – hoone ja sisutus peab olema hooldatud.

Enamustel ettevõtetel on kirja pandud ettevõtte missioon ja visioon. Juhi roll on kõikide ettevõttes töötavate inimeste käitumist kujundada vastavalt ja tuua sisse vajalike muutusi. Seda ka juhul kui väliskeskkonna poolt tulenevad muutused mõjutavad missiooni ja visiooni elluviimist. (Dickson, Ford, & Upchurch, 2006)

Kui organisatsioon on kultuur, mis takistab meeskonnatööd, on tähtis viia sisse järgmised parendused: luua paindlik hierarhiline süsteem, mis lubab näiteks ka eesliini töötajatel meeskonda juhtida ning leida juht, kes vaatama takistustele suudab luua efektiivse meeskonna. Indiviidide isiksustest tulenevad erinevused, mis takistavad meeskonnatöö toimimist on järgmised: meeskonna liikmed, kelle efektiivsus oleneb kogu meeskonna edukusest; meeskonna liikmed töötavad erinevates asukohtades; liiga suur meeskonna liikmete arv. (Borcosi, 2018)

Juhid on kõige kallim ressurss ettevõtte jaoks, mille väärtus väheneb kiiresti ja vajab pidevat täiendamist. Kõrge jõudlusega juhtkonna loomine võib aega võtta aastaid ning hävineda kiiresti kui puuduvad reeglid, mille järgi opereerida. Jäiga hierarhilise struktuuriga ettevõttes, mis välistab koostööd, on raske edukust saavutada, sest kõik inividid püüdelvad üksinda, kuid erinevas suunas. Effektiivset meeskonda iseloomustavad järgmised omadused: hästi määratletud ja hallatud protsessid, selge ja ühine eesmärk ning suund, energia ja entusiasm, huumor ja hea tuju, leidlikud küsimused ja toetus, selged rollid, pühendumine ja kaasamine, keskendumine ja sihikindlus, mõtlemine ja planeerimine, vigadest õppimine, loovus ja paindlikus, tagasiside ja parendamine, avatus ja ausus. (Borcosi, 2018)

Tugev meeskonnajuht loob tugeva meeskonna ehk inimeste grupi, kes töötavad koos ühise eesmärgi nimel. Juhid mõjutavad ja motiveerivad meeskonna liikmeid oma tööd hästi tegema selle asemel, et neid sundida. Tulemused saavutatakse arendades ühist nägemust ning samal ajal mõjutades liikmeid tegema oma tööd kirega. Juhid leiavad väljakutse ja meeskonna liikmed aitavad seda lahendada. Juht teab nii enda kui ka meeskonna tugevusi ja nõrkusi, kuid välja paistetakse tugevustega, mis neutraliseerib nõrkused. (Sohmen, 2013) Juht peab olema meeskonnaga kooskõlas ning oluliseks pidama järgnevat (Gladwin & McConnell, 2014):

- teadlikkust meeskonna liikmete plussidest ja miinustest;
- esiplaanile seadma meeskondlikud eesmärgid isiklike eesmärkide asemel;
- olema reaalselt meeskonna liikmete heaks olemas;
- aitama meeskonna liikmetel areneda ja kogemusi saada;
- tööülesannete täpne jagamine ja tagasisidestamine;
- osalema juhtimises;
- kuulama ka meeskonna liikmete arvamust tähtsa otsuse langetamisel.

Tänapäeval on meeskonnad oluliseks osaks edukas organisatsioonis ning meeskondade loomine ja motiveerimine on vajalik tegevus edukuse saavutamisel. Meeskonnad vajavad pidevat hoolitsust ja suhlust meeskonnajuhi poolt, et säilitada kõrge jõudlus. Selleks, et meeskond saavutaks edu on vaja kombineerida järgmised tunnused: selged eesmärgid, ühine juhtimine, kindlad rollid ja vastutus, iseseisvad liikmed, vastastikune julgutamine ning usaldus meeskonnajuhi ja meeskonna liikmete vahel. Lisaks saab välja tuua tegurid, mis aitavad kaasa meeskonna tõhususele: erineva vaatega meeskonna liikmed, meeskonna liikmete tööalase teadlikkuse suurenemine, oskuste arendamine läbi meeskonna motiveerimise, meeskondlikud eesmärgid, ühtekuuluvustunne ning otsuste langetamine meeskonnana. (Sohmen, 2013)

Hea juhtimisoskus on ettevõtte jaoks tähtis vahend konkurentsieelise saavutamiseks. Majutusettevõttes saab juhtimine olla efektiivne, kui tekib juhi ja järgija suhe ehk juht on töötajale eeskujuks. Juhtimise viis on mõistetav ning kõigi poolt aktsepteeritav. Juht peab töötajate huve arvestama ning julgustama neid arenema, olema loov ja iseseisev. Meeskonnajuhid, kes suudavad rahuldada töötajate vajadusi, suudavad ka muuta töötajate

suhtumist töösse ning suurendada töörahulolu ja vähendada tööjõu voolavust. (Linuesa-Langreo, Ruiz-Palomino, & Elche, 2016)

Majutusettevõttes klientide ootustele vastamine läbi kõrgetasemelise ja efektiivse teeninduse on väga oluline. Väljakutseks on aga töötajate sellise mõtteviisi arendamine, mis seaks esikohale kliendi vajadused. Teeninduskvaliteedi parendamisega on seotud kõikide osakondade juhid, kes peavad oma töötajatele sisendama selle tähtsust. (Ghosh & Khatri, 2018)

Juhtimisstiil mõjutab suuresti meeskonna liikmete pühendumust. Töötajate motivatsiooni languse vältimiseks on oluline ettevõtte poolne toetus. Eelkõige ootavad töötajad toetust oma otseselt juhilt, mis tähendab, et juhtimisstiil on siinkohal väga oluline. See peab sobima töötajatele ilma, et see nende motivatsiooni langetaks. (Silva, Nunes, & Andrade, 2017)

Suured hotelliketid nagu Ritz Carlton ja Four Seasons on jõudnud järeldusele, et töötajate mõjuvõimu suurendamine aitab kaasa majutusettevõtte edukusele. Tavaliselt eesliini töötajad iseseisvalt otsuseid langetada ei saa. Tihti peale on vaja kiirelt vastu võtta tähtsaid otsuseid halva olukorra päästmiseks, kuid enne on vaja siiski läbi rääkida otsese juhiga. Juhtimisstiil, mis jõustab töötajaid (*empowering leadership*) aitab lahendada ootamatuid olukordi kiiremini ja paremini. Sellise juhtimise viisiga juhid peavad oma töötajaid kompetentseks ja võimekaks, andes neile rohkem võimalusi ja vastutust oma töös. (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín, & Lloréns-Montes, 2019)

Paradoksaalne juhtimisstiil (*paradoxical leadership*) laseb vähesel määral töötajatel ise otsuseid langetada. See annab töötajatele mõjuvõimu, samal ajal neid kontrollides ning kombineerides nende iseseisvust ja distsipliini. Töötajatele antakse luba reegleid paindlikult järgida. Sellised juhid teevad probleemi lahendamisel lõpliku otsuse ise, kuid lasevad töötajatel tegeleda probleemide detailidega. (Li, She, & Yang, 2018)

Teenindusele orienteeritud juhtimisstiili (*servant leadership*) puhul on erinevalt tavalisest ettevõtte eesmärgist, mis on kasumi saamine, põhieesmärk kvaliteetselt teenindada. Selline juht täiendab töötajate vajadusi, eneseteadvust, uskumusi ja väärtusi olles ise kõrgete standartite, terviklikkuse ja headusega eeskujuks. Juht mõjutab töötajate

käitumist positiivselt, sest rahuldab ka nende psühholoogilisi vajadusi. Teenindusele orienteeritud juht teab töötaja tõelisi väärtusi ja oskusi, austades nende võimekust ja võimaldades neil harjutada oma oskusi. (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín, & Lloréns-Montes, 2019)

Eetiline juhtimisstiil (*ethical leadership*) väärtustab töötajaid ning juhindub sellest, mis on inimesele hea ja õige. Ausus, lojaalsus ja usaldusväärsus on sellise juhi omadused. Arenetakse ja õpitakse karistuse ja autasustamise meetodil ehk kui midagi tehakse valesti, siis määratakse karistus ja kui midagi hästi siis tunnustatakse. (Kocoglu & Yumuk, 2019)

Paternalistlik juhtimine (*paternalistic leadership*) ühendab omavahel tugeva distsipliini ja autoriteedi ning heaolu. Selline juhtimisviis rakendab karmid ja pehmed meetmed samal ajal läbi kolme dimensiooni: autoritaarse, heatahtliku ja moraalse käitumise. Nad täiendavad eetilisi väärtusi ja käituvad töötajate suhtes kasumlikult. Ettevõtte huvides rakendatakse karmid suunised töötajate käitumisele ja tegevustele. Selline juhtimine võib aidata kaasa töötajate motivatsiooni kasvamisele. (Tuan, 2018)

Meeskonnatöö arendamine algab selle liikmetest. Meeskonnatöö ei saa olla tulemuslik, kui liikmed ei taha olla osa meeskonnast. Liikmed peavad oma eelarvamused ja isiklikud eesmärgid kõrvale jätma selleks, et funktsioneerida meeskonnana ning täita selle eesmärgi. Igal liikmel võib olla oma erinev arusaam sellest, kuidas meeskond peaks käituma, kuid tähis on see, et kõik need erinevad mõtted pannakse kokku ühtseks, kõigile sobivaks. (Bushe & Coetzer, 2007)

Meeskondade loomisel või uute töötajate värbamisel on oluline aru saada, kas inimene sobib meeskonda oma isiksuse poolest. Meeskonnas peaksid liikmed olema avatud, sõbralikud ning olema valmis jagama teadmisi ja informatsiooni. See on hea tulemuse saavutamiseks oluline. (Guchait, Lei, & Tews, 2015)

Üsna tavaline on see, et meeskonna liikmed ei mõista koostöö alguses ettevõtte eesmärgi ühtsel viisil. Meeskonna liikmed võivad olla ebakindlad teiste liikmete motiivide suhtes, ei mõista enda rolli meeskonnas ning võivad olla raskustes lasta lahti enda uskumustest, mis takistavad meeskonna edukust. Selliste probleemide vältimiseks on oluline kohe

alguses paika panna täpne eesmärk ning kõik otsused sellest lähtuvalt langetada. (Bushe & Coetzer, 2007)

Uus meeskond läbib koos töötama hakates neli faasi (Tuckman, 1965) (Seck & Helton, 2014):

1. meeskonna kujunemise faas;
2. konfliktide faas;
3. kohanemise faas;
4. efektiivse koostöö faas;
5. ümberkujunemise faas.

Kujunemise faasis tegutsevad meeskonna liikmed pigem iseseisvalt, sest alles õpitakse üksteist tundma ning koostöö eesmärk on veel ebaselge. Selles faasis on väga tähtis roll meeskonnajuhil, kes peab meeskonda suunama. Konfliktide faasis hakkavad liikmed oma arvamusi avaldama ja ideid välja tooma, kuid need ei ühti veel teiste omadega. Vaikselt õpitakse üksteist tundma ning mõistma. Erimeelsustele tuleb kiiresti lahendus leida, sest vastasel korral hakkab motivatsioon langema. Kohanemise faasis mõistetakse vaikselt enda rolli meeskonnas ja otsustes jõutakse üksmeelele. Edasi saab tegeleda ideede arendamisega. Efektiivse koostöö faasis saavad meeskonna liikmed hakkama iseseisvalt, ilma, et vajaks juhi suunamist. Meeskonna liikmed saavad aru, miks nad on kokku tulnud ning eesmärk on selge. Ümberkujunemise faasis vaadatakse rollide üle ning vajadusel kohandatakse. Püstitatakse uued eesmärgid ja tehakse uued plaanid. (Seck & Helton, 2014)

Koostööd võib märgata siis, kui liikmed jätavad kõrvale oma erimeelsused ning neil on ühine siht. Selleks, et koostöö toimiks peavad meeskonna liikmed üksteisega hästi läbi saama ning teadma, kuidas suhelda ja arvestama meeskonna liikmete erinevustega. Koostöö võib olla lühiajaline, kui liikmetel puuduvad sotsiaalsed oskused suhtlemiseks üksteisega. Meeskonna liikmete erinevus on võib olla hea, sest tihti juhtub, et parimad ideed tulevad kelleltki, keda ignoreeritakse ega peeta oluliseks. (Campbell, 2006)

Meeskonna toimimise oluliseks mõjutajaks on meeskonna juht, kes peab liikmetele olema eeskujuks ning neid juhendama. Lisaks peab ta andma edasi vajalikud teadmised ning valima sobiva juhtimisstiili.

1.2. Meeskonnatööd mõjutavad tegurid majutusettevõttes

Meeskonntööd majutusettevõttes mõjutavad mitmed tegurid. Antud alapeatükis antakse ülevaade usalduse puudumise, konfliktide, pühendumuse ja töö tulemuste hindamise kohta. Kõik need tegurid on omavahel tugevalt seotud ning nendega tegelemine on iga meeskonna puhul vajalik.

Meeskonna liikmed, kes saavad enda tundeid väljendada ja tunda ennast tööl olles vabalt, teevad enda tööd kirglikumalt, kasutades kogu enda potentsiaali. Usalduse olemasolul hoolivad kolleegid üksteisest, jagavad informatsiooni nii tööalaselt kui ka isikliku elu kohta. Usaldus kolleegide vahel muudab kogu töökeskkonnad mugavamaks ning paneb töötajad tundma, et nad on osa meeskonnast. Usaldusväärses keskkonnas jäävad töötajad ühele töökohale püsima, mõtlemata lahkumisele, sest tihtipeale kaalub hea kollektiiv üle muud hüved, mida tööandja pakkuda võib. (Tian & Chen, 2010)

Teenindusettevõttes ei ole võimalik kõiki töid ühel inimesel ära teha. Koostöö tegemine, kolleegide toetamine ja ühiselt töösse panustamine kasvatab usaldust üksteise vastu. Lisaks usalduse tekkimisele hakkavad töölised ka üksteist väärtustama, mis omakorda paneb inimese veelgi rohkem pingutama ja panustama, et tunne ja väärtused säiliks. (Tian & Chen, 2010)

Meeskonna toimimisele peab väga palju panustama ka selle juht. Juhi ülesandeks on luua toetav keskkond, kus töötajatel on võimalik kurta murede üle ja kus märgatakse nende pingutusi. Töötajatel peab laskma olla loov ja paindlik, millega kaasneb positiivsem ja õnnelikum töökeskkond. Väga tähtis on juhil anda töötajatel kindlad tööülesanded, et ka kõige raskemas ja kiiremas olukorras kõik sujuks ja toimiks. Meeskonna liikmed usaldavad juhti, kes on aus ja avatud suhtumisega. Samuti on tähtis arusaamine, kui erinevad on kõik inimesed. Kui juht tahab, et töötajad austaksid kliente, siis peab ta ka ise töötajate vastu austust välja näitama. (El-Said, 2014)

Meeskonnatöö arendamiseks peavad töötajatel olema ühised eesmärgid. Regulaarsetel kokusaamistel väljaspool töökeskkonda luuakse tugevamad sidemed meeskonna liikmete vahel. Üksteise tundma õppimine ja haavatavus mõjutab meeskonnatöö toimimist positiivselt. (El-Said, 2014)

Ettevõttes, kus töötajad üksteist usaldavad, moodustub meeldiv töökeskkond - koostöö kasvab, töötajad panustavad ettevõtte arengusse, töötavad välja uusi ideid, tulevad tööle rõõmsameelsena ja tegutsevad koos, et ettevõtte missiooni ja visiooni täita. Usalduse loomine ettevõttes on põhjalik ja raske töö, kuid kui selleni kord jõutakse saab näha selle positiivseid mõjusid pidevalt muutavas nõudluses. Usalduse loomisel peaks töökeskkonnas hindama töötajate heatahtlikkust, usaldusväarsust, pädevust, ausust ja avatust. (Gücer & Demirdag, 2014)

Töötajate vaheline usalduse puudumine ettevõttes tekitab meeskonna liikmetel ebakindlust ja stressi. See viib selleni, et töötajad kasutavad rohkem energiat enda isikliku heaolu saavutamisele kui töö tegemisele. Usaldusväärsetes töökeskkonnas õpitakse ja arenetakse kiiremini, sest inimesed suhtlevad omavahel ning jagavad informatsiooni ja teadmisi. (Gücer & Demirdag, 2014)

Meeskonna liikmete vaheline usaldus aitab kaasa ühtekuuluvustundele. Lisaks vähendab see nii tööülesannetega seotud kui ka inimeste vahelisi konflikte. Tihti peale tõlgendatakse erinevad arvamused ja vaated ohuallikaks, kuid tegelikult peaksid meeskonna liikmed nägema selles õppimise ja arenemise võimalust. Selline käitumine on iseloomulik meeskonnale, kus liikmed ei usalda üksteist. (Han, Kim, & Jeong, 2016)

Teenindusettevõttes tööjõu volavuse ja tööjõu puuduse vähendamiseks on vaja vaatluse alla võtta meeskonna liikmete vahelised suhted. Emotsionaalne väsimus on esimeseks märgiks, et meeskonna liikmete vahelised konfliktid ja töö koormus mõjuvad töötajatele halvasti. Lisaks sellele väheneb ka motivatsioon ja kannatab teeninduse kvaliteet. Sellises olukorras tekib töötajal ettevõttest lahkumise mõtted, sest pidevalt pinges all elamine pole väärt kasu, mida töö tegemisel saadakse. (Karatepe, 2013)

Hispaania hotellides läbi viidud uuringu kohaselt kurnavad meeskonna liikmete vahelised konfliktid kogu kollektiivi. Isegi kui arusaamatus on vaid üksikute meeskonna liikmete vahel mõjutab see kogu meeskonda. Arusaamatused ja konfliktid on kerged tulema, kuna pinge eesliini töötajatel on väga suur tänu kõrgetele ootustele nii klientide kui ka töökaaslaste poolt. (Management strategies help ..., 2018)

Konfliktid võivad olla ka kasulikud, kui neid õigesti juhtida. Konfliktide ajal räägitakse ka tõsisematest teemadest või probleemidest, mis vajavad lahendamist. Tähtis on aru saada, et meeskondades esineb mitmekesisust ehk liikmetel on erinevad arvamused ja arusaamad, kuidas midagi tegema peaks või kuidas miski toimima peaks. Seda peab nägema kui võimalust, mitte halba omadust. Meeles peab pidama eesmärki, mille nimel meeskond töötab. (Rolihi, 2013)

Konfliktide lahendamise oskus sellistes pingelistes keskkondades on väga väärtuslik ning oluline oleks pakkuda eesliini töötajatele ka vastavaid koolitusi. Negatiivsus levib meeskonnas kiirelt ning mõjutab väga palju olulisi asju nagu näiteks teeninduse kvaliteet ja kliendi rahulolu. (Management strategies help ..., 2018)

Täielikult konfliktivabasid meeskondi pole olemas ega saagi olema, sest igal meeskonna liikmel on erinevad arusaamad ja vaated elule. Hotellides moodustavad kliendi kogemuse mitmete osakondade eesliini töötajad, mis näitab, et nende töötajate suhtlemine ja koostöö on väga oluline. Kindlate normide ja reeglite puudumisel on konfliktid töötajate vahel kerged tekkima. (Benitez, Medina, & Munduate, 2018)

Ainult siis, kui meeskonna liige alustab konflikti ja teised meeskonna liikmed reageerivad sellele, saab reaalselt probleemiga tegelda ja leida sellele ka lähtuvalt põhieesmärgist lahenduse. Selliste arutelude käigus süvenetakse teemasse, tuuakse välja oma seisukohad, mõeldakse välja lahendus, mis sobiks kõigile ja mõistetakse üksteist. Põhjus, miks selliseid arutelusid tekib meeskondades vähe on hirm kahjustada nii enda kui ka teiste inimeste tundeid. Enamikel inimestel on olnud kogemusi sellega minevikus ning teadmatus kasulikust konfliktist paneb nad pigem vaikima. (Rolihi, 2013)

Järgnevad põhjused võivad meeskonnale mõjuda laastavalt (Roli, 2013):

- energia kulutatakse võistlemisele - tahetakse teistest meeskonna liikmetest parem olla;
- kõikide meeskonna liikmete ideid ei võeta arvesse – selle asemel, et enda ideed kaitsa oma tahtmise saamiseks peaks neid muutma nii, et kõikide meeskonna liikmete ideid on arvesse võetud;
- energiat kasutatakse ebaproduktiivselt – vaidlemiseks valmistumine võtab aega ja energiat. Meeskonna liikmed peaksid võitlema ühiselt probleemile vastu, mitte üksteisega;
- isiklikud konfliktid kolleegidega - isiklikud negatiivsed kokkupõrked kolleegidega tekitavad stressi ja halvendavad töösuhteid;
- isiksuste erinevusest tulenevad probleemid - meeskonna liikmed peaksid rohkem keskenduma heade suhete loomisele ning nägema kasu üksteise erinevatest mõtteviisidest.

Rohkem tähelepanu peaks panema tööjõu värbamisele. Uute töötajate otsimisel võiks läbi viia praktilisi katseid ja teste, et leida inimene, kes juba loomult paremini teenindusettevõttesse töötama sobiks. Kulukama lahendusena saab palgata mentori, kes aitab töötajatel tegeleda emotsionaalsete ja psühholoogiliste teemadega. (Karatepe, 2013)

Majanduslikele väärtustele lisaks on töötajatele olulised ka sotsiaalsed väärtused, mille alla kuulub näiteks kolleegidega hästi läbi saamine ja austus juhi poolt. On tõestatud, et peale töötajate ühisüritust kasvab töötajate lojaalsus organisatsiooni vastu märgatavalt. (Yao, Qiu, & Wei, 2019) Meeskonna liikmete vahelised ebakõlad isiklikes suhetes on üheks stressiallikaks töötajatel. Uuringud on näidanud, et need ebakõlad mõjuvad negatiivselt töötajate tervisele ja ka meeskondlikele tulemustele. (Benitez, Medina, & Munduate, 2018)

Hotellid ja restoranid peavad pidevalt mõtlema suurele konkurentsile, mis on selles sektoris iseloomulik. Kogu fookus peab olema suunatud sellele, et kliendile parimat teenust pakkuda, sest see ongi selliste ettevõtete põhiline eesmärk. Küll aga peab teadma ka seda, et kõige selle taga on pinget, ressursside puudus ja pidevalt muutuv tehnoloogia. Kõige radikaalsema näitena saab välja tuua Michelin restorane, kus

staatuse kaotamise tagajärjel on töötajad endalt elu võtnud. (Benitez, Medina, & Munduate, 2018)

Organisatsioonilise pühendumuse kolm mõõdet on emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumus. Emotionaalse pühendumuse puhul töötaja tahab ise ettevõttesse tööle jääda ning seab ettevõtte eesmärgid enda eesmärgiks. Alalhoidliku pühendumusega töötaja ei taha ettevõttest lahkuda, sest kardab, et tehtud töö, vaev ja saadud teadmised lähevad kaduma ning ta ei leia enam uut töökohta, mis oleks vähemalt sama või parem. Normatiivse pühendumusega töötaja tunneb ennast halvasti ettevõttest lahkudes, sest ettevõtte on panustanud temasse, toetanud ja pakkunud ka muid hüvesid. (Yang, 2008)

Kõige rohkem mõjutab pühendumuse puudumist vähene tunnustamine. Nimelt ei märgata tööliste pingutusi ja saavutusi, mis viib lõpuks motivatsiooni ja pühendumise languseni. Selleks on loodud erinevad motivatsiooniprogrammid nagu näiteks tulemuspalk, boonused, arenemisvõimalused ettevõttes. Töötajate toetamine nii juhatuse kui ka otseste kolleegide poolt mõjutab suuresti töötajate panust ja käitumist meeskonnas. (Tian & Chen, 2010)

Töötajad on ettevõttele lojaalsed, kui neid koheldakse vastavalt. Selleks, et töötajad tunneksid ennast osa ettevõttest ja meeskonnast on vaja anda neile võimalus ka ise otsuseid langetada. Sellisel viisil arendavad nad enda oskuseid nähes tulemusi, mis nende otsus kaasa toob, olgu need positiivsed või negatiivsed. Tähtis on kindlasti, et töötajad langetavad otsuseid meeskonnana, arvestades kõigi heaolu ning eelkõige ettevõtte huve. (Suhaimi, et al., 2018)

Organisatsioonile pühendunud meeskond töötab ühiselt ettevõtte eesmärgi saavutamiseks. Töötajad on valmis täitma ka selliseid ülesandeid, mis tavapärastelt nende tööülesannete hulka ei kuulu. Lisaks mõeldakse ka uuendustele, mis töökvaliteeti parendaks ning kliendile uut kogemust pakuks. Kui inimene ei tee oma tööd rõõmuga jäävad puudulikuks suhted teiste meeskonna liikmetega, kahaneb töörahulolu ja tekib tunne nagu tehtava töö tulemus pole väärtuslik. (Kara, 2019)

Tööjõu voolavus on levinud probleem hotellides. Varasematest uuringutes on järeldatud, et töötajaid motiveerib konkurentsivõimeline palk, boonused, head töötingimused ja muud lisahüved. Uutel töötajatel on alati suured ootused uuele tööle. Nad on täis motivatsiooni, tahet teha tööd hästi ning olla kasulik igal pool, kus võimalik. Tööjõu voolavus hotellides oleks madalam, kui uuetele töötajatele tutvustatakse ettevõtte missiooni ja visiooni. (Yao, Qiu, & Wei, 2019)

Töötajate lahkumise põhjuseks võib olla halvad suhted otsese juhiga. Juhi toetus ja tähelepanu on töötajate jaoks väga oluline ning mõjutab töötajate rahuolu. Rahulolematud töötajad võivad ettevõttele väga kulukaks osutuda, sest halva teeninduse korral kahjustatakse ettevõtte mainet ning uute töötajate värbamine võtab aega, energiat ja raha. Juhi ülesanne on kuulata töötajate kaebusi ja leida nendele lahendus, teavitada töötajaid tööga seotud otsustest, anda tagasisidet ja julgustada töötajaid arenema. (Gordon, Tang, Day, & Adler, 2019)

Meeskonna liikmete loovus ja innovaativsus on ettevõtte edukuse võtmeks, kuid selle jaoks on vaja väga tugevat juhatuse poolset toetust. Varasemate uuringute kohaselt saab õige juhtimise stiil mõjutada töötajate moraali, teeninduse kvaliteeti ja tahet teha oma tööd hästi. Meeskondlike eesmärkide saavutamiseks peavad meeskonna liikmed tegutsema koos. Innovaativsust ja loovust näeb siis kui kõik osapooled saavad pingutuste eest kasu. (Wu & Chen, 2018)

Madalate palkade tõttu teenindussektoris on raske leida noori innovaativse ja loova mõtlemisega töötajaid. See põhjustab tööjõu voolavust, sest tihtipeale võetakse tööle praktikante, tudengeid ja poole kohaga töötajaid, kes ei plaani kauaks ettevõttesse tööle jääda. Kui pole pikaajalisi täiskohaga töötajaid, siis pole võimalik tekitada meeskonda, kes töötaks ühise eesmärgi nimel ning oleks ettevõttele pühendunud. (Wu & Chen, 2018)

Tööjõu voolavus põhjustab teadmiste kadumist ja kulumist, mis omakorda põhjustab klientide vähenemist ja rahulolematust, eesmärkides ebaõnnestumist ja sobimatute juhtimisotsuste tegemist. Teadmiste devalvatsiooni põhjused on järgmised (Yang, 2008):

- töötajad lahkuvad ettevõttest ilma, et oleks oma teadmisi edasi andnud;
- olemasolevad teadmised on vananenud (ettevõtte konkurentsivõime väheneb);

- uued tooted ja teenused ei tooda tulu vananenud teadmiste tõttu;
- teadmised on osaliselt või valikuliselt edasi antud;
- teadmised pole kättesaadavad.

Hotelli juhtkonnal on tähtis mõista, et pakkuda juba olemasolevatele töötajatele koolitusi ja arenemisvõimalusi on märksa kasumlikum, kui uute töötajate värbamine ja väljaõpetamine. Tööjõu voolavuse vältimiseks on vajalik näidata töötajatele, et neist hoolitakse ning panustatakse nende arengusse. Pidev uute töötajate välja koolitamine olemasolevate töötajate poolt mõjub halvasti töö motivatsioonile ning pingutatakse järjest vähem õigete väljaõppe andmisele. Meeskond ei saagi ühisel eesmärgil töötama hakata, kui meeskonna liikmed pidevalt vahetuvad. (Suhaimi, et al., 2018)

Töö autor on arvamusel, et usalduse ja pühendumuse puudumine, konfliktid ning ükskõiksus töö tulemuste suhtes on olulised põhjused, miks meeskonnad ei toimi. Meeskonna liikmetel tuleb mõista, et kõik inimesed on erinevad, kuid koos töötatakse ühiste eesmärkide saavutamiseks, mis tähendab, et isiklikud eesmärgid tuleb kõrvale jätta. Erimeelsused on normaalsed, kui lahenduse leidmisel arvestatakse kõikide meeskonna liikmetega.

2. MEESKONNATÖÖ ARENDAMISE UURING ESTONIA RESORT HOTEL & SPAS

2.1 Ettevõtte lühitutvustus ja uuringu kirjeldus

Estonia Resort Hotel & Spa on 2015. aastal avatud uue kontseptsiooniga kuurorthotell Pärnus. Enne seda eksisteeris see 1947. aastal Sanatoorium 1 nime all ning alles 1962. aastal hakkas hoone kandma nime Estonia. Praegu koosneb Estonia Resort Hotel & Spa kahest hoonest, kus ühes on hotellitoad ja restoran ning teises konverentsikeskus, spaa- ja saunakeskus ning aktiivspaa. Neljatärnihotell on uue kontseptsiooni loomisel arvesse võtnud Eesti looduse, käsitöö, kultuuri ja rahvuslikud traditsioonid. (Estonia Resort Hotel..., 2019)

Hotellis on 106 mugavustega tuba, mille hind sisaldab buffet-hommikusööki ja spa - ja saunakeskuse külastust. Restoran Noot menüüst leiab modernseid Eesti köögi mõjutusega roogasid ning samuti pakutakse toitlustust suurematele ja väiksematele gruppidele. Saunakeskuses on võimalik nautida erinevaid vee - ja saunamõnuseid ning spaas pakutakse nii eestimaiseid kui ka India spaakultuurist pärinevaid spaahoolitsusi. Konverentsikeskus mahutab kuni 300 külalist kuues erinevas ruumis ning aktiivspaa on võimalik osaleda rühmatreeningutes ning kasutada ka iseseisvalt jõusaali. (Estonia Resort Hotel..., 2019)

Kõige suurema töötajate arvuga osakonnad Estonia Resort Hotel & Spa's on toitlustus-, majapidamis-, vastuvõtu- ja spaaosakond. Toitlustusosakonnas on kokku 47 töötajat, kuhu kuuluvad restorani teenindajad, kokad, nõudepesijad, teenindusjuht ja peakokk. Üsna suure töötajate arvuga on ka majapidamisosakond 25 töötajaga ja spaaosakond 23 töötajaga. Spaaosakonna alla kuuluvad massöörid, iluteenindajad, spaa- ja saunakeskuse

administraatorid, spaajuht, aktiivspajuht ja treenerid. Vastuvõtuosakonnas on koos vastuvõtjuhiga kokku 9 töötajat.

Läbi viidava uuringu eesmärk on leida tegurid, mis soodustavad ja takistavad meeskonnatöö toimimist Estonia Resort Hotel & Spa's. Uuringus osalesid Estonia Resort Hotel & Spa töötajad neljast osakonnast - toitlustus-, majapidamis-, vastuvõtu- ja spaaosakond ning nende osakondade juhid. Nimetatud osakondade töötajad puutuvad klientidega kõige rohkem kokku ning on olulisel kohal kliendile rahulolu pakkumisel. Kogutava informatsiooni hulka arvestades oli kõige mõistlikum kasutada küsitlust. Uurija ei mõjutanud oma kohaloluga vastajat ning uuritav sai vastamiseks valida endale sobiva aja. Vastajad said jääda anonüümseks ning läbi selle ka anda ausamaid vastuseid. (Mills, Durepos, & Wiebe, 2010)

Uuringu üldkogum oli Estonia Resort Hotel & Spa toitlustus-, majapidamis-, vastuvõtu- ja spaaosakonna töötajad ja nende juhid, kokku 104 inimest. Kasutati kõikset valimit ehk vastamisvõimalus anti kõikide valitud osakondade töötajatele.

Andmete saamiseks koostati teooriale põhinedes küsitlusankeet (lisa 1), mis käsitleb nelja teemat - usalduse puudumine, konfliktid, pühendumine ja töö tulemuste hindamine. Küsitlusankeedi koostamisel tugineti järgmistele autoritele (lisa 2): El-Said, 2014; Gücer & Demirdag, 2014; Haemoon Ho, 2008; Han, Kim, & Jeong, 2016; Hon & Chan, 2012; O'Neill & McLarnon, 2018; Tian & Chen, 2010. Igast teemast etteantud väidete hindamiseks kasutati Likerti viiepalliskaalat, kus 1 tähendas „ei nõustus üldse“ ja 5 tähendas „täiesti nõus“.

Andmete kogumiseks tehti koostööd osakonna- ja vahetusjuhtidega, jagades neile paberkandjal ankeetküsitlused koos ümbrikutega. Ümbrikuid kasutati selleks, et tagada vastajatele kindel anonüümsus. Hiljem kogusid osakonna-ja vahetusejuhid suletud ümbrikud kokku ja tagastasid uurijale. Küsimustikud jagati laiali 18.03.19 ning paluti tagastada hiljemalt 31.03.19.

Andmete analüüsimiseks koostati iga kategooria kohta tabel, mis kajastab kõikite vastajate aritmeetilisi keskmisi ja standardhälbeid väidete kohta. Tulemusena saadi teada üldine olukord töötajate seas iga kategooria väidete kohta. Lisaks tuuakse joonistel välja

iga väite aritmeetiline keskmine osakonna järgi, et näha täpsemalt, milline on olukord igas osakonnas. Kõik tabelid ja joonised on uuringu tulemuste analüüsis autori koostatud.

2.2. Uurimisandmete analüüs

Kokku saadi 71 täidetud ankeeti neljast osakonnast – toitlustus- (n=34), majapidamis- (n=11), vastuvõtu- (n=9) ja spaaosakonnast (n=17). Kõikides osakondades töötab kokku 104 inimest ning küsitluses osales suurem osa töötajatest. 71-st vastajast 47 on ettevõttes töötanud 1-5 aastat, 18 vastajat vähem kui aasta, 2 vastajat 6-10 aastat ja 4 inimest on töötanud kauem kui 10 aastat (tabel 1).

Tabel 1. Tööstaaž Estonia Resort Hotel & Spa's osakonna järgi.

	Toitlustus- osakond	Majapidamis- osakond	Vastuvõtu- osakond	Spaosakond	Kokku
Vähem kui 1 aasta	10	1	4	3	18
1-5 aastat	22	10	5	10	47
6-10 aastat	2	0	0	0	2
Kauem kui 10 aastat	0	0	0	4	4
Vastajate arv	34	11	9	17	71
Töötajaid osakonnas kokku	47	25	9	23	104

Tabelist 1 näeme küsitlusele vastanute tööstaaži Estonia Resort Hotel & Spa's. Igas osakonnas on enamus töötajad töötanud ettevõttes 1-5 aastat. Vähem kui 1 aasta on kõige rohkem töötanud töötajad toitlustusosakonnas, 34-st töötajast 10. Majapidamis- ja

vastuvõtuosakonnas pole keegi kauem kui 6 aastat ettevõttes töötanud. Spaaosakonnas ainsana on töötajaid, kes on ettevõttes töötanud kauem kui 10 aastat.

Kõige rohkem töötajaid on toitlustusosakonnas, kus 47st töötajast 34 vastasid küsitlusele. Majapidamisosakonnas oli kõige väiksem vastamise aktiivsus – vähem kui pooled võtsid küsitlusest osa (tabel 1), mis seab piirangud tulemuste analüüsile. Vastuvõtuosakonnast saadi vastused kõikidelt töötajatelt ning spaaosakonnas oli vastajate hulk pigem suur.

Tabel 2. Töötajate hinnangud meeskonna usalduse kriteeriumile.

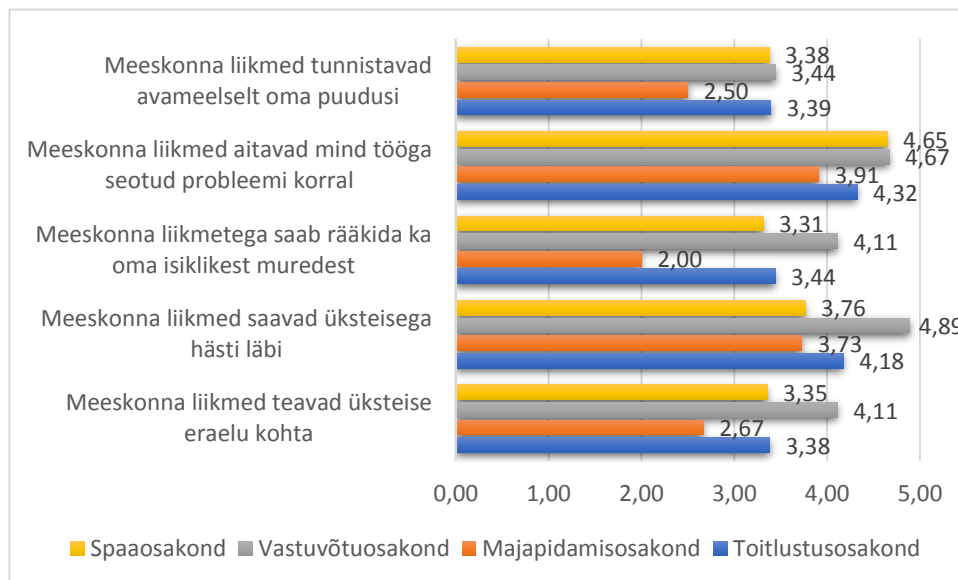
Usaldus	Keskmine	Standardhälve
7. Meeskonna liikmed aitavad mind tööga seotud probleemi korral	4,38	0,95
5. Meeskonna liikmed saavad üksteisega hästi läbi	4,10	0,76
4. Meeskonna liikmed teavad üksteise eraelu kohta	3,38	0,75
6. Meeskonna liikmetega saab rääkida ka oma isiklikest muredest	3,31	1,03
8. Meeskonna liikmed tunnistavad avameelselt oma puudusi	3,26	1,1

Usalduse kategooria hinnangutes on näha (tabel 2), et meeskonna liikmed on abivalmid üksteist aitama tööga seotud probleemi korral, kuid üksikud liikmed tunnevad, et neid ei aidata piisavalt. Sellegi poolest saavad meeskonna liikmed üksteisega hästi läbi ning märgatavaid probleeme sellega ei esine.

Vähem ollakse nõus sellega, et meeskonna liikmed üksteise eraelu kohta teavad. Keskmise hinnangu järgi saab öelda, et meeskonna liikmed teavad vaid osaliselt teiste meeskonna liikmete eraelu kohta.

Suhteliselt palju erimeelsusi tekitab isiklike murede jagamise võimalus. Kuna ka oma eraelu kohta ei taha meeskonna liikmed kõike rääkida, ei tunne nad mugavalt ka oma muredest rääkides. Enamus töötajatest tunnevad, et neil on vaid osaliselt võimalik oma muredest rääkida. Samas on ka neid, kes leiavad, et ei saa oma muredest üldse rääkida ja

neid, kes tunnevad vabalt oma muredest rääkides. Erimeelsusel ollakse ka puuduste tunnistamise osas. Meeskonda kuuluvad liikmed, kes nii avameelselt tunnistavad oma puudusi, kui ka neid, kes oma puudusi ei tunnista.



Joonis 1. Usalduse kategooria väidete keskmised väärtused osakonna järgi.

Toitlustusosakonna töötajad teavad sarnaselt spaaosakonna töötajatele osaliselt üksteise eraelu kohta. Majapidamisosakonna töötajad tunnevad aga, et pigem ei tea üksteise eraelu kohta ning vastuvõtuosakonna töötajad teavad võrreldes teiste osakondadega kõige rohkem üksteise eraelu kohta.

Usalduse kategoorias on vastuvõtuosakonna töötajad võrreldes teiste osakondadega andud kõige kõrgemad hinnangud. Toitlustusosakonna töötajad saavad meeskonna liikmetega sarnaselt vastuvõtuosakonnaga hästi läbi. Sarnaste hinnangutega läbi saamise puhul on spaa- ja majapidamisosakond. Mõlemas osakonnas saavad töötajad pigem hästi läbi, kuid majapidamisosakonnas esineb selles osas erimeelsusi, mis tähendab, et kõik töötajad ei saa meeskonna liikmetega sama hästi läbi (lisa 3).

Majapidamisosakonnas on kõikide väidete keskmised näitajad võrreldes teiste osakondadega kõige madalamad. Töötajad tunnevad, et pigem ei saa oma isiklikest muredest meeskonna liikmetega rääkida. Spaaosakonna töötajad tunnevad, et saavad seda teha vaid osaliselt ning toitlustusosakonnas tunnevad osad meeskonna liikmed, et saavad

isiklikest muredest rääkida ning osad tunnevad, et saavad vaid osaliselt seda teha. Vastuvõtuosakonna töötajad tunnevad, et saavad oma muredest rääkida, kuid on ka liikmeid, kes saavad seda teha osaliselt või üldse mitte (lisa 3).

Spaaosakonna töötajad on peaaegu alati valmis üksteist aitama tööga seotud probleemi korral. Selle hinnang on kõrgem kui tabel 2 kajastuv kõikide osakondade ühine keskmine hinnang. Vastuvõtuosakonna töötajate hinnangud on samuti väga kõrged ning ka siin võib väita, et töötajad toetvad üksteist ning lahendavad probleeme üheskoos. Toitlustusosakonna töötajate keskmine hinnang on pigem kõrge, kuid vastanute hinnangutes on suuremad erisused kui spaa- ja vastuvõtuosakonnas (lisa 3). Selle põhjal võib öelda, et toitlustusosakonna meeskonna liikmed ei tunne, et tööga seotud probleemide puhul meeskonna liikmed alati üksteist abistaksid. Majapidamisosakonnas esineb samuti palju hinnangute erisusi ehk osad meeskonna liikmed on rohkem valmis tööga seotud probleemi korral aitama, kui teised.

Kõige rohkem probleeme puuduste tunnistamisega esineb majapidamisosakonnas. Vastuvõtuosakonnas vajab usalduse kategoorias puuduste tunnistamine kõige rohkem tähelepanu võrreldes teiste teemadega. Toitlustusosakonnas tunnistavad meeskonna liikmed oma puudusi osaliselt, kuid on ka neid, kes teevad seda rohkem ja vähem (lisa 3). Spaaosakonnas tunnistavad töötajad oma puudusi samuti osaliselt.

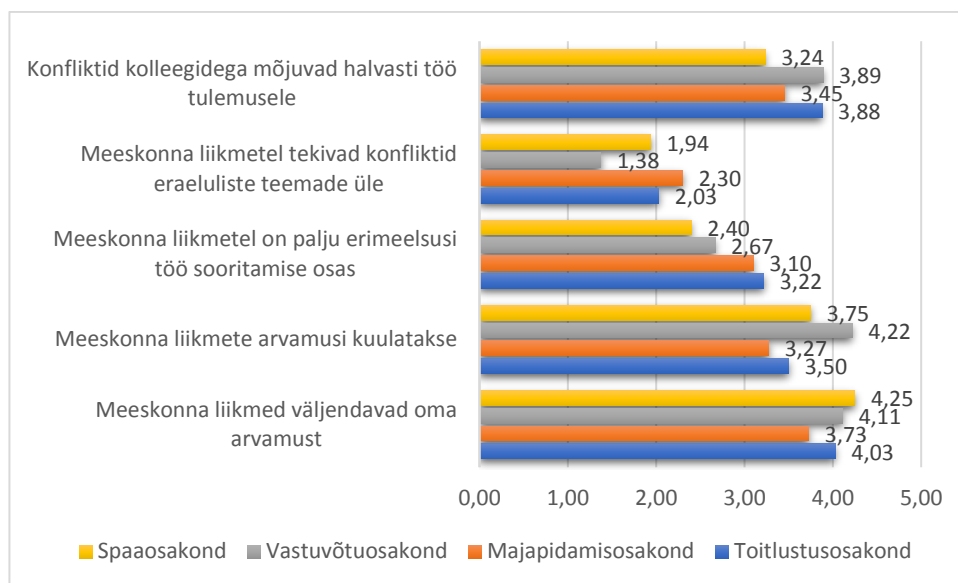
Tabel 3. Töötajate hinnangud meeskonna konfliktide kriteeriumile.

Konfliktid	Keskmine	Standardhälve
9. Meeskonna liikmed väljendavad oma arvamust	4,04	0,81
13. Konfliktid kolleegidega mõjuvad halvasti töö tulemusele	3,66	1,2
10. Meeskonna liikmete arvamusi kuulatakse	3,61	1,05
11. Meeskonna liikmetel on palju erimeelsusi töö sooritamise osas	2,94	1,05
12. Meeskonna liikmetel tekivad konfliktid eraeluliste teemade üle	1,97	1,01

Konfliktide kategoorias on meeskonna liikmed on väga aldis oma arvamust avaldama. Osade meeskonna liikmete arvamusi võetakse rohkem kuulda ja osade omasid vähem, kuid keskmise hinnangu järgi tehakse seda vaid osaliselt.

Konfliktide halba mõju töö tulemusele hinnatakse töötajate poolt erinevalt. Teoorias käsitletakse seda teemat nii positiivse kui ka negatiivsena. Ka uuringus tuleb välja, et mõned töötajad tunnevad konfliktide kasulikkust ja mõned selle halba mõju. Keskmise hinnangu järgi tunnevad meeskonna liikmed, et osaliselt mõjuvad konfliktid kolleegidega halvasti töö tulemustele.

Üksikutel meeskonna liikmetel esineb konflikte eraeluliste teemade üle, kuid suure probleemina seda välja tuua ei saa ning mitmed meeskonna liikmed tunnevad, et kasutaksid töö sooritamisel erinevamaid võtteid, kui enamus seda teevad.



Joonis 2. Konfliktide kategooria väidete keskmised väärtused osakonna järgi

Joonis 2 pealt on näha, et kõik osakonnad pigem väljendavad oma arvamust. Spaaosakonnas väljendavad töötajad kõige rohkem oma arvamust võrreldes teiste osakondadega. Suured arvamuste avaldajad on ka vastuvõtuosakonna ja toitlustusosakonna töötajad. Kõige vähem väljendavad enda arvamust majapidamisosakonna töötajad.

Eelmise väitega seonduvalt uuriti, kas meeskonna liikmete arvamusi kuulatakse. Vastuvõtuosakonnas kuulatakse meeskonna liikmete arvamusi kõige rohkem. Teiste osakondade puhul on näha, et arvamusi avaldatakse rohkem kui neid kuulatakse. Selle väite puhul esineb arvamuse lahknevust toitlustusosakonnas ja majapidamisosakonnas, kus töötajad tunnevad, et osade arvamust kuulatakse rohkem, kui teiste omasid (lisa 3).

Spaa- ja vastuvõtuosakonnas on erimeelsusi töö sooritamise osas kõige vähem. Majapidamisosakonnas tunnevad nii mitmedki töötajad erimeelsusi töö sooritamise osas rohkem kui teised (lisa 3). Kõige kõrgema näitajaga selle teema puhul on toitlustusosakonnad, kus on vaja kindlasti selle probleemi lahendamise tegeleda.

Eraeluliste konfliktidega ükski osakond suuresti välja ei paista, kuid vähesel määral on meeskonna liikmete vahel eraelulisi konflikte majapidamis- ja toitlustusosakonnas (lisa 3).

Väitele, mis uuris kas konfliktid kolleegidega mõjuvad halvasti töö tulemusele on kõik osakonnad üsna sarnaselt vastanud ning ka vastuste erimeelsus on sarnaselt suur (lisa 3). Konfliktid kolleegidega mõjuvad pigem halvasti töö tulemustele, kuid kõik meeskonna liikmed nii ei arva.

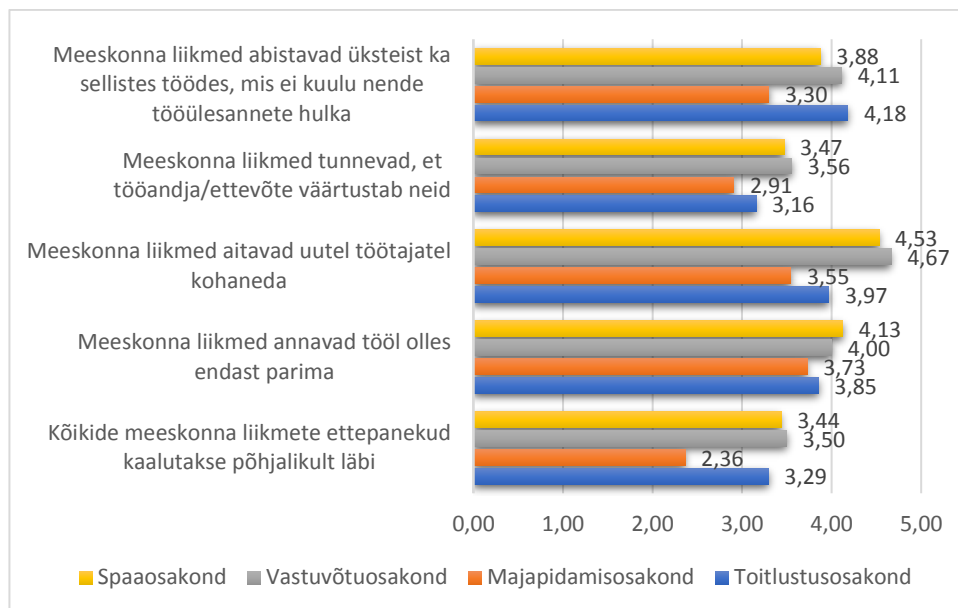
Tabel 4. Töötajate hinnangud meeskonna pühendumuse kriteeriumile.

Pühendumine	Keskmine	Standardhälve
16. Meeskonna liikmed aitavad uutel töötajatel kohaneda	4,13	0,86
18. Meeskonna liikmed abistavad üksteist ka sellistes töödes, mis ei kuulu nende tööülesannete hulka	3,97	0,88
15. Meeskonna liikmed annavad tööl olles endast parima	3,91	0,81
17. Meeskonna liikmed tunnevad, et tööandja/ettevõtte väärtustab neid	3,25	1,13
14. Kõikide meeskonna liikmete ettepanekud kaalutakse põhjalikult läbi	3,2	1,01

Uued töötajad võetakse hästi vastu ning meeskonna liikmed aitavad neil kohaneda. Suurel määral ollakse valmis tegema ka selliseid töid, mis tegelikult tööülesannete hulka ei kuulu. Nagu ka usalduse kategoorias tulemused näitasid, et töötajad on üksteist valmis abistama, tuleb see ka praeguses kategoorias välja.

Töötajad pigem hoolivad oma tööst ja on üsna kohusetundlikud oma tööülesandeid täitma. Pigem tunnevad meeskonna liikmed ennast ettevõtte poolt ka väärtustatuna. Küll aga esineb ettevõtte väärtustamise kohal pealt vastajatel erimeelsusi ehk osad töötajad tunnevad keskmisest vähem ja osad keskmisest rohkem ennast ettevõtte poolt väärtustatuna.

Töötajad tunnevad, et nende ettepanekud kaalutakse läbi vaid osaliselt. Selles osas ollakse suuresti aga erineval arvamusel ehk meeskonna liikmed tunnetavad, et osade ettepanekuid kuulatakse rohkem, kui teiste omasid.



Joonis 3. Pühendumuse kategooria väidete keskmised väärtused osakonna järgi

Meeskonna liikmete ettepanekuid võetakse arvesse kõige vähem majapidamisosakonnas. Kõige rohkem tehakse seda vastuvõtu- ja spaaosakonnas, kuid sellegi poolest pigem osaliselt. Toitlustusosakonnas on hinnatud väidet erinevalt. Üldiselt tunnevad toitlustusosakonna töötajad, et nende ettepanekuid võetakse arvesse osaliselt, kuid on ka töötajaid, kelle ettepanekuid kaalutakse rohkem läbi ja neid, kelle ettepanekuid kaalutaks vähem (lisa 3).

Kõikides osakondades annavad töötajad tööl olles endast pigem parima. Kõige rohkem pingutavad spaaosakonnas töötajad ning palju ei erine ka vastuvõtuosakond. Majapidamis- ja toitlustusosakond on andnud kõige madalama hinnangu, kuid sellegi poolest võib öelda, et kõik osakonnad annavad tööl olles endast siiski parima.

Spaaosakonna töötajad on pühendumuse kategooria teemadega üsnagi ühel meelel (lisa 3). Spaaosakonnas ja ka vastuvõtuosakonnas aidatakse hea meelega uutel töötajatel kohaneda. Natuke vähem aidatakse uutel töötajatel kohaneda majapidamis- ja toitlustusosakonnas. Kõikides osakondades võetakse uued töötajad pigem hästi vastu.

Spaaosakonnas ollakse ühel meelel sellega, et ettevõtte pigem väärtustab neid. Teistes osakondades ollakse selle teema suhtes erimeelsusel (lisa 3). Kõige madalama hinnangu

ja kõige suurema arvamuste erinevusega on majapidamisosakond, kus on töötajaid, kes tunnevad, et neid väärtustatakse ja ka töötajaid, kes tunnevad, et neid nii palju ei väärtustata. Natuke kõrgema hinnanguga ja väiksema erimeelsusega on toitlustusosakond, kus töötajad tunnevad, et väärtustatakse vaid osaliselt ning leidub ka mõlemas äärmuses olevaid hinnanguid. Vastuvõtuosakonnas ollakse väitega osaliselt nõus, kuid on ka töötajaid, kes tunnevad rohkem ennast ettevõtte poolt väärtustatuna kui keskmine näitaja näitab.

Toitlustusosakonna töötajad on kõige rohkem nõus tegema töid, mis ei kuulu nende tööülesannete hulka. Sarnaselt on vastanud ka vastuvõtuosakond, kes on samuti väga abivalmis. Kõige madalama hinnanguga majapidamisosakond on valmis teistes töodes aitama vaid osaliselt ning spaaosakonna töötajad pigem aitavad kui peab tegema töid, mis ei kuulu otseselt nende tööülesannete hulka.

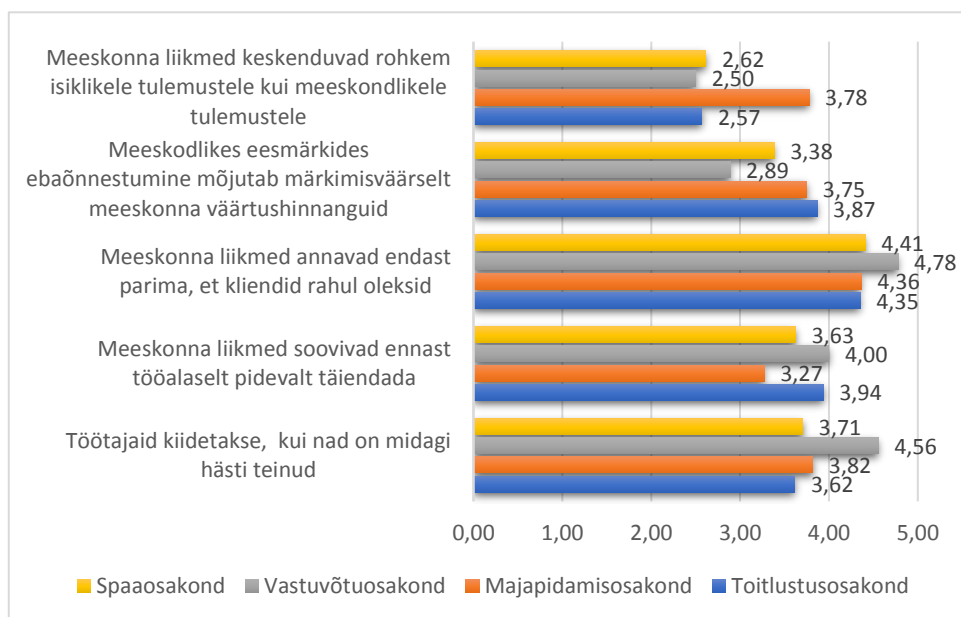
Tabel 5. Töötajate hinnangud töö tulemuste hindamise kriteeriumile.

Töö tulemuste hindamine	Keskmine	Standardhälve
21. Meeskonna liikmed annavad endast parima, et kliendid rahul oleksid	4,42	0,65
19. Töötajaid kiidetakse, kui nad on midagi hästi teinud	3,79	1,08
20. Meeskonna liikmed soovivad ennast tööalaselt pidevalt täiendada	3,76	0,87
22. Meeskondlikes eesmärkides ebaõnnestumine mõjutab märkimisväärselt meeskonna väärtushinnanguid	3,6	0,92
23. Meeskonna liikmed keskenduvad rohkem isiklikele tulemustele kui meeskondlikele tulemustele	2,76	1,22

Suuresti ollakse ühel meelel sellega, et meeskonna liikmed annavad endast parima, et kliendid rahul oleksid. Samuti oli kõrge hinnanguga eelmise kategooria väide, mis uuris, kas meeskonna liikmed annavad tööl olles endast parima. Seega võib öelda, et töötajate jaoks on klientide rahulolu väga tähtis. Tulenevalt sellest on vastajad märkinud ka, et pigem soovivad nad ennast tööalaselt täiendada.

Pühendumise kategoorias uuriti, kas töötajaid kiidetakse, kui nad on midagi hästi teinud. Väite keskmise näitaja järgi on näha, et meeskonna liikmeid küll kiidetakse, kuid on vastajaid, kes saavad kiidusõnu rohkem ja neid, kes vähem.

Kahe viimase väite puhul ei osanud päris paljud vastust anda. Põhjuseks võib olla see, et vastajad ei saanud väite mõttest aru. Väitele „Meeskodlikes eesmärkides ebaõnnestumine mõjutab märkimisväärselt meeskonna väärtushinnanguid” ei osanud vastust anda 11 vastajat ja väitele “Meeskonna liikmed keskenduvad rohkem isiklikele tulemustele kui meeskondlikele tulemustele” ei osanud 13 vastata. Saadud vastuste järgi meeskondlikes eesmärkides ebaõnnestumine osaliselt mõjutab meeskonna väärtushinnanguid ning mõned meeskonna liikmed keskenduvad rohkem isiklikele tulemustele, kuid enamus siiski meeskondlikele tulemustele.



Joonis 4. Tulemuste hindamise kategooria väidete keskmised väärtused osakonna järgi.

Kõikide osakondade töötajaid kiidetakse, kui nad on midagi hästi teinud. Kõige rohkem jagatakse kiidusõnu vastuvõtuosakonnas. Tegemist on väikese osakonnaga ning kõikide töötajate pingutusi on lihtsam märgata. Teised osakonnad nii kõrget hinnangut ei andnud, kuid spaaosakonna töötajad on ühel meelel, et kiidusõnu mingil määral ikkagi jagatakse. Vastuste erinevust esineb väga palju toitlustus- ja majapidamisosakonnas, kus on töötajaid, kes saavad kiita ja neid, kes tunnevad kiidusõnadest puudust.

Toitlustusosakonnas on ka väga palju uusi töölisi, kes on ettevõtte töötanud vähem kui aasta (tabel 1) ning see võib olla ka põhjus, miks vastajad pole väitele kõrget hinnangut andnud ja tekitab vastajate hinnangute erinevuse.

Võrreldes teiste osakondadega soovivad vastuvõtuosakonna töötajad ennast kõige rohkem tööalaselt täiendada, mis võib olla sellepärast, et osakonnas on palju uusi töölisi ning kõik tööülesanded ei ole veel selged (tabel 1). Natuke madalama hinnanguga toitlustusosakonnas võib tööalase täiendamise huvi olla suur, kuna meeskonnas on palju uusi liikmeid. Spaaosakonna töötajad soovivad osaliselt ennast tööalaselt täiendada. Suur vastuste erinevus esineb majapidamisosakonnas (lisa 3), kus enamus töötajad on kauem kui ühe aasta ettevõttes töötanud (tabel 1). Töötajad võivad tunda, et kuna tööd on juba kaua tehtud ei ole neil enam midagi uut õppida, kuid vastupidiselt võivad nad ka tunda vajadust uute ideede järele.

Vastuvõtuosakonna jaoks on äärmiselt oluline, et klient teenusega rahul oleks ning annavad ka endast parima, et see nii oleks. Kõrge hinnangu sellele väitele on andnud ka kõik teised osakonnad, mille järgi saab väita, et kõik osakonnad pingutavad ühise eesmärgi nimel.

Kõige rohkem mõjutab meeskondlikes eesmärkides põrumine meeskonna väärtushinnanguid toitlustusosakonda. Kõige vähem aga vastuvõtuosakonda. Osaliselt tunnevad ennast mõjutatuna ka spaa-ja majapidamisosakond.

Isiklikele tulemustele meeskondlike tulemuste asemel keskendutakse kõige rohkem majapidamisosakonnas, kuid on ka liikmeid, kes on rohkem huvitatud meeskondlikest tulemustest (lisa 3). Kõige ühtehoidvam on vastuvõtuosakond, kus meeskondlikud tulemused on kindlasti olulisemad, kui isiklikud tulemused. Toitlustusosakonnas keskendutakse rohkem küll meeskondlikele tulemustele, kuid meeskonnas on ka liikmeid, kes peavad isiklike tulemusi tähtsamaks. Spaaosakonnas valitseb toitlustusosakonnaga sarnane olukord.

Vastajatelt küsiti ka, mis on esimene märksõna, mis neil seoses meeskonnatöoga meenub. Küsimus oodatud tulemust ei andnud seega selle küsimuse analüüsi töös ei ole.

2.3 Uuringu järeldused ja ettepanekud

Gücer ja Demirdag (2018) leidsid oma uuringus tugeva seose meeskonna liikmete vahelise usalduse ja töörahulolu vahel ehk mida rohkem saavad meeskonna liikmed üksteist usaldada seda kõrgem on ka töörahulolu. Usalduse tekkimisele aitab kaasa meeskonna liikmete eraelu tundmine. Käesoleva lõputöö raames uuriti usalduse kategoorias erinevaid kriteeriume ning tuli välja, et Estonia Resort Hotel & Spa meeskonna liikmed ei tea väga palju üksteise eralu kohta. Usalduse tekkimiseks meeskonna liikmete vahel on oluline olla haavatav ning jagada fakte ka oma eraelu kohta. (Han, Kim, & Jeong, 2016) Seda probleemi aitaksid lahendada igakuised ühised koosolemised väljaspool töökeskkonda. Tegevus koosolemise ajal peaks igal korral erinev olema, et huvi püsiks. Igal kokkusaamisel lepatakse kokku, mida ja kus järgmisel korral tehakse. Ühised ettevõtmised väljaspool töökeskkonda kasvatavad usaldust meeskonna liikmete vahel. Õpitakse tundma üksteise positiivseid ja negatiivseid külgi, räägitakse rohkem isiklikel teemadel ning kuulatakse ka üksteise muresid.

Hea meeskonnajuhi üheks omaduseks on oskus kuulata meeskonna liikmete arvamusi ja ettepanekuid. Meeskonna liikmed tunnevad ennast osa ettevõttest, kui näevad ja tunnevad, et nende arvamused või ettepanekud on kuulda võetud. (Gladwin & McConnell, 2014) Konfliktide kategoorias tuli positiivsena välja see, et meeskonna liikmed avaldavad oma arvamusi väga palju, kuid tunnetatakse, et alati ei kuulata neid. See näitab, et meeskonna liikmed soovivad töökvaliteeti parendada ning hoolivad oma tööst. Tihtipeale aga ei pruugi arvamuse avaldaja või ettepaneku tegija teada kõiki nüansse, mis võib takistada näiteks uue idee elluviimist või olemasoleva parendamist. Lahendusena toob autor välja kirjaliku arvamuse avaldamise võimalust ja ettepanekutele kirjaliku tagasiside saamist. Iga osakonna töötajad saavad esitada kirjalikke arvamusi ja ettepanekuid oma osakonnajuhile. Sellisel viisil tunnevad kõik, et neid realselt ka kuulatakse ning saavad tagasisidena põhjaliku seletuse, kui nende arvamused või ettepanekud ei ole võimalik kuulda või kasutusele võtta.

Arusaamatused on kerged tulema, kui puuduvad selged ja kindlalt tööjuhised. Isegi kui arusaamatus on kahe meeskonna liikmed vahel tunnevad ka teised meeskonna liikmed ennast sellest mõjutatuna. (Management strategies help...,2018) Konfliktide kategoorias

tuli lisaks välja veel see, et Estonia Resort Hotel & Spa's esineb meeskonna liikmete vahel erimeelsusi töö sooritamise osas. Erimeelsuste vältimiseks töö ülesannete täitmisel on vaja ettevõtetel välja töötada selged tööjuhised ja teenindusstandardid. Paljudel ettevõtetel on need olemas, kuid vananenud või uuendamata. Seega usub autor, et täpsete juhiste olemasolu ja nende pidev uuendamine on tähtis, et vältida arusaamatusi tööülesannete täitmisel.

Pühendumuse kategoorias vastasid meeskonna liikmed, et ettevõtte ei väärtusta neid piisavalt. Selleks, et töötajad tunneksid ennast ettevõtte poolt rohkem väärtustatuna ei pea alati mõtlema suuremale palgale. Tihtipeale on tähtsam töökeskkond ja töökaaslased. Selle jaoks peab ettevõtte panustama töötajate arengusse nagu näiteks erinevate koolituste pakkumine ja võimaldamine ning programmide välja töötamine. (Megeirhi, Kilic, Avci, & Bilal Afsar, 2016) Üheks majasiseseks programmiks võiks olla uue töötaja koolitus, mis ei hõlma vaid ametikoha õppimist, vaid tutvustatakse kogu ettevõtet – hooneid, teiste osakondade tegevusi ja ettevõtte missiooni ja visiooni.

Meeskonnajuhi oluline ülesanne on ka meeskonna liikmete märkamine ja tunnustamine. Vastasel korral langeb liikmete töemotivatsioon ja pühendumus. (Tian & Chen, 2010) Pühendumuse kategoorias tuli välja, et töötajad annavad tööl olles endast parima, et kliendid rahul oleksid, kuid samal ajal tuli töö tulemuste hindamise kategoorias välja, et meeskonna liikmed ei tunne, et nende pingutusi piisavalt tähele pannakse. Kiidusõnu oodatakse tavaliselt osakonnajuhilt, kuid tihti polegi võimalik kõiki kiita ja tähele panna, sest kollektiivis on palju töötajaid. Lahendusena pakub autor anda töötajatel võimalus üksteist ise kiita. Kiidusõnu saab jätta anonüümselt ja kirjalikult selleks ettenähtud kohta. Igas kvartalis premeeritakse kõige rohkem kiidusõnu saanud töötajat.

Suhaimi ja teised (2018) on oma uuringus tõestanud, et töötajatele koolituste pakkumine suurendab töötajate pühendumust ning on kasulik ka ettevõttele. Töötajad tunnevad end ettevõtte poolt väärtustatuna ning jäävad ka ettevõttele tänu sellele lojaalseks. Töö tulemuste hindamise kategoorias vastasid paljud, et soovivad ennast tööalaselt täiendada. Lisaks tuli samas kategoorias välja, et osad meeskonna liikmed peavad isiklikke eesmärke olulisemaks kui meeskondlike eesmärke. Seega peaks meeskonnatöö toimimiseks ettevõtte korraldama töötajatele igal aastal meeskonnatöö koolituse. Uutele töötajatele

räägitakse, kuidas käituda meeskonnana ning vanadele töötajatele tuletatakse seda kõike meelde. Näiteks saadakse teada, et konfliktid meeskonna liikmete vahel saavad olla ka kasulikud ning viivad lähemale eesmärgini, kuid seda aind siis, kui kõik konfliktile reageerivad. Koolitus võiks koosneda teoreetilisest osast, kus räägitakse meeskonnatöö põhimõtetest ja seda mõjutavatest teguritest. Peale teoreetilist osa viiakse kõik ka praktikas läbi, mis aitab õpitud paremini mõitsa ja meelde jätta. Selline iga aastane koolitus oleks motivaatoriks uuesti endast maksimum anda kõikide töötajate heaolu nimel.

Läbipõlemise oht majutusettevõtte töötajate seas on üsna kõrge, sest kõrge nõudluse ja kiire tempo juures on emotsionaalne kurnatus kerge tulema. Meeskonna liikmete poolne toetus ja ettevõtte poolne väärtustamine aitaks seda leevendada. (Kara, 2019) Tööjõu voolavust Estonia Resort Hotel & Spa's esineb kõige rohkem toitlustus- ja vastuvõtuosakonnas. Toitlustusosakonna puhul võib põhjuseks välja tuua suure kollektiiviga seotud probleemid, kus kiire tempo juures on raske jääda rahulikuks ning pingelises keskkonnas on konfliktid kerged tekkima. Vastuvõtuosakonna puhul võib tööjõuvoolavust tekitada hoopis öised vahetused, mis ei mõju töötajate tervisele hästi.

Olukorrad, kus töötajad lahkuvad ettevõttest meeskonnajuhil pärast pole midagi ebataavalist, seega on väga oluline roll meeskonna toimimisel meeskonnajuhil. (Gordon, Tang, Day, & Adler, 2019) Käesolevas lõputöös läbiviidud uuringus paistis kõikide näitajate puhul positiivsena välja vastuvõtuosakond, kus töötajad on üldiselt rahul meeskonnatöö toimimisega. Osakonna eeliseks on väike töötajate arv ning töötatakse väikesel alal. Osakonnajuhil on lihtsam märgata töötajaid ja nende pingutusi. Teistel osakondadel, eriti toitlustusosakonnal, on raske luua hästi toimivat meeskonda, sest töötajaid on palju ning informatsiooni liikumine kõikide meeskonna liikmete vahel tänu sellele raskendatud. Siin kohal peavad osakonna- ja vahetusejuhid väga palju endast andma ning koguma teadmisi meeskonnatööd mõjutavate tegurite kohta. Kõige rohkem vajab tähelepanu majapidamisosakond, kus töötajad pole rahul sellega, kuidas meeskond praegu toimib.

KOKKUVÕTE

Majutusettevõtte eesmärk on pakkuda kliendile kvaliteetset teenust ja meeldivat kogemust. Selle eesmärgi täitmiseks on väga olulisel kohal töötajate meeskonnatöö. Kliendiga puutuvad otseselt kokku eesliini töötajad, kelle ülesanne on ettevõtet esindada ning tekitada kliendile uuesti külastamise soov. Kui meeskonna liikmed ei ole töökorraldusega rahul ja töötajate vahel esineb pingeid, siis peegeldub selle mõju ka kliendile.

Igal meeskonnal peab olema ka meeskonna juht, kes juhendab töötajaid, jagab tööülesandeid, toetab meeskonna liikmeid, kuulab nene muresid ja arvamusi, tegeleb ettepanekutega ja teeb palju muud. Seega on meeskonna juhil suur vastutus ning suur roll meeskonnatöö toimimisel.

Lõputöö eesmärgiks oli teha ettepanekuid majutusettevõttele Estonia Resort Hotel & Spa'le töötajate meeskonnatöö arendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitati uurimisküsimus, milleks oli leida tegurid, mis soodustavad ja takistavad meeskonnatöö toimimist Estonia Resort Hotel & Spa's. Uurimisülesanneteks oli anda teoreetiline ülevaade meeskondade juhtimises, loomisest ja seda mõjutavatest teguritest majutusettevõttes; uurida Estonia Resort Hotel & Spa töötajate nägemust meeskonnatööst ning nende ootusi koostöötamisele, viia läbi uuring ning teha vastavalt sellele järeldused ja ettepanekud Estonia Resort Hotel & Spa'le. Kõik uurimisülesanded said tehtud ja eesmärk täidetud.

Teoreetilise ülevaate koostamisel pandi kirja paljude autorite mõtted ja uuringu tulemused, mis on varem meeskonnatöö kohta läbi viidud. Hea meeskonnatöö on vajalik ettevõtte edukuse saavutamisel, eriti eesliini töötajate seas, sest just nemad puutuvad

kliendiga otseselt kokku ning kujundavad kliendi kogemuse. Sama oluline on ka meeskonna juhi roll, kes peab meeskonna liikmetele näitama hoolivust, usaldust ning jagama täpsed tööülesanded arvestades kõikide töötajate arvamusi. Rahulolevad töötajad suudavad pakkuda kliendile kvaliteetset teenust.

Teoriale põhinedes koostati küsitlusankeet, mille eesmärgiks oli teada saada, milline on Estonia Resort Hotel & Spa töötajate nägemus meeskonnatööst ning nende ootused koostöötamisele ning teha ettepanekuid meeskonnatöö arendamiseks. Küsimustikus sai hinnata väiteid, mis olid jagatud nelja kategooriasse - usalduse puudumine, konfliktid, pühendumine ja töö tulemuste hindamine. Uuringu tulemustes tuli välja mitmeid kitsaskohti, mis kindlasti vajaksid parendamist, ja ka mitmeid positiivseid aspekte, mille üle uhkust tunda.

Küsimustikule oodati vastuseid kõikidelt töötajatelt toitlustus-, majapidamis-, vastuvõtu- ja spaaosakonnast. Uuringule vastas väga suur osa eesliini töötajatest ning autor usub, et tulemused räägivad kõikide eesliini töötajate eest. Andmete anlüüsiks kasutati sisuanalüüsi. Kõikides kategooriates oli selliseid väiteid, millega suuremas osas nõustuti, millega nõustuti vähem ja selliseid, kus oli palju erimeelsusi. Lisaks tuli välja, et suurema liikmete arvuga osakonnas on rohkem meeskonnatöoga seotud probleeme.

Meeskonnatöö paremaks toimimiseks tehti vastavalt uuringu tulemusel ettepanekud Estonia Resort Hotel & Spa'le. Koostöö parendamiseks ning tööjõu voolavuse vältimiseks on oluline, et töötajad teaksid meeskonnatööd mõjutavaid tegureid. Samuti on oluline, et meeskonna liikmed usaldavad üksteist, tahavad areneda, teavad, et nende arvamusi kuulatakse ning pannakse tähele nende pingutusi.

Edasistes samateemalistes uuringutes oleks kasulik kaasata ka juhtkond selliselt, et nende vastuseid oleks võimalik võrrelda eesliini töötajate vastustega. Sellisel viisil saab teada lisaks eesliini töötajatele ka nende juhtide nägemuse meeskonnatööst ja ootused üksteisele.

KASUTATUD ALLIKAD

1. Benitez, M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2018). Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organizations. *International Journal of Conflict Management*, 279-297.
2. Borcosi, C. A. (2018). Creating of Efficient Project Teams for successful Implementation of Projects. *RST Journal* .
3. Bushe, G. R., & Coetzer, G. H. (2007). Group Development and Team Effectiveness: Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability. *The Journal of Applied Behavior Science*, 184-212.
4. Campbell, N. M. (2006). *Correctional leadership competencies for the 21st Century: Manager and supervisor levels*. Washington: U.S. Department of Justice.
5. Dickson, D. R., Ford, R. C., & Upchurch, R. (2006). A case study in hotel organizational alignment. *International Journal of Hospitality Management*, 463-477.
6. El-Said, O. A. (2014). Impacts of respect, support, and teamwork on hotel employees' morale. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 211–227.
7. Estonia Resort Hotel & Spa koduleht. Loetud aadressil: <https://www.spaestonia.ee/resort/>

8. Ghosh, K., & Khatri, N. (2018). Does servant leadership work in hospitality sector: A representative study in the hotel organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 117-127.
9. Gladwin, B. P., & McConnell, C. R. (2014). *The effective corrections manager: Correctional supervision for the future*. Burlington: Jones & Bartlett Learning.
10. Gordon, S., Tang, C.-H. (., Day, J., & Adler, H. (2019). Supervisor support and turnovers: Does subjective well-being mediate the relationship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 496-512.
11. Guchait, P., Lei, P., & Tews, M. J. (2015). Making Teamwork Work: Team Knowledge for Team Effectiveness. *The Journal of Psychology*, 300-317.
12. Gücer, E., & Demirdag, Ş. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 12-28.
13. Han, H., Kim, W., & Jeong, C. (2016). Workplace fun for better team performance: focus on frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1391-1416.
14. Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 41-50.
15. Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workersI. *Tourism Management*, 402-420.
16. Ingram, H., & Desombre, T. (1999). Teamwork: comparing academic and practitioners' perceptions. *Team Performance Management: An International Journal*, 16-22.
17. Ingram, H., & Jones, S. (1998). Teamwork and the management of food service operations. *Team Performance Management: An International Journal*, 67-73.

18. Kara, D. (2019). Burnout on Employees Organizational Commitment: Five Star Hotel Employees. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH-TURK*, 459-467.
19. Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 614-634.
20. Kocoglu, C. M., & Yumuk, Y. (2019). The Role of Managers' Ethical Leadership Behaviour on Hotel Employees' Perception. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH-TURK*, 337-346 .
21. Li, Q., She, Z., & Yang, B. (2018). Promoting Innovative Performance in Multidisciplinary Teams: The Roles of Paradoxical Leadership and Team Perspective Taking. *Frontiers in Psychology*, 1-10.
22. Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche, D. (2016). Servant Leadership, Empowerment Climate and Group Creativity: A Case Study in the Hospitality Industry . *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 9-36.
23. Management strategies help reduce emotional exhaustion of team members in Spanish hotels and restaurants. (2018). *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 Issue: 5, pp.16-17, (<https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0097>)
24. Megeirhi, H. A., Kilic, H., Avci, T., & Bilal Afsar, A. M. (2016). Does team psychological capital moderate the relationship between authentic leadership and negative outcomes: an investigation in the hospitality industry. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 927-945.
25. Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*.
26. Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Managing organisational culture: insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 33-53.

27. Richards, J., Chillias, S., & Marks, A. (2012). "Every man for himself": Teamwork and customer service in the hospitality industry. *Employee Relations*, 235-254.
28. Rolih, S. B. (2013). Constructive Conflict in Teamwork. *Interdisciplinary Management Research*, 105-113.
29. Seck, M. M., & Helton, L. (2014). Faculty Development of a Joint MSW Program Utilizing Tuckman's Model of Stages of Group Development. *Social Work With Groups*, 158-168.
30. Silva, P. L., Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2017). Managers' leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations. *Review of Business Management*, 291-311.
31. Sohmen, V. S. (2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. *Journal of IT and Economic Development*, 1-18.
32. Suhaimi, S. A., Abdullah, S. A., Mohamad, M., Yahya, K. S., Razali, N. I., & Marzuki, W. N. (2018). The Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Training towards Organizational Commitment among Hotel Employees in Melaka. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 734-742.
33. Tian, C.-W. S.-F., & Chen, M.-C. (2010). Relationships Among Teamwork Behavior, Trust, Perceived Team Support and Team Commitment. *Society for Personality Research*, 1297-1306.
34. Tuan, L. T. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 132-144.
35. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 384-399.

36. Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 75-84.
37. Yang, J.-T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 429 –443.
38. Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 1-8.

Lisa 1. Küsitlusankeet

Hea Estonia Resort Hotel & Spa meeskonna liige,

Antud uuringu eesmärk on leida tegurid, mis soodustavad ja takistavad meeskonnatöö toimimist Estonia Resort Hotel & Spa's. Uuringule vastates aitate kaasa leida võimalusi, kuidas töötajate rahulolu parendada. Uuringu tulemusi kasutatakse Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži lõputöös.

Vastamine võtab aega umbes 10 minutit ning vastajale on tagatud anonüümsus. Tänan ette Teid vastamise eest!

1. Millises osakonnas töötate?

Toitlustusosakond

Majapidamisosakond

Spaaosakond

Vastuvõtuosakond

2. Kui kaua olete Estonia Resort Hotel & Spa's töötanud (k.a. ennerenoveerimist)?

vähem kui 1 aasta

1-5 aastat

6-10 aastat

kauem kui 10 aastat

3. Mis on esimene märksõna, mis teile meenub seoses meeskonnatööga?

.....
.....

Lisa 1 järg. Küsitlusankeet

Palun märkige X vastavasse ruutu

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Osaliselt nõus, osaliselt mitte	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska vastata
4. Meeskonna liikmed teavad üksteise eraelu kohta						
5. Meeskonna liikmed saavad üksteisega hästi läbi						
6. Meeskonna liikmetega saab rääkida ka oma isiklikest muredest						
7. Meeskonna liikmed aitavad mind tööga seotud probleemi korral						
8. Meeskonna liikmed tunnistavad avameelselt oma puudusi						
9. Meeskonna liikmed väljendavad oma arvamust						
10. Meeskonna liikmete arvamusi kuulatakse						
11. Meeskonna liikmetel on palju erimeelsusi töö sooritamise osas						

Lisa 1 järg. Küsitlusankeet

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Osaliselt nõus, osaliselt mitte	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska vastata
12. Meeskonna liikmetel tekivad konfliktid eraeluliste teemade üle						
13. Konfliktid kolleegidega mõjuvad halvasti töö tulemusele						
14. Kõikide meeskonna liikmete ettepanekud kaalutakse põhjalikult läbi						
15. Meeskonna liikmed annavad tööl olles endast parima						
16. Meeskonna liikmed aitavad uutel töötajatel kohaneda						
17. Meeskonna liikmed tunnevad, et tööandja/ettevõtte väärtustab neid						
18. Meeskonna liikmed abistavad üksteist ka sellistes töödes, mis ei kuulu nende tööülesannete hulka						

Lisa 1 järg. Küsitlusankeet

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Osaliselt nõus, osaliselt mitte	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska vastata
19. Töötajaid kiidetakse, kui nad on midagi hästi teinud						
20. Meeskonna liikmed soovivad ennast tööalaselt pidevalt täiendada						
21. Meeskonna liikmed annavad endast parima, et kliendid rahul oleksid						
22. Meeskodlikes eesmärkides ebaõnnestumine mõjutab märkimisväärselt meeskonna väärtushinnanguid						
23. Meeskonna liikmed keskenduvad rohkem isiklikele tulemustele kui meeskondlikele tulemustele						

Lisa 2. Küsitlusankeedis kasutatud väidete viited allikatele.

Kategooria	Väide	Allikas
Usaldus		
	Meeskonna liikmed teavad üksteise eraelu kohta	(Han, Kim, & Jeong, 2016)
	Meeskonna liikmed saavad üksteisega hästi läbi	(Gücer & Demirdag, 2014)
	Meeskonna liikmetega saab rääkida ka omaisiklikest muredest	(Tian & Chen, 2010)
	Kui mul tekib toga seotud probleem, siis võin kindel olla, et meeskonna liikmed aitavad mind	(Gücer & Demirdag, 2014)
	Meeskonna liikmed tunnistavad avameelselt oma puudusi	(Han, Kim, & Jeong, 2016)
Konfliktid		
	Meeskonna liikmed väljendavad oma arvamust	(O'Neill & McLarnon, 2018)
	Meeskonna liikmete arvamusi kuulatakse	(O'Neill & McLarnon, 2018)
	Meeskonna liikmetel on palju erimeelsusi töö sooritamise osas	(Han, Kim, & Jeong, 2016)
	Meeskonna liikmetel tekivad konfliktid eraeluliste teemade üle	(Han, Kim, & Jeong, 2016)

Lisa 2. järg

	Konfliktid kolleegidega mõjuvad halvasti töö tulemusele	(O'Neill & McLarnon, 2018)
Vähene pühendumine		
	Kõikide meeskonna liikmete ettepanekud kaalutakse põhjalikult läbi	(Tian & Chen, 2010)
	Meeskonna liikmed annavad tool olles endast parima	(Gücer & Demirdag, 2014)
	Meeskonna liikmed aitavad uutel töötajatel kohaneda	(Han, Kim, & Jeong, 2016)
	Meeskonna liikmed tunnevad, et tööandja/ettevõtte väärtustab neid	(Tian & Chen, 2010)
	Meeskonna liikmed abistavad üksteist ka sellistes töödes, mis ei kuulu nende tööülesannete hulka	(Han, Kim, & Jeong, 2016)
Töö tulemuste hindamine		
	Töötajaid kiidetakse, kui nad on midagi hästi teinud	(Gücer & Demirdag, 2014)
	Meeskonna liikmed soovivad ennast tööalaselt pidevalt täiendada	(Han, Kim, & Jeong, 2016)
	Meeskonna liikmed annavad endast parima, et kliendid rahul oleksid	(Han, Kim, & Jeong, 2016)

Lisa 2. järg

	Meeskodlikes eesmärkides ebaõnnestumine mõjutab märkimisväärselt meeskonna väärtushinnanguid	(El-Said, 2014)
	Meeskonna liikmed keskenduvad rohkem isiklike tulemustele kui meeskondlikele tulemustele	(Hon & Chan, 2012)

Lisa 3. Kesk- ja standardhälbe väärtused osakonna järgi

	Toitlustusosakond		Majapidamisosakond		Spaaosakond		Vastuvõtuosakond	
	Keskmine	Standardhälve	Keskmine	Standardhälve	Keskmine	Standardhälve	Keskmine	Standardhälve
4. Meeskonna liikmed teavad üksteise eraelu kohta	3,38	0,65	2,67	0,71	3,35	0,61	4,11	0,78
5. Meeskonna liikmed saavad üksteisega hästi läbi	4,18	0,67	3,73	1,01	3,76	0,56	4,89	0,33
6. Meeskonna liikmetega saab rääkida ka oma isiklikest muredest	3,44	0,82	2	0,87	3,31	0,87	4,11	1,05
7. Meeskonna liikmed aitavad mind tööga seotud probleemi korral	4,32	0,94	3,91	0,94	4,65	0,56	4,67	0,71
8. Meeskonna liikmed tunnistavad avameelselt oma puudusi	3,39	1,27	2,5	0,85	3,38	0,89	3,44	0,73
9. Meeskonna liikmed väljendavad oma arvamust	4,03	0,94	3,73	0,65	4,25	0,58	4,11	0,78
10. Meeskonna liikmete arvamusi kuulatakse	3,5	1,19	3,27	1,01	3,75	0,86	4,22	0,67
11. Meeskonna liikmetel on palju erimeelsusi töö sooritamise osas	3,22	1,07	3,1	1,1	2,4	0,74	2,67	1,12

Lisa 3. järg. Kesk- ja standardhälbe väärtused osakonna järgi

12. Meeskonna liikmetel tekivad konfliktid eraeluliste teemade üle	2,03	1,07	2,3	1,16	1,94	0,93	1,38	0,52
13. Konfliktid kolleegidega mõjuvad halvasti töö tulemusele	3,88	1,08	3,45	1,21	3,24	1,25	3,89	1,45
14. Kõikide meeskonna liikmete ettepanekud kaalutakse põhjalikult läbi	3,29	1	2,36	0,92	3,44	0,96	3,5	0,76
15. Meeskonna liikmed annavad tööl olles endast parima	3,85	0,89	3,73	0,79	4,13	0,62	4	0,87
16. Meeskonna liikmed aitavad uutel töötajatel kohaneda	3,97	0,94	3,55	0,82	4,53	0,51	4,67	0,5
17. Meeskonna liikmed tunnevad, et tööandja/ettevõtte väärtustab neid	3,16	1,25	2,91	1,38	3,47	0,72	3,56	1,01
18. Meeskonna liikmed abistavad üksteist ka sellistes töödes, mis ei kuulu nende tööülesannete hulka	4,18	0,85	3,3	0,82	3,88	0,81	4,11	0,93
19. Töötajaid kiidetakse, kui nad on midagi hästi teinud	3,62	1,21	3,82	1,17	3,71	0,77	4,56	0,73
20. Meeskonna liikmed soovivad ennast tööalaselt pidevalt täiendada	3,94	0,72	3,27	1,27	3,63	0,89	4	0,5

Lisa 3. järg. Kesk- ja standardhälbe väärtused osakonna järgi

21. Meeskonna liikmed annavad endast parima, et kliendid rahul oleksid	4,35	0,69	4,36	0,67	4,41	0,62	4,78	0,44
22. Meeskodlikes eesmärkides ebaõnnestumine mõjutab märkimisväärselt meeskonna väärtushinnanguid	3,87	0,9	3,75	0,89	3,38	0,65	2,89	1,05
23. Meeskonna liikmed keskenduvad rohkem isiklike tulemustele kui meeskondlikele tulemustele	2,57	1,26	3,78	1,48	2,62	0,96	2,5	0,53

SUMMARY

TEAMWORK DEVELOPMENT AT ACCOMMODATION ESTABLISHMENT: THE CASE OF ESTONIA RESORT & HOTEL SPA

Daisi Juštšenkov

The goal of an accommodation establishment is to offer good service and hospitality experience to customers. To achieve this goal it is important to have well functioning team and teamwork. The front of house staff are the main employees who have direct connection with customers. Their task is to represent the company and make them want to return. If there are problems in work organization and tension between the employees it is felt by the customers as well. All the teams need to have a team leader who supervises the team members, divides tasks, supports team members, listens to team members problems, opinions and suggestions. Team leader has big responsibility to make teamwork work. Previous studies have reported that teamwork is important no matter the field.

The purpose of this thesis is to make suggestions to Estonia Resort Hotel & Spa how to develop teamwork at accommodation establishment. To achieve this goal research question was raised: What kind of factors favor and prevent teamwork behavior at Estonia Resort Hotel Spa?

To reach the goal of thesis following tasks were set:

- provide an overview of theory about leading the team, building a team and the factors that affect teamwork;
- measure how employees of Estonia Resort Hotel & Spa see teamwork and how should teams work in their opinion;
- analyse the results of the survey;
- make suggestions according to the results.

Author composed a questionnaire based on earlier researches about teamwork at accommodation establishment. Questionnaire consisted of 2 demographic questions and 20 arguments which were rated on Likert scale between 1-5. Questionnaire has four

categories – lack of trust, conflict, commitment and work outcome evaluation. Questionnaire was carried out from 18th of March to 31st of March. The research study was carried out among Estonia Resort Hotel & Spa employees from four different departments - catering, household, reception and spa department. Questionnaires were handed out to all the employees who work at these departments. 71 out of 104 employees answered the questionnaire which was enough to make generalizations.

The most responses came from the catering department which has the largest number of employees at Estonia Resort Hotel & Spa. All the employees from reception department answered the questionnaire and many filled questionnaires came from household and spa department as well. The results indicated that there are many topics about teamwork that need to be handled. Some departments of the hotel feel good about their teamwork and others have problems that need to be dealt.

Based on the results suggestions were made to Estonia Resort Hotel & Spa about how to develop teamwork. It is essential for employees and team leaders to know what prevents teamwork and what they can do to favor it. It is also important for team members to trust each other, to know that their thoughts and suggestions are listened to and their effort seen and valued.

These findings may help all the accomodation establishment with high number of employees. For further research it is recommended to separate the front of house staff answers from team leaders answers to compare their vision about teamwork.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Daisi Juštšenkov,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Meeskonnatöö arendamine majutusettevõttes Estonia Resort Hotel & Spas“, mille juhendaja on Tiina Tamm, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i 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, alates **01.06.2024** kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Daisi Juštšenkov

22.05.2019