

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Alissa Ait

**SISEKLIENTIDE TEENINDAMISE
TÕHUSTAMINE HOTELL L'EMBITU
NÄITEL**

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

Heli Tooman

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

Tiina Tamm

/digiallkirjastatud/

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

Alissa Ait

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Siseklientide teenindamise teoreetilised käsitlused	6
1.1 Siseklienditeeninduse käsitluse areng ja suundumised.....	6
1.2 Siseklientide ootused, vajadused ja heaolu.....	9
1.3 Siseklientide teenindamise viisid ja võimalused	12
2. Hotell L`Embitu siseklientide teenindamise uuring	16
2.1 Hotell L`Embitu siseklientide teenindamise uuringu kirjeldus	16
2.2 Uuringu tulemuste analüüs	19
2.3 Järeldused ja ettepanekud	28
Kokkuvõte.....	33
Viidatud allikad.....	37
Lisad	
Lisa 1. Küsitlusankteet.....	41
PE3IOME.....	48

SISSEJUHATUS

Käesolevas lõputöös antakse ülevaade siseklienditeeninduse teoreetilistest käsitlustest, siseklientide ootustest, vajadustest ja heaolust, siseklientide teenindamise viisidest ja võimalustest siseklienditeeninduse tõhustamiseks. Tuginedes varasamate uuringute ja lõputöö uuringu tulemustele, esitatakse ettepanekud siseklientide teenindamise tõhustamiseks hotellis L'Embitu. Tõhusa all peetakse silmas tagajärjekat ja efektiivset siseklientide teenindamist.

Organisatsiooni edukus sõltub mitmesugustest aspektidest ning ettevõttes töötavate inimeste ehk siseklientide hea teenindamine ja rahulolu on üks nendest. Grönroos (1990, 2000, 2007) on pööranud tähelepanu töötajate kui ettevõtte siseklientide teenindamisele ja mainis oma töödes, et ilma kvaliteetse siseklientide teenindamiseta ei ole ka hea välisklientide teenindamine võimalik. Yao, Qiu ja Wei (2018) on samuti välja toonud siseklientide teenindamise tähtsust ja rõhutanud, et ettevõtte edukus sõltub ka selles ettevõttes töötavate inimeste lojaalsusest ning rahulolust. Madal siseklientide teenindamise kvaliteet mõjutab ka välisklientide kogemust ning läbi selle langeb ettevõtte maine. Viimane on tugevalt seotud kõikide hotelli töötajate käitumisstiiliga, kuna ettevõtte esindajad on peamised ettevõtte brändi esindajad ning kultuurikandjad (Buil, Martinez & Matute, 2018). Wu, Wang ja Ling (2021) toovad aga välja asjaolu, et kui välisklientide teenindamist on palju uuritud ning uuringute tulemustena pakutud ettepanekuid kasutatakse laiemalt, siis siseklientide teenindamiskultuuri ja selle rakendamist ettevõtetes ei ole piisavalt uuritud.

Mitmed teadlased – nii siseklientide teenindamise teooria klassikud (nt Grönroos, 1990, 2000, 2007) kui ka kaasaegsed autorid (nt Brown, 2021, ptk 2) on teema tähtsust esile toonud. Hooajavälisel perioodil otsivad hotellid endale uusi töötajaid pidevalt, mis tähendab kas ettevõtte laiendamist, millest tuleneb tööjõu puudus, või olemasolevate töötajate madalat motivatsioonitaset. Viimase puhul tasub märkida, et tegemist on

lahendatava probleemiga, kui ettevõtte seab eesmärgiks oma personali hoida ning panustada meeskonna arendamisesse ehk tõhusasse siseklientide teenindamisesse, lähtudes ettevõtte väärtustest, eesmärkidest ning brändikuvandist (Buil, Martinez & Matute, 2018). Siseklientide teenindamiskultuuri ja selle rakendamist erinevates ettevõtetes pole piisavalt uuritud (Wu, Wang ja Ling, 2018), seega selle olulisust ei teata ja ei kasutata piisavalt, ka turismisektoris (samas).

Samasugused probleemid esinevad ka Eestis. Ka Eestis tegutsevate turismiettevõtete seas ei leia siseklientide teenindamise mõiste laia teadmist ega kasutamist (Zandiyeh, Tooman & Smith, 2021). Turismiettevõtted on keskendunud välisklientide teenindamisele ja kasu saamisele, samas on aga vähest tähelepanu pööratud organisatsiooni siseklientide ehk oma töötajate teenindamisele, kelle teadmised, oskused, motivatsioon, kaasatus ning hea teenindamine on aluseks välisklientide külaskogemuse kujundamisel.

Probleemi kirjeldusele tuginedes sõnastatakse lõputöö probleemküsimuseks: kuidas saaks õhustada siseklientide teenindamist hotellides? Käesolevas lõputöös püütakse probleemküsimusele vastuseid leida hotellis L'Embitu siseklientide uuringu toel. Lõputöö eesmärgiks seatakse tuginedes teoreetilistele allikatele ja lõputöö uuringu tulemustele, esitada ettepanekud siseklientide teenindamise tõhustamiseks hotellis L'Embitu. Käesolevas lõputöös püütakse vastuseid leida uurimisküsimusele: kuidas saaks tõhustada siseklientide teenindamist hotellis L'Embitu?

Lõputööl on sisukord, sissejuhatus, kaks peatükki, kokkuvõte, venekeelne resüme ja lisad. Esimeses peatükis antakse ülevaade siseklienditeeninduse teoreetilistest käsitlustest, siseklientide ootustest, vajadustest ja heaolust, siseklientide teenindamise viisidest ja võimalustest siseklienditeeninduse tõhustamiseks. Teises peatükis antakse ülevaade hotelli L'Embitu tegevusest, sh siseklientide teenindamisel, kirjeldatakse lõputöö uuringu metoodikat, analüüsitakse uuringu tulemusi, tehakse järeldused ja esitatakse ettepanekud siseklientide teenindamise tõhustamiseks hotellis L'Embitu.

Lõputöö autor tänab juhendajat Heli Toomanit meeldiva koostöö, igakülgse toetuse ja nõuannete eest. Samuti tänab autor kogu L'Embitu hotelli meeskonda, eeskätt vastuvõtu juhti Sandra Veltsonit, tänu kellele leidis küsimustik vastajaid.

1. SISEKLIENTIDE TEENINDAMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1 Siseklienditeeninduse käsitluse areng ja suundumised

Teenindus on tänapäeval pea iga organisatsiooni lahutamatu osa. Teenindusega tegeletakse igas kohas, kuhu võivad inimesed pöörduda: poodides ja hotellides, politseijaoskondades ja haiglates, tervisekeskustes ja transpordifirmades. Sõltumata sellest, mis on organisatsiooni põhiliseks eesmärgiks – on see kasumi teenimine või riigi juhtimine – puutuvad inimesed teenindusega kokku iga päev. Viimasel ajal hakati mõistma, et organisatsiooni majandusliku edukuse võtmeküsimuseks pole ainult toodete või teenuste kvantiteet või kvaliteet, vaid ka selle tarbijate ning pakkujate vajadused ja soovid. Selleks, et ettevõtte saaks oma kaupa või teenuseid turundada, on oluline neid tutvustada nii väljapoole (välisklientidele) kui ka sissepoole ehk organisatsiooni siseselt kõikidele töötajatele kui siseklientidele.

Organisatsiooni siseturunduse olulisusest hakati rääkima juba 70ndate lõpus (Varey, Lewis, 2002), kuid sisekliendi termin võeti kasutusele 80ndate keskel, kui erinevad ettevõtted hakkasid teeninduskvaliteedi paranemise ning kulutuste minimiseerimise järele vajadust tundma (Davis, 1991). Kulude vähendamine tulenes sageli töötajate arvu vähendamisest, millest tulenes ka tööjõupuudus ja teeninduskvaliteedi langus (Farner, Luthans & Sommer, 2001), seega vajasisid ettevõtted uut juhtimismudelit, mis hoiaks ära tööjõu voolavust ja säiliks töötajaid, optimeeriks teenindusprotsessi ning tooks rohkem kasumit. Hakkas laialt levima arusaam, et organisatsiooni töö tõhustamiseks ja teeninduskvaliteedi parandamiseks ei piisa klienditeenindajate isiklikust vastutusest ja motivatsioonist, vaid see hõlmab kõiki ettevõttes eksisteerivaid valdkondi ja osakondi, töötajate koostööd ning omavahelisi suhteid.

Vaatamata oma sarnasusele, on siseturundus ja siseklientide teenindamine erinevad terminid: siseturunduse all mõistakse ettevõtte võimekust juhtkonna näol oma töötajaid

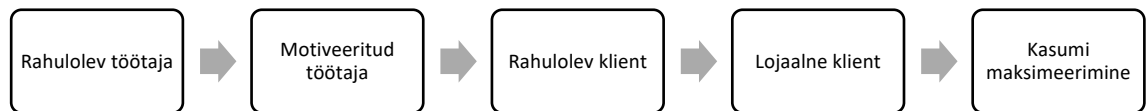
teenindada, siseklientide teenindamine aga tähendab, et iga töötaja teenindab mingil moel oma kolleegi (Marshall, Baker & Finn, 1998). Sellest võib järeldada, et siseklient on iga organisatsiooni töötaja. Hakati mõistma, et organisatsiooni edukus sõltub mitmetest aspektidest ning ettevõttes töötavate inimeste rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks suunatud tegevuste kogum on üks nendest.

Soome teadlane Christian Grönroos (1990) on kirjutanud, et siseturundus algab sellest, et tunnustatakse töötajaid kui sisekliente ja siseturgu kui organisatsiooni esmast turgu. Kui tooteid ja teenuseid ning väliskommunikatsioonikampaaniaid ei turustata sisemisele sihtgrupile, siis ei või loota ka edukat, lõppkliendile suunatud välisturundust (Grönroos, 1990, lk 221). Seega selleks, et ettevõttel läheks hästi, on oluline pöörata tähelepanu mitte ainult sellele, millisena näeb välja organisatsioon väliskliendi silmis ehk mis on ettevõtte imago, vaid ka sellele, kuidas suhtleb organisatsioon siseklientidega. Eduka ettevõtte juht mõistab, et ettevõtte esmane klient on selle töötaja. Just töötaja puutub esimesena kokku ettevõtte kultuuri, väärtuste ja eesmärkidega ning peegeldab neid oma töös välisklientidega (Шкирандо, 2017).

Selleks, et luua põhja siseklientide teenindamise mudelile ja selle rakendamisele konkreetses ettevõttes, peab organisatsiooni juhtidel olema selge, kes on nende auditoorium ehk kellele on nende tooted ja teenused suunatud. Sellise arusaama olemasolu tagab parema keskendumise sihtrühmale, ka töötajate värbamise osas: organisatsiooni pakkumine peab olema vaatuslik mitte ainult väliskliendile, vaid ka sisekliendile. Juhul, kui ettevõtte juhid lähtuvad oma organisatsiooni põhiväärtustest ka värbamisel, aitab see luua sobivat meeskonda ning läbi tõhusa meeskonna töö tagada parema teeninduse väliskliendile. (Suryati & Irhamna, 2022).

Wu, Wang ja Ling (2021) leiavad, et kuigi siseklientide teenindamise tähtsust on esile toodud nii klientide teenindamise tõhustamise (Grönroos, 2007) kui ka kasumi maksimeerimise (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997) teooriates, ei ole siseklientide teenindamiskultuuri ning selle rakendamist turismisektoris piisavalt uuritud. Lin, Ling, Liu ja Hu (2021) toovad oma töös esile uuringute puudulikkust: teadlased leiavad, et sisekliendi tõhus teenindamine on tihedalt seotud mitte ainult tööjõuvalavuse vähendamisega, vaid ka kasumi maksimeerimisega, kuid olemasolev kirjandus ei peegelda seda seost piisavalt põhjalikult. Materiaalne kasu on samuti oluline aspekt

siseklientide teenindamise juures: mida paremini tunneb end siseklient, seda paremat teenindust suudab tema pakkuda väliskliendile, mis ainult ei minimeeri uute töötajate otsimisele suunatud kulusid, vaid ka maksimeerib kasumit – toob uusi kliente ja võimaldab pakkuda rohkem lisateenuseid. Шкирандо (2017) peab sellist sidet hea teenindamise ja kasumi maksimeerimise vahel loogiliseks ja iseenesest mõistetavaks. Sellist seost iseloomustab joonis 1:



Joonis 1. Kasumi maksimeerimine läbi töötajate rahulolu tõstmise. Allikas: Шкирандо, 2017.

Siseklientide tõhus teenindamine samuti minimeerib riske töötajaid kaotada. Шкирандо (2017) toob välja neli põhjust, miks arenenud siseklientide teenindamiskultuuriga ettevõtted on eelistatud nii välisklientide kui ka töötajate poolt:

- Väärtustatud töötaja ei lahku ettevõttest, kus teda hinnatakse ning tema soovide ja vajadustega arvestatakse, tööjõu volavus väheneb.
- Ettevõttel kui tööandjal kujuneb hea maine, mis tekitab soovi saada osa organisatsiooni personalist.
- Head suhted on aluseks heale sisekliimale, mis omakorda suurendab tööviljakkust ning vähendab vigade tekkimist.
- Hea sisekliima tagab hea teenindamise ning peegeldub suhlemises väliskliendiga. Viimane aitab müüa rohkem lisateenuseid ning on aluseks lojaalsete klientide baasi loomiseks.

Sama järelduseni jõuavad ka Juanna ja Bokingo (2020), kes toovad välja tugeva seose teenindamise sisekliendi ehk töötaja ja väliskliendi teenindamise vahel. Teadlased rõhutavad, et siseklient, eriti eesliini töötaja, on organisatsiooni esindaja, kes puutub välisklientidega kõige sagedamini kokku, seega tema rahulolu on ka väliskliendi rahulolu eeldus. Kui organisatsioon suhtub töötajatesse kui siseklientidesse, mõjutab see töötajate käitumist ja töösse suhtumist ning peegeldub välisklientide teenindamises (Juanna, Bokingo, 2020).

Seega peetakse oluliseks töötajate väärtustamist ettevõtte hea maine kujundamiseks, sobiva sisekliima tekkimiseks ning välisklientide tõhustaks teenindamiseks. Turismisektoris, kus müügiks olevaid põhiteenuseid ei saa ladustada, varuga toota ega enne tarbimist kontrollida, on klientide teenindamisega tegeleval personalil eriti suur roll, kuna nemad saavad läbi käitumise, suhtumise ja suhtlemisstiili ettevõtte mainet mõjutada (Buil, Martinez & Matute, 2016). Teisisõnu, kui ettevõttes on halb sisekliima, mõjutab see nii töötajate käitumist kui ka töösse suhtumist ning see peegeldub nende suhtumises organisatsiooni.

Sellest lähtuvalt võib teha järelduse, et siseklientide teenindamine on ettevõtte jaoks oluline mitte ainult selleks, et tõsta välisklientide teenindamise kvaliteedi, vaid ka selleks, et ettevõtte teeniks rohkem kasumit. See on oluline aspekt, kuna ühe töötaja lahkumine võib viia teeninduskvaliteedi languseni töajõu puuduse tõttu ning tööandja on sunnitud panna rohkem rahalisi vahendeid, et uusi töötajaid värvata. Uued töötajad vajavad omakorda aega sisseelamiseks ja õppimiseks, mis võib samuti mõjutada kvaliteedi taset ja seeläbi kasumi saamist.

1.2 Siseklientide ootused, vajadused ja heaolu

Ettevõtte tegevusalast sõltumata, on organisatsiooni juhtkonnal väga oluline selgeks teha, mis on sise- ja välisklientide vajadused ja ootused, et pakkuda neile parimat teenindust. Siseklientide ootused ja vajadused on omavahel tihedalt seotud – näiteks, kui töötaja vajab tööülesannete täitmiseks kvaliteetseid töövahendeid, on tema ootuseks juhtkonnale selliste töövahendite tagamine jne. Sellest, kui hästi suudab juht oma alluvaid teenindada ning nende soovidega arvestada, sõltub töötajate, kellest sageli sõltub ka nn „eesliini“, rahulolu ja motivatsioon. Kui siseklient on hästi teenindatud, on ta motiveeritud ja organisatsiooni vastu lojaalne ning saab ka välisklientidele paremat teenindust pakkuda.

Töö iseloom ja -keskkond mängivad inimeste elus olulist rolli. On mitmeid põhjuseid, miks töötaja valib ühe või teise töökoha, kuid iga ettevõtte töötajal on omad ootused ja vajadused. Kui organisatsioon arvestab nendega, motiveerib see ettevõtte töötajaid organisatsiooni arengusse panustama ning oma tööd paremini tegema. Teisisõnu, sõltub siseklientide ehk ettevõtte töötajate motivatsioon sellest, kas organisatsioon arvestab nende ootuste ja vajadustega või mitte. Ineson, Benke ja Laszlo (2013) pakuvad, et tööle

asumiseks on turismivaldkonnas oluliseks motivaatoriks ja peamiseks ootuseks ettevõttele majanduslik heaolu ja stabiilsus: palk, boonused ja erinevad kompensatsioonid, mis mängivad olulist rolli valdkonna ja organisatsiooni valikul ning tõstavad usaldust ettevõtte ning juhtkonna vastu. Govender (2013) aga toob esile iga töötaja individuaalsust ning selgitab, viidates TQM (Total Quality Management) mudelile, et iga ettevõtte töötaja võib pakkuda suurepärasest teenindust ainult siis, kui tema soovidega arvestatakse ning tema saavutusi hinnatakse, kui tema tunneb ennast väärtustatud meeskonna liikmena.

Полушкина, Коваленко ja Якимова (2013) leiavad, et töötajate motiveerimisviise saab jagada kaheks teguriks: majanduslikuks ja mittemajanduslikuks teguriks. Majandusliku teguri all mõistetakse kõiki rahalisi aspekte: palk, boonused, rahalised kompensatsioonid, aga ka ametikõrgendusi (mis reeglina toovad kaasa ka palgatõusu). Полушкина *et al.* (2013) rõhutavad samuti, et majanduslikud tegurid motiveerivad töötajaid töösse panustama vaid juhul, kui rahalise või muu kompensatsiooni suurus sõltub töö tulemusest. Mittemajanduslikuteks teguriteks on soosiv keskkond ja kaasaegsed töövahendid, paindlik tööaeg, isiklik tunnustus, isikliku arengu võimalus, hästi korraldatud sisekommunikatsioon ja turvaline sotsiaalne keskkond.

Таишикова (2011) pakub teist meetodikat töötajate vajaduste ja ootuste kaardistamiseks ning toob esile neli tegurit, mis mõjutavad töötajate heaolu ning tõstab motivatsiooni:

- Füüsiliste baasvajaduste tagamine. Mõned ettevõtted pakuvad oma töötajatele ka tervisekindlustust ja erinevaid kompensatsioone, et organisatsioonis töötav personal oleks terve.
- Finantsturvalisus. Kuna palk on üks põhilistest aspektidest, mis motiveerib inimest tööle tulla, on läbipaistev palgaarvestus ja aus finantspoliitika väga oluline kindlustunde tekitamiseks.
- Sotsiaalne keskkond. Head suhted kolleegidega ja teadmine, et keerulisel ajal pakutakse abi, tõstab motivatsiooni ja sisemist kindlust.
- Töötaja saavutuste märkamine. Hea juht märkab oma töötajate häid tulemusi ning tunnustab neid, sageli kasutades rahalisi või muid vahendeid.

Lisaks vajaduste ja ootuste kaardistamisele, tuleb pöörata tähelepanu ka sisekliendi rahulolu mõjuvatele teguritele. Sisekliendi rahulolu on lai mõiste ning hõlmab mitmeid aspekte. Töötajate motiveerimine läbi nende saavutuste märkamise ja tagasiside andmise, hea sisekliima, kvaliteetsete ja kaasaegsete töövahendite tagamine ning finantsturvalisus koos tagavad sisekliendi ehk töötaja rahulolu. Üldiselt määrab sisekliendi rahulolu tema suhtumist töösse ja organisatsiooni (Ariani, 2015). Kui sisekliendi ootused ja vajadused on rahuldatud, on ta organisatsiooni vastu lojaalne.

Ariani (2015) leiab, et kuigi sisekliendi rahulolu on erinevatest teguritest ja tegevustest koosnev kompleksne mõiste, on see oma olemuselt vedur, mille abil organisatsioon saab areneda läbi panustamisse oma töötajatesse. Ta rõhutab samuti, et rahulolev töötaja on empaatiavõimeline, ta saab välisklientide muredest aru, on huvitatud lahenduste leidmisest ja pöörab rohkem tähelepanu nii oma kolleegidele kui ka organisatsiooni välisklientidele. Rahulolev sisekliend on võimeline pakkuda parimat teenindust.

Herzberg, Mausner ja Snyderman (2017, ptk 6) toovad välja töötaja rahulolu mõjutavaid aspekte, mis on sarnased eelmainitud teooriates olevate teguritega ning samuti jagunevad kaheks: hügieenifaktorid ehk need faktorid, mis viivad rahulolematuseni ning motivatsioonifaktorid, mis tõstavad töötajate rahulolu taset. Hügieenifaktorite hulka kuuluvad sellised aspektid nagu madal palk, ebaõiglus juhtimisstiilis, kehvad töötingimused, halb sisekliima ning ettevõtte kehv maine. Motivatsioonifaktorite alla kuuluvad tunnustus, enesearendamise võimalused, tõhus sisekommunikatsioon, tööprotsessi selgus ning tagasiside andmine. Viimast peetakse väga oluliseks, seda enam noorte töötajate puhul, kellel puudub töö- ning elukogemus ning kes vajab rohkem tähelepanu ja juhendamist.

Eelmainitud teooriad toovad esile asjaolu, et töötajate motiveerimiseks on olulised nii majanduslik pool (palk, boonused jm) kui ka sotsiaalne pool (tunnustus, lugupidamine, võimalus ettevõttes areneda ja ehitada karjääri jm). Kui mõlemad on tagatud, tõstab see töötajate rahulolu taset ning peegeldub ka välisklientide teenindamises: rahulolev töötaja, kelle tööd märgatakse, mõistab oma töö olulisust nii organisatsiooni edukuse kui ka enda väärikuse võtmes ning soovib tagada ka head teenindust, et tõsta välisklientide ettevõtte suhtes lojaalsust ja seeläbi aidata organisatsioonil areneda.

Kokkuvõtteks on siseklientide motivatsioon ja soov ettevõtte arengusse panustada on tiheldalt seotud nende heaoluga ehk sellega, kas organisatsioon arvestab nende ootuste ja vajadustega või mitte. Mida rohkem pääravad ettevõtte juhid tähelepanu töötajate muredele ja soovidele ning näitavad valmidust olla neile abiks ja toeks, seda suurem on töötaja motivatsioon. Motivatsiooni tõstmiseks on oluline võtta arvesse kõik aspektid, mis on töötajale kui organisatsiooni sisekliendile olulised. Kui organisatsioon läheneb töötajate vajadustele ja soovidele personaalselt ja pakub talle nii head sotsiaalset ja töökeskkonda kui ka head tasu, on töötajad motiveeritud paremini tööd tegema. Töötajate motiveerimine on pidev ja väga oluline protsess, mis määrab ka sisekliendi heaolu.

1.3 Siseklientide teenindamise viisid ja võimalused

Siseklienditeenindus on organisatsiooni arengu jaoks oluline protsess, millega peab tegelema pidevalt. Selleks peab leidma sobivaid meetmeid, mis haakuvad ka ettevõtte spetsiifikaga, kuid peab arvestama ka organisatsiooni töötajate kui siseklientide eripäradega. Töötajate rahulolu ja motivatsioonitaset võib oluliselt mõjutada ka üks puuduolev aspekt teenindamises ning selliseid aspekte on erinevaid.

Lin, Ling, Liu ja Hu (2021) pakkuvad, et parema organisatsiooni struktuuri ja tööalase vastutuse arusaamiseks on oluline tagada piisavat vabadust otsuste langetamisel, eriti turismisektoris. Arusaam, et töötaja saab ise otsustada ja probleemi lahendada ning sellele ei järgne karistus on vabaduse ja usalduse aluseks. Kui ettevõtte töötaja mõistab, millised tagajärjed võivad tema otsusega kaasneda, on ta vastutustundlikum ja pöörab rohkem tähelepanu nii oma kolleegide kui ka enda tööle. Selle juures on oluline ka tagasiside andmine, et organisatsiooni töötaja teaks, kas see, mida tema teeb, on õige. Samal toob esile ka Sameer (2020), kes nimetab vabadust otsustuse langetamisel abivahendiks, et „saavutada organisatsiooni poolt seatuid eesmärke läbi töötaja omandatud teadmiste ja oskuste kasutamise“. Zand *et al.* (2018) leiavad, et see aitab luua ühtekuuluvustunde ja parandada teeninduskvaliteedi.

Yao, Qiu ja Wei (2019) nimetavad sellist nähtust „psühholoogiliseks lepinguks“ (*psychological contract*) töötaja ja ettevõtte vahel. Kui organisatsiooni töötaja on oma tööga rahul, saab õigel ajal adekvaatset tagasisidet ning tunneb end väärtustatud meeskonna osana, peegeldub see tema suhtumises töösse, kolleegidesse ning klientidesse.

Tema ei karda oma otsest juhti ning kohtleb kõiki teisi organisatsiooni töötajaid võrdselt. Kvaliteetne suhtlus on oluline töörahulolu osapool. Wu, Wang ja Ling (2021) rõhutavad, et oluliseks sisekliendite teenindamise viisiks on ka põhjalik koolituste programm ja hea sisekommunikatsioon. Kui tööeesmärk ja ettevõtte struktuur on selged, töötajad saavad enda teadmisi pidevalt täiendada ning ettevõtte osakonnad teevad omavahel tihedat koostööd ning juhid informeerivad alluvaid muutustest õigeaegselt, tõstab see töötajate rahulolu ning kajastub ka välisklientide teenindamisel.

Ineson, Benke ja Laszlo (2013) leiavad, et töötajate rahulolu tõstavad ka pidevalt avanevad võimalused ettevõttesisese karjääri ehitamiseks. Nemad toovad välja, et vabaneva või uue töökoha tekkimisel on oluline algselt pakkuda uut võimalust olemasolevatele ettevõtte töötajatele, et motiveerida neid organisatsiooni arengusse rohkem panustada. Teadlased samuti rõhutavad, et ettevõtte parimatel töötajatel peab olema võimalus vähemalt kord aastas saada palgalisa, preemiat või ametikõrgendust. Iga organisatsiooni meeskonna liige peab aru saama, mis võimalused on temal kasvamiseks organisatsioonis ühe, kahe või pooleaasta pärast, peab olema selge, mille nimel ta tööd teeb. Kui organisatsiooni eesmärgid ja vastutusala ei kõneta ning professionaalse kasvu võimaluste lagi on madal, ei tekita see ettevõtte töötajatel ambitsiooni ning soovi oma tööd paremini teha. Huvi suurema vastutusega tööülesannete vastu ei teki siis, kui ettevõtte maine on halb.

Samuti toovad esile Ineson *et al.* (2013), et töötaja rahulolu mõjutavad ka ettevõtte juhtkonna poolt korraldatavad töövälised üritused ja meelelahutus. Siseklienditeenindamise üheks oluliseks aspektiks on rahuldada töötaja vajadusi ja ootusi mitte ainult töökeskkonnas, vaid ka tööväliselt läbi meelelahutuslike ürituste korraldamise (nt ettevõtte suvepäevad, jõulupeod, sünnipäevade tähistamised jne). Selliste ürituste ja koolituste läbiviimine on oluline aspekt mitte ainult töö kvaliteedi tõstmiseks ja teadmiste kinnitamiseks, vaid ka ühtekuuluvustunde kasvatamiseks, et meeskonna liikmed saaksid üks teist paremini tunda, mis hiljem kajastub ka nende koostöös.

Hogg, Carter ja Dunne (1998) rõhutavad ka juhtkonna poolt pakkuva toetuse tähtsust. Teadlased leiavad, et efektiivse juhtimise juhtnööriks on tugev side oma töötajaskonna ehk siseklientidega. Mida paremini tunnevad juhid oma alluvaid, seda lihtsamini toimub siseklienditeeninduse protsess, kuna sellisel juhul saab ettevõtte juhtkond arvestada

siseklientide murede ja vajadustega ning samuti lahendada muudes valdkondades tekkinuid probleeme. Head suhted juhi või juhtkonnaga loovad ka lojaalsuse ning tõstavad töökvaliteeti. Pomirleanu ja Mariadoss (2015) leiavad samuti, et head suhted juhtkonna ja töötajate vahel motiveerib ettevõtte sisekliente rohkem panustama organisatsiooni arengusse.

Üksvärv (2010, lk 206–211) toob esile meeskonna tähtsust ja rõhutab, et üksteise toetamine, abistamine ning oskuste tundmine on oluline osa töötajate kui siseklientide heaolust. „Mida sügavamalt meeskonnavaim läbib ettevõtet või asutust, seda paremaid tulemusi või oodata“ (Üksvärv, 2010, lk 207). Teadlane toob samuti välja, et tõhusa meeskonna loomiseks ja selle hoidmiseks on oluline luua ka vastav atmosfäär – kui meeskonna liikmete võimed, kalduvused, oskused ja teadmised on kokku sobitatud, nad suhtlevad omavahel pidevalt, tunnevad üksteise nõrkusi ja tugevusi ning oskavad üksteist asendada. Hogg *et al.* (1998) rõhutavad samuti, et edukaks siseklientide teenindamiseks on oluline kokku leppida, millised töötajad sobivad ettevõttesse ja millised mitte ehk töötajate valiku kriteeriume – see on tähtis ühtlase ja tugeva meeskonna loomiseks ning teiste siseklientide teenindamiseks. Tõhus meeskonnatöö loob ühtekuuluvustunnet, mis aitab keerulistes olukordades toime tulla ning ennetada motivatsioonilangust.

Kokkuvõtteks võib välja tuua seitse põhilist siseklientide teenindamise viisi, mis aitavad tõsta motivatsiooni, parandada töötajate heaolu, vähendada tööjõu voolavust ning luua aluse tugeva ja toimeka meeskonna loomiseks:

- Vabaduse tagamine otsuste langetamisel. See aitab töötajatel paremini mõista organisatsiooni tegevusalasid ning oma vastutusvaldkondi ja -piire. Lisaks loob see usalduse töötajate ja juhtkonna vahel, kui siseklient teab, et otsusele ei järgne karistus.
- Põhjaliku koolituste programmi loomine. Ettevõtte töötajatele peab olema tagatud võimalus täiendada enda oskusi ja teadmisi. See aitab paremini täita tööülesandeid, tekitab huvi valdkonna vastu ning loob aluse professionaalseks kasvuks.
- Toimiva sisekommunikatsiooni loomine. Kui ettevõtte töötajad mõistavad, mis on organisatsiooni eesmärgid ja ootused, on organisatsioonis toimivate muutustega kurssi viidud ning toimetavad ühises infovoos, saavad nad paremat teenindust pakkuda mitte ainult väliskliendile, vaid ka teistele siseklientidele. Oluline on ka

tagasiside ning see peab olema kahepoolne: nii juht kui ka siseklient peavad saama võimaluse väljendada oma arvamust tehtud töö kohta.

- Karjääri ehitamise võimaluste ja materiaalse heaolu tagamine. Vabanevate või uute töökohtade tekkimisel tasub pakkuda võimalust siseklientidele, sest nemad on organisatsiooni kultuuriga tutvunud ja tunnevad paremini ettevõtte väärtusi, eesmärke ning teisi töötajaid. See minimeerib kulusid uute töötajate värbamiseks. Samuti peab parimatel töötajatel olema võimalus saada preemiat või palgalisa, mis tõstab siseklientide motivatsiooni panustama ettevõtte töösse ja arengusse.
- Meeskonna ürituste korraldamine. Ühised üritused aitavad siseklientidel töökaaslasti tundma õppida ning läbi selle parendada sisekommunikatsiooni ja tõhustada ettevõtte osakondade vahelist koostööd.
- Alluvate tundmine. Mida paremini tunneb juht oma alluvaid, nende ootusi, vajadusi ja muresid, seda lojaalsemad on sisekliendid juhtkonna ja organisatsiooni vastu ning seda rohkem nad panustavad oma töösse ja läbi selle tõstavad töökvaliteeti.
- Tõhusa meeskonna loomine. Kui töötajad on omavahel kokku sobitatud, saavad teineteisega hästi läbi, saavad organisatsiooni väärtustest aru ning töötavad ühise meeskonnana, saavad tööülesanded õigeaegselt ja korrektselt täidetud.

Samuti tasub rõhutada, et tõhus ja kvaliteetne välisklientide teenindamine algab ettevõtte siseklientide ootuste ja vajaduste kaardistamisest ning siseklientide tõhusast teenindamisest, kuna just sisekliendid ehk organisatsiooni töötajad peegeldavad organisatsiooni väärtusi ja hoiakuid oma töös. Mida rohkem tähelepanu pöörab juht oma alluvate heaolule ning panustab tugeva meeskonna ehitamisesse, seda parem on teeninduskvaliteet ja seeläbi ka ettevõtte maine. Majanduslikud tegurid (palk, boonused ja hüvitised) on olulised, kuid kui töötingimused on kehvad, meeskonnad ei toimi ja sisekliima on halb, ei saa seda heaks siseklienditeeninduseks nimetada.

2. HOTELL L`EMBITU SISEKLIENTIDE TEENINDAMISE UURING

2.1 Hotell L`Embitu siseklientide teenindamise uuringu kirjeldus

Uuritavaks ettevõtteks on neljatärnihotell, mis asub Tallinna kesklinnas. Hotell L`Embitu ettevõtlusvormiks on osaühing (OÜ) (Äriregister, *s.a.*). Ettevõtte juhatuses on neli liiget. Tegemist on väikese hotelliketiga, kuhu kuulub ka Hotell L`Ermitage, mis asub samuti Tallinna kesklinnas. Avamise hetkel oli tegemist väikeettevõtjaga, kuid praegu on väikeettevõtjast arenenud keskmise suurusega ettevõtja – organisatsioonis töötab 100 inimest (Äriregister, *s.a.*). Hotellis on üheksa toatüüpi ning saadaval on ka lisateenused: paketid, restorani- ja baariteenused, jõusaal ja spaa. Hotelli seitsmendal korrusel on olemas ka konverentsikeskus, kus on võimalik äripartneritega koosolekut teha või seda eraisikutel erilisteks sündmusteks kasutada (nt pulmade pidamine, sünnipäevade tähistamine jne).

On oluline mainida, et siseklienditeenindus valiti lõputöö keskseks teemaks koostöös hotelli erinevate osakondade töötajatega. Töötajad leiavad, et kesine infoliikumine, töötajate koolitamine ning vähene läbipaistvus hotelli juhtimises on probleemid, mis takistavad meeskondade töö planeerimist ning töötajate poolt esitatavad ettepanekud töökorralduse tõhustamiseks ei leia toetust ja huvi juhtkonnalt (Narisberg, G. Suuline vestlus, juuli 2022). Samuti ei anta töötajate sõnul õigeaegselt tagasisidet tehtud töö eest, seega ei saa töötajad õigeaegselt vigadele reageerida ning neid ennetada. (Kaljo, R. Suuline vestlus, 8. august 2022). Toodi välja ka osakondade vahelise töö kesisust: informatsioon liigub ühest osakonnast teisse paremini vaid sellisel juhul, kui osakondade töötajate vahel on head isiklikud suhted. (Veltson, S. Suuline vestlus, 6. september 2022). Eelnimetatud asjaolud määrasid autori teema valiku.

Lõputöö uuringu kandvaks eesmärgiks seati vastuste leidmine sissejuhatuses seatud uurimisküsimusele: Kuidas saaks tõhustada siseklientide teenindamist hotellis L'Embitu? Selle eesmärgi täitmiseks sooviti töötajate uuringu toel välja selgitada, kuidas toimub siseklienditeenindus eelnimetatud ettevõttes ning tuginedes uuringu tulemustele ja järeldustele esitada ettepanekud hotelli juhtkonnale siseklienditeenindamise protsessi arendamiseks ja parandamiseks.

Uuringu sisulisel ettevalmistamisel tugineti eelkõige lõputöö 1. peatükis viidatud autoritele: Шкирандо (2017), Wu, Wang & Ling (2021), Buil, Martinez & Matute (2016), Ineson, Benke & Laszlo (2013), Govender (2013), Полушкина, Коваленко ja Якимова (2013), Herzberg, Mausner & Snyderman (2017), Lin, Ling, Liu & Hu (2021) ja Üksvärav (2010).

Andmete kogumise meetodiks valiti kvantitatiivne uurimismeetod ankeetküsitlus. Ankeetküsitlus võimaldab vastajate anonüümsust ning anda vastajatele võimaluse vastata küsimustele nende jaoks sobival kellaajal. Ankeetküsitlus võimaldab uurida ja omavahel võrrelda organisatsiooni erinevate osakondade vastuseid, koguda statistilisi andmeid, neid analüüsida ja kasutada saadud tulemusi parendusettepanekute esitamiseks (Apuke, 2017). Kvantitatiivset meetodit ankeetküsitlust kasutades on võimalik luua seoseid varasemate teemaga haakuvate uuringutega ning analüüsida seaduspärasusi numbriliselt, samuti välja selgitada ühiseid aspekte, mis mõjutavad ettevõtte sisekliimat ja motivatsiooni (Barnham, 2015).

Uuringu valimi moodustasid kõik ettevõtte kõikide osakondade töötajad, kokku 100 töötajat, seega on uuringu valimiks kõikne valim. Ettevõttes on kuus osakonda: majapidamine, vastuvõtt, konverentse korraldav osakond, infotehnoloogia osakond, müügi- ja tellimuste osakond ja toitlustusosakond. Eraldi on küsitluses välja toodud ka juhtkond ja raamatupidamine, kuna vastavate osakondade töötajad ei kvalifitseeru eelpool mainitud osakondade töötajate alla.

Küsitlus viidi läbi tarkvara Google Forms abil. Küsitlus algab sissejuhatava osaga, kus töö autor tutvustab töö eesmärki ning põhjendab vastuste olulisust. Vastused on anonüümsed. Küsitlusankeet oli jaotatud neljaks osaks. Küsitlusankeet on toodud lõputöö lisa 1. Sissejuhatavas osas uurib töö autor teadlikkust sisekliendi mõistest. Eelmised

Eestis uuringud (Zandiyeh, Tooman & Smith, 2021) tõdevad, et käsitletavat teemat ei ole Eestis piisavalt põhjalikult uuritud, kuigi mõned uuringud on läbiviidud lõputööde raames (nt Mängel, 2019; Meijel, 2017, & Rihkrand, 2020). Käesoleva töö autor peab vajalikuks uurida töötajate teadlikkust siseklienditeenindamisest, et ettevõtte juhtkonnale vastavaid järeldusi ning ettepanekuid suunata.

Küsitluse esimene osa käsitleb töötajate suhtumist tööelu korraldamisesse ning algab sisekliendi mõiste ja selle olulisuse lahti selgitamisest, millele järgneb neli küsitluse plokki. Esimeses plokkis, milleks on sisekliima, uurib töö autor, kuidas ettevõtte töötajad tajuvad enda kui töötaja ja meeskonna liikme rolli olulisust ning millisena näevad üldist ettevõtte kultuuri. Esimese plokki küsimuste koostamisel tugineti Шкирандо (2017), Buil, Martinez ja Matute (2016) ning Govenderi (2013) teooriatele sisekliima olulisusest. Teiseks plokkiks on töökeskkond. Selles osas uurib käesoleva töö autor, millised on kasutusel olevad töövahendid ning kuidas töötaja hindab ettevõtte valmidust tagada tööülesannete täitmist soodustavat keskkonda. Küsimuste koostamisel tugineti Полушкина, Коваленко ja Якимова (2013) teadustöös väljatoodud töötajate motivatsiooni määratlevatele mittemajanduslikele teguritele, milleks on töökeskkond, paindlik tööaeg ja kaasaegsed töövahendid.

Kolmandaks plokkiks on kommunikatsioon, millega uurib töö autor, kuidas on osakondade töötajad omavahel seotud, kuidas liigub informatsioon nii osakondade vahel kui ka ettevõttes tervikuna, samuti uuritakse tagasiside andmist. Kolmas teemaplokk on koostatud Wu, Wang ja Ling (2021) ning Üksvärava (2010) teooriatele tuginedes. Neljandas plokkis uurib töö autor karjääri ehitamise võimalusi analüüsitava ettevõttes, töötajate saavutuste märkamist ning muid tunnustamise viise, tuginedes Herzbergi, Mausneri ja Snydermani (2017) ning Ineson, Benke ja Laszlo (2013) teooriatele. Uuringu esimese osa küsimused on sõnastatud väidetena. Antud väited aitavad paremini mõista ja mõõta ettevõtte töötajate üldist heaolu. Väidetele on võimalik vastata 4-palli Likertitüüpi skaalal, kus 1 – ei nõustu üldse ja 4 – nõustun täielikult. Samuti on eraldi „Ei tea“ vastus, kui vastaja ei saa küsimusele vastata. On võimalus ka lisada kommentaare või ettepanekuid ja käsitleda ka seda, mida ei ole töö autor küsinud.

Uuringu kolmandaks osaks on siseklienditeenindamise viisid, kus uuritakse ettevõtte sisest ja välist suhtlust ning ka aspekte, mis mõjutab nende motivatsioonitaset. Töö autor

uurib erinevate nii meeskonnasiseste kui ka ettevõtte üldiste ühisürituste olulisust ning ka selle mõju töökvaliteedile ja -heaolule. Küsitluse neljanda osa küsimused on sõnastatud nii väidetena, millele on võimalik vastata 4-palli Likerti-tüüpi skaalal, kui ka küsimustena. Kolmanda osa küsimuste kokkupanemisel tugines töö autor Lini, Lingi, Liu ja Hu (2021), Wu, Wangi ja Lingi (2021), Ineson *et al.* (2013), Hogg *et al.* (1998) ja Üksvärava (2010) teooriatele.

Küsitlust lõpetab viies osa, kus kogub töö autor üldandmeid statistiliseks analüüsiks küsitakse vastajate soo ning vanuse kohta. Vastusevariandid vanuse kohta on jaotatud vastusegruppidesse, mis said paika pandud Statistikaameti vanusegruppide liigendamise meetodil (Statistikaamet, 2023). Peale iga küsimustiku plokki on lisatud ka täiendav küsimus, mis eeldab vabu vastuseid (nt ettepanekuid ettevõtte sisekliima, sisekommunikatsiooni ning kultuuri parendamise kohta).

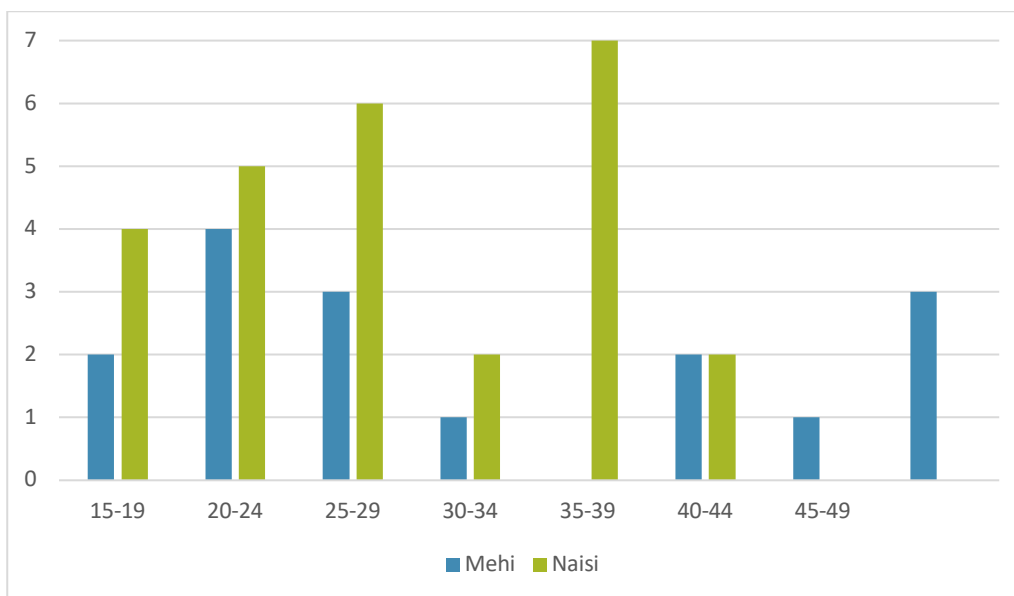
Alapeatükis anti lühiülevaade hotellist L'Embitu, senistest tegevustest ja mõningatest puudujääkidest sisekliendtide teenindamisel, põhjendati seonduva uuringu ja sisekliendide teenindamise tõhustamise vajalikkust. Kirjeldati, millistele teoreetilistele allikatele tugineti uuringu sisulisel ettevalmistamisel, anti ülevaade andmete kogumise meetodist ja uuringu korraldusest.

2.2 Uuringu tulemuste analüüs

Selles alapeatükis annab töö autor ülevaate uuringu tulemustest, mille eesmärgiks oli uurida sisekliendide teenindamist hotellis L'Embitu. Uuringu tulemusi analüüsitakse kirjeldava statistilise analüüsi meetodil. Andmete illustreerimiseks kasutatakse graafilisi jooniseid ja tabeleid. Kõik joonised ja tabelid on koostatud töö autori poolt.

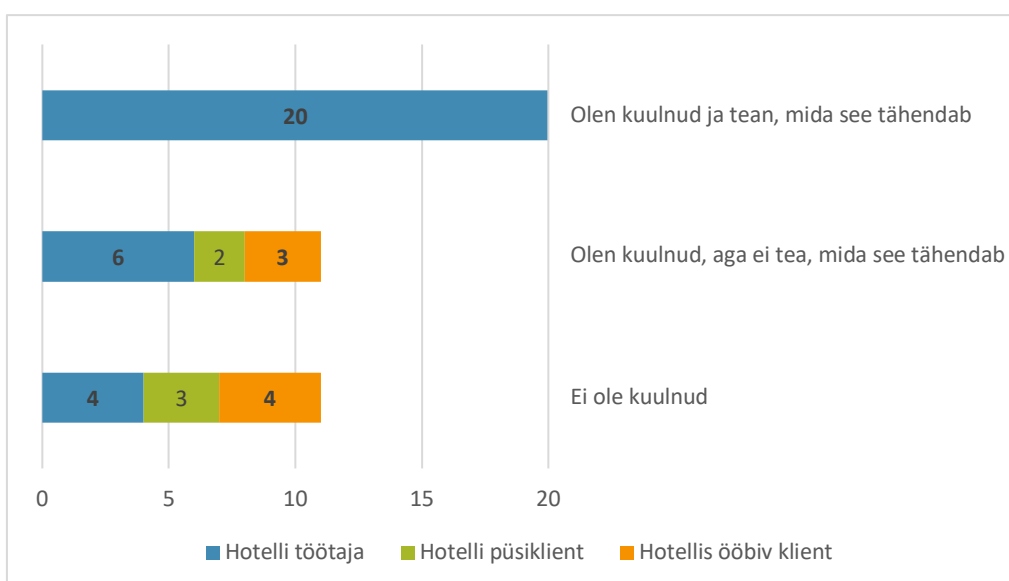
Uuring viidi läbi perioodil 20. märts kuni 7. aprill. Ankeetküsitlus saadeti kõikidele töötajatele e-mailile ning uuringu lõpuks laekus 42 ankeeti. Küsitluse vastanutest oli 16 meest ning 26 naist. Alla ühe aasta tööstaažiga oli üheksa vastajat, vahemikku 1–2 aastat jäi 22 vastajat ning vahemikku 2–3 aastat jäi 11 vastajat. Erinesid ka vastajate vanused: vanuses 15 kuni 19 aastat oli kuus vastajat, vanuses 20 kuni 24 aastat üheksa vastajat, vanuses 25 kuni 29 aastat üheksa vastajat, vanuses 30 kuni 34 aastat kolm vastajat,

vanuses 35 kuni 39 aastat seitse vastajat, vanuses 40 kuni 44 aastat neli vastajat, vanuses 45 kuni 49 aastat üks vastaja ning vanem kui 50 aastat oli kolm vastajat (vt joonis 2).



Joonis 2. Ülevaade küsitluse vastanutest (n=42)

Uuring algas sissejuhatavast osast, kus uuriti teadlikkust sisekliendi mõistest. Vastanutest 20 teadsid, kes on hotelli siseklient, 11 vastajat on varem selle mõistega kokku puutunud, aga ei tea mõiste tähendust ning 11 vastajat ei ole sisekliendi mõistest teadlikud. Nendest, kes ei olnud sisekliendi mõiste tähendusest teadlikud, pakkusid vaid 10 vastanuid, et siseklient on hotelli töötaja, seitse arvasid, et tegemist on hotellis ööbiva kliendiga ning viis küsitluses osalenud pakkusid, et hotelli siseklient on hotelli püsiklient (vt joonis 3).



Joonis 3. Teadlikkus sisekliendi mõistest (n=42)

Sissejuhatavale osale järgnes esimene väidete plokk, kus uuriti sisekliendi teenindamist analüüsitava ettevõttes. Väidete plokk oli jaotatud neljaks alamosaks ning nendeks olid sisekliima, töökeskkond, kommunikatsioon ning võimalused. Üsna kõrge hinnangu on saanud üldine sisekliima – suhted kolleegidega, meeskonnatöö, töökeskkonna turvalisus ja töö iseloom tervikuna, keskmise hinnangu on saanud töötaja väärtustamine ning usaldus kolleegide vastu ning kõige vähem oldi nõus sellega, et töötamine selles ettevõttes loob uhkusetunde (vt tabel 1). Kõikidest vastanutest 38 nõustusid väitega „Mina tunnen end väärtustatud töötaja ja kolleegina“, nendest 20 oli sellega nõus ja 18 pigem nõus, kolm pigem ei olnud nõus ning üks ei nõustunud sellega üldse. Vastajatest 39 töötajat nõustuvad väitega, et nende töö tulemusest sõltub ka kolleegide töö ning kolm pigem ei nõustu selle väitega. 100% respondentidest ehk 42 töötajat tunnevad vastutust organisatsiooni maine ees, kellest 29 tunnevad täielikku vastutust ja 13 küsitluses osalenutest leiab, et pigem tunnevad sellist vastutust. Kõikidel töötajatel on head või pigem head suhted kolleegidega, nendest 33 vastajat leiab, et suhted on väga head ning 9 arvab, et suhted on pigem head.

Madalaima hinnangu on saanud väide „Mina olen uhke, et töötan just selles ettevõttes“ – vastanutest oli sellega nõus 15 respondenti, üheksa olid pigem nõus ning 14 töötajat pigem ei nõustu sellega, kaks ei ole väitega nõus ning kaks vastajat ei osanud küsimusele vastata. Üsna madalalt hinnati ka usaldust kolleegide vastu – vaatamata sellele, et enamusel vastanutest on head suhted kolleegidega, saab nendele toetuda vaid 22 töötajat, 17 ei ole pigem väitega „Mina saan alati kollegi(de)le toetuda“ nõus, kolm ei osanud küsimusele vastata. Enamik vastanutest leiab, et otsuste langetamisel võetakse arvesse ka nende arvamust – 21 vastajat olid selle väitega nõus ja 15 pigem nõus ning kuus pigem ei nõustunud. Positiivselt hinnati ka turvalisust – 39 töötajat on nõus väitega „Ma tunnen end tööl turvaliselt“, kellest 31 oli täiesti nõus ja 9 pigem nõus, ning 3 vastanutest pigem ei nõustu sellega. Küsitlusel osalenutest leiab 37 inimest, et nendele pigem meeldib nende töö ning viis vastajat ei olnud selle väitega pigem nõus. Koguni 20 vastanut leiab, et nendele meeldib nende töö ning 14 arvab, et pigem meeldib, kaheksa vastajat ei nõustu selle väitega üldse.

Tabel 1. Sisekliima hindamine. *Skaala: 1. Ei ole nõus; 2. Pigem ei ole nõus; 3. Pigem nõus; 4. Täiesti nõus

Väide	Keskmine hinnang*
Ma tunnen, et minu tööst sõltub ka kolleegide töötulemus	3,86
Mul on head suhted kolleegidega	3,79
Ma tunnen end tööl turvaliselt	3,74
Ma tunnen vastutust ettevõtte maine ees	3,69
Otsuste langetamisel arvestatakse ka minu arvamusega	3,36
Ma tunnen vastutust ettevõtte maine ees	3,36
Mulle meeldib minu töö	2,91
Ma saan alati kolleegi(de)le toetuda	2,9
Ma olen uhke selle üle, et töötan just selles ettevõttes	2,79

Üsna kõrgelt hinnati ka töökeskkonda tervikuna (vt tabel 2). Enamus töötajatest leiavad, et kõik vajalikud vahendid on tööülesannete täitmiseks nendel olemas – 20 vastajat olid selle väitega nõus, 19 pigem nõus, kaks pigem ei nõustunud väitega ning üks ei nõustunud üldse. Positiivse hinnangu on saanud väide „Töötingimused võimaldavad ülesannete täitmist, on kaasaegsed ja kvaliteetsed“ – sellega olid nõus 25 vastajat ning 17 olid pigem nõus. Töökoormusega on täiesti rahul 20 vastajat, 13 vastajat leiab, et töökoormus on pigem paras, kuus pigem ei olnud sellega rahul ning kolm ei ole absoluutselt rahul. Vastanutest 31 inimest leiavad, et töögraafikut koostades arvestab juht vabade päevade soovidega, viis inimest on sellega pigem nõus ja kuus ei osanud küsimusele vastata. Selle alamploki madalaim hinnang kuulub tööülesannete sõnastamisele: vaid 17 vastajat leiab, et nende tööülesanded on sõnastatud selgelt, kaheksa on sellega pigem nõus, 10 pigem ei nõustu ja seitse üldse ei nõustu selle väitega.

Tabel 2. Töökeskkonna hindamine. *Skaala: 1. Ei ole nõus; 2. Pigem ei ole nõus; 3. Pigem nõus; 4. Täiesti nõus

Väide	Keskmine hinnang*
Töötingimused võimaldavad ülesannete täitmist, on kaasaegsed ja kvaliteetsed	3,6
Tööülesannete täitmiseks on mul kõik vajalikud vahendid olemas	3,38
Töögraafikut koostades arvestab juht vabade päevade soovidega	3,31
Minu töökoormus on paras	3,19
Minu tööülesanded on selgelt sõnastatud	2,83

Järgnev alamplokk uuris kommunikatsiooni toimimist ettevõttes (vt tabel 3). Küsimustiku täitjatest leiab vaid 14 vastajat, et ettevõtte visioon ja missioon on neile selged, 15 on sellega pigem nõus, kaheksa pigem ei ole nõus ning viis vastajat ei olnud väitega nõus. Küsimuste tekkimise korral teab 21 vastajat, kust vastust otsida, 13 pigem

teab ning kaheksa pigem ei tea. Kõige madalama hinnangu on saanud töötajate teavitamine ettevõtte tööprotsesside muutuste kohta: väitega „Kui ettevõtte töös midagi muutub, teavitatakse mind sellest koheselt“ nõustub vaid seitse vastajat, üheksa pigem nõustub sellega, 26 annavad pigem negatiivse hinnangu, kellest 15 pigem ei nõustu ja 11 ei nõustu väitega üldse.

Informatsioon konkreetsete tööülesannete kohta liigub vastajate arvates paremini: 24 inimest saavad teavet tööülesannete muudatuste kohta koheselt, kellest 13 on sellega nõus ja 11 pigem nõus, 11 pigem ei nõustu sellega ning seitse ei nõustu üldse. Uuring tõi välja ka tagasiside andmise puudulikkust: väitega „Mina saan tagasisidet tehtud töö kohta regulaarselt“ olid nõus 17 vastajat, kellest 6 nõustuvad täiesti ning 11 pigem nõustuvad, 25 töötajat andsid negatiivse hinnangu tagasiside andmisele, kellest 19 pigem ei olnud nõus ja kuus ei nõustunud üldse. Üsna kõrge hinnangu on saanud töötajate abivalmidus: 31 vastajat nõustuvad, et ei karda teistelt abi paluda, kuus on pigem nõus ja viis pigem ei ole nõus. Asjakohase info olemasoluga on nõus 11 vastajat ning 18 pigem nõus, üheksa pigem ei nõustu sellega ning neli ei nõustu üldse.

Üsna positiivne hinnang anti teiste osakondadega koostöö korraldamisele: 22 töötajat nõustuvad, et teevad koostööd teiste osakondadega, 10 on pigem nõus selle väitega, kuus pigem ei nõustu ja neli ei nõustu üldse. Samuti hinnati ka oma osakonna koostööd teiste osakondadega: 39 vastajat leiavad, et nende osakond teeb koostööd teistega, kellest 21 on selle väitega nõus ja 18 pigem nõus, üks respondent pigem ei olnud sellega nõus ning kaks ei nõustunud üldse.

Tabel 3. Ettevõtte sisekommunikatsiooni hindamine. *Skaala: 1. Ei ole nõus; 2. Pigem ei ole nõus; 3. Pigem nõus; 4. Täiesti nõus

Väide	Keskmine hinnang*
Ma ei karda abi paluda, kui tunnen, et ise hakkama ei saa	3,62
Minu osakond teeb koostööd teiste osakondadega	3,38
Kui minul tekib küsimus, ma tean, kust vastust otsida	3,31
Mina teen koostööd teiste osakondadega	3,19
Ettevõtte visioon ja missioon on mulle selged	2,9
Tööülesannete täitmiseks on mul alati asjakohane info olemas	2,86
Kui minu tööülesannetes midagi muutub, teavitatakse mind sellest koheselt	2,71
Mina saan tagasisidet tehtud töö kohta regulaarselt	2,4
Kui ettevõtte töös midagi muutub, teavitatakse mind sellest koheselt	2,29

Viimaseks alamplokiks oli teadmiste ja oskuste arendamise võimaluste hindamine ning antud alamplokk tervikuna on madalaima hinnangu saanud (vt tabel 4). Kõikidest vastajatest leiab 19, et ettevõttes on võimalik karjääri ehitada, nendest viis on väitega täiesti nõus ja 14 pigem nõus, 23 respondenti sellega pigem ei nõustu. Veidi madalama hinnangu on saanud teadlikkus ettevõtte poolt pakutavate karjäärivõimaluste kohta: väitega „Ma tean, milliseid karjäärivõimalusi pakub ettevõtte“ nõustub üheksa vastajat ning 11 pigem nõustub, 15 pigem ei nõustu ning seitse ei nõustu üldse.

Erinevalt vastati ka ambitsiooni saada kõrgem tööpositsioon osas: väitega „Mul on ambitsioonid saada kõrgem positsioon“ nõustub 11 vastajat ja pigem nõustub 15, 16 töötajat aga ei soovi saada vastutusrikkamaid ülesandeid, nendest kuus pigem ei nõustu selle väitega ning üheksa ei nõustu üldse, üks respondent ei osanud küsimusele vastata. Üsna madalalt hinnati ka ettevõtte valmidust pakkuda võimalusi töötajate oskuste ja teadmiste arendamiseks – väitega „Ettevõtte pakub mulle võimalusi minu oskuste ja teadmiste arendamiseks“ nõustusid täielikult vaid seitse vastajat ja 12 on pigem nõus sellega, 17 vastajat pigem ei nõustu ja kuus ei nõustu üldse. Keskmise hinnangu sai ka konkurents – 23 vastajat leidsid, et ettevõttes on aus konkurents, kellest 11 on sellega täiesti nõus ning 12 on pigem nõus, 10 pigem ei nõustu sellega ning seitse ei nõustunud üldse. Kaks respondenti ei osanud küsimusele vastata.

Väitega „Minu juht märkab minu töösaavutusi ja tunnustab neid“ oli nõus 13 vastajat ning 14 oli pigem nõus, üheksa pigem ei nõustunud ning kuus ei nõustunud üldse. Üsna erinevalt hinnati ka võimalust teenida lisaraha ja boonuseid – 22 töötajat leiab, et neil on selline võimalus, üheksa inimest arvab, et selline võimalus on pigem olemas, neli inimest pigem ei saa lisaraha ega boonuseid teenida ja seitsmel inimestel puudub selline võimalus. Üsna erinevalt hinnati väidet „Kõige rohkem motiveerib mind töö juures kõrgem palk ja boonused“ – vaid 15 inimest nõustuvad selle väitega ja kuus pigem nõustuvad, 13 töötajat pigem ei nõustu ning kaheksa ei nõustu üldse. Alamploki viimase väitega „Ettevõtte pakub töötajatele erinevaid soodustusi ja kompensatsioone“ on täiesti nõus 22 vastajat ning seitse on pigem sellega nõus, kuus vastajat pigem sellega nõus ei ole ning seitse ei ole väitega nõus.

Tabel 4. Ettevõtte poolt pakutavate võimaluste hindamine. *Skaala: 1. Ei ole nõus; 2. Pigem ei ole nõus; 3. Pigem nõus; 4. Täiesti nõus

Väide	Keskmine hinnang*
Mul on võimalus teenida lisaraha ja boonuseid	3,1
Ettevõtte pakub töötajatele erinevaid soodustusi ja kompensatsioone	3,05
Minu juht märkab minu töösaavutusi ja tunnustab neid	2,81
Kõige rohkem motiveerib mind töö juures kõrgem palk ja boonused	2,67
Mul on ambitsioonid saada kõrgem positsioon	2,62
Ettevõttes on võimalik karjääri ehitada	2,57
Ettevõttes on aus konkurents	2,55
Ma tean, milliseid karjäärivõimalusi pakub ettevõtte	2,52
Ettevõtte pakub mulle võimalusi minu oskuste ja teadmiste arendamiseks	2,48

Töö autor uuris L'Embitu hotelli töötajatelt, mida nemad sooviksid eelpool mainitud aspektide kohta lisada. Küsimusele laekus kuus vastust. Töötajad arvasid, et ettevõtte peab korrastama üldist tööstruktuuri, tööülesannete jaotamist ning parandama osakondade vahelist kommunikatsiooni. Lisaks sellele, on töötajad välja toonud ka asjakohaste koolituste läbiviimise olulisust ja selle puudumist ning konkreetsete vastutusala puudumist: vastajad leiavad, et puutuvad kokku nõ „halli alla ülesannetega“, kus ei ole kindlaks määratud, kes nende eest vastutab.

Küsimustiku teises osas on töö autor keskendunud sisekliendi teenindamise viisidele. Selles küsitluse osas uuriti, kuidas sisekliente ehk ettevõtte töötajaid on võimalik teenindada ning missugused vahendeid analüüsitava ettevõttes selleks kasutatakse. Enamik vastanutest leiab, et kasutatavaks meetodiks on palkade tõus, samuti ka boonuste, preemiate ja teiste hüvitiste saamise võimalus – palgatõusud olid mainitud 22 korda; boonused, preemiad ja hüvitised 18 korda. Üheksa inimest tõid välja läbipaistva juhtimisstiili ning 13 töötajat mainisid ametikõrgendust. Meeskondade ürituste läbiviimist mainiti kaheksa korda ning koolituste läbiviimist viis korda. Kaks inimest ei osanud küsimusele vastata ning üks töötaja leiab, et kõik eelmainitud punktid vajavad ülevaatamist, kuna nendega ei tegeleta piisavalt põhjalikult.

Oluliseks osutusid ka head suhted kolleegidega – kõikidest vastanutest leiab 14, et head suhted on väga olulised ning kuus leiab, et nad on pigem olulised, ühe vastaja jaoks on head suhted kaastöötajatega pigem vähe olulised. Vastanutest 11 suhtlevad kolleegidega ka väljaspool tööaega: neli inimest teevad seda pidevalt ning seitse aeg-ajalt, kuus vestleb

kolleegidega ainult siis, kui see vajadus on tingitud konkreetsest olukorrast ning viis ei suhtle üldse. Otse ülemusega suhtlevad hotelli töötajad harvemini: viis inimest teevad seda aeg-ajalt, üheksa vaid siis, kui olukord seda nõuab ning kuus ei suhtle oma ülemusega väljaspool tööaega.

Järgmises väidete plokis uuris töö autor erinevate sisekliendi teenindamise võimaluste olulisust hotelli töötajate jaoks (vt tabel 5). Üsna kõrgelt hinnati võimalust täiendada enda oskusi ja teadmisi koolitustel – kõikidest vastajatest 39 inimest arvas, et see on oluline, nendest 21 peavad koolituste korraldamist väga oluliseks ja 18 pigem oluliseks, kaks inimest leiavad, et see on vähe oluline ja üks leiab, et koolitused pole üldse olulised.

Üsna kõrgelt hinnatakse boonuste, preemiate ja hüvitiste saamise võimalust – kõikidest vastanutest 28 leiavad, et tegemist on väga olulise võimalusega, kaheksa vastajat pigem nõustub selle olulisusega, neli pigem ei nõustu ning kaks ei osanud vastata. Kõige määravam on lisaraha ja palgatõusu saamise võimalus – 34 inimest hindavad seda kui väga olulist võimalust, kuus kui pigem olulist ning kahe vastaja jaoks on see vähem oluline võimalus. Sama oluliseks peetakse ka võimalust kaasa rääkida otsuste langetamisel ja anda tagasisidet oma juhile – 31 vastajat hindavad seda kui väga olulist võimalust, kaheksa kui pigem olulist ning kolme töötaja jaoks pigem ei ole see oluline.

Tabel 5. Siseklientide teenindamise võimalused ning nende olulisuse hindamine.

*Skaala: 1. Ei ole üldse oluline; 2. Pigem ei ole oluline; 3. Pigem on oluline; 4. On väga oluline

Faktor	Keskmine hinnang*
Võimalus otsuste langetamisel kaasa rääkida ning anda tagasisidet oma juhile	3,86
Võimalus teenida lisaraha või saada palgatõusu	3,76
Boonuste, preemiate ja hüvitiste saamise võimalus	3,62
Võimalus täiendada enda oskusi koolitustel	3,4
Võimalus osaleda meeskonnaga ühisüritustel	3,14
Võimalus osaleda ettevõtte poolt korraldatud ühisüritusel	3,14

Erinevalt hinnati meeskonna üritusi olulisust – 20 inimest leiavad meeskonna üritusi väga olulisteks, 13 pigem olulisteks, viie inimese jaoks on meeskonnaüritused pigem vähem olulised ning kolm inimest hindavad seda kui mitteolulist võimalust teenindada siseklienti. Üks vastaja ei osanud küsimusele vastata. Sarnane hinnang anti ka ettevõtte poolt korraldatud ürituste olulisusele: 21 vastajat leiavad, et ettevõtte ühisüritused on väga olulised, 11 arvavad, et on pigem olulised ning 10 inimest ei arva, et tegemist on olulise

apsketiga, nendest kuus hindavad ühisüritusi kui vähem olulisi ning kolm kui üldse mitte olulisi. Üks vastaja ei saanud küsimusele vastata.

Viimases küsimuste ploki uuris töö autor, millised tegurid motiveerivad hotell L`Embitu sisekliente töö juures (vt tabel 6). Võimalust töötada just hotellis L`Embitu määras oluliseks motivaatoriks vaid kolm inimest, 16 inimest leiavad, ei töökoht pigem motiveerib neid, 17 inimest arvasid, et pigem ei motiveeri ning kuus inimest leiab, et töökoht ise ei motiveeri üldse. Võimalus suhelda töökaaslastega motiveerib sisekliente rohkem: 24 vastajat arvavad, et see faktor motiveerib neid töö juures, nende hulgas 14 väga motiveerib ning 10 pigem motiveerib, 18 inimese jaoks ei ole see motiveeriv faktor, kuna 15 töötaja jaoks pigem ei ole see motiveeriv ning kaks töötajat võtavad seda üldse mitte motiveeriva faktorina. Üks respondent ei osanud küsimusele vastata.

Palk on oluliseks motivaatoriks 36 vastajale: 27 vastajat leiavad, et see on väga oluline aspekt ning üheksa arvavad, et see on pigem oluline; kuus töötajat arvavad, et tegemist on pigem vähem motiveeriva teguriga. Erinevalt vastati ka karjääri ehitamise võimaluse kohta: 34 inimest motiveerib karjääri ehitamise võimalus, nende hulgas 16 arvavad, et see on väga oluline ning 18 leiavad, et tegemist on pigem olulise teguriga, kuus inimest arvavad, et selline võimalus pigem ei motiveeri neid töö juures, üks inimene hindas seda võimalust kui mitte motiveerivat. Üks töötaja ei osanud küsimusele vastata. Üheksa töötajat tõid väga motiveeriva faktorina välja võimaluse uut õppida, 19 leiavad selle pigem olulise tegurina, üheksa vastaja jaoks on selline võimalus pigem vähemotiveeriv ning viit ei motiveeri see üldse. Sisekliendid ei hinda olulise motivaatorina ka ühist töövälisest tegevusest: see motiveerib vaid 19 töötajat, kelle hulgas kuut väga motiveerib ning 13 pigem motiveerib. Üheksa töötajat hindavad seda kui pigem vähe motiveerivat tegurit ning 13 kui mittemotiveerivat.

Tabel 6. Töö juures motiveerivate tegurite hindamine. *Skaala: 1. Ei motiveeri üldse; 2. Pigem ei motiveeri; 3. Pigem motiveerib; 4. Väga motiveerib.

Tegur	Keskmine hinnang*
Palk	3,5
Võimalus karjääri ehitada	3,12
Suhtlus töökaaslastega	2,81
Võimalus uut õppida	2,76
Võimalus töötada just selles ettevõttes	2,38
Ühine töövälisest tegevusest (nt ühisüritused)	2,24

Järgmisena uuris töö autor, kas ettevõtte siseklient saaks soovitada analüüsitava ettevõtet kui tööandjat teistele. Ettevõtet saavad soovitada üheksa töötajat, 19 pigem saavad soovitada, seitse töötajat pigem ei saa soovitada ettevõtet teistele ning seitse siseklienti ei saa ettevõtet tööandjana soovitada. Üks töötaja kirjutas küsimuse vastusevariandi „muu“ alla, et tema soovitus oleneks tööd otsivast inimesest. Avatud küsimusena uuriti siseklientide ettepanekuid hotelli kultuuri ja sisemise kommunikatsiooni parendamise osas. Küsimus eeldas vabas vormis vastust. Küsimusele laekus kuus vastust. Organisatsiooni töötajad tõid välja vastutavate läbimõelduma kommunikatsioonikava olulisust, mis baseeruks kindlatel alustel ja millel oleks konkreetne vastutaja. Samuti toodi esile vajadust korraldada rohkem koolitusi, et töötajad hakkaksid enda ja teiste tööd paremini mõistma ja sellest lugu pidama. Rõhuti ka kindlate tööülesannete kaardistamist osakondade kaupa ning palgavaesust. Viimasena uuris töö autor, kas ettevõtte siseklientidel on jäänud lisakommentaare või küsimusi töö koostamise kohta, mis eeldas vabas vormis vastust. Sellele laekus kaks vastust: üks töötaja märkis, et suures pildis on tema ettevõtte tööga rahul, teine töötaja aga juhis tähelepanu sellele, et ettevõttes võiks olla rohkem hoolivust inimeste poolt. Uuringu tulemustest selgus, et enamik hotelli töötajatest on oma töökohaga rahul, nendel on head suhted töökaaslastega ja vajalikud vahendid tööülesannete täitmiseks on olemas, kuid esineb ka kitsaskohti, mis vajavad parandamist. Enamasti puudutavad need sisemist kommunikatsiooni ning enesearendamise võimalusi.

2.3 Järeldused ja ettepanekud

Uuringu eesmärgiks oli leida vastused lõputöö uurimisküsimusele ning esitada ettepanekuid siseklientide teenindamise osas. Selles peatükis tehakse lõputöö teooriale ja uuringu tulemustele tuginevad järeldused ja esitatakse ettepanekud hotelli juhtkonnale siseklientide teenindamise tõhustamiseks.

Шкирандо (2017) toob esile, et siseklientide hea teenindamise aluseks on töötaja väärtustamine ehk töötaja vajaduste ja soovidega arvestamine, organisatsiooni kui tööandja hea maine, head suhted töökaaslastega ning hea üldine sisekliima. Neid tegureid peavad tähtsaks ka Buil, Martinez ja Matute (2016). Uuringu esimese ploki tulemused kinnitavad teadlaste teooriaid ja näitavad, et analüüsitavas ettevõttes on selline alus

loodud, seda saab järelda sisekliima, töökeskkonna ja koostöö hindamise tulemustest ning uuringu käigus selgunud soovist organisatsiooni arengus kaasa rääkida ja organisatsiooni töövõtjana soovitada. Selline tulemus näitab, et ettevõtte töötajad tunnevad huvi töökorralduse ja organisatsiooni vastu ning motiveerivaks teguriks ei ole ainult materiaalne kasu, seda kinnitab ka läbiviidud uuringu tulemused motiveerivate faktorite kohta ning töötajate tagasiside. Ariani (2015) rõhutab lisaks sisekliima olulisusele ka kaasaegsete vahendite ja üldise töökeskkonna kvaliteedi tähtsust. Küsitluse teise osa vastustest järeldub, et ettevõtte hoolitseb töötingimuste ja -keskkonna kvaliteedi eest – sisekliendi hinnang ettevõtte töökeskkonnale oli kõrge.

Üksvärv (2010) rõhutab, et üks olulisematest teguriteks sisekliendi teenindamiseks ja nende heaolu tagamiseks on tugeva meeskonna ülesehitamine ja selleks soosiva atmosfääri hoidmine. Läbiviidud uuringu tulemustest tuli välja, et ka organisatsiooni jaoks on see oluline: enamus töötajatest üsna tihti suhtleb oma kolleegidega ka väljaspool tööaega, mis viitab asjaolule, et usaldus kolleegide vastu kasvab, keeruliste olukordade tekkimisel saavad sisekliendid abi küsida, teevad koostööd ka teiste osakondadega ning on suhtlus töökaaslastega on nende jaoks pigem motiveeriv tegur. Samuti kinnitavad seda järeldust väidete „Mul on head suhted kolleegidega“ ja „Ma tunnen, et minu tööst sõltub ka kolleegide tulemus“ hinnangud, mis on kõrgeimad teiste hinnangute seas. Полушкина, Коваленко ja Якимова (2013) leiavad, et sisekliima ja hea sotsiaalse keskkonna kõrval on samuti olulised ka isikliku arengu võimaldamine, töötajate tunnustamine ja hea sisekommunikatsioon. Viimast toovad esile ka Wu, Wang ja Ling (2021), tõstes esile tööstruktuuri, visiooni ja missiooni selguse olulisust. Uuringu tulemustest selgus, et antud tegureid ei peata ettevõttes tähtsaks: negatiivsest tagasisidest võib välja lugeda, et ettevõtte ei paku töötajatele võimalusi enesearenguks ning omab puudulikku sisekommunikatsiooni – töötajatel puudub võimalus täiendada enda oskusi ja teadmisi koolitustel, nemad ei ole ettevõtte visiooni ja missiooniga tutvunud ning sageli ei ole selged ka tööülesanded, mis viib rahulolematuseeni. Sellest võib järelda, et eelmainitud tegurid on töötajate jaoks olulised ning mõjutavad nende heaolu ja motivatsioonitaset.

Таишикова (2011) pakub lisaks eelpool välja toodud teguritele ka finantsturvalisuse olulisust – teadlane leiab, et palk on üks olulisematest aspektidest töö valikul, sama

järelduseni jõuavad ka Ineson, Benke ja Laszlo (2013), kes toovad rahalist aspekti kui usaldust ja motivatsiooni tekitavat tegurit. Uuringu tulemused kattuvad eelpool mainitud teooriatega vaid osaliselt: küsitluse kolmandas ja neljandas plokis tuli välja, et töötajad hindavad palgalisade, boonuste, preemiate ja hüvitiste saamise võimalus kui olulisi aspekte, kuid need ei ole töö valiku juures kõige tähtsamad – seda kinnitab tabelis neljas väide „Kõige rohkem motiveerib mind töö juures kõrgem palk ja boonused“, mis on keskmiseks hinnanguks saanud 2,67. Lisaks peavad töötajad oluliseks oma oskuste ja teadmiste täiendamist ning võimalust otsuste langetamisel kaasa rääkida ning anda tagasisidet oma juhile (vt tabel 5), samas ka karjääri ehitamine on sisekliendi jaoks suhteliselt oluline (vt tabel 6).

Küsitluse teises osas uuriti hotellis L'Embitu kasutusel olevaid sisekliendi teenindamise viise ning selle olulisust sisekliendile. Lin, Ling, Liu ja Hu (2021) leiavad, et otsuste vastuvõtmine ning võimalus otsuste langetamisel kaasa rääkida on oluline motivaator. Uuringu tulemused kinnitavad seda, kirjeldatud viis on saanud kõrgema hinnangu. Wu, Wang ja Ling (2021) toovad esile koolitusvõimaluste olemasolu ning osakondade vahelist koostööd, mida kinnitavad ka uuringu tulemused – võimalust täiendada enda oskusi ja teadmisi koolitustel hinnati kui pigem olulist, väide sai keskmiseks hinnanguks 3,4. Ineson, Benke ja Laszlo (2013) rõhutavad, et oluliseks motivaatoriks on ka karjääri ehitamise võimalus, mis on tihedalt seotud ka rahalise aspektiga. Analüüsitava hotelli töötajad leiavad, et see on vähem motiveeriv, võrreldes palgalisade olulisusega, seega teooria saab vaid osalise kinnituse. Ineson *et al.* (2013) pakutud juhtkonna poolt korraldatavate ühisürituste olulisus ei leia kinnitust – töötajad on andnud ühisele töövälisele tegevusele kui motivatsiooni tõstetavale tegurile madalaima hinnangu, vaatamata sellele, et võimalust osaleda nendes on pigem oluline. Selle põhjuseks võib olla kesine ühisürituste programm, mis ei arvesta osalejate huvidega ning ühisürituste haruldus.

Tervikuna näitab uuring ja töötajate tagasiside, et organisatsioon hoolitseb oma sisekliendide eest ning sisekliendi kvaliteetseks teenindamiseks on vajalik baas loodud – ettevõttes on hea sisekliima, töötajad kasutavad mugavaid ja kaasaegseid vahendeid, töökeskkond on turvaline ning sisekliendid tunnevad end pigem väärtustatud töötajate ja kolleegidena. Eriti tugeva hinnangu on saanud sotsiaalne keskkond ja materiaalne ehk

rahaline aspekt organisatsiooni valmiduse pakkuda lisaraha teenimise võimalust ning boonuste, preemiate ja hüvitiste näol. Küll aga tõi uuring välja ka kahte kitsaskohta siseklientide teenindamises, mis vajavad parendamist:

- kesine sisekommunikatsioon – uuring näitas, et töötajad ei saa tagasisidet tehtud töö kohta regulaarselt, ei saa õigeaegset teavet organisatsioonis või osakonna töös toimunud muutuste kohta, ei ole teadlikud organisatsiooni poolt pakutavate võimalustega ning sageli ei ole töötajate tööülesanded selgelt sõnastatud;
- puudulik töötajate väljaõppe programm – ettevõtte visioon ja missioon jäävad siseklientidele pigem arusaamatuks, organisatsioon ei paku töötajatele eriti võimalusi teadmiste ja oskuste täiendamiseks, kuigi töötajad peavad seda oluliseks.

Tulenevalt uuringu tulemustest ja uuringu järelduste analüüsist esitab töö autor ettepanekuid siseklientide teenindamise tõhustamiseks hotellis L'Embitu kahes suunas: sisekommunikatsiooni tõhustamine ning töötajate väljaõppe programmi parendamine.

Sisekommunikatsiooni tõhustamiseks teeb töö autor järgmised ettepanekud:

- osakondade juhtidel kord kuus viia läbi osakondade koosolekuid, kus räägitakse muudatustest ettevõtte või konkreetse osakonna töös, tutvustatakse ettevõtte juhtkonna poolt kinnitatud planeeritud tegevusi ning antakse tagasiside osakonna tööle;
- otsestel juhtidel pöörata rohkem tähelepanu töötajate vajadustele ja muredele ning anda tihemini tagasisidet;
- vabanevate töökohtade tekkimisel teavitada sellest kohe organisatsiooni töötajaid, pakkudes nendele võimalust kandideerida sellele ametikohale;
- vähemalt kord aastas viia läbi töötajate seas anonüümne küsitlus, mis aitaks anda tagasisidet organisatsioonile, töökorraldusele ja juhtidele ning esitada ettepanekuid tööelu parendamiseks ning organisatsiooni atraktiivsemaks muutmiseks;
- kaasata töötajaid ettevõtte arendamisprotsessidesse küsitluste või ühiskoosolekute/ühiskoolituste läbiviimise teel.

Töötajate väljaõppe kvaliteedi parendamiseks teeb töö autor järgmised ettepanekud:

- kaasajastada töötajate ametijuhendid, lisades puuduolevaid tööülesandeid ning sõnastades neid arusaadavalt, määrata nende täitmiseks ja kontrollimiseks vastutajad ning paluda töötajatel uuendatud dokumendiga tutvuda;
- luua personalijuhhi või koolitusjuhi ametikoht, kelle põhiliseks ülesandeks oleks töötajate oskuste ja teadmiste arendamine koolituste läbiviimise teel ning uute töötajate väljaõpe;
- uute töötajate puhul anda põhjaliku ülevaade ettevõttest, selles tegutsevate osakondade tööst ja tutvustada ettevõtte missiooni ja visiooni;
- pakkuda töötajatele võimalusi proovida end teise osakonna töötaja rollis ning korraldada nn „varjupäevi“;
- koostada konkreetsete ülesannete täitmiseks struktureeritud ja lihtsasti mõistetav tööjuhend ning paigutada see töötajatele ligipääsetavasse ja nähtavasse kohta.

Töö autor leiab, et eelpool nimetatud ettepanekud on realistlikud, ellu viidavad ning aitavad tõhustada ehk muuta tagajärjekamaks ja efektiivsemaks siseklientide teenindamist, tõsta organisatsiooni kui tööandja mainet ning parandada teeninduskvaliteeti ka välisklientide silmis.

KOKKUVÕTE

Siseklienditeenindus on oluline osa teenindusprotsessist, kuna läbi siseklientide ehk organisatsiooni töötajate tõhusa teenindamise teenindatakse ka väliskliente. Siseklientide teenindamise olulisust toovad esile mitmed teadlased, rõhutades, et ilma kvaliteetse siseklienditeeninduse protsessi korraldamiseta ei ole kvaliteetne välisklientide teenindamine võimalik (Grönroos, 2007, lk 385–389; Шкирандо, 2017). See protsess tervikuna hõlmab mitmeid aspekte, nendeks on sisekliima, töövahendite olemasolu ja kvaliteet, tõhus sisekommunikatsioon, arenguvõimaluste olemasolu ning töötajate motiveerimine. Kui sisekliendi teenindamist peetakse organisatsioonis oluliseks ja organisatsioon suudab oma töötajatele pakkuda suurepärast teenindust, minimeerib see riske töötajaid kaotada, ettevõttel kujuneb hea maine, suureneb tööviljakus, teeninduse tase tõuseb ning see viib kasumi maksimeerimisele. Hästi teenindatud siseklient on organisatsiooni vastu lojaalne, mõistab organisatsiooni eesmärke ning on motiveeritud neid ellu viima, mis omakorda vähendab tööjõu voolavust ning tööjõuga seotuid kulusid (Шкирандо, 2017).

Lõputöö esimeses peatükis käsitles töö autor siseklienditeeninduse arengut ja suundumisi, kirjeldas siseklientide ootusi ja vajadusi ning ka siseklientide teenindamise viise ja võimalusi. Esimeses alapeatükis käsitleti sisekliendi terminit ning kirjeldati mõiste ja sisekliendi teenindamise vajalikkust. Teises alapeatükis käsitles töö autor siseklientide ootusi, vajadusi ning kirjeldas ka heaolu ja motivatsiooni mõjuvaid aspekte ning nende omavahelist seost. Kolmandas alapeatükis toodi esile levinumaid siseklientide teenindamise viise ja võimalusi. Teine peatükk koosnes hotell L`Embitu tutvustusest ning uuringu meetodi kirjeldusest, uuringu tulemuste analüüsist ning järeldustest ja ettepanekutest hotell L`Embitu juhtkonnale.

Lõputöö uuring viidi läbi hotellis L`Embitu, mis asub Tallinna kesklinnas. Tegemist on neljatärni *Superior* hotelliga, mille peamiseks teenusteks on majutus, toitlustus,

lõõgastus- ning konverentsiteenused. L`Embitu hotell on Eesti kapitalil põhinev ettevõtte, millel on kaks omanikku, kellele kuulub samuti Tallinna kesklinnas asuv majutusettevõtte hotell L`Ermitage. Lõputöö eesmärgiks oli uurida, kuidas on korraldatud siseklienditeenindus praegu ning millistel viisidel saaks seda tõhustada. Uuringu valimisse kuulusid kõik ettevõtte töötajad ehk sisekliendid, vastanuid oli 42. Uurimisandmete kogumiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit ankeetküsitlust, mille aluseks olid võetud erinevad siseklientide teenindamise tõhustamise teooriad.

Uuring koosnes neljast osast. Esimeses osas uuriti teadlikkust sisekliendi mõistest, teises osas uuriti töötajate rahulolu mõjuvaid tegureid: sisekliimat, töökeskkonda, sisekommunikatsiooni ning arenguvõimalusi. Uuringu kolmandas osas uuriti ettevõttes kasutuses olevaid sisekliendi teenindamise viise ja nende olulisust töötajatele ning neljandas osas koguti statistilisi andmeid vastajate kohta. Iga küsimuste ploki järel oli üks avatud vastusega küsimus, kus organisatsiooni töötajad said lisada kommentaare või endapoolseid ettepanekuid siseklienditeeninduse tõhustamiseks.

Uuringu tulemustest selgus, et enamik ettevõtte töötajaid on organisatsiooniga rahul. Töötajad leiavad, et ettevõttes on hea sisekliima, tunnevad end väärtustatud töötajatena, arvavad, et nende suhted kolleegidega on head, tunnevad end tööl turvaliselt ning suhtuvad töösse ja kolleegidesse vastutustundlikult. Kõrge hinnangu on saanud ka meeskonnatöö ja koostöö teiste osakondadega – pea kõik töötajad peavad tähtsaks häid suhteid töökaaslastega ning mõned suhtlevad teineteisega ka töövälisel ajal. Kõrgelt hinnati töökeskkonda – leiti, et tööülesannete täitmiseks tagab ettevõtte vajalike vahendite olemasolu, need on kvaliteetsed ja kaasaegsed. Positiivse hinde on saanud ka väited töökoormuse ja graafiku koostamise kohta – nende koostamisel ja ülesannete jaotamisel arvestab otsene juht nende soovide ja võimalustega.

Negatiivse hinnangu on saanud tagasiside andmine ning infoliikumine ehk sisekommunikatsioon ning ettevõtte poolt pakutavad võimalused. Uuring näitas, et üsna vähe töötajaid on ettevõtte missioonist ja visioonist teadlikud ning esineb muresid ka tagasiside andmise osas. Töötajad tõid välja ka ülesannete sõnastamise ja vastutavate määramises ebaselgust, mille tagajärjel jäävad teatud tegevused tegemata ning selle parendamiseks pole kindlat töötajat määratud. Samuti tunnevad töötajad vajalike koolituste ja koosolekute osas puudust, kus oleks võimalik uue informatsiooniga, mis

puudutab organisatsioonis toimunud muutusi, tutvuda ning oma teadmisi ja oskusi täiendada. Madala hinnangu ona saanud ka väide karjääri ehitamise kohta – alla poole töötajaid leiavad, et organisatsioonis on võimalik ametikõrgendust saada ning suurem osa vastanutest ei ole teadlikud, milliseid karjäärivõimalusi pakub ettevõtte.

Uuring näitas, et lisaks informatsiooni saamisele ja koolitustel osalemisele peavad töötajad tähtsaks ka võimalust otsuste langetamisel kaasa rääkida ning ise tagasisidet anda, võimalust teenida lisaraha või saada preemiat ning ka võimalusi osaleda erinevates ühisüritustes, kuigi viimane ei ole töötajate arvates motivatsiooni tõstetav tegur, vaid oluline viis sisekommunikatsiooni parendamiseks. Kuigi uuringu tulemustest selgub, et esmaseks motivaatoriks on töö juures palk, mängivad olulist rolli ka võimalus karjääri ehitada, suhtlus töökaaslastega ning võimalus uusi teadmisi saada ja neid oma töös rakendada.

Uuringu tulemused kinnitasid Шкирандо (2017), Buil, Martinez ja Matute (2016) ning Üksvärava (2010) teooriaid ning näitasid, et ettevõtte töötajad peavad tähtsaks head sisekliimat, töötajate väärtustamist ning üldist töökeskkonda, samuti on organisatsiooni sisekliendi jaoks tähtis ka meeskonnatöö ja omavaheline suhtlus. Samuti näitas uuring, et ettevõttes on kesine sisekommunikatsioon ehk infoliikumine ning vähesed võimalused enesearenguks, mida peavad tähtsaks Wu, Wang ja Ling (2021) ning Полушкина, Коваленко ja Якимова (2013).

Lähtuvalt uuringu tulemustest, teeb töö autor ettepaneku hotell L'Embitu juhtkonnale sisekliendi teenindamise tõhustamiseks pöörata tähelepanu kahele aspektile: sisekommunikatsioonile ja töötajate väljaõppele. Sisekommunikatsiooni parendamiseks tasub tihemini korraldada osakondade koosolekuid, et jagada vajalikku informatsiooni töötajatele ning pöörata rohkem tähelepanu sisekliendi vajadustele ja muredele, samuti ka tihemini anda tagasisidet tehtud töö kohta ning ja korraldada ühisüritusi, et organisatsiooni töötajad saaksid suhelda ja informatsiooni jagada ka tööväliselt. Töötajate väljaõppe kvaliteedi parendamiseks pakub töö autor ametijuhendite kaasajastamist, koolituste arvu suurendamist ja nende kvaliteedi tagamiseks vastava ameti loomist, uute töötajate põhjalikuma väljaõppe korraldamist ning konkreetsete ülesannete täitmiseks vastutavate isikute määramist. Samuti pakub töö autor kaaluda võimalust korraldada nn

varjupäevi, et tagada organisatsiooni töötajatele võimaluse tutvuda teiste osakondade tööülesannete ja vastutusaladega.

Autori arvates õigustas valitud uurimismeetod, töötajate ankeetküsitlus, end igati. Sellist uuringut võiks mõne aasta pärast korrata, et teada saada, kas ja kuidas on muutunud olukord siseklientide teenindamisel hotellis. Kasutada võiks autor ka teisi uurimismeetodeid, näiteks fookusrühma intervjuud. Samuti võiks sarnaseid uuringuid läbi viia ka teistes turismisektoris tegutsevates majutusettevõtetes, et hinnata organisatsioonides töötavate inimeste heaolu ja motivatsiooni taset.

Lõputöö püstitatud eesmärk esitada ettepanekuid selle tõhustamiseks sai täidetud. Töö autor leiab, et esitatud ettepanekud on teostatavad ning aitavad analüüsitava ettevõttes sisekliendi teenindamist parendada ja tõhustada. Lõputöö uuringu tulemused võimaldasid leida vastuseid lõputöö uurimisküsimusele, kuidas saaks tõhustada siseklientide teenindamist hotellis L`Embitu. Uuringu tulemused võimaldavad anda teatud vastuseid ka sissejuhatuses sõnastatud probleemküsimusele ja pakuvad loodetavasti huvi ka teistele majutusasutustele ning ka teistele siseklienditeenindamise tõhustamisest huvitatud era- ja avaliku sektori organisatsioonidele. Autor leiab, et sarnaste uuringute läbiviimine erinevates organisatsioonides aitab tõsta teadlikkust sisekliendi mõistest ja sisekliendi teenindamist ning seeläbi parendada teeninduskultuuri Eestis.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ariani, D. W. (2015). Employee Satisfaction and Service Quality: Is There Relations? *International Journal of Business Research and Management*, 6 (3), 33–44.
bit.ly/41D0kZ3
- Apuki, O. (2017). *Quantitative Research Methods: A Synopsis Approach*. Kuwait Chapter of *Arabian Journal of Business and Management Review* 6(11), 40–47.
DOI:10.12816/0040336
- Brown, D. (2021). *Internal Marketing: Theories, Perspectives, and Stakeholders*. London: Routledge. bit.ly/3oMp6ay
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256–271.
<https://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.009>
- Davis, T. R. V. (1991). Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost. *A Journal of The Decision Sciences Institute*.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1991.tb00356.x>
- Farner, S., Luthans, F., & Sommer, S. (2001). *An empirical assessment of internal customer service*. *Journal of Service Theory and Practice*, 11 (5), 350–358.
DOI:10.1108/09604520110404077
- Govender, P. (2013). The importance of customer needs and expectations in achieving total quality management: A strategic view for future trends. *Corporate Ownership and Control*, 10 (3), 346 – 351. DOI:10.22495/cocv10i2c4art5
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service*. Toronto: Lexington.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and marketing. A Customer Relationship Management Approach* (2nd ed.). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd

- Grönroos, C. (2007). *Service Management and marketing. Customer Management in Service Competition*. (3rd ed.). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The Motivation to Work*. London: Routledge.
- Heskett, J., Sasser W., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain*. NY: The Free Press.
- Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14 (8), 879–895.
- Ineson, E. M., Benke, E., & Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality and Management*, 32, 31–39. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Juanna, A., Bokingo, A. H. (2020). Does International Marketing Contribute To Customer Satisfaction? *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18 783–796. DOI: 10.21776/ub.jam.2020.018.04.16
- Lin, M., Ling, Q., Liu Y. & Hu, R. (2021). The effects of service climate and internal service quality on frontline hotel employees` service-oriented behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 97, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102995>
- Marshall, G., Baker, J., & Finn, D. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4/5), 381–392. DOI:10.1108/08858629810226681
- Meijel, K. (2017). *Siseturunduse juhtimine teenindustevõttes rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse näitel*. [Magistritöö, Tartu Ülikool, Pärnu kolledž]. DSpace. https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/57784/meijel_kristian.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pommer, K. (2017). *Siseklienditeeninduse roll töajõu volavuse vähendamisel Apranga OÜ näitel*. [Magistritöö, Tartu Ülikool, Pärnu kolledž]. DSpace. https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/57697/pommer_kadri.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Pomirleanu, N, Mariadoss, B. J. (2015). The influence of organizational and functional support on the development of salesperson job satisfaction. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35 (1), 33–50. DOI:10.1080/08853134.2014.988716
- Rihkrand, M. (2020). *Kliendirahulolu toetava teenindustrateegia arendamine TS Laevade OÜ näitel*. [Magistritöö, Tartu Ülikool, Pärnu kolledž]. DSpace. https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/68448/rihkrand_martina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sameer, I. (2020). Study on the effect of internal marketing on service quality: Systematic Literature Overview. *Systematic Literature Overview & Meta – Analysis*, 1(2), DOI: <https://doi.org/10.54480/slrn.v1i2.6>
- Statistikaamet. (2023). RV021: Rahvastik soo ja vanuserühmade järgi [andmebaas]. https://andmed.stat.ee/et/stat/rahvastik__rahvastikunaitajad-ja-koosseis__rahvaarv-ja-rahvastiku-koosseis/RV021
- Suryati, Irhamna, N. (2022). Internal Marketing, Concept and Application Fot Increased Corporate Performance. *RELEVANCE: Journal of Management and Business*, 5, 24–32. ISSN: 2615-8590
- Varey, R. J., & Lewis, B. (2010). *Internal Marketing: Directions for Management*. London: Routledge
- Wu, X., Wang, J., & Ling, Q. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Journal of Tourism Management*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104329>
- 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*, 76, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>
- Äriregister. (s. a.). *Hotell Lembitu OÜ*. Loetud aadressil: <https://ariregister.rik.ee/est/company/14021856/Hotel-Lembitu-O>
- Üksvärav, R. (2010). Meeskonnatöö ja meeskond. S.-A. Villo (toim), *Organisatsioon ja üksikisik* (lk 206–210). Tallinn: Tea Kirjastus.
- Zand, J. D., Keramati, A., Shakouri, F., & Noori, H. (2018). Assessing the impact of customer knowledge management on organizational performance. *Knowledge and Process Management*, 25(4), 268-278. doi:<https://doi.org/10.1002/kpm.1585>

Zandiyeh, K., Tooman, H., & Smith, M. K. (2021). *The importance of strengthening internal marketing: case study of a day spa*. International Journal of Spa and Wellness. Routledge. DOI: 10.1080/24721735.2021.2013647

Таишикова, Б. (2011). Мотивация в организациях посредством удовлетворения потребностей. [Motiveerimine organisatsioonides läbi vajaduste rahuldamise.]. *Вестник магистратуры*, 3. <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-v-organizatsiyah-posredstvom-udovletvoreniya-potrebnostey/viewer>

Полушкина, Т., Коваленко, Е., & Якимова, О. (2013). Основные элементы организационной культуры. [Organisatsioonikultuuri põhilised elemendid.]. *Социология управления*, рtk 7.1. Москва: Академия Естествознания. <https://monographies.ru/ru/book/section?id=6859>

Шкирандо, О. (2017). Внутренняя клиентоориентированность организации: сущность и преимущества. [Organisatsioonisisene kliendikesksus: olemus ja eelised.]. *Международный научно-исследовательский журнал*, 3 (57). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2017.57.083>

LISAD

Lisa 1. Küsitlusankteet

Hea L'Embitu pere liige!

Küsitluse eesmärk on saada ülevaade, kas ja kuidas toimib siseklienditeenindus Hotellis L'Embitu ning esitada ettepanekud siseklienditeenindamise kultuuri parandamiseks ja arendamiseks.

Teie vastused on olulised, sest annavad ülevaate ettevõtte kultuurist ja sisekliimast ning aitavad paremini mõista, kuidas toimub siseklienditeenindus hotellis L'Embitu praegu. Palume teil leida mahti küsimustele vastamiseks, see võtab aega ligikaudu 15 minutit ja vastused on anonüümsed.

Uuring viiakse läbi Tartu Ülikooli Pärnu kolledži turismi ja hotelliettevõtluse lõputöö "Siseklientide teenindamise tõhustamine hotell L'Embitu näitel" raames. Lisaküsimuste korral võtke palun ühendust alissa.ait@ut.ee Olen väga tänulik, kui jagate infot, millisena Te hotelli siseteeinduskultuuri näete.

Täna Teid!

Alissa Ait

1. Kas olete varem kuulnud sisekliendi mõistest ning kas see termin on arusaadav?
 - a) olen kuulnud ja tean, mida see tähendab
 - b) olen kuulnud, aga ei tea, mida see tähendab
 - c) ei ole kuulnud

Lisa 1 järg

2. Kes on teie arvates hotelli siseklient?

- a) hotellis ööbiv klient
- b) hotelli püsiklient
- c) hotelli töötaja

OSA 1. SISISEKLIENT

Plokk 1. Sisekliima

Palun vastake, millises ulatuses nõustute/ei nõustu järgnevate väidetega, kus 1 – ei nõustu üldse ja 4 – nõustun täielikult.

	1	2	3	4	Ei tea
Ma tunnen end väärtustatud töötajana					
Ma tunnen, et minu tööst sõltub ka kolleegide tulemus					
Ma tunnen vatutust ettevõtte maine ees					
Mul on head suhted kolleegidega					
Ma olen uhke selle üle, et töötan just selles ettevõttes					
Ma saan alati kolleegidele toetuda					
Otsuste langetamisel arvestatakse ka minu arvamusega					
Ma tunnen end tööl turvaliselt					
Mulle meeldib minu töö					

Lisa 1 järg

Plokk 2. Töökeskkond

Palun vastake, millises ulatuses nõustute/ei nõustu järgnevate väidetega, kus 1 – ei nõustu üldse ja 4 – nõustun täielikult.

	1	2	3	4	Ei tea
Tööülesannete täitmiseks on mul kõik vahendid olemas					
Töötingimused võimaldavad tööülesannete täitmist					
Minu töökoormus on paras					
Töögraafikut koostades arvestab juht vabade päevade soovidega					
Minu tööülesanded on selgelt sõnastatud					

Plokk 3. Kommunikatsioon

Palun vastake, millises ulatuses nõustute/ei nõustu järgnevate väidetega, kus 1 – ei nõustu üldse ja 4 – nõustun täielikult.

	1	2	3	4	Ei tea
Ettevõtte visioon ja missioon on mulle selged					
Kui minul tekib küsimus, ma tean, kus vastust otsida					
Kui ettevõtte töös midagi muutub, teavitatakse mind sellest koheselt					
Kui minu tööülesannetes midagi muutub, teavitatakse mind sellest koheselt					
Mina saan tagasisidet tehtud töö kohta regulaarselt					
Mina ei karda abi paluda, kui tunnen, et ise hakkama ei saa					
Tööülesannete täitmiseks on mul alati asjakohane informatsioon olemas					
Mina teen koostööd teiste osakondadega					
Minu osakond teeb koostööd teiste osakondadega					

Lisa 1 järg

Plokk 4. Võimalused

Palun vastake, millises ulatuses nõustute/ei nõustu järgnevate väidetega, kus 1 – ei nõustu üldse ja 4 – nõustun täielikult.

	1	2	3	4	Ei tea
Ettevõttes on võimalik karjääri ehitada					
Ma tean, milliseid karjäärivõimalusi pakub minu ettevõtte					
Mul on ambitsioon saada kõrgemat positsiooni					
Ettevõtte pakub mulle võimalusi minu oskuste ja teadmiste täiendamiseks					
Ettevõttes on aus konkurents					
Minu juht märkab minu töösaavutusi ja tunnustab neid					
Mul on võimalus teenida lisaraha ja boonuseid					
Ettevõtte pakub töötajatele soodustusi					

3. Kas on midagi veel, mida soovite oma tööülesannete, töökeskkonna või kommunikatsiooni kohta lisada?

SISEKLIENDI TEENINDAMISE VIISID

4. Millised allpool mainitud siseklienditeenindamise viisidest on kasutuses L'Embitu hotellis?

- a) koolituste läbiviimine
- b) meeskonnaürituste läbiviimine
- c) ettevõtte ürituste läbiviimine (suvepäevad, jõulupeod jne)
- d) boonuste, preemiate ja hüvitiste väljamaksmine
- e) palgatõusud

Lisa 1 järg

5. Kui olulised on Teie jaoks head suhted kolleegidega?

- a) väga olulised
- b) pigem olulised
- c) pigem ei ole olulised
- d) ei ole olulised

6. Kas Te suhtlete oma kolleegidega väljaspool tööaega?

- a) jah, pidevalt
- b) jah, aeg-ajalt
- c) ainult kui olukord seda nõuab
- d) ei suhtle

7. Kas Te suhtlete oma otsese juhiga väljaspool tööaega?

- a) jah, pidevalt
- b) jah, aeg-ajalt
- c) ainult kui olukord seda nõuab
- d) ei suhtle

8. Kui olulised on Teie jaoks järgmised üritused?

Palun vastake, kuidas hinnate järgnevate ürituste olulisust, kus 1 – ei ole üldse oluline ja 4 – on väga olulised.

	1	2	3	4	Ei tea
Võimalus täiendada enda oskusi koolitustel					
Võimalus osaleda meeskonnaga ühisüritustel					
Võimalus osaleda ettevõtte poolt korraldatud ühisüritusel					
Boonuste, preemiate ja hüvitiste saamise võimalus					
Võimalus teenida lisaraha või saada palgatõusu					
Võimalus otsuste langetamisel kaasa rääkida ning anda tagasisidet oma juhile					

Lisa 1 järg

9. Millised tegurid motiveerivad Teid töö juures?

Palun vastake, kuidas hinnate järgnevate tegurite mõju, kus 1 – ei motiveeri üldse ja 4 – väga motiveerib.

	1	2	3	4	Ei tea
Võimalus töötada just selles ettevõttes					
Suhtlus töökaaslastega					
Palk					
Võimalus karjääri ehitada					
Võimalus uut õppida					
Ühine tööväliline tegevus (nt ühisüritused)					

10. Kas soovitaksite enda ettevõtet kui tööandjat teistele?

- a) jah
- b) pigem jah
- c) pigem ei
- d) ei

11. Millised on teie ettepanekud hotelli kultuuri ja sisemise kommunikatsiooni parendamiseks?

12. Sugu

- a) mees
- b) naine

13. Vanus

- a) 15–19
- b) 20–24
- c) 25–29

Lisa 1 järg

d) 30–34

e) 35–39

f) 40–44

g) 45–49

h) 50+

14. Kommentaarid.

Kui soovite midagi lisada või anda tagasisidet küsimustiku kohta, siis palun tehke seda allpool olevas lahtris.

Tänan, et leidsite aega vastamiseks!

РЕЗЮМЕ

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КЛИЕНТА НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ L'EMBITU

Алиса Айт

Актуальность данной работы обусловлена тем, что эффективность обслуживания внешнего клиента, а также имидж организации, лояльность клиентов и, как следствие, прибыль напрямую зависят от отношения руководящего звена к работникам предприятия (Шкирандо, 2017; Грэнроос, 1990). Качественное обслуживание внутреннего клиента, то есть работника компании, – важная составляющая процесса обслуживания, так как именно через сотрудников клиенты сталкиваются с культурой обслуживания организации. Обслуживание внутреннего клиента – это комплексный процесс, который включает в себя множество аспектов: организацию внутреннего климата и рабочей среды, предоставление качественных и современных рабочих инструментов, организацию внутренней коммуникации и мотивация работников. Сотрудник, с чьими интересами считаются, лучше мотивирован, чувствует ответственность за имидж предприятия и с большей вероятностью предоставит качественное обслуживание внешнему клиенту (Буил, Мартинез & Матуте, 2016).

Понятие внутреннего клиента ввели в оборот в конце XX века, когда стали понимать необходимость повышения эффективности и качества обслуживания внешнего клиента с меньшими затратами. Внутренний клиент – это работник организации, так как именно он первым сталкивается с культурой обслуживания

организации и отражает ее в своей работе (Маршалл, Бейкер & Финн, 1998). Обслуживание сотрудника как процесс подразумевает не только выплату зарплат и премий, но также и организацию его рабочей деятельности, от внутренней коммуникации до безопасности и качества рабочих инструментов. Если организация относится к теме обслуживания внутреннего клиента ответственно, она минимизирует риски потерять работников, исключает возможность текучки рабочих кадров, улучшает имидж предприятия и приводит к увеличению прибыли (Шкирандо, 2017).

Возможности обслуживания внутреннего клиента разные ученые классифицируют по-разному – некоторые ученые разделяют их на факторы гигиены и факторы мотивации (Герцберг, Мауснер & Шнидерман, 2017), другие же делят их на материальные и нематериальные (Полушкина, Коваленко & Якимова, 2013), но в целом можно выделить два основных вида факторов, влияющих на мотивацию сотрудника и его отношение к культуре организации:

- Базовые факторы или факторы, в случае отсутствия или плохого качества которых сотрудники остаются неудовлетворенными, например, зарплата, рабочие инструменты, внутренняя коммуникация или обучение новых сотрудников;
- Факторы мотивации, которые повышают интерес работника к организации, например вовлечение в различные процессы, системы бонусов и премий, возможность развивать свои знания и навыки, а также возможные повышения по службе.

Цель данной работы – выяснить, какие способы обслуживания внутреннего клиента используются в отеле L`Embitu и как можно улучшить ее эффективность. Отсюда сформулирован и вопрос исследования: как улучшить эффективность обслуживания внутреннего клиента в отеле L`Embitu?

Для достижения этой цели автор работы провел количественное исследование в виде анонимного опроса в вышеупомянутой организации. Принять участие в исследовании могли все работники отеля. Опрос был разделен на четыре части: в

первой части исследовалась осведомленность о понятии термина внутренний клиент, во второй части предлагалось оценить различные факторы, влияющие на состояние работника – внутренний климат, рабочую среду, коммуникацию и предлагаемые возможности, в третьей части опроса исследовались используемые в отеле способы обслуживания внутреннего клиента и их актуальность, а также взаимоотношения между работниками, в четвертой части собирались статистические данные об участниках опроса. В конце каждого блока вопросов предлагалась возможность внести предложения или комментарии по любому из анализируемых блоков.

В ходе исследования выяснилось, что большинство сотрудников довольны своим рабочим местом, чувствуют себя безопасно, находятся в хороших отношениях со своими коллегами. Помимо внутреннего климата, высокую оценку получила также рабочая среда предприятия, предоставленные рабочие инструменты являются по мнению работников отеля качественными и современными, при составлении рабочих графиков считаются с их просьбами и возможностями, а трудовая нагрузка оценивается как адекватная.

Негативную оценку получил блок, в котором анализировалась внутренняя коммуникация, а также блок, анализирующий предлагаемые организацией возможности для развития. По мнению внутренних клиентов отеля, коммуникация организована недостаточно хорошо, многие работники не знают о миссии предприятия, в котором работают, не получают вовремя обратную связь о проделанной работе и не знают, какие возможности для развития предлагает их организация. Также сотрудники кампании отметили неясность поставленных задач – зачастую непонятно, кто именно должен выполнить то или иное действие, и кто должен оценивать сделанную работу.

Среди факторов мотивации работники выделяют наравне с заработной платой также возможность давать обратную связь своему непосредственному начальнику, а также возможность получить премию или бонусы и возможность принять участие в организуемых мероприятиях. Последнее воспринимают не как возможность мотивировать работать именно в этой организации, но как способ исправления внутренней коммуникации путем общения в неформальной обстановке.

Исходя из результатов исследования, автор выделяет два влияющих на мотивацию работников фактора, нуждающихся в оптимизации. Такими факторами являются внутренняя коммуникация и обучение работников. Исходя из этого, автор работы выносит следующие предложения по повышению эффективности обслуживания внутреннего клиента отеля L`Embitu:

Для улучшения внутренней коммуникации автор предлагает:

- Раз в месяц проводить собрания отделений организации, где работники смогут ознакомиться с произошедшими или планируемыми изменениями в работе организации;
- Руководителям обращать больше внимания на потребности своих работников и давать им обратную связь о проделанной работе;
- Минимум два раза в год организовывать корпоративные мероприятия (такие как летние дни), куда будут приглашены все работники, независимо от типа трудового договора, чтобы иметь возможность общаться вне рабочего времени;
- При возникновении вакантных рабочих мест информировать об этом в первую очередь своих сотрудников в порядке открытого конкурса;
- Минимум раз в год проводить анонимные опросы среди работников, чтобы определить узкие места в организации работы и исправить их;
- Привлекать сотрудников в различные процессы, направленные на организацию работы предприятия.

Для улучшения качества обучения работников автор предлагает:

- Обновить правила работы для каждой должности, добавив туда необходимые задачи и определив ответственного за их исполнение;
- Создать должность руководителя по обучению, в задачи которого будет входить обучение новых сотрудников, а также проведение раз в месяц обучения или необходимых тестов для работников;
- Минимум два раза в год проводить обучение, которое касалось бы не только непосредственно рабочих задач, но и знаний сферы права и психологии;

- Предлагать работникам попробовать себя в другой должности, организовывать т.н. день тени;

Данные предложения автор работы считает реализуемыми, а также полагает, что эти предложения смогут улучшить качество обслуживания внутреннего клиента. Автор находит, что в ходе исследования он нашел ответ на поставленный вопрос. По мнению автора работы, данное исследование предоставляет ценность для будущих исследований во всех организациях, которые так или иначе хотят изменить обслуживание своих работников в лучшую сторону, и эти организации не должны быть связаны непосредственно с туризмом.

Lihtlitsents lõputöö elektroonseks avaldamiseks

Mina, Alissa Ait,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose "Siseklientide teenindamise tõhustamine hotell L'Embitu näitel", mille juhendaja on Heli Tooman, 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 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, 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.

Alissa Ait

18.05.2023