

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Karina Hüvenen

THSÕ-3

**SISETEENINDUSKVALITEEDI  
PARANDAMISE VÕIMALUSED IBIS  
TALLINN CENTER HOTELLI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Heli Tooman

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Ilona Kandelin

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Karina Hüvenen

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. SISEKLIENTIDE TEENINDAMINE .....	6
1.1. Siseklienditeeninduse teoreetilised käsitlused .....	6
1.2. Siseklienditeeninduse viisid ja protsessid .....	9
1.3. Siseklientide ootused ja soovid .....	15
2. IBIS TALLINN HOTELLI SISEKLIENDITEENINDUSE PARENDUSVÕIMALUSED .....	19
2.1. Ülevaade IBIS Tallinn Center hotellist ja uuringu kirjeldus .....	19
2.2. Uuringu tulemused ja analüüs .....	23
2.3. Järeldused ja ettepanekud IBIS Tallinn Center hotellile .....	33
Kokkuvõte .....	37
Viidatud allikad .....	39
Lisad .....	42
Lisa 1. INTSERVQUAL instrument .....	43
Lisa 2. IBIS Tallinn Center hotelli töötajate küsimustik .....	44
Lisa 3. Osakondade keskmised hinnangud .....	49
PE3IOME .....	50

## SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö annab ülevaate siseklienditeeninduse teoreetilistest käsitlustest, keskendudes siseklientide ootustele ja vajadusele. Samuti käsitletakse siseklientide teenindamise viise ja võimalusi siseteeinduskvaliteedi parandamiseks. Lähtudes varasematest uuringutest ning käesoleva lõputöö uurimistulemustest, esitatakse IBIS hotellile ettepanekud siseteeinduskvaliteedi parendamiseks.

Teeninduskvaliteedi temaatika kui üks võtmeküsimusi klientide rahulolu ja konkurentsivõime suurendamisel, on teadlasi ja spetsialiste köitnud juba aastaid. Suurt tähelepanu on pööratud teeninduskvaliteediga seonduvatele külastajauuringutele, märksa vähem on tähelepanu all olnud töötajate kui siseklientide rahulolu ja siseteeinduskvaliteedi küsimused ning seda ka turismi- ja majutussektoris. (Al-Ababneh *et al.*, 2018).

Viimase kahe aastakümne jooksul on uurimistööd näidanud siseteeinduskvaliteedi tähtsust turismiorganisatsioonides. Kliendikeskse lähenemisega turismiorganisatsioonid sõltuvad kõrge siseteeinduskvaliteedi saavutamisest, et rahuldada klientide dünaamilisi ootusi ja vajadusi. Kui siseteeinduskvaliteet on ettevõtte üldise teeninduskvaliteedi strateegia eelduseks, võib see muuta organisatsiooni konkurentsivõimelisemaks, vähendades kulusid, parandades efektiivsust ja rahuldades oma töötajaid. (Wu *et al.*, 2021).

Turismi- ja majutussektoris üks peamisi väljakutseid on suur tööjõu volavus, mis toob kaasa märkimisväärseid lisakulusid. O'Neill *et al.* (2011) ja Pranoto (2011) tööd toovad esile, et madal töörahulolu on suure tööjõu volavuse peamine põhjus, mis on sageli tingitud stressist ja töökoormusest kiiresti kasvavas turismi- ja majutussektoris. Ettevõtte tasandil jätkusuutliku arengu tagamiseks on töörahulolu eriti oluline tööjõu volavuse ennetamiseks ja töötajate lojaalsuse edendamiseks. Lisaks on töörahulolul positiivne mõju toodete ja teenuste kvaliteedile, kliendisuhetele ja rahulolule ning ettevõtte

sooritusele. Hristov ja Chirico (2019) sõnul on töötajate rahulolu kasulik peamiste tulemusnäitajate mõõdik jätkusuutlike strateegiade rakendamisel. (Heimerl *et al.*, 2020)

Tööjõu voolavus ja selle mõju organisatsiooni efektiivsusele on olulised teemad, eriti turismi- ja majutussektoris, mis on tuntud kõrge tööjõu voolavuse poolest. Tööjõu voolavus võib olla erinev sõltuvalt sektorist ja tegevusvaldkonnast. Näiteks võib hotellisektoris normaalseks peetav voolavuse määr olla 15–20%, kuid massiivse kasvu või suurte hooajaliste kõikumiste korral võib see tõusta kuni 80 protsendini. Aktuaalsuse seisukohast on siseteeninduskvaliteedi uurimine väga oluline, kuna see võib mõjutada töötajate rahulolu, mis omakorda mõjutab nende soovi organisatsioonis püsida. Lõputöö uurimisprobleemiks on vähene tähelepanu pööramine hotelli siseklientide teenindamisele ning suur tööjõu voolavus turismi- ja majutussektoris, mis omakorda võib vähendada teeninduskvaliteeti ja mõjutada hotelli üldist jõudlust. (Нежелъченко Е. В., 2019).

Käesolevas lõputöös püütakse uurimisprobleemile vastuseid leida IBIS Tallinn Center hotelli siseteeninduskvaliteedi uuringu toel. Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas toimub siseklientide teenindamine IBIS Tallinn Center hotellis ning esitada ettepanekud siseteeninduskvaliteedi parendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks seatakse järgmised uurimisküsimused:

- Kuidas toimub siseklientide teenindamine IBIS Tallinn Center hotellis?
- Kuidas saaks parendada siseteeninduskvaliteeti IBIS Tallinn Center hotellis?

Lõputöö koosneb kahest peatükist, kokkuvõttest, viidatud allikate loetelust, resümeest ja kahest lisast. Esimeses peatükis antakse ülevaade siseklienditeeninduse teoreetilistest käsitlustest, viisidest ja protsessidest; samuti siseklientide ootustest ja vajadustest. Teises peatükis esitatakse IBIS hotelli ülevaade, kirjeldatakse lõputöö uurimismetoodikat, analüüsitakse uuringu tulemusi ning tehakse järeldusi ja ettepanekuid IBIS hotelli siseklientide teeninduse parendamiseks.

Autor loodab, et lõputöös toodud ettepanekud võimaldavad parendada IBIS hotelli siseklientide teenindamist, samuti anda ideid siseteeninduskvaliteedi arendamiseks ka teistele majuusasutustele. Autor tänab hotellijuhatajat, lõputööjuhendajat ja töötajaid, kes osalesid uuringu küsitluses.

# 1. SISEKLIENTIDE TEENINDAMINE

## 1.1. Siseklienditeeninduse teoreetilised käsitlused

Teenindusvaldkonna uuringutes on traditsiooniliselt keskendutud välisklientide teenindusele, teeninduskvaliteedile ja rahulolule. Siseklientide ehk organisatsiooni töötajate teenindusele ehk siseklienditeenindusele on pööratud märksa vähem tähelepanu. Samas on siseteeeninduskvaliteet väga oluline, mõjutades nii töötajate rahulolu kui ka välisteeninduse kvaliteeti.

Siseklienditeeninduskvaliteedi (*internal customer service quality*) mõiste pakkusid esmakordselt välja Sasser ja Arbeit aastal 1976, kes pidasid töötajaid siseklientideks (*internal customer*). Nagel ja Cilliers (1990) on määratlenud, et siseklient on töötaja või osakond, kes saab teenuseid või tooteid teistelt organisatsiooni liikmetelt. Näiteks hotellis võib ettekandja olla kokkade siseklient, kokk on omakorda laovarustaja siseklient jne. Selle kontseptsiooni mõistmine on oluline hotelli igapäevase sujuva toimimise jaoks. Lisaks, sisekliendid on tasustatud, professionaalsed tarbijad teenustest, mida nad kasutavad ja seetõttu on nad teenuste osas rohkem tuttavad ja teadlikumad kui enamik väliskliente (*external customer*). (Paraskevas, 2001).

Siseteeeninduskvaliteeti (*internal service quality*) on defineeritud kui tajutavat teeninduskvaliteeti, mida organisatsiooniüksused või nendes töötavad inimesed pakuvad teistele üksustele või töötajatele organisatsiooni sees. Seda võib määratleda kui teenust, mida pakutakse erinevate organisatsiooni osakondade vahel. Seega uskusid Hallowell *et al.* (1998), et organisatsioon või ettevõtte, mis soovib pakkuda head välisteeninduskvaliteeti (*external service quality*), peab esmalt pakkuma häid sisemisi teenuseid, et rahuldada töötajate vajadusi. (Al-Ababneh *et al.*, 2018). Paraskevas (2001) mainib, et alates 1980ndatest on täieliku kvaliteedijuhtimise lähenemisega suunatud rohkem tähelepanu organisatsiooni sisemisele dünaamikale ja siseklientide vajadustele.

Selle kontseptsiooni areng sai alguse ideest muuta teenindussektori töökohad atraktiivsemaks potentsiaalsetele ja olemasolevatele töötajatele. Siseteeninduskvaliteet võib ka vaadelda kui kahepoolset vahetusprotsessi ettevõtte erinevate funktsionaalsete osakondade vahel, kus teenusepakkuja (sisemine tarnija) vastutab oma sisekliendi nõudmistele reageerimise eest. (Minjoon, 2010). Lõputöös kasutatakse termineid siseteeninduskvaliteet ja siseklienditeeninduskvaliteet sünonüümidenä, mis peegeldab asjaolu, et eesti keeles on seonduv terminoloogia veel kujunemisejärgus.

Siseteeninduskvaliteet on sisekliendi poolt kogetud rahulolu määr, mis tuleneb teenustest, mida organisatsioonisisese osakonnad või töötajad pakuvad üksteisele. Teenusepakkuja vastutab siseklientide professionaalsuse vajaduste täitmise eest, tagades, et sisekliendid saavad kvaliteetset teenust, mis omakorda mõjutab positiivselt ettevõtte üldist sooritusvõimet. Sisekliendi rahulolu peetakse oluliseks lähtepunktiks väliskliendi rahulolu saavutamisel, kuna rahulolevad ja toetatud töötajad on võimelised pakkuma paremat teenindust välisklientidele. Välisteeninduskvaliteet on määratletud kui võime täita välisklientide vajadusi ja soove ning pakkuda täpselt seda väärtust või hüvesid, mida välisklient ootab. Nii sise- kui ka välisteeninduskvaliteedi vaheline seos sõltub teenuste osutamise viisist. Töötajad osutavad teenuseid pühendunult, kui nad on organisatsiooni poolt pakutavate teenustega rahul, mis omakorda mõjutab positiivselt välisklientide rahulolu, kui nad saavad siseklientidelt kvaliteetseid teenuseid. (Susanti *et al.*, 2015). Al-Ababneh (2018) väidab, et siseteeninduskvaliteet peetakse üheks oluliseks teguriks kaasaegsete dünaamiliste organisatsioonide ja eriti hotellide efektiivsuses, sest sellele keskendumine viib organisatsiooni töötajate töörahuloluni. Siseteeninduskvaliteedi tähtsus on ära tuntud tööstus- ja äri sektorites ning alles hiljuti hotellinduses.

Siseklientide rahulolematust nende kolleegide poolt osutatavate teenustega võib mõjutada organisatsiooni pakutavate teenuste kvaliteeti. Suurtes organisatsioonides võib olla keeruline luua efektiivset sisemist teeninduskultuuri, eriti kui puuduvad mehhanismid teenuste kvaliteedi tagasisideks ja parandamiseks. See toob esile vajaduse nii teenuste pakkujate kui ka saajate poolt vastutustundlikult suhtuda siseteeninduse parendamisse, et vältida negatiivseid tagajärgi organisatsiooni üldisele toimimisele. (Dhurup, 2012).

Bowen ja Schneider (1988) on leidnud, et kui töötajad samastuvad organisatsiooni normide, väärtuste ja kultuuriga, on neil vähem kalduvust lahkuda ning klientide rahulolu

nende pakutava teenusega tundub olevat suurem. Lisaks sellele, kui töäjõu voolavus on minimeeritud, siis edastatakse teenindusväärtused ja -normid uutele tulijatele ja teenindustöötajate järgnevatele põlvkondadele. (Frost & Kumar, 2000). Tanković (2022) määratleb, et suhtlus siseklientidega aitab arendada austust, usaldust ja mõistmist organisatsiooni liikmete vahel. Lisaks soodustab ettevõttesisene suhtlus koordineerimis- ja koostööprotsesse, mis võib aidata kaasa efektiivsele ülesannete integreerimisele, tugevamatele töösuhtele ja kuuluvustundele. Mitmed uuringud on samuti rõhutanud inimsuhete tähtsust töökohal lojaalsuse ja soovi tekkimisel jääda.

Siseteeninduskvaliteedi hindamiseks eksisteerivad erinevad meetodid, üheks levinumaks neist on SERVQUAL, mis on populaarne viis klientide teeninduskvaliteedi tajumise mõõtmiseks. Hoolimata muredest SERVQUAL meetodi kehtivuse üle, on see kasulik töövahend teeninduskvaliteedi mõõtmiseks. Teenuse kvaliteedi mõõtmise uuringud on keskendunud peamiselt sellele, kuidas vastata või ületada välisklientide ootusi ja on pidanud teenuse kvaliteeti mõõdupuuks sellele, kui hästi pakutava teenuse tase vastab tarbija ootustele. Neid perspektiive saab samuti rakendada ettevõtte töötajate ehk siseklientide suhtes. Seejärel SERVQUAL instrumenti saab kohandada siseteeninduskvaliteedi mõõtmiseks. SERVQUAL hõlmab materiaalsust, usaldusväarsust, kindlust, reageerimisvõimet ja empaatiat. Materiaalsus viitab teenindusvahenditele, näiteks materjalid. Usaldusväarsus on lubatud teenuse usaldusväärselt ja korrektselt täitmise võime. Kindlustunne viitab sellele, et osutatud teenus annab kolleegidele enesekindluse, et nad on varustatud nõutava teadmise ja viisakusega. Reageerimisvõime viitab sellele, kui töötaja reageerib kiiresti kolleegide nõudmistele ja osutab siirast ja õigeaegset teenindust. Empaatiat tähendab nõudluse mõistmist ja mugava teenuse osutamist kolleegidele, kus suhtlus on kohandatud nende vajadustele. (Chen, 2013).

INTSERVQUAL mudeli pakkusid välja Frost ja Kumar (2000) selleks, et mõõta teenuse kvaliteeti sisemiselt ehk töötajate seas. Nad muutsid SERVQUAL skaala elemente, et mõõta töötajate tajumusi teenuse kvaliteedi suhtes. Nad nimetasid seda INTSERVQUALi-ks. Nende uuring viidi läbi suures rahvusvahelises lennufirmas ja mõõdeti siseklientide ootusi ja tajumusi. See mudel hindab mõõtmeid ja nende seoseid, mis määravad teenuse kvaliteedi töötajate (eesliini töötajate) ja tarnijate (tugipersonali)

vahel teenindusorganisatsioonis. Lisas 1 on esitatud küsimustiku näide, mis illustreerib, kuidas INTERSERVQUAL instrumenti saab rakendada siseteehinduskvaliteedi hindamiseks, pakkudes näiteid iga INTERSERVQUAL-i kui ka SERVQUAL-i dimensiooni – usaldusväärsus, kindlustunne, materiaalsus, empaatia ja reageerimisvõime – väljendumisest töötajate vahelises suhtluses ja teeninduses. See lähenemine aitab tunnistada ja parendada võtmetegureid, mis mõjutavad töötajate vahelist teenindust. INTSERVQUAL mudeliinstrumenti on uuritud turismi- ja majutussektoris töötajate vaatenurgast. SERVQUAL-i ja INTSERVQUAL-i mudeli kvaliteedi dimensioonid on samasugused. (Insuasti & Silva, 2022).

Siseteehinduskvaliteet on mitmetahuline kontseptsioon, mis saab mõjutada organisatsiooni mitmel tasandil, alates siseklientide rahuolust kuni väliskliendirahuoluni. Selle mõiste areng sai alguse soovist muuta majutussektor töötajatele atraktiivsemaks ning edukaks rakendamiseks on vajalik mõista ja hallata erinevad aspekte, sealhulgas tööjõu voolavust, suhtlust ja koostööd organisatsiooni erinevate osade vahel.

## **1.2. Siseklienditeeninduse viisid ja protsessid**

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse, millised on siseklienditeeninduse viisid ja seonduvad protsessid ning selgitatakse, kuidas tuleks siseklienditeenindusega seonduvad küsimused integreerida organisatsiooni strateegiasse.

Ritz-Carltoni hotell on väljapaistev näide, kuidas siseteehinduskvaliteedi põhimõtted on saanud ettevõtte jätkusuutlikkuse ja konkurentsieelise oluliseks komponendiks. Hotelli juhtkond otsustas juba alguses võtta eeskujuna parimatest ja nüüdseks on Ritz-Carlton ise muutunud paljude teiste brändide inspiratsiooniallikaks. Ettevõtte edu sõltub siseklientide oskustest ja motivatsioonist. Nad integreerisid need põhimõtted oma strateegiasse juba 1983. aastal, käsitledes oma töötajaid, keda nad nimetavad siseklientidena. Hotelli moto "We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen" (Me oleme daamid ja härrad, kes teenindavad daame ja härrasid) rõhutab, et iga töötaja on sama väärikas kui nende hotelli külalised. Ritz-Carlton usub, et nende edu võti peitub töötajate rahulolus ja motivatsioonis, mida toetavad ulatuslikud koolitusprogrammid ja igapäevane suhtlus, näiteks iga päev toimuvad koosolekud, kus jagatakse edulugusid ja prioriteete. Töötajate

austamine ja motiveerimine on nende juhtimisfilosoofia keskmes, mis omakorda suurendab teeninduse kvaliteeti ja klientide rahulolu. (Yang, 2024).

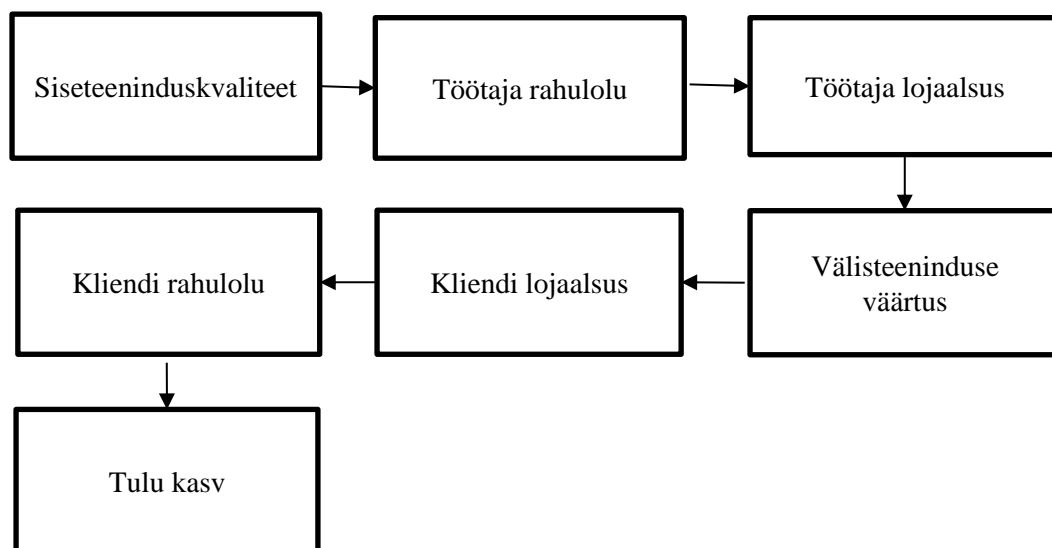
Hotellitöötajad ehk sisekliendid seisavad töökohas silmitsi mitmesuguste stressitekitajatega, kuna peavad täitma nõudlikke ülesandeid, et vastata klientide ja juhendajate ootustele. Mitmete uurimuste põhjal on selge, et siseteeninduskvaliteet on oluline tegur. Hotellid ja muud organisatsioonid peavad rakendama erinevaid meetodeid ja protsesse, et tagada edu ja rahuldada välisklientide vajadusi. Uuringutest on tulnud esile järgmised olulised järeldused:

- Siseteeninduskvaliteet suurendab töötajate pühendumust organisatsioonile.
- Siseteeninduskvaliteedi erinevad aspektid, nagu usaldusväärsus, ohutus ja interneti kasutamine, parandavad välisteeninduse kvaliteeti.
- Ümberkujundav juhtimine ja struktureeritud organisatsioonikultuur omavad suurimat mõju siseteeninduskvaliteetile.
- Töötajate arendamiseks mõeldud koolitused, tõhus värbamisprotsess ja selge sisemine suhtlus on olulised siseteeninduskvaliteedi tõstmisel.
- Siseteeninduskvaliteet aitab parandada teenindustaset, soodustades töötajate ametialast pühendumist ja kindlustunnet oma töökohal. (Wu *et al.*, 2021).

Siseteeninduskvaliteedi parandamine mõjutab positiivselt nii hotellides kui ka teistes organisatsioonides. Siseteeninduskvaliteet suurendab töötajate pühendumust, parandab välisteeninduse kvaliteeti ning selle kujundamisel on olulised ümberkujundav juhtimine, organisatsioonikultuur, koolitused ja suhtlus. See aitab tõsta teenindustaset ja tagada töötajate ametialane pühendumine. (Wu *et al.*, 2021).

Et ellu jääda tugevalt konkurentsitihedatel turgudel, peavad organisatsioonid pakkuma kaupu ja teenuseid, mis tagavad klientide kõrge rahulolu ja lojaalsuse. Rahuldust pakkuv teenindus meelitab väliskliente tagasi, samas kui rahulolematud kliendid otsivad alternatiive. Jones ja Sasser (1995) väitsid, et lojaalsete klientide säilitamine on organisatsiooni ellujäämise võtmeks. Seega seisavad organisatsioonid silmitsi väljakutsega meelitada kliente oma toodete ja teenuste poole, pakkudes üle ootuste head klienditeenindust. Oluline, et ettevõttes oleksid sisemised süsteemid suunatud välisklientide teenindamisele ning et iga sisemine osa lisaks väärtust teistele

organisatsiooni osadele, kes sellest sõltuvad. See on vajalik püsiva suurepärase välisklienditeeninduse saavutamiseks. Efektiivsed suhted organisatsioonisiseselt sise- ja väliskliendi vahel on siiski olulised, et saavutada teenindustase, mis tagab välisklientide pikaajalise rahulolu, lojaalsuse, kinnihoidmise ja finantse edu. Nagu joonisel 1 kujutatud, suunab teeninduse ja kasumi ahel tähelepanu põhjuslikele suhetele organisatsiooni sisemiste süsteemide kvaliteedi ning rahulolevate ja pühendunud töötajate vahel. Töötajad pakuvad omakorda kõrgema kvaliteediga teenust organisatsiooni välisklientidele. Selle sisemise organisatsioonilise protsessi ahela tulemuseks on klientide rahulolu, mis aitab kaasa organisatsiooni pikaajalisele finantskasule. Tugev sisekultuur tagab töötajate kaasatuse ja pühendumuse, mis on aluseks suurepärasele teenindusele, mida pakutakse välisklientidele. See on mitte ainult strateegiline eesmärk, vaid ka vahend klientide lojaalsuse saavutamiseks. (Gilbert, 2000).



**Joonis 1.** Teeninduse kasumiahel. Allikas. Gilbert, 2000

Organisatsiooni juhtimissüsteemi loomisel on vajalik välja selgitada töötajaid motiveerivad tegurid. Siseklienditeeninduse viisid ja protsessid, mis toetavad töötajate motivatsiooni, on mitmekesised ning neid on võimalik jagada materiaaleteks ja immateriaaleteks aspektideks. Materiaalne motivatsioon hõlmab palka, osalemist kasumi jaotamisel ja preemiaid. Mittemateriaalsete motivatsiooniviiside hulka kuuluvad organisatsioonilised ja moraalsed-psühholoogilised, mis sisaldavad töötajate kaasamist organisatsiooni otsustusprotsessidesse ja võimalusi uute oskuste omandamiseks, mis suurendavad iseseisvust ja kindlustunnet. (Соколова, 2009).

Charles ja Marshall (1992) rõhutasid finantspreemiate tähtsust. Töötajad on finantskompensatsiooni suhtes tundlikud ning teatud olukordades on palk peamine tegur, mis soodustab töörahulolu. Materiaalsed preemiad nagu konkurentsivõimelised palgad ja boonused olid seotud juhtimis- ja järelevalvetöötajate lojaalsusega. Aksu ja Aktas (2005) toovad välja, et palgaküsimuste suhtes tundlik olemine tuleneb loomulikust soovist säilitada korralik elustandard ja turvatunne. Nad viitavad ka võimalusele, et juhid võivad osta töötajate rahulolu suurendades palka. Lisaks finantskompensatsioonile on töörahulolu suurendamisel oluline roll sotsiaalsel kaasatusel ja emotsionaalsetel teguritel. Toetav juhtimine ja tugev side ettevõttega on töötajate hoidmisel olulised. Samuti on tõdetud, et pühendumus juhtkonnale ja veelgi olulisem, pühendumus töörühmadele mõjutab märkimisväärselt töörahulolu. Poe (2003) määratleb, et palk iseenesest ei pruugi olla ainus hoidmisvahend; informaalne, mittemonetaarne tunnustus on samavõrra oluline. Seega on töökontekst ja inimsuhted töökohal, sealhulgas suhted juhtide ja kolleegidega, töörahulolu seisukohast määravad suurt tähtsust. (Ineson *et al.*, 2013).

Tunnustus on oluline tegur töötajate motiveerimisel ja nende pühendumise suurendamisel organisatsioonis. Oosthuizen (2001) on öelnud, et juhtide ülesanne on töötajaid edukalt motiveerida ja mõjutada nende käitumist, et saavutada suurem organisatsiooniline efektiivsus. Enamik organisatsioone on saavutanud tohutu edu, rakendades hästi tasakaalustatud preemia- ja tunnustusprogrammide töötajatele. Andrew (2004) järgi põhineb kõigi töötajate pühendumus preemiatele ja tunnustusele. Organisatsiooni edu põhineb sellel, kuidas organisatsioon hoiab oma töötajaid motiveerituna ja kuidas nad hindavad töötajate sooritust töö kompensatsiooni jaoks. Töötajate tunnustamine, nii formaalsete preemiate kui ka informaalsete tunnustuse kaudu, loob töökohal usalduse ja turvalisuse õhkkonna, võimaldades töötajatel end väärtustatuna ja mõistetuna tunda. Uuringud on näidanud, et efektiivne tunnustus suurendab töötajate moraali ja tootlikkust, aidates organisatsioonil saavutada oma eesmärged. Töötajad võtavad tunnustust kui oma väärtuse ja tunnustuse tunnet ning selle tulemusena suureneb töötajate moraal, mis lõpuks suurendab organisatsioonide tootlikkust. Csikszentmihalyi (1990) väidab, et rahulolu ja õnne seisund saavutatakse töötajate poolt alles siis, kui nad panevad oma võimed maksimaalselt tööle tööülesannete ja -funktsioonide täitmisel. Sel viisil hoitakse motiveeritud töötajad organisatsioonidega, vähendades seeläbi täiendavaid värbamiskulusid. (Danish & Usman, 2010).

Turismi- ja majutussektoris inimesed töötavad ööpäevaringselt, sealhulgas nädalavahetusel ja kõrgehooajal. Klient on alati esikohal, mis teeb töötajate haldamise hooajalistel perioodidel keeruliseks. Siiski on turismi- ja majutussektori tööstusele praktiliselt võimatu juhtida hotellipersonali vastavalt hooajalistele vajadustele, mistõttu on vajalik eriline tööstuskoolitus, mis toetab hotelli vähemate töötajate kasutamist tavapärase nõudmiste alusel. Mõned hotellid kasutavad peamiselt tööstuspraktikante, mis on kulutõhusam ja ei nõua püsitöötajate asendamist. Seega peavad tavatöötajad kõrghooajal kandma suurt töökoormust. Hotellitöö on eriti väsitav just pideva suhtluse tõttu hotellikülastajatega ning töötajad peavad olema alati valvel ja pidevalt keskenduma külaliste esitatud tellimustele ja päringutele. Need olukorrad mõjutavad töö- ja eraelu tasakaalu. Et vältida tööjõu voolavust ja hoida sisekliente töökohal rahuolevana, on oluline korraldada töötajate töögraafikud ja töökoormus mõistlikult. Kuna hotellitöötajate hea tööelu tasakaalul on suur positiivne mõju nende töö tõhususele, peab juhtkond keskenduma tõhusatele programmidele, mis leevendavad nende stressi ja pakuvad võimalust hallata tööstressi ning tõhusalt hakkama saada mitme ülesandega. Hotellid ja restoranid peaksid pakkuma töötajatele osalema sotsiaalsetel koosviibimistel, kuna see peetakse üheks parimaks meetmeks tööelu tasakaalu parandamiseks, mis omakorda soodustaks paremat töötajate produktiivsust. Hotellitöötajatel peab olema võimalus osaleda koos oma elukaaslastega hotelli poolt korraldatavatel üritustel, mis tõstaks rahulolu taset. Peale selle on kindlaks määratud töötundide arv parimaks meetmeks tööelu tasakaalu parandamiseks, mis soodustaks paremat töötaja efektiivsust. (Moyeenudin, 2020).

Siseteeninduskvaliteedi parandamiseks ja töötajate rahulolu tõstmiseks on mitmeid viise ja protsesse, mida organisatsioonid saavad rakendada. Üks oluline viis on koolitus- ja arendusprogrammide pakkumine. Koolitus- ja arendusprogrammid on töötajate enesekindluse suurendamiseks ja nende oskuste ning tugevuste rakendamiseks vajalikud, mis on oluliselt mõjutanud kogu personali töölt puudumist. Organisatsioonid peaksid pakkuma koolitusi, mis vastavad nende kvalifikatsioonidele, mis on vajalikud organisatsiooni klientidele paremate teenuste osutamiseks, nagu rõhutavad Haghighikhah, Khadang ja Arabi (2016). Koolituse saanud töötajad tunnevad end positiivsemalt ja pädevamalt, mis toetab organisatsiooni üldist edukust. (Zandiyeh *et al.*, 2021).

Chiang & Wu (2014) väidavad, et siseteehinduskvaliteet ja siseklientide töörahuolu on tihedalt seotud. Organisatsioonid peavad taga ajama siseteehinduskvaliteeti, kuna see võib edendada töötajate teenindusvõimekust ja töörahulolu, mis omakorda parandab otseselt välisteehinduse kvaliteeti. Kaasaegsed organisatsioonid on liikunud traditsioonilistelt motivatsioonimeetoditelt uuele lähenemisele, mis keskendub sisekliendirahulolu ja kaasatuse juhtimisele. Sisekliendirahulolu hõlmab kolme põhilist aspekti:

- töö sisuga rahulolu.
- töökeskkonnaga rahulolu.
- rahulolu organisatsiooni poolt pakutava tasuga. (Соколова, 2009).

Sisekliendirahulolu mõõtmiseks on populaarsed erinevad meetodid ja viisid, sealhulgas regulaarsed küsitlused. Üks lähenemine on Saksa kontserni kasutatav igapäevane rahulolu hindamine. See näeb välja järgmiselt – lõpetades oma tööpäeva, lülitab töötaja arvuti välja. Ekraanile ilmub hinnangupäring, mis palub töötajal hinnata oma rahulolu tänase tööpäevaga, kasutades kolme emotikoni – naeratavat, kurba ja neutraalset, et väljendada oma tundeid. Vastates sellele küsimusele, vajutab töötaja hiirega ühte nägudest ja alles pärast seda lülitub arvuti välja. Sisekliendirahulolu ja kaasatuse monitooring töös – kõige efektiivsem viis vaadata organisatsiooni läbi töötajate silmade. See on oluline, et mõista töötajate nägemust organisatsioonist. Kõige levinum meetod rahulolu ja kaasatuse mõõtmiseks on küsimustike täitmine. Selle analüüsimiseks kasutatakse erinevaid meetodeid nagu andmeanalüüs, jälgimine ja küsitlused. Fookusgrupid on veel üks efektiivne viis sisekliendirahulolu uurimiseks, pakkudes sügavamaid teadmisi töötajate mõtetest ja tunnetest. (Соколова, 2009).

Siseklienditeeninduskvaliteet on mitte ainult organisatsiooni sisemine eesmärk, see on oluline tegur organisatsiooni üldise edukuse, kestlikkuse ja konkurentsivõime seisukohast. Selleks, et saavutada hea siseteehinduskvaliteedi, on vajalik tunda, mõista ja kasutada viise ja meetmeid, mis toetavad siseklientide rahulolu ja loovad toetava töökeskkonna. Sisekliendi teenindamise viisid hõlmavad kaasamist, koolitust, informeerimist, motiveerimist ning tööprotsesside sujuvat korraldamist. Need meetodid on olulised siseklientide rahulolu tagamiseks ja toetava töökeskkonna loomiseks.

### 1.3. Siseklientide ootused ja soovid

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse siseklientide ehk organisatsiooni töötajate ootusi ja soove siseteeninduse osas. Tänapäeva dünaamilises ärikeskkonnas on ülioluline mõista ja täita siseklientide ehk töötajate ootusi, vajadusi ja soove. Töötajad, kes on organisatsiooni südameks, vajavad mitte ainult tööalast toetust, vaid ka tõhusat suhtlust ja selgust organisatsiooni eesmärkides ja väärtustes.

Argenti (2003) väidab, et suhtluse parandamine organisatsioonides, näiteks juhtide ja nende alluvate vahel, paneb töötajaid tundma end rohkem oma firma poolt toetatuna. Informatsioonivoo peaks hõlmama ettevõtte kultuuri, väärtusi, poliitikaid ja eesmärke, samuti tagasisidet soorituse kohta, nii et üldine töökliima tagab töötajate parema sobitumise oma organisatsiooni ja aitab toime tulla tööalaste nõudmiste ning rolliootustega. See tugi suurendab töötajate tööefektiivsust. Yoon ja Thye (2002) rõhutavad, et kui suhtlus on piiratud, ebaselge ja ebapiisav, võivad töötajad tunda end isoleerituna ja oma organisatsiooni poolt toetamata. Need tajumised on eriti olulised muutuste ja pingete perioodidel nende töökeskkonnas. (Duarte & Silva, 2023). Sharma (2016) rõhutab, et töötajad, kes saavad kvaliteetset siseklienditeenindust, on tavaliselt rahulolevamad ja motiveeritumad, neil on tööl hea moraal ning nad on oma töös efektiivsemad ja tõhusamad. Seega, juhtimissüsteem, mis on kliendikeskne ja suunatud sisemiste klientide ootuste ja vajaduste rahuldamisele, aitab organisatsioonidel mitte ainult suurendada oma konkurentsivõimet, vaid ka saavutada kõrgemat sooritustaset, vähendades samal ajal ressurside raiskamist ja operatiivkulusid.

Töötajate rahulolu näitab, kui hästi töökeskkond vastab töötajate soovidele, ootusele ja vajadustele. See võib olla seotud üldiselt tööga (sisu, keerukus, nõutavad teadmised ja oskused, autonoomsuse aste); sotsiaalse töökeskkonnaga (kolleegid, juhtimisstiil, töötingimused nagu palk, puhkusekorraldus ja karjääriväljavaated); füüsilise töökeskkonnaga (töökoht, valgustus, päevavalgus, temperatuur, vaade jne); ja nende aspektide vaheliste suhetega. Mõjutada võivad ka tööga mitteseotud aspektid, nagu töötaja isiklik elu. Tähtsateks aspektideks peetakse seda, kuidas töökeskkond toetab igapäevaseid tegevusi, töökohtade funktsionaalsust ja atraktiivsust, keskkonna mõju suhtlemisele, töötajate keskendumisvõimet nende töökeskkonnas, keskkonna sobivust

psühholoogiliste vajadustega (privaatsus, territoriaalsus ja identiteet), personaliseerimise ning staatuse väljendamise võimalusi, inimeste kättesaadavust füüsiliselt (telefoni teel ja digitaalselt), keskkonna paindlikkust ja kohandatavust, teenuseid (vastuvõtt, toitlustamine, posti kättetoimetamine ja abilaud), sisekliima elemente ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogiat vahendeid. (van der Voordt, 2004).

Töötajate heaolu on ettevõtte edu alustala. See peegeldab töökeskkonna kooskõla töötajate vajaduste ja eelistustega ning on oluline nii individuaalse rahulolu kui ka organisatsiooni üldise tervise seisukohast. Seega on töökeskkonna kujundamine, mis arvestab nende erinevate aspektidega on oluline, et vastata sisekliendi ootusele, vajadusele ja soovidele ning luua meelitatav töökeskkond. Ootused kujunevad elukogemuste tulemusena ja iga töötaja "ootuste profiil" on sama ainulaadne kui sõrmejälg. Pole üllatav, et iga töötaja alustab tööd oma isikliku ootuste kogumiga ja see aja möödudes pidevalt muutub ja areneb. Kui toimuvad muutused isiklikes püüdlustes, pereolukorras ja kohustustes, karjääri edenemises ja tervises, muutuvad ootused prioriteetides ja suhtelises väärtuses. Töötajate ootuste suhtelise väärtuse saab määratleda nende kaebuste, väljumisintervjuude ja ettepanekute põhjal. Mitmed uuringud on uurinud töötajate ootusi nende tööandja suhtes ja saadud vastused kajastavad järgmisi ootusi:

- Palk, mis on konkurentsivõimeline ülejäänud tööstusega.
- Usaldusväärsed kolleegid, ülemused ja kõrgem juhtkond.
- Organisatsiooni missiooni ja visiooni mõistmine.
- Ergutusprogramm, millel on isiklik mõju.
- Turvaline töökeskkond ja töökindlus.
- Sobiv tunnustus tehtud töö eest.
- Kõigi töötajate väärikas kohtlemine. (Woods, 1993).

Need avaldused määratlevad ootuste komplekti, mis muutuvad ettevõtte töötajate rahulolu ja ressursside kasutamise efektiivsuse mõõdupuuks. Tähelepanu pööramine nendele ootustele võimaldab ettevõttel parendada tööprotsesse ning keskenduda just nendele aspektidele, mis on töötajate jaoks tähtsad. Keskendumine töötajate olulistele ootustele aitab vähendada neid tegevusi, mis ei lisa väärtust ja võtavad töötajatelt palju aega ja energiat. Kui need tegevused on minimeeritud, saavad töötajad keskenduda rohkem väärtust loovatele tööülesannetele. (Woods, 1993).

Lisaks Mullins (1994) toob välja, mis on siseklientide ootused organisatsioonile:

- Tagada turvalised ja hügieenilised töötingimused.
- Püüda pakkuda väljakutsuvaid ja rahuldust pakkuvaid töökohti ning vähendada töö võõrandavaid aspekte.
- Võtta kasutusele õiglased inimressursside juhtimise poliitikad ja protseduurid.
- Austada ametiühingu ametnike ja töötajate esindajate rolli.
- Konsulteerida täielikult töötajatega ja lubada neil autentselt osaleda otsustes, mis neid mõjutavad.
- Premeerida kogu personali õiglaselt vastavalt nende panusele ja sooritusele.
- Pakkuda mõistlikke võimalusi isiklikuks arenguks ja karjääri edendamiseks.
- Käituda töötajate suhtes lugupidavalt.
- Ilmutada mõistmist ja kaalutlevat suhtumist töötajate isiklikesse probleemidesse. (Mullins, 1994).

Mullins (1994) väidab, et siseklientide ja üksikisikute ootuste laad ning ulatus on väga erinevad, nagu ka organisatsiooni võime ja valmidus neid täita. Kõigi isikute ootuste loetlemine on keeruline, kuna need muutuvad aja jooksul.

Et püsida konkurentsias ja saavutada edu ärimaailmas, peavad ettevõtted pidevalt oma tegevusi uuendama ja parandama. On vajalik investeerida töötajate tööelu kvaliteeti, pakkudes neile soodsat töökeskkonda, mis hõlmab konkurentsivõimelist palka, heaolu programme, paindlikkust töögraafikus, positiivseid suhteid kollektiivis ja arenguvõimalusi. Organisatsioonid, mis rakendavad töö- ja eraelu tasakaalu toetavaid praktikaid, nagu paindlik tööaeg ja kaugtöö võimalused, aitavad vähendada töötajate stressi ja suurendada nende üldist heaolu. Töö- ja eraelu tasakaal on näitaja, mis viib madalate stressitaseme ja töötaja heaoluni. Töö nõudmiste mõju stressile vähenes, kui organisatsioonid järgisid kõrgeid töö- ja eraelu tasakaalu praktikaid (Chiang *et al.*, 2010). Produktiivsus, oskuste rakendamine ja efektiivsus on töö- ja eraelu tasakaalu organisatsiooniline külg. Lisaks parandab töö- ja eraelu tasakaal töötajate üldist heaolu ja vähendab töö- ja pereelu konflikti, mis omakorda vähendab stressi ja suurendab elukvaliteeti. Tasakaalustatud kaasatus töösse ja peresse vähendab konflikte ja stressi, luues positiivse keskkonna nii tööl kui kodus. (Bhende *et al.*, 2020).

Osborne'i ja Hammoudi (2017) uuringus oli kirjeldatud, mida töötajad ootavad ja soovivad näha ettevõttes. Uuringust selgus, et töötajad otsivad töölt väljakutseid ja usaldust juhtkonna poolt, samuti rõhutavad nad vajadust piisavate koolitusvõimaluste ja ressursside järele, et oma ülesandeid edukalt täita. Uuring näitas, et töötajate ootused organisatsioonile hõlmavad laia toetusspektrit, mis soodustaks nende isiklikku ja ametialast kasvu, sealhulgas vajadust arenguprogrammidele ja karjäärivõimalustele, mis aitaksid neil organisatsioonis edasi liikuda ja parandada oma töösooritust. Töötajad peavad oluliseks ka regulaarset suhtlust ja koosolekuid, mis edendaksid avatust ja koostööd juhtkonna ning töötajate vahel. Lisaks toodi esile palga tähtsust kui töötamise positiivset aspekti, kuid samas peeti olulisemaks töötajate isikliku ja ametialase arengu toetamist. Uuring näitab, et töötajad väärtustavad mitte ainult materiaalseid hüvesid, vaid eelkõige võimalusi enesearenguks ja edenemiseks oma karjääris, mis nõuab organisatsioonilt pühendumist nende toetamisele ja arengu soodustamisele.

Töötajad ootavad organisatsioonilt palju enam kui konkurentsivõimelist palka – nad soovivad usaldusväärseid kolleege, selget arusaama organisatsiooni visioonist ja missioonist, turvalist töökeskkonda, õiglast tunnustust, töökindlust, lugupidavat suhtumist, toetust töö- ja eraelu tasakaalule ning võimalusi enesearenguks ja karjääriks. Investeerimine töötajate heaolusse ja soodne töökeskkonda pakkumine, mis vastab töötajate ootustele, toetab nii nende rahulolu kui ka organisatsiooni edu.

## **2. IBIS TALLINN HOTELLI SISEKLIENDITEENINDUSE PARENDUSVÕIMALUSED**

### **2.1. Ülevaade IBIS Tallinn Center hotellist ja uuringu kirjeldus**

Uuritavaks ettevõtteks on IBIS Tallinn Center, mis asub Tallinna kesklinnas bussijaama juures. IBIS Tallinn Center hotell on osa Accor ketist, mis on üks maailma suurimaid hotelliketete. Hotell asub aadressil Juhkentali 28. Ibis Tallinn Center on ainuke ALLSAFE märgistusega *economy* hotell Eestis, mis on atesteeritud Bureau Veritas-e poolt. (Ibis Tallinn Center Hotel, *n.d.*).

IBIS Tallinn Center hotell on kaasaegne kolme täрни hotell, mis on värskelt ehitatud, ja mille stiilne ja moekas disain köidab tähelepanu. Hotelli ettevõtluvorm on JUHKENTALI HOTEL OÜ. Hotell kuulub ka Eesti Hotellide ja Restoranide Liitu. Hetkel töötab selles organisatsioonis 48 inimest, kuid töötajate arv võib kõikuda sõltuvalt hooajast. Hotell on 7-korruseline ja selles on kokku 190 suitsuvaba tuba, millest 25 on peretoad ja 5 tuba on varustatud sisseehitatud saunaga. Iga tuba on kujundatud kaasaegseks ja minimalistlikuks ning iga reisija leiab endale sobiva toa: standardtoad on vaiksed ja helikindlad, varustatud konditsioneeriga; peretoad on mõeldud külalistele, kes reisivad koos lastega. Tubade disain loob tunde, nagu oleksid avatud taeval all. Lisaks on võimalik valida *superior* tuba, mis sisaldab ka isiklikku sauna. (Ibis Tallinn Center Hotell, *n.d.*). Hotell pakub mitmeid teenuseid, sealhulgas majutust, toitlustust ja konverentsi korraldamist. Toitlustust hotellis pakub restoran "Charlie's Corner".

Personalijuht mainis, et IBIS Tallinn Center hotell on võtnud siseteeninduskvaliteedi parandamiseks kasutusele mitmeid meetmeid. Töötajatele on loodud juhendid ja motiveerivad süsteemid, sealhulgas personali voolavuse mõõtmine ja aastased rahulolu uuringud, mille tulemused peavad aasta-aastalt paranema. Samuti on pööratud tähelepanu töötajate koolitusele ja ühistegevustele, et tõsta meeskonnatunnetust ja üldist rahulolu

töökeskonnas. Siseteeninduskvaliteeti eraldi uuritud pole ning seetõttu saab lõputöö uuringut pidada hotellile oluliseks ja vajalikuks.

Lõputöö uuring keskendub vastuste leidmisele kahele lõputöö uurimisküsimusele: kuidas toimub siseklientide teenindamine ja kuidas saaks parendada siseteeninduskvaliteeti IBIS Tallinn Center hotellis. Lisaks otsitakse võimalusi, kuidas hotell saaks edasi arendada siseteeninduskultuuri, et tõsta töötajate rahulolu ja parandada nende töötulemusi. See teema on eriti oluline, arvestades töötajate suurt voolavust turismi- ja majutussektoris, mis põhjustab olulisi lisakulusid.

Andmete kogumise meetodiks valiti kvantitatiivne uurimismeetod ankeetküsitlus. Üldkogumi moodustasid kõik IBIS Tallinn Center hotelli töötajad, kelle arv 2023. aasta IV kvartalis ulatus 48 inimeseni. (inforegister, 2024). Uuringu valimi moodustasid kõik hotellitöötajad. Sellest üldkogumist osales uuringus 27 töötajat, moodustades valimi, mis esindab ligikaudu 56% kogu töötajaskonnast. Sellise valimi suuruse puhul on võimalik teha üldistusi organisatsiooni ulatuses. Küsitlus viidi läbi Tartu Ülikooli *Limesurvey* tarkvaraga, ankeet on anonüümne ning töötajad saavad vastata nende sobitud kellajal. Anonüümsete vastuste kogumine võimaldas töötajatel avameelselt ja ausalt oma arvamusi jagada. Iga osa oli mõeldud spetsiifiliste töökeskonna aspektide uurimiseks, võimaldades IBIS Tallinn Center hotelli juhtkonnal saada ülevaadet ja peale ettepanekuid siseteeninduskvaliteedi edasiseks parandamiseks, hõlmates töötajaid erinevatest osakondadest, nagu majapidamisosakond, vastuvõttu osakond, köök, restorani ja toitlustusosakond, tehniline osakond, tellimus- ja müügiosakond.

Küsimustik koosnes 18 küsimusest ja valikvastusega küsimusi esitati 5 palli Liketeri skaalal (vt lisa 2). Küsimustik oli koostatud kahes keeles – eesti ja vene keeles. IBIS Tallinn Center hotelli siseteeninduskvaliteedi hindamiseks kasutati mitmete allikate põhjal kohandatud küsimustikku. Küsimustiku struktuur oli inspireeritud SERVQUAL ja INTSERVQUAL mudelite viiest dimensioonist. Küsimused kohandati uuringu konteksti jaoks, et hinnata siseklientide teeninduskogemust, keskendudes töötajatevahelisele suhtlusele ja teenindusprotsessidele. Küsitlusankeet jaotati seitsmeks osaks, millest esimesed viis plokki on koostatud vastavalt Insuasti & Silva, (2022) poolt kirjeldatud usaldusväärse, kindlustunde, materiaalsuse, empaatia ja reageerimisvõime

dimensioonidele, et mõista, kuidas need väljenduvad IBIS Tallinna hotelli erinevate osakondade vahelises suhtluses.

Andmete kogumisel keskenduti töötajate vaatenurgale, hõlmates laia spektrit teeninduskvaliteedi dimensioonidest – SERQVUAL ja INTSERQVUAL dimensioonid, koolitused ja arenguvõimalused ning töötajate ootused ja nende rahuolu. Analüüsisides tulemusi ja IBIS Tallinn Center hotelli siseteeninduskvaliteedi hetkeolukorda annab võimalusi vaadata, mis põhjused võiks mõjutada töötajate rahuolule ning leida kitsekohad, mis mõjutavad tööjõu voolavusele ja töötajate efektiivsuse vähendamisele. Нежелченко (2019) töö toob esile, et siseteeninduskvaliteeti võib mõjutada just vähene tähelepanu siseklientide teenindamisele ja tööjõu voolavus.

Iga SERVQUAL / INTSERQVUAL dimensioon on ankeedis esitatud erinevate väidetega, mis võimaldavad hinnata konkreetseid teeninduskvaliteedi aspekte:

- Usaldusväarsus (*reliability*) – Võime täita lubatud teenust usaldusväärselt ja täpselt.
- Kindlustunne (*assurance*) – Töötajate teadmised ja viisakus ning nende võime inspireerida usaldust ja enesekindlust.
- Materiaalsus (*tangibles*) – Füüsilised rajatised, seadmed ja personali välimus.
- Empaatia (*empathy*) – Hooliv ja individuaalne tähelepanu, mida ettevõtte pakub oma klientidele.
- Reageerimisvõime (*responsiveness*) – Valmidus aidata kliente ja pakkuda kiiret teenindust. (Tazreen S., 2012; Insuasti & Silva, 2022).

Küsitluse esimene osa käsitleb usaldusväarsuse dimensiooni, hinnates töökaaslaste võimet pakkuda teenuseid täpselt, luues usaldusväärsust teeninduses. Teises osas keskendutakse kindlustundele, kus uuritakse töötajate turvatunnet ja usaldust kolleegide toetuse ning kompetentsuse suhtes. Kolmandaks plokiks on materiaalsus, mis peegeldab töökoha füüsilist keskkonda, hõlmates töövahendeid ja -ruume ning nende mõju töötajate heaolule. Neljandas osas tuuakse esile empaatia, mis käsitleb kolleegide võimet pöörata individuaalset tähelepanu ja mõista tööalaseid vajadusi. Viiendaks osaks on reageerimisvõime, mis hindab töökaaslaste kiirust ja tõhusust päringutele ja vajadustele reageerimisel.

Lisaks viiele SERVQUAL dimensioonile lisati küsitlusele kaks plokki, mis kajastasid koolituse ja arenduse ning töörahulolu ja ootuste temaatikat, andes mõõtmeid töötajate kasvuvõimalustele ja nende üldisele rahulolule töökeskkonnas. Koolitus ja arendus keskendusid professionaalsele kasvule ja tööalaste teadmiste täiendamisele, samas kui töörahulolu ja ootuste plokk keskendusid töötajate motivatsiooni ja tasakaalu leidmisele töö ning eraelu vahel. Kuuenda küsimuste plokki koostamisel on aluseks võetud teoreetiline materjal, mis on esitatud teise ja kolmanda peatükis. Selles plokis käsitletakse töötajate koolitust ja arendust, lähtudes van der Voordt (2004), Wu *et al.* (2021), Zandiyeh *et al.* (2021) ja Duarte & Silva (2023) artiklitest.

Esimene küsimus käsitleb koolituste mõju töötajate arengule, viidates Wu *et al.* (2021), kes rõhutavad koolituste tähtsust siseteeninduskvaliteedi parandamisel. Järgnevad küsimused, mis puudutavad karjääriedenemist ja töökeskkonna mõju, tuginevad van der Voordti (2004) uuringule, mis keskendub töötajate rahulolule ja toetavale töökeskkonnale. Neljas küsimus arenguvõimaluste kohta põhineb Zandiyeh *et al.* (2021) artiklil, mis käsitleb töökohal pakutavate arenguprogrammide tähtsust. Viies küsimus, mis keskendub tagasiside ja juhendamise mõjule, tugineb Duarte & Silva (2023) uurimusele, mis rõhutab soorituse tagasiside olulisust tööefektiivsusele.

Viimane küsimustikuplokk uurib siseklientide ootusi ja rahulolu, viidates Mullinsi (1994), Bhende *et al.* (2020) ning Ineson *et al.* (2013) töödele. Esimene ja seitsmes küsimus, mis keskenduvad konkurentsivõimelistele palkadele ja soodustustele majutussektoris, põhinevad Ineson *et al.* (2013) uuringul, mis toonitab finantspreemiate tähtsust. Küsimused kaks kuni neli, mis käsitlevad töökeskkonna turvalisust, tunnustamist ja juhtkonna toetust, põhinevad Mullinsi (1994) artiklil. Viies küsimus töö- ja eraelu tasakaalu kohta tugineb Bhende *et al.* (2020) uuringule, mis rõhutab tasakaalu tähtsust töötajate stressi vähendamisel. Küsimus töötaja panuse tunnustamise kohta põhineb Woodsi (1993) uurimusel, mis rõhutab tunnustuse tähtsust töötajate rahulolus. Iga küsimustikuplokki lõpus on lisatud avatud küsimus, mis annab töötajatele võimaluse jagada oma ettepanekuid ja mõtteid.

Alapeatükk annab lühiülevaate IBIS Tallinn Center hotellist, kirjeldab uuringu meetodikat, ja esitab ülevaate koostatud ankeedist. Järgnevas alapeatükis esitatakse uuringu tulemused ja analüüs, mis toob esile töötajate arvamused ja kogemused, aidates

mõista, kuidas nende tagasiside põhjal saab parandada siseteeninduskvaliteeti ja tõsta töötajate rahulolu.

## 2.2. Uuringu tulemused ja analüüs

Selles peatükis esitab autor ülevaate uuringu tulemustest ja viib läbi analüüsi. Uuringu eesmärk oli mõista, kuidas toimub siseklientide teenindamine IBIS Tallinn Center hotellis ning kuidas seda teenindust saaks parendada. Uuringu tulemused on esitatud autori koostatud tabelite ja jooniste kaudu, mis annavad ülevaate kogutud andmetest. Uuringu tulemuste analüüs paljastas kõrged rahulolutasemed mitmes valdkonnas, sealhulgas usaldusväärsus, kindlustundes, empaatias, koolitustes ja arendustes ning töörahulolus ja ootustes. Uuring viidi läbi vahemikus 22. märtsist kuni 31. märtsini. Küsimustiku levitamine toimus elektrooniliselt e-posti teel kõigile töötajatele ning vajadusel oli võimalik ankeeti täita paberil. Osalejate hulka kuulusid töötajad erinevatest osakondadest – 8 isikut majapidamisosakonnast, 5 isikut vastuvõtuosakonnast, 2 isikut köögist, 2 isikut tellimusosakonnast, 1 isik tehnilisest osakonnast, 1 müügijuht, 5 isikut restorani- ja toitlustusosakonnast ning 3 isikut, kes klassifitseerisid end kui „muu“. Osakonnad ja nende jaotus on nähtavad joonisel 2.



**Joonis 2.** Töötajate jaotus osakondade kaupa (n=27)

Küsitluse käigus paluti vastajatel märkida ka oma vanuserühm. Vastavalt sellele oli 7 vastajat vanuses 18–24 aastat, 11 isikut 25–34 aastat, 3 isikut 35–44 aastat, 5 isikut 45–54 aastat ja üks isik vanuserühmast 55–64 aastat. Lisaks oli töötajate tööstaaž erinev: 7 isikut olid töötanud hotellis alla ühe aasta, 13 isikut 1–3 aastat ning 7 isikut rohkem kui kolm aastat.

Uuring algas usaldusväarsuse osast, kus keskenduti töötajate tajule kolleegide abivalmiduse ja tööülesannete täitmise kvaliteedi suhtes. Uuriti järgmisi aspekte: kolleegide valmidust abistada probleemide ilmnmisel tööajal, töökaaslaste võimet osutada teenuseid korrektselt esimesel korral, töökaaslaste pühendumust jagada õiget ja asjakohast teavet ning usaldust kolleegide vastu, kui on vaja neile teavet edastada. Lisaks hinnati, kui palju töötajad usaldavad oma kolleege tööalases suhtluses, mis on oluline tegur meeskonnasisese usalduse ja koostöö hindamisel. Tabelis 1 on esitatud igale väitele või küsimusele antud keskmine hinnang viiepunktilisel skaalal, kus 1 tähendab "Pole üldse nõus", 2 "Pigem ei ole nõus", 3 "Nii ja naa", 4 "Pigem nõus" ja 5 "Täiesti nõus".

**Tabel 1.** Usaldusväarsus

<b>Väide või küsimus</b>	<b>Keskmine hinnang</b>
Kui tööajal minul tekib probleem, minu kolleegid on valmis aitama ja tunnevad huvi selle lahendamise vastu	4,6
Minu töökaaslased on usaldusväärsed ja osutavad teenuseid õigesti esimesel korral, et vältida hilisemaid parandusi.	4,2
Töökaaslased annavad klientidele ja minule alati õiget ning vajalikku teavet.	4,2
Kui edastan teavet kolleegidele, olen kindel, et nad täidavad oma kohustusi ning osutavad teenuseid nagu lubatud.	4,2
Kas usaldate oma kolleege tööalases suhtluses?	4,2
<b>Kokku</b>	<b>4,3</b>

Keskmsed hinnangud viiepunktilisel skaalal jäävad vahemikku 4,2 kuni 4,6, viidates üldiselt kõrgele rahulolu tasemele töötajate seas seoses kolleegide usaldusväarsusega. Valmidus kolleegide poolt abi pakkuda hinnati eriti kõrgelt – 4,6, näidates seeläbi tugevat toetusvaimu meeskonnas. Madalamad keskmised hinnangud teiste väidete puhul – 4,2, kajastavad endiselt positiivset üldpilti, mis rõhutab töötajate usaldust kolleegide pädevuse ja teenuste õigesti ning õigeaegselt osutamise suhtes. Lisaks andis viimane küsimus respondentidele võimaluse lisada kommentaare, mille kaudu mõned osalejad väljendasid kolleegide suhtes tunnetatud usaldust. Toodi esile, et kuigi uute meeskonnaliikmete usaldamine võib nõuda aega, pälvisid vana töötajad täieliku usalduse. Kommentaarides rõhutati ka kolleegide professionaalsust, kinnitasid nende pädevust ja usaldusväarsust täiel määral. Tuginedes keskmistele hinnangutele, võib järeldada, et IBIS Tallinn Center hotelli töökultuur edendab usaldusväarsust ja avatud suhtlust.

Teine küsimustikuplokk oli suunatud uurida kindlustustunnet töötajate seas, mis käsitles töötajate taju kolleegide suhtlemisoskuste, kompetentsuse, teadmisi ja toetava käitumise kohta. Tabelis 2 esitatud andmete põhjal andsid töötajad kõrgeid keskmisi hinnanguid, mis ulatusid 4,4-st kuni 4,6-ni viiepunktilisel skaalal.

**Tabel 2.** Kindlustustunne

Väide või küsimus	Keskmine hinnang
Kolleegid suhtlevad minuga alati viisakalt ja sõbralikult.	4,6
Usaldan oma kolleegide kompetentsust ja teadmisi, mis omakorda loob minu igapäevases töös kindlustunde.	4,4
Kui mul tekib küsimus, saan julgelt pöörduda nii osakonnajuhataja kui ka kolleegide poole, olles kindel, et saan nende poolt õige ja asjakohase vastuse.	4,6
Kuidas hindate oma läbisaamist töökaaslastega?	4,6
<b>Kokku</b>	<b>4,6</b>

Tulemused varieeruvad 4,4 kuni 4,6, mis näitab, et töötajad hindavat kõrgelt oma läbisaamist kolleegidega ja saavajad julgelt nende poolt pöörduda. Sellised tulemused viitavad tugevale kindlustundele töökohal ja töötajad tunnevad end oma meeskonna liikmete kompetentsuse ja toetuse osas kindlalt. Viimasel küsimusel oli võimalik jagada oma arvamusega ja jätta kommentaare. Kommentaarides leidis arvamusi nagu töötajate suurepärase läbisaamine kolleegidega, sõltumata ametipositsioonist, mis peegeldab kaasahaaravat ja toetavat töökeskkonda. Samuti toodi esile et, kui tekib vahel laharvamusi, siis töötajad saavad need ilusti selgeks räägitud, mis rõhutab konstruktiivset suhtumist erimeelsustesse ja probleemide lahendamise oskust. Ühes kommentaaris oli väljendatud, et vastaja tunneb, et temal on parimad kolleegid, mis viitab tugevale sidemele ja heale meeleolule meeskonnas. Kokkuvõttes annavad need märkused aimu meeskonnatöö tugevusest ja organisatsiooni positiivsest suhtluskultuurist.

Järgmine küsimustikuplokk keskendus töökoha füüsilisele keskkonnale ja varustusele, mida töötajad igapäevaselt oma tööülesannete täitmiseks kasutavad. Hinnati töökoha ergonoomilisust, töövahendite kvaliteeti ja töökeskkonna üldist meeldivust. Lisaks hinnati, kuidas töötajad tajuvad kolleegide professionaalsust ja töökoha füüsilise keskkonna toetavust nende tööproduktiivsusele. Skaala keskmised väärtused näitavad töötajate üldist rahulolu töökeskkonna ja -tingimustega, samuti võimaldavad need

eristada valdkondi, mis vajavad edasist tähelepanu ja arendamist. Keskmised hinnangud on kajastatud tabelis 3.

**Tabel 3.** Materiaalsus

Väide või küsimus	Keskmine hinnang
Meie töökeskkond ja varustus on kaasaegsed ja tööks sobilikud.	4,3
Töökoha füüsiline keskkond on mugav ja ergonoomiline.	3,9
Kolleegide professionaalne välimuse on asjakohane ja korrektne.	4,1
Töökohal kasutatavad materjalid, nagu graafikud, teatiseid, aruanded ja käsiraamatud, on visuaalselt meeldivad.	4,2
Töökeskkonna valgustus ja temperatuur on optimaalne ning toetab mugavat ja produktiivset töökeskkonda.	3,9
Kuidas hindate oma töökeskkonna praegust seisukorda?	4,1
<b>Kokku</b>	<b>4,1</b>

Tabelis 3 käsitletakse töökeskkonna materiaalseid aspekte ja seda, kuidas töötajad hindavad oma tööruumi ja varustust. Keskmised hinnangud ulatuvad 3,9-st kuni 4,3-ni viiepunktilisel skaalal. Keskmised hinnangud näitavad, et kuigi üldine rahulolu tase varieerub, tulemused pole nii kõrged kui varasemates kategooriates hinnatud usaldusväärse ja kindlustunde osas. Kõige madalamalt hinnati töökeskkonna valgustust ja temperatuuri ning töökoha füüsilist keskkonda, millele anti keskmine hinnang 3,9. Töökeskkonna ja varustuse kvaliteet sai töötajate poolt positiivse hinnangu, kusjuures keskmine hinnang on 4,3, mis peegeldab tööruumi ja -vahendite sobivust ning kaasaegsust tööülesannete täitmiseks.

Võrreldes eelnevate kategooriatega, kus tööalast suhtlust ja kolleegide usaldusväärset hinnati positiivselt, ilmnevad materiaalsuse osas puudujäägid. Töötajate tagasiside viitab sellele, et kuigi üldiselt peetakse töövahendeid sobivaks, esineb töökohal füüsilisi ja keskkondlikke aspekte, mis nõuavad täiustamist. Näiteks on välja toodud temperatuuri reguleerimise probleemid, mis on eriti märgatavad vastuvõtus ja baaris, kus ukse lähedus võib eriti talveperioodil põhjustada ebamugavat töötemperatuuri. Mõningad tööruumid kogetakse ebamugavatena ja kontori töötajad rõhutasid, et valgustus töölaua kohal võiks olla parem, kontori sisekliima võiks ka üle vaatama - kord on umbne, siis jälle jahe. Samuti oli mainitud, et eeslini töötajate töökeskkond veidi ebamugav, kuna töötajad peavad olema klientidele alati nähtavad ja kättesaadavad, vahepeal puudub neil võimalus võtta pausi või istuda maha kui kliente on palju. Sellised tähelepanekud on olulised

töökeskkonna parendamiseks ning näitavad, et kui mõnes valdkonnas on saavutatud kõrge töötajate rahulolu tase, siis füüsilise keskkonna osas leidub veel edasisteks parandusteks.

Neljandas plokis keskenduti empaatia uurimisele töökohal. Küsitluses paluti töötajatel hinnata, kuidas kolleegid mõistavad ja arvestavad individuaalseid vajadusi, näitavad hoolivust üksteise suhtes ning kuidas on korraldatud töögraafik vastavalt isiklikele eelistustele. Keskmise hinnangu ja küsimused on kajastatud tabelis 4.

**Tabel 4.** Empaatia

Väide või küsimus	Keskmine hinnang
Kolleegid pööravad individuaalset tähelepanu ja mõistavad minu tööalaseid vajadusi.	4,0
Töökaaslased näivad hoidvat üksteist.	4,1
Mul on mugav ja paindlik töögraafik, mis mulle hästi sobib.	3,9
Minu kolleegid suhtlevad minuga hoolivalt ja mõistvalt ning meil on ühtehoidev ja sõbralik kollektiiv.	4,5
Kas tunnete, et teie tööalaseid vajadusi mõistetakse ja toetatakse piisavalt?	4,0
<b>Kokku</b>	<b>4,1</b>

Empaatia plokis saadud keskmised hinnangud olid suhteliselt kõrged, välja arvatud töögraafiku paindlikkuse osas, mis sai keskmiseks 3,9. Eriti positiivselt hinnati kollektiivi sõbralikkust ja üksteise vajaduste märkamist, millele anti kõrge keskmine hinnang 4,5. See kõrge hinnang peegeldab töötajate vahelist tugevat ühtekuuluvustunnet ja toetavat suhtumist.

Viimasel küsimusel oli võimalik jagada oma arvamusega ja jääta oma kommentaare. Kommentaaridest selgus, et hoolimata töötajate rahulolust kolleegide vahelise mõistmise ja toetuse osas, on ilmnenu, et juhtkonna poolt töötajate individuaalsetele vajadustele osutatav tähelepanu vajab edasist tugevdamist. Töötajad tunnetavad, et nende vajadusi ei arutata piisavalt ning ei võeta alati arvesse kõigi osapoolte soove ja märkusi. Majapidamisosakonna töötajad tõid esile vajaduse vähem pingelise töögraafiku järele. Sellised tagasisided viitavad võimalikele parenduskohtadele organisatsiooni kommunikatsioonis ja töötajate kaasamises.

Viiendas küsimustikuplokis keskenduti töötajate reageerimisvõimele töökohal esinevatele päringutele ja vajadustele. Küsitluses hinnati, kuidas töökaaslased ja juhtkond

reageerivad töötajate pöördumistele, kas kolleegid on valmis abistama ja erisoove täitma ning kui kiiresti ja asjakohaselt on võimalik saada tagasisidet. Hinnangute andmiseks kasutati viiepunktilist skaalat, keskmine hinnang ja väited on toodud tabelis 5.

**Tabel 5.** Reageerimisvõime

Väide või küsimus	Keskmine hinnang
Päringutele ja vajadustele töökaaslased reageerivad kiiresti ja tõhusalt.	4,0
Töökaaslased ja juhtkond hoiavad mind kursis, millal ja kuidas teenuseid osutatakse.	4,0
Kolleegid on alati valmis aitama ja erisoove täitma.	4,0
Kui esitan tööalase küsimuse või probleemi, saan ma kolleegidelt tagasisidet kiiresti ja õigeaegselt.	4,1
Kuidas iseloomustaksite oma kolleegide kiirust ja asjalikkust vastamisel teie tööalastele päringutele ning nende valmidust pakkuda abi?	4,1
<b>Kokku</b>	<b>4,0</b>

Keskmine hinnang kõigile väidetele jäi ühtlaselt 4,0 peale, välja arvatud kahele väitele, mis said veidi kõrgema hinnangu, näidates seeläbi, et kuigi töötajate rahulolu reageerimisvõime osas ei ole maksimaalne, peetakse kolleegide kiiret ja asjalikku reageerimist tugevaks küljeks. Erilist tunnustust leidis töökaaslaste abivalmidus probleemide või küsimuste korral, millele anti kõrgem hinnang, keskmiselt 4,1, ning samuti kiire ja asjakohane tagasiside kolleegidelt samuti 4,1. Kommentaarides märgiti positiivselt, et palutud ülesanded ja päringud täidetakse esimesel võimalusel, mis rõhutab meeskonna valmisolekut ja võimet kiiresti tegutseda. See osutab võimalusele edasi arendada ja parandada juba olemasolevat süsteemi, kuid samas on juba praegu olemas tugev alus meeskonnatööks ning vastastikuseks toeks.

Seitsmendas küsimustikuplokis keskenduti töötajate koolitusele ja arendusele. Küsiti töötajate arvamusi koolituste kasulikkuse, karjääriarenduse võimaluste, töökeskkonna teadmiste, arenguvõimaluste ja tagasiside ning juhendamise kohta. Keskmist hinnangut arvutades kasutati skaalat 1 kuni 5, nagu eelmised väited. Keskmine hinnang on kajastatud tabelis 6.

Tabelis 6 kajastatud töötajate hinnangud koolituse ja arenduse aspektidele jäävad viiepunktilisel skaalal 3,7-st 4,1-ni. Keskmine hinnang kõigile koolituse ja arenduse aspektidele oli 3,8, viidates sellele, et töötajad hindavad neid võimalusi üldiselt

positiivselt, kuid näevad potentsiaali parendusteks koolitusprogrammide sisus ja nende vastavuses töötajate vajadustele. Töötajad kõrgelt hinnati (4,1) töökeskkonna võimalust anda piisavalt teadmisi ja tagasisidet ja juhendamised oma juhendajalt ja kolleegidelt. Madalamalt töötajad hindasid võimalus karjääriteel liikuda (3,8) ja organisatsiooni poolt pakutavad arenguvõimalused (3,7).

**Tabel 6.** Koolitused ja arendus

Väide või küsimus	Keskmine hinnang
Töö annab kasulikud koolitused, mis aitavad mulle töökohas arendada.	3,9
Töökohas on võimalik karjääriteel liikuda ja arendada.	3,8
Töökeskkond annab piisavalt teadmisi, et oma tööd korralikult teha.	4,1
Töökohas pakutavad arenguvõimalused vastavad minu professionaalsetele eesmärkidele.	3,7
Tagasiside ja juhendamine kolleegidelt ja juhtidelt aitavad mul oma oskusi täiustada.	4,1
Kuidas hindate teie ettevõtte pakutavaid koolitus- ja arendusprogramme?	3,3
<b>Kokku</b>	<b>3,8</b>

Koolitusprogrammide kohta antud tagasiside, mis pärines viimase küsimuse kommentaaridest, näitab töötajate erinevaid eelistusi: mõned on rahulolevad hetkel pakutavate programmidega, teised sooviksid rohkem valikuid, näiteks psühholoogia koolitusi, mis laiendaksid nende oskusi töökohal. Ettevõtte pakutavate teeninduskoolituste kõrval töötajad väljendanud huvi ka ametikohapõhiste koolitusprogrammide vastu, mis toetaksid nende professionaalset kasvu ja arengut. See tagasiside kinnitab, et töötajad on koolitusprogrammidest huvitatud ja soovivad nende mitmekesistamist.

Viimases küsimustikuplokis keskenduti töörahulolule ja ootustele. Küsitluses paluti töötajatel hinnata oma palga ja hüvede konkurentsivõimet, töökeskkonna turvalisust ja toetavust, saadud tunnustust ja tagasisidet töö eest, võimalusi töö- ja eraelu tasakaalustamiseks, tunnustamist asjakohaselt, tööandja pakutavaid soodustusi ning oma rahulolu ja ootuste vastavust töö suhtes. Tulemused on kajastatud tabelis 7.

Keskmine hinnang oli 3,8, mis näitab, et töötajad on üldjoontes rahul, kuid on ka märke, et rahulolu saab parendada. Tabelist 7 ilmneb, et töötajate hinnangud on üsna head, eriti töökeskkonna turvalisuse (4,3) ja tööandja poolt pakutavate konkurentsivõimeliste

soodustuste (4,1) osas. Kuid on ka aspekte, kus hinnangud on madalamad, näiteks töö- ja eraelu tasakaalu saavutamise võimalused (3,4) ja pakutav ettevõtte poolt palk ja hüved (3,5).

**Tabel 7.** Töörahuolu ja ootused

Väide või küsimus	Keskmine hinnang
Minu palk ja hüved on konkurentsivõimelised võrreldes sarnaste ametikohtadega hotellinduses.	3,5
Tunnen, et minu töökeskkond on turvaline ja toetav.	4,3
Tunnustus ja tagasiside minu tööle on õiglane ja motiveeriv.	3,9
Juhtkond toetab minu professionaalset arengut ja on avatud tagasisidele.	3,9
Minu töö võimaldab mul saavutada hea tasakaalu töö- ja eraelu vahel.	3,4
Minu panust töösse tunnustatakse ja hinnatakse asjakohaselt.	3,6
Tööandja pakub konkurentsivõimelisi soodustusi, näiteks tervisekindlustust ja spordikompensatsiooni.	4,1
Mulle meeldib minu töökoht ja saan julgelt soovitada ka oma sõpradele ja tuttavatele.	3,9
Kas olete oma tööga rahul ja kas teie ootused tööle vastavad teie ettekujutusele?	4,0
<b>Kokku</b>	<b>3,8</b>

Kommentaaridest koorus välja, et töötajad peavad olukorda IBIS hotellis üldiselt positiivseks. Töötajad hindavad tööandja pakutavaid hüvesid, nagu tasuta toit ja tervisekindlustus. Samas väljendati soovi täiendavate hüvede järele, näiteks paindlikuma kindlustuskaitse ja suuremate sporditoetuste osas. Lisaks peetakse oluliseks piisavat personali olemasolu ja mõistlikku töökoormuse jaotust, et tagada heaolu ja produktiivsus ning vältida läbipõlemist.

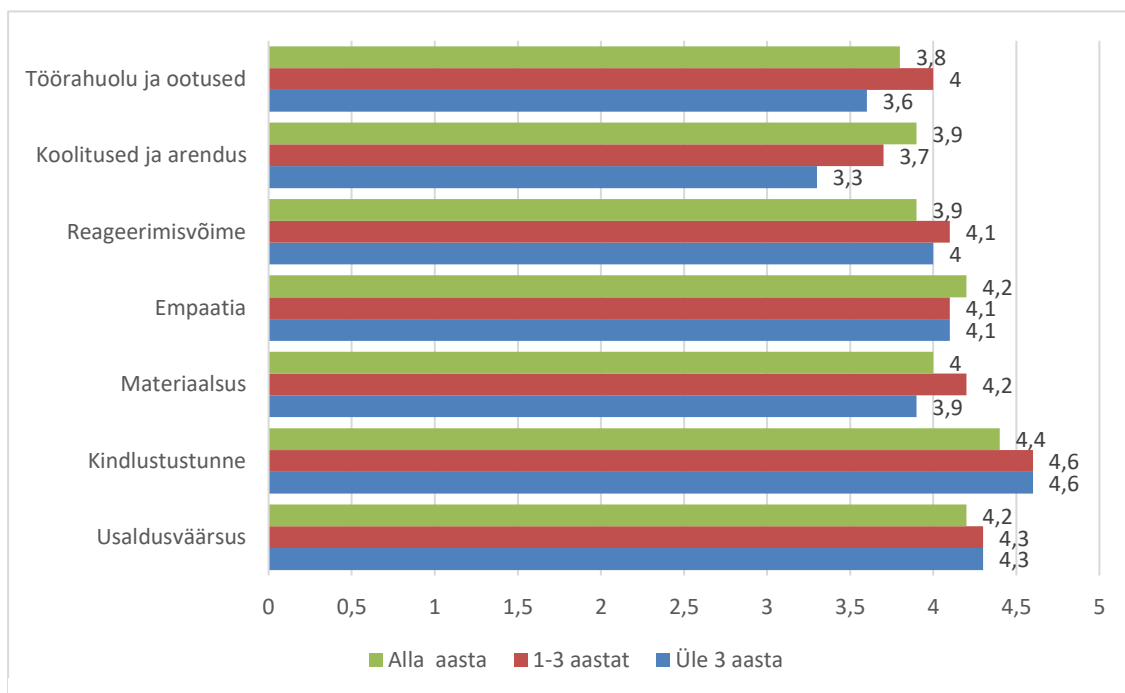
Ankeetküsitlus pakkus lõpetava vabavastuse küsimuse kaudu töötajatele võimalust jagada oma ettepanekuid töökeskkonna ja siseteeninduskvaliteedi edendamiseks. Töötajad märkisid, et ettevõtte poolt loodavad koolitusprogrammid, vastutusvalade ja protsesside kaardistamine ning selgete ülesannetega rollide määratlemine on kasulikud. Töötajad mainisid, et soovivad regulaarseid individuaal- ja meeskonnakoosolekuid, et paremini arutada töötajate ja osakondade hetkeseisu.

Töötajad tõid välja olulise vajaduse täiendava tööjõu järele, et vähendada olemasoleva personali ülekoormust ja läbipõlemisriski ning rõhutasid, et hea töö ja pühendumus väärivad tunnustust. Töötajate tagasiside hõlmas tööjaotuse ebavõrdsust ja raskust

töökoormusega. Rõhutati, et töötajate panuse märkamine ja nende pühendumuse tunnustamine juhendajatelt ei ole alati piisav. Veelgi enam, soovitati suuremat rõhku panna osakonna vahel suhtlusele ja koostööle ning pakuti välja, et koolitused võiksid olla mitmekesisemad ja hõlmata ka muid valdkondi peale teeninduse. Lisaks toodi esile soov muuta töökohti ergonomilisemaks, kusjuures ruumide temperatuur ja valgustus ei vasta alati töötajate vajadustele, eriti kontori, vastuvõtuala ja fuajee piirkonnas.

Vastustest kerkis ka esile, et mõned töötajad tunnevad graafiku pärast muret, eriti majapidamisosakond. Läbivalt paistis silma soov luua iga osakonna ja üldise koosolekud, kus kõik töötajad saaksid osaleda ja oma mõtteid jagada. Üles kerkis idee korraldada regulaarseid koosolekuid, kus töötajad saavad otse panustada organisatsiooni arengusse. Osa töötajaid väljendas rahulolu praeguse töö ja töökeskkonnaga, märkides, et nad ei pea vajalikuks muudatuste tegemist.

Küsimustikus osalesid erineva tööstaažiga töötajad, kus hinnangud mõnedes valdkondades olid erinevad. Joonisel 3 esitatud keskmised hinnangud toovad esile, et usaldusväarsuse (4,2 kuni 4,3), kindlustunde (4,4 kuni 4,6), reageerimisvõime (3,9 kuni 4,1) ja empaatia (4,1 kuni 4,2) valdkondades on keskmised hinnangud suhteliselt sarnased kõigi töötajagruppide lõikes. Siiski on nähtav, et töörahuolu ja ootuste hinnangud on



**Joonis 3.** Erinevate tööstaažiga keskmised hinnangud (n=27)

madalamad nende töötajate hulgas, kes on hotellis töötanud kõige kauem (3,6). Lisaks on märgatav, et uued töötajad, kes on hotellis töötanud vähem kui aasta, on oma koolitusprogrammidega rohkem rahul, mille keskmine hinnang on 3,9, võrreldes pikema tööstaažiga töötajate hinnanguga, mis on vaid 3,3. Joonisel 3 on kajastatud erinevate tööstaažiga keskmised hinnangud.

Küsimustikus osalesid ka erinevate osakondade töötajad ja vastavalt on mõned osakonnad eristuvad võrreldes teistega oma keskmiste hinnangute poolest. Lisas 3 kajastatud keskmised hinnangud näitavad, et hotelli erinevate osakondade töötajad on hinnanud oma töökeskkonda erinevalt, mis viitab nii osakondade tugevustele kui ka nõrkustele. Esmajoones paistab silma töötajad, kes valisid "Muu" kategooriat, on saanud kõrgema hinnangu pea kõigis kategooriates, eriti aga koolituse ja arenduse ja kindlustustunde (5,0) ning töörahulolu (4,7) osas.

Teisest küljest täheldatakse restorani- ja müügiosakonnad madalamaid hindeid materiaalsuse osas, vastavalt 3,2 kuni 3,7, mis viitab võib-olla nende osakondade varustuse või tööruumi parendamise vajadusele. Samuti on nähtav, et tehniline osakond on saanud suhteliselt madala hinnangu empaatia (3,0) ja koolituste ning arenduste (2,7) eest, mis võib osutada vajadusele täiendavate koolituste ja oskuste arendamisele. Madalamad hinded empaatia osas võivad viidata sellele, et osakonna töötajad ei tunne end piisavalt mõistetuna ega toetatuna oma kolleegide poolt. Samuti torkab silma restorani- ja toitlustusosakond ning köök, mis jääb enamikes kategooriates keskmisele tasemele, kuid on saanud suhteliselt madalamaid hinnanguid kategoorias "Töörahulolu ja ootused" (3,3 ja 3,7) ja "Koolitused ja arendus" (3,4 ja 3,3). See võib osutada vajadusele keskenduda töötajate rahuolu arendamisele ning samuti nende professionaalse kasvu ja koolituse toetamisele. Vastuvõtu-, majapidamis- ja tellimuste osakonnad on saanud hinnangud, mis varieeruvad 3,8 ja 4,9 vahel, mis näitab üldiselt positiivset tagasisidet.

Üldiselt on olukord IBIS Tallinn Center hotellis hea, töötajate rahulolu on kõrgel tasemel, eriti seoses kolleegide usaldusvääruse, abivalmiduse ja kindlustundega, mis kajastab tugevat meeskonnatunnet ja toetavat töökultuuri. Siiski töötajad on tõstatanud vajaduse töökeskkonna füüsiliste aspektide ja töögraafiku paindlikkuse parendamiseks ning väljendanud soovi suurema tunnustuse ja tähelepanu järele juhtkonna poolt. Lisaks on ilmnenud soov, et ettevõtte pakuks erinevaid ja mitmekesiseid koolitusprogrammi.

Selgub, et kuigi hotellis valitseb positiivne töökultuur, leidub mitmeid valdkondi, kus on võimalik töötajate heaolu ja siseteeninduskvaliteedi edasi arendada. Järgmises peatükis esitab autor järeldused ja ettepanekud, lähtudes küsitluse vastustest ja töötajate tagasisidest.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud IBIS Tallinn Center hotellile**

Alapeatükis võrreldakse, kuidas lõputöö uuringu tulemused ühtivad või erinevad varasemate uuringute tulemustest ning esitatakse ettepanekud IBIS Tallinn Center hotellile siseteeninduskvaliteedi parendamiseks.

Tankovići (2022) teadusartikli järgi kommunikatsioon soodustab töötajate seas vastastikust austust, usaldust ja mõistmist. See aitab kaasa koordineerimisele ja koostööle, tugevdades töösuhteid ja kuuluvustunnet, mis omakorda parandab ülesannete tõhusat integreerimist. Tuginedes keskmistele hinnangutele usaldusväärse osas, võib järeldada, et hotelli töökultuur edendab usaldusväärset ja avatud suhtlust, kuid kommentaaridest selgub, et tugevdada koostööprotsesse ja kaasatust, võiks ettevõtte pakkuda töötajatele regulaarsed koosolekuid, kus töötajad saaksid läbi rääkida tööprotsessidest ning saavad otse panustada organisatsiooni arengusse. Duarte & Silva (2023) väidavad, et suhtluse parandamine organisatsioonides, näiteks juhtide ja nende alluvate vahel, paneb töötajaid tundma end rohkem oma firma poolt toetatuna. Informatsioonivoo peaks hõlmama ettevõtte kultuuri, väärtusi, poliitikaid ja eesmärke, samuti tagasisidet sooritusel, nii et üldine töökliima tagab töötajate parema sobitumise oma organisatsiooni ja aitab toime tulla tööalaste nõudmistega ning rolliootustega. See tugi suurendab töötajate tööefektiivsust. Kui suhtlus on piiratud, ebaselge ja ebapiisav, võivad töötajad tunda end isoleerituna ja oma organisatsiooni poolt toetamata. Et tugevdada koostööd ja suurendada töötajate kaasatust, võiks välja tuua järgmised ettepanekud:

- Ettevõtte võib korraldada regulaarselt struktureeritud koosolekuid igas osakonnas, kus töötajad saavad arutada tööprotsesse, mis aitavad paremale meeskonnatööle ja tööprotsesside efektiivsusele.
- Juhtkond võib regulaarselt anda tagasisidet töötajate sooritusel.

Van der Voordt (2004) mainis, et töötajate rahulolu sõltub, kui hästi töökeskkond vastab töötajate soovidele, ootusele ja vajadustele. See on seotud ka füüsilise töökeskkonnaga (töökoht, valgustus, päevavalgus, temperatuur, vaade jne). Lisaks Sokolova (2009) väidab, et sisekliendirahulolu ühest põhilist aspektist on töökeskkonnaga rahulolu. Vastavalt töötajate tulemustele, kes mainisid, et mõnel ruumil valgustus ja temperatuur ei vasta nende vajadusele, on võimalik teha järgmine ettepanek:

- Korraldada ülevaatus tööruumides, et identifitseerida valdkonnad, kus valgustus ja temperatuuriregulatsioon ei vasta töötajate vajadustele.

Toetav juhtimine on oluline töörahulolu ja töötajate hoidmise aspektides. Nagu Poe (2003) ja Ineson *et al.* (2013) on rõhutanud, on töörahulolu suurendamisel oluline sotsiaalne kaasatus ja emotsionaalsed tegurid. Tugev side ettevõtte ja juhtkonnaga loob töökohal turvalisuse ja usalduse õhkkonda, mis võimaldab töötajatel end väärtustatuna ja mõistetuna tunda. Informaalne, mitteamonetaarne tunnustus, on palgast sageli olulisem. Lisaks väidavad Danish ja Usman (2010), et tunnustus on oluline tegur töötajate motiveerimisel ja nende pühendumise suurendamisel organisatsioonis, ning juhtide ülesanne on töötajaid edukalt motiveerida ja mõjutada nende käitumist, et saavutada suurem organisatsiooniline efektiivsus.

Uuringu tulemused ja töötajate tagasiside, kus mitmed töötajad rõhutasid soovi saada rohkem tunnustust juhtkonna poolt, viitavad vajadusele süstemaatilisema tunnustussüsteemi järele. Selle alusel on võimalik koostada järgmine ettepanek:

- Hotelli juhtkond võiks välja töötada ja koostada tunnustussüsteemi, mis toetab ja tunnustab töötajate panust ja saavutusi ning loob positiivse töökultuuri, kus töötajad tunnevad end väärtustena ja motiveerituna.
- Luua süsteem, mis võimaldab töötajate järjepidevat tunnustamist nii formaalsete preemiate kui ka informaalsete tunnustuse kaudu.

Zandiyeh *et al* (2021) toonitavad, et koolitus- ja arendusprogrammide kaudu saavad organisatsioonid tõsta siseteeinduse kvaliteeti ja töötajate rahulolu. Need programmid, mis suurendavad töötajate enesekindlust ja aitavad oskusi rakendada, vähendavad personali puudumist. Haghikah, Khadang ja Arabi (2016) rõhutavad, et koolitused peaksid vastama vajalikele kvalifikatsioonidele, et paremini teenindada organisatsiooni

kliehte. Koolitusel osalenud töötajad on positiivsemad ja pädevamad, aidates kaasa organisatsiooni edule. Lõputöö uuringust selgus, et kuigi koolituse korraldatakse, siis mõned neist ei vasta töötajate ootustele kvaliteedi ja sisu suhtes. Toodi välja, et kuigi uusi koolituse pakutakse, ei vasta mõned neist töötajate professionaalsetele eesmärkidele ja töötajad ei tunne pakutavate koolituste vastu huvi. Samuti oli nähtav, nooremad töötajad on koolitustega rohkem rahul kui suure staažiga töötajad, mis võib peegeldada ettevõtte investeeringuid uute töötajate arengusse. Selle põhjal on võimalik järgmised ettepanekud esineda:

- Uuendada ja kohendada koolitusprogramme vastavalt töötajate ametialastele vajadustele ja organisatsiooni strateegilistele eesmärkidele.
- Keskenduda pikaajaste töötajate oskuste täiendamisele, mis aitaks neil tunda end tööl väärtustatuna ja kaasajastatuna.
- Kasutada tagasisidet koolitusprogrammide täiustamiseks, et need vastaksid paremini töötajate ja organisatsiooni vajadustele.

Samuti rõhutasid mõned töötajad, et tunnevad muret oma töögraafiku pärast. Bhende *et al.*, (2020) kirjutab, et organisatsioonid, mis rakendavad töö- ja eraelu tasakaalu toetavaid praktikaid, nagu paindlik tööaeg ja kaugtöö võimalused, aitavad vähendada töötajate stressi ja suurendada nende üldist heaolu. Töö- ja eraelu tasakaal on näitaja, mis viib madalate stressitaseme ja töötaja heaoluni. Tasakaalustatud kaasatus töösse ja peresse vähendab konflikte ja stressi, luues positiivse keskkonna nii tööl kui kodus. Järgnevalt on toodud järgmised ettepanekud:

- Koostada töögraafikud, konsulteerides eelnevalt töötajatega, et tagada nende sobivus töötajate isiklike ja perekondlike vajadustega.
- Pakkuda töötajatele võimalust teha kaugtööd, kui nende tööülesanded seda võimaldavad.

Sisekliendirahulolu mõõtmiseks kasutatakse mitmesuguseid populaarseid meetodeid, sealhulgas regulaarseid küsitlusi. Töötajad on väljendanud soovi korraldada regulaarseid koosolekuid, et arutada oma tööalaseid kogemusi ja muresid, mis aitaks tugevdada meeskonnatunnet ja kaasatust. Сокколова (2009) toob välja, et fookusgrupid on üks efektiivne meetod sisekliendirahulolu uurimiseks, võimaldades saada sügavamaid

teadmisi töötajate mõtetest ja tunnetest. Selle alusel on võimalik koostada järgmine ettepanek:

- Luua kogunevad fookusgrupid, mis pakuvad töötajatele võimalust avatult arutada oma tööalaseid kogemusi, muresid ning ettepanekuid ja seejärel tulemusi saaks kasutada siseteeninduskvaliteedi parandamiseks ning töökeskkonna arendamiseks.

Moyeenudin (2020) uuringul on esile toodud, et turismi- ja majutussektoris inimesed töötavad katkematult, sealhulgas nädalavahetusel ja kõrgehooajal. Klient on alati esikohal, mis teeb töötajate haldamise hooajalistel perioodidel keeruliseks. Hotellitöö on eriti väsitav just pideva suhtluse tõttu külalistega ning töötajad peavad olema alati valvel ja pidevalt keskenduma külaliste esitatud tellimustele ja päringutele. Need olukorrad mõjutavad töö- ja eraelu tasakaalu. Töötajate tagasiside käsitles tööjaotuse ebavõrdsust ja töökoormuse raskust ning tõi välja soovi vähendada olemasoleva personali ülekoormust. Ettevõtte võib vaadata üle mõne töötajate töögraafikud ja töökoormus, et tagada töötajate heaolu ja vähendada töötajate stressi. Selle järgi on võimalik järgmised ettepanekud esineda:

- Kehtestada piirangud tööajal, sealhulgas ületundide reguleerimine, et vältida liigset töökoormust ning rakendada protsesse ja meetmeid töökoormuse õiglasemaks jaotamiseks töötajate vahel.
- Pakkuda koolitusi, mis õpetavad stressi leevendama ja annavad töötajatele vahendid tööstressi juhtimiseks.

Käesolevas peatükis on esitatud järeldused ja ettepanekud, mis põhinevad teoreetilisel kirjandusel ja uuringu tulemustel ning pakub välja mitmeid ettepanekuid IBIS Tallinn Center hotelli siseteeninduskvaliteedi parandamiseks. Autori hinnangul on esitatud ettepanekud teostatavad ja realistlikud, ning need aitavad parandada siseteeniduskvaliteedi, muutes selle järjepidevamaks ja tulemuslikumaks.

## KOKKUVÕTE

Teeninduskvaliteedi temaatika kui üks võtmeküsimusi klientide rahulolu ja konkurentsivõime suurendamisel, on teadlasi ja spetsialiste köitnud juba aastaid. Suurt tähelepanu on pööratud teeninduskvaliteediga seonduvatele külastajauuringutele, märksa vähem on tähelepanu all olnud töötajate kui siseklientide rahulolu ja siseteeinduskvaliteedi küsimused ning seda ka turismi- ja majutussektoris. (Al-Ababneh *et al.*, 2018).

Нежелъченко (2019) ja Heimerl *et al.* (2020) mainivad, et turismi- ja majutussektoris üks peamisi väljakutseid on suur tööjõu voolavus, mis toob kaasa märkimisväärseid lisakulusid ning toovad esile, et madal töörahulolu on suure tööjõu voolavuse peamine põhjus, mis on sageli tingitud stressist ja töökoormusest. Tööjõu voolavus ja selle mõju organisatsiooni efektiivsusele on olulised teemad, eriti turismi- ja majutussektoris, mis on tuntud kõrge tööjõu voolavuse poolest. Aktuaalsuse seisukohast on siseklientide teeninduskvaliteedi uurimine väga oluline, kuna see võib mõjutada töötajate rahulolu, mis omakorda mõjutab nende soovi organisatsioonis püsida.

Käesolev lõputöö annab ülevaate siseklienditeeninduse teoreetilistest käsitlest, keskendudes siseklientide ootustele ja vajadusele. Samuti käsitletakse siseklientide teenindamise viise ja võimalusi siseteeinduskvaliteedi parandamiseks. Teoreetilise osa tutvustab siseteeinduskvaliteedi mõistet ning käsitleb erinevaid viise ja protsesse, selgitades, kuidas neid küsimusi peaks organisatsiooni integreerima. Ritz-Carltoni hotelli tuuakse näitena ettevõttest, kus siseteeinduskvaliteedi põhimõtted on strateegiliselt integreeritud, rõhutades töötajate käsitlemist siseklientidena. Lisaks kirjeldatakse töötajate ootusi ja soove, mis on olulised nende rahuolu ja efektiivsuse tõstmiseks.

Empiirilise osas tutvustatakse IBIS Tallinn Center hotelli ja kirjeldatakse uuringu meetodikat, mis keskendub siseklienditeeninduse analüüsile. Samuti esitatakse uuringu tulemused, mis kajastavad töötajate rahuolutaset erinevates valdkondades, analüüsitakse

kogutud andmeid ja tõstetakse esile olulisi leide. Lisaks võrreldakse uuringu tulemusi ning tehakse järeldused ja esitatakse ettepanekud IBIS Tallinn Center hotellile.

Lõputöö eesmärk oli uurida, kuidas toimub siseklientide teenindamine ja esitada ettepanekuid teeninduskvaliteedi parandamiseks. Eesmärk saavutati läbi kvantitatiivse uuringu, mis hõlmas töötajate küsitlust. Küsitluse kaudu tõid uuringu tulemused esile mitmeid siseteeninduskvaliteedi parandamise võimalusi ja näitasid, et kuigi töötajad tunnevad üldist rahulolu oma töökeskkonnaga, on teatud valdkonnad, mis vajavad parandamist. Lõputöös pakuti mitmeid ettepanekuid, mis on suunatud siseteeninduskvaliteedi parandamiseks. Ettepanekute eesmärk on suurendada töörahuolu ja parandada siseteeninduskvaliteeti, mis on eriti oluline turismi- ja majutussektoris. Autor soovitas tugevdada sisekommunikatsiooni ning pakkus korraldada regulaarselt koosolekuid igas osakonnas, kus töötajad saavad arutada tööprotsesse, mis aitavad paremale meeskonnatööl ja tööprotsesside efektiivsule. Töötajatele tuleks pakkuda mitmekesist koolitusprogramme, et tõsta professionaalsed oskusi ja uuendada koolitusprogramme vastavalt töötajate ametialastele vajadustele ja organisatsiooni eesmärkidele. Töökoormuse haldamiseks oli pakutud kehtestada piirangud tööajal, et vältida liigset töökoormust ja korraldada tööd nii, et see oleks õiglaselt jaotatud. Juhtkond peaks regulaarselt andma konstruktiivset tagasisidet töötajate sooritusele, tunnustama saavutusi ja premeerima head tööd. Lisaks pöörati tähelepanu füüsiliste töökeskkonna parandamisele, ning tuleb korraldada ülevaatus tööruumides, et identifitseerida valdkonnad, kus valgustus ja temperatuuriregulatsioon ei vasta töötajate vajadustele.

Autori arvates valitud kvantitatiivne uurimismeetod õigustas end, kuna võimaldas koguda objektiivsed andmeid töötajate rahuolu ja siseteeninduskvaliteedi kohta. Edaspidi oleks kasulik läbi viia järeluurimisi, et hinnata ettepanekute rakendamise mõju ja töötajate rahuolu muutust. Samuti autor võiks lisada kvalitatiiivseid meetodeid, nagu intervjuud, et süvendada mõistmist töötajate kogemusest ja motivatsioonist.

Uuringu tulemused pakuvad laiemat huvi, eriti majutus- ja turismisektorile, mis võitleb sageli sarnaste probleemidega, nagu tööjõu voolavus ja siseteeninduskvaliteedi parandamise vajadus. Töö tulemused võiks olla kasulikud teistele hotellijuhtidele, kes soovivad parandada siseteeninduskvaliteedi ja töötajate rahuolu.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Al-Ababneh, M. M., Masadeh, M., Al-Shakhsheer, F. J., & Habiballah, M. A. (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 8(1), 55–62.  
<https://doi.org/10.1080/22243534.2018.1501182>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingahalli, V., & Reddy, Y. (2020). Quality of work life and Work–Life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265.  
<https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Chen, W. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152–160.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.004>
- Chiang, C., & Wu, K. (2014). The influences of internal service quality and job standardization on job satisfaction with supports as mediators: flight attendants at branch workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2644–2666. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.884616>
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
- Dhurup, M. (2012). Determinants of internal service quality and the relationship with internal customer satisfaction. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4185. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/B80999D35613>
- Duarte, P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), 216.  
<https://doi.org/10.3390/admsci13100216>

- Frost, F. A., & Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358–377. <https://doi.org/10.1108/08876040010340991>
- Gilbert, G.R. (2000), "Measuring internal customer satisfaction", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 10 No. 3, pp. 178-186. <https://doi.org/10.1108/09604520010336704>
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors influencing job satisfaction in hospitality industry. *SAGE Open*, 10(4), 215824402098299. <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
- ibis Tallinn Center hotell. (n.d.). Ibis Tallinn Center. <https://www.ibistallinncenter.ee/et/>
- 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>
- Insuasti, P. R. M., & Silva, E. (2022). A joint analysis of service quality: a case study of SERVQUAL and INTSERVQUAL models in Ecuadorian lodges. *Investigaciones Turísticas*, 23, 239. <https://doi.org/10.14198/inturi2022.23.11>
- JUHKENTALI HOTEL OÜ (2024). Inforegister. <https://www.inforegister.ee/14114233-JUHKENTALI-HOTEL-OU>
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence/Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 205–223. <https://doi.org/10.1080/14783360903550095>
- Moyeenudin, H. M. (2020). Work life balance to overcome stress in hospitality sector. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 5686–5692. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i5/pr2020275>
- Mullins, L. J. (1994). *Management and organisational behaviour*. 8 edition. Raamat
- Paraskevas, A. (2001). Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 251–258. <https://doi.org/10.1108/09596110110395947>
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance. *Journal of Service Management*, 27(5), 773–797. <https://doi.org/10.1108/josm-10-2015-0294>

- Susanti, E., Sule, E. T., & Sutisna, H. (2015). The Impact of Internal and External Service Quality (A Case Study among Lecturers and Students). *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5s5p77>
- Tanković, A. Č., Bilić, I., & Brajković, I. (2022). Internal communication and employee satisfaction in hospitality. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 27(1), 1–16. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.1>
- Tazreen S. (2012). *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM) ISSN: 2278-487X Volume 1, Issue 5, PP 09-19* [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Van Der Voordt, D. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133–148. <https://doi.org/10.1108/14630010410812306>
- Woods, R. C. (1993, Detsember 1). Managing to meet employee expectations: quality improvement tools narrow the gap between employee expectations and company resources. Document - Gale Academic OneFile. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A16454086&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=2ba24eb1> !!!
- Wu, X., Wang, J., & Qian, L. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*, 86, 104329. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104329>
- Yang, M. (2024, January 16). The Ritz-Carlton — the Legacy Lab. The Legacy Lab. <https://www.thelegacylab.com/interviews/the-ritz-carlton>
- Zandiyeh, K., Tooman, H., & Smith, M. (2021). The importance of strengthening internal marketing: case study of a day spa. *International Journal of Spa and Wellness*, 5(2), 113–128. <https://doi.org/10.1080/24721735.2021.2013647>
- Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко & С. В. Пономарев. (2009). Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворённости и вовлечённости персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации [ Kvaliteedijuhtimissüsteemi protsessidesse kaasatud personali rahulolu ja kaasatuse mõõtmise ja analüüsi alamsüsteemi loomine haridusasutuses.]. *Министерство образования и науки Российской Федерации*
- Нежелъченко Е.В., Ясенюк С.Н., Яковенко Н.Ю. (2019). Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства [Töötajate voolavuse

probleemid ja viisid selle vähendamiseks turismi- ja majutussektoris.].

<https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-tekuchesti-kadrov-i-puti-ee-snizheniya-v-industrii-gostepriimstva/viewer>

## Lisa 1. INTSERVQUAL instrument

Usaldusväärsus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siseteenusepakkuja teenuseid osutatakse nagu lubatud.</li> <li>• Kui probleem ilmneb, näitab siseteenusepakkuja huvi selle lahendamise vastu.</li> <li>• Siseteenusepakkuja osutab oma teenuseid õigesti esimest korda.</li> <li>• Siseteenusepakkuja osutab oma teenuseid kokkulepitud ajal.</li> <li>• Siseteenusepakkuja nõuab vigadeta töö ajaloo säilitamist.</li> </ul>
Kindlustunne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siseteenusepakkujad annavad töötajatele kindlustunde.</li> <li>• Siseteenusepakkujad tekitavad töötajates turvatunde oma tehingutes.</li> <li>• Siseteenusepakkujad on järjepidevalt viisakad/sõbralikud oma töötajate vastu.</li> <li>• Siseteenusepakkujatel on teadmised vastata töötajate küsimustele.</li> </ul>
Materiaalsus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siseteenindusosakondades on kaasaegne varustus.</li> <li>• Siseteenindusosakonna rajatised on visuaalselt atraktiivsed.</li> <li>• Siseteenindusosakonna töötajatel on korrektne professionaalne välimus.</li> <li>• Teenusega seotud materjalid (nagu ajalehed, teadaanded, aruanded, käsiraamatud või avaldused) on visuaalselt atraktiivsed.</li> </ul>
Empaatia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siseteenusepakkujad pakuvad töötajatele isikupärastatud tähelepanu.</li> <li>• Siseteenusepakkujad kohtlevad töötajaid ettevaatlikult.</li> <li>• Siseteenusepakkujad hoiavad alati töötajate parimaid huve silmas.</li> <li>• Siseteenusepakkujatel on mugavad äritunnid.</li> <li>• Töötajad mõistavad sinu spetsiifilisi vajadusi.</li> </ul>
Reageerimisvõime	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siseteenusepakkujad hoiavad töötajaid informeeritud, millal teenuseid osutatakse.</li> <li>• Siseteenusepakkuja osutab töötajatele viivitamatut teenindust.</li> <li>• Siseteenusepakkujad on alati valmis töötajaid aitama.</li> <li>• Siseteenusepakkujad on alati valmis vastama töötajate nõudmistele.</li> </ul>

**Allikas.** Insuasti & Silva, 2022.

## **Lisa 2. IBIS Tallinn Center hotelli töötajate küsimustik**

Tere, kallid meeskonnakaaslased!

Minu nimi on Karina Hüvenen ja ma olen Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži üliõpilane. Praegu töotan oma lõputöö kallal, mille teemaks on "Siseteeninduskvaliteedi parandamise võimalused IBIS Tallinn Center hotelli näitel".

Küsimustiku eesmärk on mõista Teie kogemusi ja vaateid töötamisel IBIS Tallinn Center hotellis. Teie arvamused on olulised, et tuvastada tugevused ja arenguvõimalused, mis aitavad kaasa töökeskkonna ja teeninduskvaliteedi parandamisele.

Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 10–15 minutit. Küsimustik on anonüümne ja neid kasutatakse ainult akadeemilisel eesmärgil.

Täna Teid ette oma väärtusliku panuse eest!

1. Palun märkige oma vanus:

- Alla 18 aasta
- 18–24 aastat
- 25–34 aastat
- 35–44 aastat
- 45–54 aastat
- 55–64 aastat
- 65 aastat ja vanem

2. Mis osakonnas töötate?

- Majapidamisosakond
- Vastuvõtt
- Köök
- Tellimuste osakond
- Tehniline osakond
- Personaliosakond
- Turundus- ja müügiosakond
- Restorani- ja toitlustusosakond
- Muu

3. Töökogemus IBIS Tallinn Center hotellis

- Alla aasta
- 1–3 aastat
- Üle 3 aasta

4. Palun hinnake nõustumist allolevate usaldusväärst puudutavate väidetega

	Pole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Täiesti nõus
Kui tööajal minul tekib probleem, minu kolleegid on valmis aitama ja tunnevad huvi selle lahendamise vastu					
Minu töökaaslased on usaldusväärsed ja osutavad teenuseid õigesti esimesel korral, et vältida hilisemaid parandusi.					
Töökaaslased annavad klientidele ja minule alati õiget ning vajalikku teavet.					
Kui edastan teavet kolleegidele, olen kindel, et nad täidavad oma kohustusi ning osutavad teenuseid nagu lubatud.					

5. Kas usaldate oma kolleege tööalases suhtluses?

- Ei usalda üldse
- Pigem ei usalda
- Nii ja naa
- Pigem usaldan
- Usaldan täielikult

6. Palun hinnake nõustumist allolevate kindlustustunnet puudutavate väidetega.

	Pole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Täiesti nõus
Kolleegid suhtlevad minuga alati viisakalt ja sõbralikult.					
Usaldan oma kolleegide kompetentsust ja teadmisi, mis omakorda loob minu igapäevases töös kindlustunde.					
Kui mul tekib küsimus, saan julgelt pöörduda nii osakonnajuhataja kui ka kolleegide poole, olles kindel, et saan nende poolt õige ja asjakohase vastuse.					

7. Kuidas hindate oma läbisaamist töökaaslastega?

- Väga halvaks
- Pigem halvaks

- Nii ja naa
- Pigem heaks
- Väga heaks

8. Palun hinnake nõustumist allolevate materiaalsust puudutavate väidetega.

	Pole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Täiesti nõus
Meie töökeskkond ja varustus on kaasaegsed ja tööks sobilikud.					
Töökoha füüsiline keskkond on mugav ja ergonoomiline.					
Kolleegide professionaalne välimus on asjakohane ja korrektne.					
Töökohal kasutatavad materjalid, nagu graafikud, teatised, aruanded ja käsiraamatud, on visuaalselt meeldivad.					
Töökeskkonna valgustus ja temperatuur on optimaalne ning toetab mugavat ja produktiivset töökeskkonda.					

9. Kuidas hindate oma töökeskkonna praegust seisukorda?

- Väga halvaks
- Pigem halvaks
- Nii ja naa
- Pigem heaks
- Väga heaks

10. Palun hinnake nõustumist allolevate empaatiat puudutavate väidetega.

	Pole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Täiesti nõus
Kolleegid pööravad individuaalset tähelepanu ja mõistavad minu tööalaseid vajadusi.					
Töökaaslased näivad hoidvat üksteist.					
Mul on mugav ja paindlik töögraafik, mis mulle hästi sobib.					
Minu kolleegid suhtlevad minuga hoolivalt ja mõistvalt ning meil on ühteheidev ja sõbralik kollektiiv.					

11. Kas tunnete, et teie tööalaseid vajadusi mõistetakse ja toetatakse piisavalt?

- Ei, üldse mitte
- Pigem ei
- Ei oska öelda

- Pigem jah
- Jah, täielikult

12. Palun hinnake nõustumist allolevate reageerimisvõimet puudutavate väidetega.

	Pole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Täiesti nõus
Päringutele ja vajadustele töökaaslased reageerivad kiiresti ja tõhusalt.					
Töökaaslased ja juhtkond hoiavad mind kursis, millal ja kuidas teenuseid osutatakse.					
Kolleegid on alati valmis aitama ja erisoove täitma.					
Kui esitan tööalase küsimuse või probleemi, saan ma kolleegidelt tagasisidet kiiresti ja õigeaegselt.					

13. Kuidas iseloomustaksite oma kolleegide kiirust ja asjalikkust vastamisel teie tööalastele päringutele ning nende valmidust pakkuda abi?

- Väga halvaks
- Pigem halvaks
- Nii ja naa
- Pigem heaks
- Väga heaks

14. Palun hinnake nõustumist allolevate koolituste ja arendust puudutavate väidetega.

	Pole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Täiesti nõus
Töö annab kasulikud koolitused, mis aitavad mulle töökohas arendada.					
Töökohas on võimalik karjääriteel liikuda ja arendada.					
Töökeskond annab piisavalt teadmisi, et oma tööd korralikult teha.					
Töökohas pakutavad arenguvõimalused vastavad minu professionaalsetele eesmärkidele.					
Tagasiside ja juhendamine kolleegidelt ja juhtidelt aitavad mul oma oskusi täiustada.					

15. Kuidas hindate teie ettevõtte pakutavaid koolitus- ja arendusprogramme?

- Programme pakutakse vähe ning need ei vasta tihtipeale minu vajadustele.

- Programme pakutakse piisaval määral, kuid kvaliteet ja asjakohasus on keskmised.
- Programme pakutakse piisavalt ning need vastavad minu vajadustele.

16. Palun hinnake nõustumist allolevate töörahulolu ja ootuste puudutavate väidetega.

	Pole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Täiesti nõus
Minu palk ja hüved on konkurentsivõimelised võrreldes sarnaste ametikohtadega hotellinduses.					
Tunnen, et minu töökeskkond on turvaline ja toetav.					
Tunnustus ja tagasiside minu tööle on õiglane ja motiveeriv.					
Juhtkond toetab minu professionaalset arengut ja on avatud tagasisidele.					
Minu töö võimaldab mul saavutada hea tasakaalu töö- ja eraelu vahel.					
Minu panust töösse tunnustatakse ja hinnatakse asjakohaselt.					
Tööandja pakub konkurentsivõimelisi soodustusi, näiteks tervisekindlustust ja spordikompensatsiooni.					
Mulle meeldib minu töökoht ja saan julgelt soovitada ka oma sõpradele ja tuttavatele.					

17. Kas olete oma tööga rahul ja kas teie ootused tööle vastavad teie ettekujutusele?

- Ei, üldse mitte
- Pigem ei
- Ei oska öelda
- Pigem jah
- Jah, täielikult

18. Milliseid ettepanekuid teil on töökeskkonna ja siseklienditeeninduse parandamiseks?

Palun kirjeldage oma ideid ja mõtteid siin.

### Lisa 3. Osakondade keskmised hinnangud

	Usaldusväärsus	Kindlustustunne	Materiaalsus	Empaatia	Reageerimisvõime	Koolitused ja arendus	Töörahalolu ja ootused	Kokku
Köök	4,1	4,3	4	4	3,7	3,3	3,7	3,9
Majapidamisosakond	4,4	4,6	4,4	4,2	4,5	3,8	4,1	4,3
Muu	4,5	5	4,3	4,9	4,6	5	4,7	4,7
Restorani- ja toitlustusosakond	3,9	4,4	3,7	3,8	3,7	3,4	3,3	3,7
Tehniline osakond	4,4	4,5	4,3	3	3,2	2,7	3,6	3,7
Tellimuste osakond	4,5	4,9	3,9	4,6	4	4,2	3,8	4,3
Turundus- ja müügiosakond	4,2	4,3	3,2	3,8	4	2,8	3,4	3,7
Vastuvõtt	4,4	4,7	4,2	4,2	4,1	4,4	3,9	4,3

## РЕЗЮМЕ

### ВОЗМОЖНОСТИ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА ВНУТРЕННЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ IBIS TALLINN CENTER

Карина Хювенен

Тематика качества обслуживания клиентов как одного из ключевых вопросов повышения удовлетворенности и конкурентоспособности привлекает внимание ученых и специалистов уже многие годы. Большое внимание уделяется исследованиям качества обслуживания клиентов, в то время как вопросы удовлетворенности сотрудников как внутренних клиентов и качество внутреннего обслуживания остаются менее изученными, особенно в секторе туризма и гостеприимства. (Аль-Абабне и др., 2018).

Нежельченко (2019) и Хаймерл и др. (2020) отмечают, что одной из главных проблем в секторе туризма и гостеприимства является высокая текучесть кадров, которая приводит к значительным дополнительным расходам. Основной причиной высокой текучести кадров является низкая удовлетворенность сотрудников, часто вызванная стрессом и рабочей нагрузкой. Текучесть кадров и ее влияние на эффективность организации являются важными темами, особенно в секторе туризма и гостеприимства, который известен высокой текучестью кадров. Исследование качества внутреннего обслуживания клиентов на данный момент актуально, поскольку оно может повлиять на удовлетворенность сотрудников, что, в свою очередь, влияет на их желание оставаться в организации.

Данная дипломная работа дает обзор теоретических аспектов внутреннего обслуживания клиентов, фокусируясь на ожиданиях и потребностях внутренних клиентов. Также рассматриваются способы и возможности улучшения качества внутреннего обслуживания клиентов. Теоретическая часть работы знакомит с понятием качества внутреннего обслуживания и рассматривает различные методы и процессы, объясняя, как эти вопросы следует интегрировать в стратегию организации. В качестве примера приводится отель Ritz-Carlton, где принципы качества внутреннего обслуживания стратегически интегрированы, подчеркивая важность сотрудников как внутренних клиентов. Также описываются ожидания и потребности сотрудников, которые важны для повышения их удовлетворенности и эффективности.

В теоретической части дипломной работы было упомянуто, что качество внутреннего обслуживания — это многогранная концепция, которая может влиять на организацию на разных уровнях, начиная от удовлетворенности внутренних клиентов и заканчивая удовлетворенностью внешних клиентов. Качество внутреннего обслуживания клиентов — это не только внутренняя цель организации, но и важный фактор общего успеха, устойчивости и конкурентоспособности организации. Чтобы достичь высокого качества внутреннего обслуживания, необходимо знать, понимать и использовать методы и меры, которые поддерживают удовлетворенность внутренних клиентов и создают поддерживающую рабочую среду. Способы обслуживания внутренних клиентов включают вовлечение, обучение, информирование, мотивацию и упорядочение рабочих процессов. Эти методы важны для обеспечения удовлетворенности внутренних клиентов и создания поддерживающей рабочей среды.

Эмпирическая часть работы представляет собой исследование отеля IBIS Tallinn Center и описание методики исследования, направленного на анализ внутреннего обслуживания клиентов. Приводятся результаты исследования, отражающие уровень удовлетворенности сотрудников в различных областях, анализируются собранные данные и подчеркиваются важные выводы, на основе которых были выдвинуты рекомендации и пожелания для отеля IBIS Tallinn Center по улучшению внутреннего качества обслуживания.

Целью работы было изучить, как на данный момент происходит обслуживание внутренних клиентов в отеле, и предложить рекомендации по улучшению качества обслуживания. Цель была достигнута путем проведения количественного исследования, включающего опрос сотрудников отеля. Результаты исследования выявили несколько возможностей для улучшения качества внутреннего обслуживания и показали, что, хотя сотрудники в целом довольны своей рабочей средой, существуют определенные области, требующие улучшения. В работе были предложены несколько рекомендаций, направленных на улучшение качества внутреннего обслуживания. Рекомендации включают в себя укрепление внутренней коммуникации и организацию регулярных совещаний в каждом отделе, где сотрудники могут обсуждать рабочие процессы, что способствует улучшению командной работы и эффективности. Сотрудникам следует предлагать разнообразные программы обучения для повышения профессиональных навыков и обновлять учебные программы в соответствии с профессиональными потребностями сотрудников и целями организации. Для управления рабочей нагрузкой было предложено установить ограничения по рабочему времени, чтобы избежать чрезмерной нагрузки и организовать работу таким образом, чтобы она была справедливо распределена. Руководство должно регулярно давать конструктивную обратную связь на основе выполненной работы, признавать достижения и поощрять хорошую работу сотрудников. Также следует уделить внимание улучшению физической рабочей среды, проведя осмотр рабочих помещений для выявления областей, где освещение и регулировка температуры не всегда соответствуют потребностям сотрудников.

Автор считает, что выбранный количественный метод исследования оправдал себя, поскольку позволил собрать объективные данные об удовлетворенности сотрудников и качестве внутреннего обслуживания. В дальнейшем было бы полезно провести последующие исследования для оценки влияния внедрения рекомендаций и изменения удовлетворенности сотрудников. Также можно было бы добавить качественные методы, такие как интервью, для более глубокого понимания опыта и мотивации сотрудников.

Результаты исследования представляют интерес для более широкого круга лиц, особенно для сектора гостеприимства и туризма, который часто сталкивается с аналогичными проблемами, такими как текучесть кадров и необходимость улучшения качества внутреннего обслуживания. Результаты работы могут быть полезны также и другим руководителям отелей, которые стремятся улучшить качество внутреннего обслуживания и удовлетворенность сотрудников.

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

Mina, Karina Hüvenen,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Siseteeninduskvaliteedi parandamise võimalused IBIS Tallinn Center hotelli 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.

*Karina Hüvenen*

**16.05.2024**