

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Aleksandra Timakova

PERSONALI ARENDAMINE HOTELLIS MERCURE TALLINN NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Tamm, MSc

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Tiina Tamm

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)

Aleksandra Timakova

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Majutusettevõtte personali arendamine.....	6
1.1. Majutusettevõtete ja personalijuhtimise areng.....	6
1.2. Majutussektori töötajate motivatsioon	14
2. Hotell Mercure personali arendamise uuring.....	18
2.1. Hotell Mercure tutvustus ja praegune personali arendamise strateegia	18
2.2. Uuringu meetoodika ja andmeanalüüsi meetod	20
2.3. Uuringu tulemused	23
2.4. Uurimise järeldused ja ettepanekud	28
Kokkuvõte	33
Viidatud allikad.....	35
Lisad.....	40
Lisa 1 Küsimused hotell Mercure personalijuhile	40
Lisa 2 Küsimused hotelli vahetusvanematele	42
Summary	44

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö keskendub hotelli personali arendamisele meetoditele ja kontseptsioonidele. Majutusteenuste turg on tänapäeval mitmekesine ja konkurentsitihe, nõudes hotellidelt pidevat kohandumist maailma ja kodumaise majanduse dünaamilise keskkonnaga. Oluline on personali ettevalmistus, et pakkuda kvaliteetset teenust, mis omakorda mõjutab klientide rahulolu ning seeläbi otseselt ettevõtte majanduslikku edukust. (Mugaeva, 2021, lk 94) Töötajate erialane arengu ja kvalifikatsiooni tõstmise teema organisatsioonis on oluline, võttes arvesse vajadust kohaneda tänapäevaste tingimustega. Sarnaselt hotelliettevõtlusega, kus koolitatud personal on võtmeressurss, tagab töötajate kvalifikatsiooni tõstmine nende konkurentsivõime tööturul. Uued oskused ja teadmised mitte ainult ei soodusta karjääri kasvu organisatsiooni sees, vaid laiendavad ka karjäärivõimalusi sellest väljaspool. (Fjodorova , Minchenkov, 2005)

Hotelli valdkonnas, kus on vajalik erialaste teadmiste uuendamine, võimaldab aktiivne koolitamine organisatsioonidel konkurentsile püsida. Suured hotellid ja hotelliketid investeerivad olulisi summasid oma personali koolitamisesse, vaadates neid kulutusi investeeringutena teeninduskvaliteedi tõstmiseks ja kogu organisatsiooni töö parandamiseks. (Agut jt. 2003, lk 282, 285) Lisaks toetab koolitus töötajate intellektuaalset arengut üldiselt, luues sellega hotellinduse valdkonnas soodsa keskkonna kõrge teenindustaseme tagamiseks ja tugevdab töötajate pühendumust hotelli edu saavutamisele. (Deadrick, Stone, 2014, lk 193) Probleemküsimus on, kuidas saab hotell tõhusalt arendada oma personali, et tagada teeninduskvaliteet ja ettevõtte majanduslik edukus. Probleemküsimust lahendatakse lõputöös hotelli Mercure Tallinn näitel. Mercure hotelli personalijuhi sõnul tuleb hetkel tegeleda vastuvõtu- ja restoraniosakonna tööjõu voolavuse probleemiga (V.Osmjorkina, suuline vestlus 25.10.2023).

Lõputöö eesmärk on teooriale ja uuringu tulemustele tuginedes teha ettepanekuid vastuvõtu- ja restoranipersonali arendamiseks. Uurimistöö tulemused pakuvad praktilisi soovitusi juhtkonnale ja organisatsioonile, läbi tööd, kes soovivad sügavamalt mõista ja edukalt rakendada personali arendamise strateegiaid.

Käesoleva lõputöö uurimisküsimus on, kuidas saab Mercure hotellis tõhusalt arendada oma vastuvõtu- ja restoranipersonali.

Lõputöö teoreetiline osa põhineb teemakohasel inglise- ja venekeelsel kirjandusel ja teadusartiklidel. Lõputöö uuring viidi läbi kasutades kvalitatiivset uurimismeetodit. Uuriti nelja hotell Mercure Tallinn vastuvõtu- ja restoraniosakonna vahetusevanemate arvamusi personali arendamise kohta ning selgitati välja, kuidas saaks muuta Mercure Tallinna hotellisest personali arendamist ja koolitust.

Käesolev lõputöö jaguneb kaheks peatükiks,. Teooria peatükis käsitletakse majutustevõtete ja personalijuhtimise arengut, trende, häid praktikaid ning töötajate motivatsiooni. Töö teises peatükis antakse ülevaade hotellist Mercure Tallinn, uuringu protsessist ning esitatakse uuringu tulemuste analüüs. Lõpuks esitatakse soovitusel personali arendamiseks, tuginedes kogutud andmete analüüsile ning kavandades võimaliku koolitus-, arengu- ja motiveerimise programme personali pikaajaliseks arenguks.

1. MAJUTUSETTEVÖTTE PERSONALI ARENDAMINE

1.1. Majutusettevõtete ja personalijuhtimise areng

Majutusettevõtte kontseptsioonil on pikk ajalugu ehk need on eksisteerinud juba antiikajast alates. Kaasaegne hotelliettevõtetus on suuresti välja kujunenud viimaste sajanditega. Majutusettevõtte töötajatest rääkides selgitatakse, mis on personal. Personal organisatsioonide kontekstis viitab töötajate kollektiivile, kes täidavad konkreetseid kohustusi ja ülesandeid organisatsiooni tegevuse raames (Bratton, jt., 1998) . Mõiste "personal" hõlmab kõiki organisatsiooni töötajaid, alates täidesaatvatest töötajatest kuni juhtideni. (Dodonov, Yermakov, 2001, lk 790)

Personal täidab organisatsioonis erinevaid funktsioone, nagu näiteks juhtimisotsuste vastuvõtmine, klienditeenindus ja muud. Personal on ka võtmelement organisatsiooni edu tagamisel, kuna nende töö kvaliteet mõjutab otseselt organisatsiooni toimimist ja majandustulemusi. (Bondaletova, Nizamova, 2019 lk 44) Efektiivne personalijuhtimine hõlmab erinevaid protsesse, nagu töötajate värbamine, koolitamine, motiveerimine, hindamine ja arendamine, eesmärgiga saavutada organisatsiooni strateegilised eesmärgid (Hazanova, Blum, 2013 lk 15,17). Personalijuhtimine hõlmab ka töötajate heaolu tagamist ja motiveerimist et luua produktiivne ja tervislik töökeskkond.

Personalijuhtimise kontseptsioon on aja jooksul arenenud ega oma ühte konkreetset loojat või algusaastat. See tekkis inimressursside juhtimise ja organisatsioonide tõhusa personali juhtimise kontekstist. (Gorlova, 2015) Nende ideede kujunemise algust võib jälgida juhtimise ja tööpsühholoogia valdkonna teadlaste ja praktikute töödes alates 20. sajandi keskpaigast. Üheks võtmepeanuseks personali arendamise kontseptsiooni kujunemisel on olnud psühholoogid ja juhtimisteadlased nagu Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Chris Argyris ja teised. Nad uurisid

motivatsiooni, isikliku arengu, juhtimise tõhususe ja soodsa töökeskkonna loomise küsimusi. (Deadrick & Stone, 2014)

20. sajandi alguses hakkas arenema massiturism. Transpordivahendite, nagu autod, aurikud ja rongid ning seejärel lennunduse areng tegi reisimise kättesaadavaks laiale ühiskonnakihi. (Borisova, 2020) See soodustas hotelliettevõtete arengut nii, et hakati ehitama erinevat liiki majutusasutusi. Olulised mõjutajad majutussektori arengus olid rahvusvahelised hotelliketid nagu Hilton, Marriott, InterContinental ja teised, kes tõid kaasa teenuste kvaliteedi standardid ja ühtsed põhimõtted teeninduses. See periood märgistas teenuste standardiseerimise ja äratuntava brändi loomise ajajärku hotelliteenuste valdkonnas (Deadrick & Stone, 2014).

20. sajandi lõpust alates on personali arendamise kontseptsioon täiustunud ja rakendunud organisatsioonide praktikas. See protsess hõlmab mitmete tegurite mõju, nagu tehnoloogilised muutused, globaliseerumine, muutused töökultuuris ja juhtimispraktikates. Seega on personali arendamise kontseptsioon arenenud pikka aega, kollektiivselt mõjutatuna mitmete teadlaste ja praktikute poolt ning selle evolutsioon jätkub tänaseni. (Gorlova, 2015)

Üheksakümne aastal hakkas personalijuhtimises kinnistuma uus lähenemine, kus fookus ei ole enam inimestel, nende tegevusel ega protsessidel, vaid erinevat tüüpi organisatsioonikultuuridel. Kaasaegsed juhid peavad oma organisatsiooni kultuuri oluliseks strateegiliseks vahendiks, mis võimaldab suunata kõiki osakondi ühiste eesmärkide poole, ergutada töötajate algatusi ja hõlbustada vastastikust suhtlemist. (Agamirova, 2011 lk)

21. sajandi algusest on täheldatud tehnoloogiarevolutsiooni ja muutusi tarbimiskäitumises, mis avaldavad olulist mõju hotelliettevõtlusele. Digitaalsed tehnoloogiad on tunginud igasse hotelliettevõtte aspekti, alates veebibroneerimisest kuni isikupärastatud teeninduseni. (Gorlova, 2015) Bron eerimisplatvormide, nagu Booking, Airbnb ja teised, õitseng on muutnud hotellikonkurentsi maastikku, pak kudes klientidele rohkem valikuid ja võimalust broneerida erinevat tüüpi majutust. Katsetused uute kontseptsioonidega, nagu butiikhotellid, ökoloogiliselt puhtad hotellid ja küberkontoriruumid on saanud vastuseks kaasaegsete reisijate muutuvatele nõudmistele.

(Agamirova, 2011) 20. - 21. sajandid on kujundanud kaasaegset hotelliteenuste pilti, toonud uuendusi teeninduse ja juhtimise valdkonnas ning rõhutanud kohanemise tähtsust turu muutuvate nõudmistega. Tehnoloogia jätkab evolutsioonis ja kliendid väljendavad uusi ootusi, kuid majutusettevõtted jäävad kaasaegse reisikogemuse ja külalislahkuse keskmesse. (Aleksandrova, Vasiltsova, 2016)

Personali arendamise trendid ja rakendamineKaasaegset hotelliettevõtetlust iseloomustavad dünaamilised muutused, mistõttu hotellid peavad kohanema uute turunõudmistega. Selles kontekstis muutub personali arendamine strateegiliseks prioriteediks, tagamaks ettevõtte konkurentsivõimet ja edukust. Hotelliteenuste müügi edu sõltub personali kvaliteedist. (Agut, Grau & Peiro, 2003, lk 282) Kvalifitseeritud personali puudumine mõjutab teeninduse kvaliteeti ja avaldab mõju hotelli teenuste tulevasele nõudlusele.

Investeeringud personalipoliitika arendamisse võimaldavad organisatsioonidel tõsta töötajate teadmisi ja oskusi, soodustavad suurepärase teenusekvaliteedi ja kliendirahulolu saavutamist (Aksu, 2005, lk 948). Need investeeringud on suunatud personalijuhtimise strateegiate, protsesside ja tavade täiustamisele ning toetavad töötajate heaolu, rahulolu ning organisatsiooni üldist edukust. (Aleksandrova, Vasiltsova, 2016 lk 89,93) Richard A. Swanson määratleb inimressursside arendamist kui "inimkogemuse arendamise ja vabastamise protsess organisatsiooni, isikliku õppe ja arendamise kaudu eesmärgiga suurendada töö tõhusust." (Swanson & Elwood, 2009)

Kõrgelt kvalifitseeritud professionaalse meeskonna loomise aluseks on uute töötajate tõhus koolitussüsteem, mis hõlmab nii põhioskusi kui ka teenindusstandardeid (Bratton jt., 1998 lk 223). Oluline on uute töötajate kõrval jätkata ka olemasoleva personali koolitamist, et toetada neid kogu ettevõttesisese karjääri vältel. Koolitus ja arendus on kaks olulist protsessi, mida kasutatakse töötajate professionaalsuse kasvatamise kontekstis, kuid neil on mõned sisulised erinevused. (vt tabel 1.) Koolitus keskendub tavaliselt konkreetsete oskuste või teadmiste omandamisele, mis on vajalikud praeguste töökohustuste täitmiseks. See võib hõlmata kursusi, koolitusi, veebipõhiseid seminare ja muid meetodeid, mis on suunatud konkreetsete õpieesmärkide saavutamisele. (Gorlova, 2015) Arendus hõlmab mitmekesisemaid tegevusi ja keskendub töötaja

pikaajalisele professionaalsuse kasvule. See võib hõlmata erinevaid kogemusi, projekte, mentorlust, coachingut ja muid meetodeid, mis soodustavad üldist isiklikku arengut. (Musaeva, Bagomedov, 2019, lk 47) Arendus on suunatud üldiste oskuste, juhtimiskvaliteedi ja karjääri kasvuvõimalustele. (Bondaletova, Nizamova, 2016) Seega moodustavad koolitus ja arendamine tervikliku lähenemise majutusettevõtte personali ettevalmistamisele ja toetamisele.

Tabel 1. Koolituse ja arenduse erinevus

	Koolitus	Arendus
Orientatsioon	Suunatud konkreetsetele oskustele ja teadmistele, mis on vajalikud praeguste töökohustuste täitmiseks.	Suunatud üldisele isiklikule arengule, hõlmates juhtimist, suhtlemist, loomingulist mõtlemist jne.
Eesmärk	Peamine koolituse eesmärk õppimisel on suurendada töötaja pädevust teatud valdkonnas	Peamine arenduse eesmärk on valmistada töötaja ette tulevaste väljakutsetega toimetulekuks
Fookus	Keskendub konkreetsete õpitegevuste täitmisele.	Keskendub isiklikule kasvule ja töötaja üldisele arengule.
Protsessid	Hõlmab formaalseid meetodeid, nagu kursused, koolitused, veebiseminarid jne.	Hõlmab mitmesuguseid kogemusvõimalusi, projekte ja muid mitteformaalseid meetodeid.
Perspektiivid	Seotud praeguse töö ja kohustustega, pakkudes töötajale vajalikke oskusi praeguste ülesannete tõhusamaks täitmiseks.	Valmistab töötajat ette tulevikurollideks ja juhtimiseks, pakkudes vahendeid edukaks arenguks kogu karjääri jooksul.
Aja raamistik	Sageli lühiajaline, keskendudes konkreetsete oskuste omandamisele kindlal perioodil.	Pikaajalised ja dünaamilised protsessid, hõlmates kogu töökarjääri perioodi.
Tulemus	Ette teada	Ette teada ja piiramatult

Allikas: (Skornjakova 2023, Shani J. 2022, Shemdley M. 2023)

Erinevate koolitusmeetodite ja -viiside kasutuselevõtt võimaldab majutusettevõttes personalijuhtimissüsteemi parandada ja seega tõsta hotelli konkurentsivõimet läbi pakutavate teenuste parema kvaliteedi ning sellega potentsiaalselt kaasneva külastajate arvu kasvu. (Kuzina, Radenovich, 2019 lk 59) Personal peab omama vajalikke oskusi ja teadmisi efektiivseks muutustega kohanemiseks. Paindlik koolitussüsteem ja toetus uute teenindusstandardite ja tehnoloogiate kasutuselevõtmisel aitavad personalil edukalt nende muutustega toime tulla. Juhid peavad arendama ja toetama organisatsiooni väärtusi ja teeninduskultuuri, rõhutades kliendikesksuse ja professionaalsuse olulisust. See aitab kujundada ühist lähenemist teenindusele ja tugevdada brändi mainet. (Diem, 2023)

Personali arendamine majutusettevõttes peab olema terviklik ja kohandatud enda spetsiifikast lähtudes. Oluline on nii töötajate erialaste oskuste parendamine, kui ka ettevõtte kultuuri kujundamine, motivatsiooni toetamine ja meeskonna tugevdamine, mis kõik kokku aitab saavutada kõrget teeninduskvaliteeti ja vastata külaliste vajadustele. (Agamirova, 2011 lk 176)

Vaatame põhjalikumalt mõningaid tänapäevaseid suundumusi ja parimaid tavasid personaliarenduse valdkonnas. Majutusettevõtetes on personali sihipärane arendamine seotud eelkõige aktiivsete õppemeetodite kasutamisega, integreerides õppesse maksimaalselt arvuti- ja infotehnoloogiaid. (La Lopa, Elsayed, 2018) Järgnevalt on kirjeldatud levinumaid personali koolituse meetodeid.

Esimene, „töövarjur“ (*ing k shadowing*) koolitusmeetod, seisneb selles, et töötaja, kes soovib uut ametikohta saada, on sellel kohal juba töötava inimese kaaslaseks. Teisisõnu on „töövarjul“ võimalus päeva jooksul näha tööprotsesse, -ülesandeid ja tegevusi, sellel ametikohal töötaja teeb. Töötaja saab olla tunnistajaks teise juhi „mõne päeva elule“, saades teavet valitud karjääri eripäradest, töö tugevustest ja nõrkustest. Pärast selle meetodi lõpetamist viiakse läbi intervjuujuhiga ja vestlus järeldustest, mida töötaja selle käigus tegi. See õppemeetod sobib suurepäraselt olukorras, kus juht soovib töötajat ümber kvalifitseerida teisele ametikohale. (Kurpatch, 2019)

Teine, „lähetusse saatmise“ (*ingl k secondment*) koolitusmeetod tähendab personali rotatsiooni, kus töötaja saadetakse ajutiselt hotelli teise osakonda ja seejärel naaseb

oma varasemate kohustuste juurde. Ajutine liikumine võib olla nii lühiajaline kui ka pikaajaline.. Rotatsioon aitab mõista , kuidas hotellis teine osakond töötab ja kuidas kasutada neid oskusi oma osakonna töö tõhustamiseks. (Luo, Milne, 2014) See meetod on praegu hotellides praktiliselt vähekasutatud, kuna meie riigis pole veel välja töötatud mehhanismi töötajate asendamiseks, kes saadetakse lähetusse.

Kolmas, „toetava kaaslane“ – (*ing kl buddying*) koolitusmeetod hõlmab seda, kui juhi juurde on lisatud töötaja, keda juht peab toetama. See tähendab, et töötajad on võrdses seisundis ja juht ei esine mitte kui juhendaja, kes annab konkreetseid ülesandeid ja juhiseid, vaid kui toetav kaaslane, kes aitab ja toetab alluvat. (Luo, Milne, 2014) Alluv võib hinnata juhi tööd ja anda objektiivset tagasisidet nende aspektide kohta, mida juht võib tähelepanuta jätta ja soovitada tõhusamaid tegevusi. Muidugi on enne selle meetodi kasutamist vajalik töötajat korralikult koolitada, et nad oskaksid teha järeldusi ja end õigesti väljendada.

Hotellid, kes kasutavad „toetava kaaslane“ õppemeetodit, märgivad, et pärast seda paraneb meeskonna omavaheline arusaamine ja väheneb pinget juhi ja alluvate vahel (Kurpatch, 2019). Seega on personali arendamiseks suunatud lähenemisviisi kujundamine oluline tegur nende edukas tegevuseks, saavutamaks seatud eesmärgid ja ülesandeid. See kehtib eriti tänapäeva tingimustes, kus innovaatiliste ärijuhtimise viiside kasutamine kiirendab märkimisväärselt professionaalsete teadmiste ja oskuste vananemisprotsessi. (Bratton, jt. 1998)

Hotelli juhtimises on teadvustatud, et igal töötajal on unikaalsed arenguvajadused ja eelistused. Individualiseeritud lähenemine koolitusele ja arengule võimaldab luua isikupärased plaanid, arvestades iga töötaja töö spetsiifikat ja kutsealaseid eesmärgid. Individuaalsed arengukavad on spetsiaalselt välja töötatud isikupärased strateegiad, mille eesmärk on toetada konkreetse töötaja kutsealast kasvu. (Birdin jt., 2003). Need põhinevad iga töötaja unikaalsetel vajadustel, eesmärkidel ja olemasolevatel oskustel. Selliste plaanide väljatöötamine ja rakendamine nõuab hoolikat analüüsi ja koostööd töötaja ning juhtkonna vahel, see võib hõlmata isiklikke koolitusi e, veebikursusi ja mentorlusprogramme. Individuaalsed arenguplaanid võimaldavad töötajatel seada eesmärgid ja arendada vajalikke oskusi, mis on oluline nii nende endi kui ka

organisatsiooni jaoks. Karjäärijuhtimine muutub vastastikuseks protsessiks, kus juhtimine ja töötajad töötavad koos selge karjääritee loomiseks. (Ganesh, 2023)

Olemasolevate oskuste ja pädevuste analüüsi käigus määratletakse töötaja tugevad ja nõrgad küljed ning hinnatakse tema kutseoskusi. Seejärel järgneb eesmärkide ja vajaduste selgitamine, kus toimuvad arutelud töötajaga tema karjäärieesmärkide kohta ning valdkondade määratlemine, kus ta soovib oskusi täiustada. (Deadrick, Stone, 2014). Õppekava planeerimise etapis valitakse sobivad õppemeetodid vastavalt töötaja eesmärkidele, hõlmates koolitusi, sisekoolitusi, veebikursusi ja muid haridusvorme. Ajakava koostamine toimub võttes arvesse õppeperioode ja töögraafikut, tagades paindlikuse tasakaalu saavutamiseks. (Ganesh, 2023) Seejärel suundutakse mõttekäigu juurde, kus individuaalsed arenguplaanid on loodud, võttes arvesse kõiki neid aspekte. Selline süstematiseeritud lähenemine tagab, et arenguplaan on terviklik, tihedalt seotud töötaja vajaduste ja eesmärkidega ning loob aluse edukale isiklikule ja professionaalsele kasvule.

Kaasaegsed tehnoloogiad mängivad olulist rolli hotelli ettevõtluses, parandades teenuste kvaliteeti ja operatiivset efektiivsust. Personalile juurdepääs kaasaegsetele tehnoloogiatele ja süsteemidele on muutunud nende kutsealase arengu lahutamatuks osaks. Tehnoloogia mängib võtmerolli kaasaegsetes koolituslähenemistes. Elektroonilised õppeplatvormid ja reaalajas koolitused võimaldavad töötajatel õppida enda jaoks sobival ajal ja kohas. Virtuaalsed koolitused, e-õpe, simulatsioonid ja muud digitaalsed vahendid tagavad paindlikuma ja interaktiivsema koolituslähenemise. Mobiilirakendused ja veebiressursid on kättesaadavad vahendid kutseoskuste täiendamiseks. Tehnoloogiad lihtsustavad ka töötajate edusammude jälgimist ja nende arengu hindamist. (Nefedova, 2018).

Tagasiside süsteemid ja regulaarsed töö tulemuslikkuse hindamised mängivad võtmerolli töötajate arengus. Töötajate regulaarsed hindamised ja tagasiside andmine loovad võimaluse pidevaks tulemuste parandamiseks. Teeninduse auditisüsteemi rakendamine, mille eesmärgiks on hinnata külaliste rahulolu taset, on samuti selle kontseptsiooni lahutamatu osa. (Belyaev, 2017, lk 47). Teeninduse auditisüsteemi mehhanismid aitavad tuvastada tugevaid külgi ja valdkondi mida parandada ning loovad

konstruktiivse suhtluse juhtkonna ja töötajate vahel. See ei piirdu traditsiooniliste iga aastaste hindamistega, vaid hõlmab pidevat tagasisidet ja järjepidevat tulemuste juhtimist. See võimaldab töötajatel saada operatiivset tagasisidet oma tulemuslikkuse kohta, samal ajal kui organisatsioonid saavad paremini aru, millist tuge ja arendust iga töötaja vajab. (Fjodorova, Minchenkov 2011)

Mokshanova ja Radõgoma (2017) annab järgmise määratluse hotelliturismikompleksi korporatiivkultuurile: "Hotelliturismikompleksi korporatiivkultuur on töötajate poolt jagatud väärtuste ja veendumuste kogum, mis määrab nende käitumisnorme külaliste teenindamise protsessis." Kultuuri areng, kus mitmekesisust hinnatakse ja toetatakse, muutub eduka personalijuhtimise strateegia oluliseks elemendiks. Teadlik kaasamine erinevate arvamuste ja kogemustega loob kaasava keskkonna, soodustades ettevõtte innovatsiooni ja arengut. Organisatsioonid mõistavad, et mitmekesine meeskond viib erinevate vaadete ja ideede mitmekesisuseni, soodustades seeläbi innovatsiooni. Seetõttu luuakse mitmekesisust toetavaid programme ja koolitusi organisatsioonides. (Luo, Milne, 2014).

Organisatsioonid julgustavad aktiivselt pidevat õppimist ja õppimiskultuuri. See tähendab, et koolitus ei piirdu mitte ainult esimeste töökuudega, vaid esindab pidevat protsessi, toetades töötajate arengut kogu nende karjääri vältel. Ettevõtted motiveerivad töötajaid osalema erinevatel koolitustel, seminaridel ja konverentsidel, et hoida neid kursis viimaste suundumuste ja tehnoloogiatega. Mikroõpe on tõhus õppemeetod, mis sobib suurepäraselt tänapäeva publikule, eriti neile, kellel on raskusi pikema aja jooksul keskendumisega. See lähenemisviis võimaldab inimestel õppimisest eemalduda ja vajadusel naasta. (Andreev, 2023) Üheks oluliseks mikroõppe aspektiks on pideva õpikultuuri loomine organisatsioonis. Erinevalt ühekordsetest koolitustest jätkub mikroõpe aja jooksul, tagades töötajate teadmiste stabiilse värskendamise ja täiustamise protsessi. (Andreev, 2023)

Tänapäevane personalijuhtimine on pidevas muutumises, kus organisatsioonid püüavad kohaneda muutuvate töökeskkonna nõuetega, et tagada töötajate tõhusust, motivatsiooni ja valmisoleku pidevaks arenguks. Selles kontekstis esile tõusevad mitmed olulised tänapäevased suundumused ja parimad tavad personali arendamise valdkonnas. Need

suundumused ja tavad tänapäevases personalijuhtimises mitte ainult ei aita töötajatel täita praeguseid ülesandeid, vaid valmistavad neid ette tulevaste väljakutsete tõhusaks ületamiseks. (Smith, 2018). Kokkuvõttes loovad need kaasaegsed suundumused ja personali arendamise parimad tavad aluse paindlike, pädevate ja motiveeritud tööühmade loomiseks, suuteliste edukalt kohanema muutustega kiiresti muutuv keskkonnas ja saavutama edu.

1.2. Majutussektori töötajate motivatsioon

Personali areng on tihedalt seotud nende motivatsiooniga. Motivatsioon on võtmetegur, mis mõjutab jõupingutuste tõhusust ja tulemuslikkust eesmärkide saavutamise suunas. Motiveeritud inimestel on selged eesmärgid ja ambitsioonid, mis ajendavad neid pidevalt enesearengule ja täiustamisele. Kõrge motivatsioon soodustab aktiivset õppimise ja arenguvõimaluste otsingut. Inimesed, kes püüdleval isikliku ja kutsealase kasvu poole, osalevad sagedamini koolitustel, seminaridel, kursustel ja teistes haridusalastes algatustes. Motivatsiooni võib määratleda kui töötajate vaimseid ja sisemisi olekuid, et täita tööülesandeid või tegevusi, et rahuldada vajadusi, soove, ootusi. See on viimane lisandus kaasaegsele juhtimisele ja ärijuhtimisele. (Maslow, Tatlõbova tõlg, 2007)

Motivatsioon on jõuallikaks raskuste ületamisel. Enesekindlad ja motiveeritud inimesed on valmis raskustega toime tulema, ületama takistusi ning õppima ebaõnnestumistest. (Shmaluk, 2018) Kõrge motivatsioon julgustab inimesi panustama rohkem oma tegevusse, mis viib suurema energiataseme ja pühendumiseni. Ühe meeskonnaliikme motivatsioon võib avaldada positiivset mõju tervele grupile, luues soodsa keskkonna ühiseks tööks, ideede vahetamiseks ja omavaheliseks õppimiseks. (Uka, Prendi 2021)

Tööandja unistus on motiveeritud, kiire ja ohutu töötaja, kes tagab kvaliteetset tööd. Tööandja peaks toetama töötajaid, luues töökeskkonna, mis pakub rahulolu. On oluline olla avatud raskuste arutamiseks ja tagada ohutus, kuna probleemide lahendamine soodustab motivatsiooni suurendamist. (Saul, 2022) Motiveeritud personal näitab suuremat huvi oma töö vastu ja on kalduvam saavutama kõrgeid tulemusi. Boonuste,

preemiate ja muude stiimulite süsteemi rakendamine soodustab positiivse töösuhete kujunemist ja loob stiimuli tööjõu tootlikkuse parandamiseks. (Madeson, 2023)

Töötajate emotsionaalne heaolu avaldab olulist mõju nende tõhususele ja produktiivsusele. Toetava keskkonna loomine, kus töötajad saavad toime tulla stressiga, leida tasakaalu töö ja isikliku elu vahel ning saada tuge vaimse tervise hoidmisel, muutub personalijuhtimise strateegia lahutamatuks osaks. (Shmaluk, 2018) Kaasaegne töökeskkond nõuab mitte ainult tehniliste oskuste olemasolu, vaid ka pehmete oskuste omamist. Pööratakse erilist tähelepanu suhtlemis-, meeskonnatöö-, kriitilise mõtlemise- ja emotsionaalse intelligentsi oskuste arendamisele. Ettevõtted rakendavad koolitusprogramme, mis on suunatud nende pehmete oskuste arendamisele, et luua paindlikke ja tõhusaid töötajaid (Strizko, 2023)

Abraham Maslow oli üks esimesi psühholoogia valdkonnas, kes kirjeldas "heaolu" mõistet, tuues välja eneseteostunud inimese omadusi. Eneseteostuse kirjeldus on eelviide PERMA mudelile, mis esitab õitseva individuaali omadused ja heaolu teooriale (WBT). Positiivse heaolu teooria (WBT) väljatöötamisel valis Seligman viis komponenti, mida inimesed järgivad, kuna need motiveerivad ja aitavad kaasa heaolule. Need elemendid järgitakse nende endi pärast ning neid määratletakse ja mõõdetakse sõltumatult üksteisest. (Madeson, 2023)

All pool on toodud välja viis komponenti PERMA mudelist:

- Positiivne emotsioon – *Positive emotions*
- Kaasatus – *Engagement*
- Suhted – *Positive relationships*
- Tähendus – *Meaning*
- Saavutused – *Achievements*

Hotelli ettevõtluse valdkonnas mängib personali motivatsioon suurt rolli kõrge teenindustaseme ja klientide rahulolu tagamisel, kuna see mõjutab otseselt nende tootlikkust, klienditeenindust ning üldist organisatsiooni edu ja mainet. (Uka & Prendi 2021) Külalislahkuse valdkond, on valdkond, kus töötajate positiivne suhtumine, pühendumus ja motivatsioon on äärmiselt olulised. Kuna selle teenindusharu töötajad

suhtlevad klientidega otse, avaldab nende motivatsioon ja töörahulolu otset mõju pakutavate teenuste kvaliteedile. (Shmaluk, 2018)

Kaasaegses hotelliettevõtluses on töötajate heaolu ja tõhususe tagamine muutunud olulisemaks. Selleks, et luua dünaamilist ja produktiivset töökeskkonda, kus töötajad saavad oma potentsiaali maksimaalselt rakendada, on vaja pöörata tähelepanu mitmetele olulistele teguritele. Üks neist on töökeskkonna ja suhtlemise parandamine, mis hõlmab stabiilset ja toetavat organisatsioonikultuuri ning meeskonnatöö edendamist. Allpool vaatleme mõningaid võtmeaspekte töötajate motiveerimisel hotellinduse sektoris.

loetelu

- Usaldusväärne tasu, sotsiaalsed hüved ning selged reeglid ja ootused loovad mugava töökeskkonna, millel on mõju motivatsioonile. (Carter, 2017).
- Regulaarne tunnustamine ja preemiate andmine võib olla tugev stiimul tootlikkuse ja rahulolu suurendamiseks. (Shmaluk, 2018).
- Hotelli ettevõtluses, kus on oluline mitme töötaja sujuv koostöö, soodustavad meeskonnatöö üritused ja meeskonnatöö edendamine ühtse meeskonnatunde loomist. (Uka, Prendi, 2021)
- Positiivne töökeskkond, kus töötajad tunnevad end meeskonna osana ja näevad oma töös mõtet, mõjutab sisemist motivatsiooni. (Bratton jt. 1998)
- Kaasatud töötajad on motiveeritumad ja saavutavad paremaid tulemusi. Kaasaegsed personalijuhtimise meetodid toetavad töötajate osalemist otsuste tegemisel ja regulaarse tagasiside andmist. (Stewart, 2013).
- Positiivne töökeskkond ja tasakaal töö ja eraelu vahel soodustavad töötajate heaolu ja motivatsiooni. (Bratton, jt., 1998)

Teine oluline aspekt on töötajate arengu ja toetuse tagamine, mis hõlmab professionaalset arengut, pidevat koolitust ning töötajatele vajaliku paindlikkuse ja ressursside tagamist nende tööülesannete täitmiseks. Selles uurimuses vaadeldakse lähemalt töötajate motivatsiooni kontekstis, keskendudes meetmetele, mis aitavad luua inspireerivat ja toetavat töökeskkonda ning soodustavad töötajate professionaalset kasvu ja arengut.

- Paljudele hotelli töötajatele on oluline professionaalse arengu võimalus. Koolitusprogrammide, treeningute ja selge karjääriarengu plaani pakkumine võib olla võimas stiimul tulemuslikkuse parandamiseks. (Ivanović, Blažević, 2009)
- Uute tehnoloogiate ja automatiseerimissüsteemide omandamise toetamine on oluline motivatsiooni aspekt, eriti kiire tehnoloogilise arengu kontekstis. (Nefedova, 2018)
- Hotellides, kus teeninduse kvaliteet on esmatähtis, on pidev koolitus vajalik, et töötajad oleksid kursis uute suundumuste, tehnoloogiate ja külalislahkusestandarditega. (Birdin jt., 2003)
- Töögraafikute paindlikkus ja töötajate isikliku elu austamine aitavad luua sõbralikumat ja motiveerivamat töökeskkonda. (Strizko, 2023)
- Tulemuste juhtimine, kus töötajate panust ja saavutusi selgelt mõõdetakse ja neid õiglaselt premeeritakse, on võimas motivatsioonifaktor. (Mugaeva, 2021).
- Uute tehnoloogiate ja automatiseerimissüsteemide omandamise toetamine on oluline motivatsiooni aspekt, eriti kiire tehnoloogilise arengu kontekstis. (Nefedova, 2018)

Töötajate motivatsioon hotelli ja majutuse valdkonnas on keeruline küsimus ja see mõjutab otseselt teenuste kvaliteeti ja klientide rahulolu. Efektne motivatsioonistrateegia peaks hõlmama mitmeid aspekte, alates autonoomiast ja vastutusest kuni pideva õppe ja arenguvõimalusteni. Edukad strateegiad hõlmavad terviklikku lähenemist, võttes arvesse individuaalseid vajadusi ja kollektiivi erisusi. Nende aspektide mõistmine aitab luua soodsa keskkonna, mis soodustab professionaalset kasvu ja edukat töötamist külalislahkuse valdkonnas. On oluline mõista töötajate individuaalseid vajadusi ning pakkuda neile stiimuleid, mis vastavad nende ootustele ja toetavad nende kutsealast arengut.

2. HOTELL MERCURE PERSONALI ARENDAMISE UURING

2.1. Hotell Mercure tutvustus ja praegune personali arendamise strateegia

Mercure on tuntud hotellibränd, mis kuulub Accor hotelliketti. Accor, üks maailma juhtivaid hotellikette, on tuntud oma laiahaardelise kohalolu poolest rohkem kui 110 riigis, kus tegutseb üle 5300 hotelli. Ettevõtte pakub mitmekesiseid majutusvõimalusi ning annab tööd enam kui 230 000 inimesele üle maailma. Alates asutamisest on Accor püüdnud pakkuda kvaliteetset majutuskogemust kõigile oma külalistele, keskendudes uuenduslike lahenduste ja külaliste rahulolu saavutamisele. (Introduction. Accor 2023)

Accori edu aluseks on nende pühendumus teenindusele, kultuurile ja väärtustele, mis peegelduvad nende südikates töötajates, keda tuntakse kui "Heartistid". Heartistid on kirglikud ja tähelepanelikud töötajad, kes oma töös loovad külalistele avatud ja sõbraliku keskkonna. Ettevõtte panustab ka jätkusuutlikkusse ja kogukondade toetamisele, olles veendunud, et külalislahkusel on oluline roll positiivse muutuse loomisel ühiskonnas. Lisaks innustab Accor innovatsiooni ja uute ideede rakendamist, et pakkuda klientidele veelgi paremat teenust. (Introduction. Accor 2023)

Brändi eesmärk on pakkuda kõrgetasemelist teenust, samal ajal säilitades kohaliku kultuuri ja traditsioonid erinevate riiki hotellides. Iga Mercure hotell on kujundatud vastavalt oma sihtgrupile ja asukohale, pakkudes unikaalset atmosfääri ja külalislahkust. Brändi üldine eesmärk on tagada kõigile külalistele meeldiv ja meeldejääv kogemust, olgu tegemist ärireisiga või puhkusega. (V. Osmjorkina, suuline vestlus, 11.03.2024)

Mercure hotellide personali arendamise strateegia on kohandatud brändi eripäradele ning peegeldab nende pühendumust kvaliteetse teenindusse ja külaliskogemuse pakkumisele.

Allpool toob autor välja mõned olulised punktid, mida sisaldab Mercure hotelli personali arendamise strateegia: Mercure hotellid pakuvad mitmekesiseid mitte süstemaatiseeritud koolitus- ja arendusprogramme, mis on kohandatud erinevatele töötajatele, alates vastuvõtupersonalist kuni toateenijateni. Need programmid hõlmavad teenindusoskuste koolitusi, keeleõpet, juhtimisalaseid kursusi ja muud vajalikku, et arendada töötajate oskusi ja pädevusi. (V. Osmjorkina, suuline vestlus, 11.03.2024)

Bränd julgustab töötajaid pürgima karjääriredelil Mercure hotellides, pakkudes võimalusi sisemiseks liikumiseks ja kasvuks. See hõlmab ametikohtade rotatsiooni, karjääriplaneerimise nõustamist, arenguestlusi selleks, et toetada töötajate arengut ja motivatsiooni. Mercure hotell loob keskkonna, kus töötajad tunnevad end kaasatuna ja motiveerituna. See hõlmab tagasiside andmist ja kuulamist, tunnustamisprogramme, meeskonnatöö edendamist. Oluline on, et Mercure hotell edendaks ettevõtte kultuuri ja väärtusi, mis keskenduvad külaliste rahulolule, kogukonna toetamisele ja jätkusuutlikkusele. See hõlmab tegevusi, mis aitavad töötajatel igapäevatoos mõista ja rakendada ettevõtte missiooni ja väärtusi. (V. Osmjorkina, suuline vestlus, 11.03.2024)

Enne 2022. aastat tegutses hotell Ülemiste nime all. 2022. aastal ostis hotelli ära hotelliket nimega Accor, kes alustas hotelli ümberkujundamist ja rebrandingut. Pärast põhjalikke uuendustöid avati hotell ametlikult 30. märtsil 2023. aastal, uue ja värskendatud kontseptsiooniga, mis vastab Accor grupi standarditele. Alates 2023. aasta sügisest sageli toimus hotellis personali vahetus. Hotelli juhataja sõnul oli sagedase personali voolavuse üheks peamiseks põhjuseks asjaolu, et paljud töötajad pidasid seda ajutiseks tööks õpingute ajal. Noored inimesed, kes töötasid osalise tööajaga, otsisid paindlikku tööd, mis võimaldaks neil oma õpinguid jätkata, ning sageli lahkusid nad, kui nende õppegraafik muutus või kui nad leidsid paremini sobiva töökoha. Teiseks põhjuseks oli töötajate pikad vahemaad kodu ja töökoha vahel. Mitmed töötajad leidsid, et igapäevane pikk sõit tööle ja tagasi oli liiga aeganõudev ja väsitav. See viis paljusid otsima tööd, mis asus lähemal nende elukohale, vähendades sellega igapäevast rännet ja parandades nende töö- ja eraelu tasakaalu. Need faktorid koos põhjustasid personali kiire voolavuse, mis omakorda mõjutas hotelli töökorraldust ja teeninduskvaliteeti. Korduv personalivahetus takistas pideva ja järjepideva koolituse läbiviimist, mistõttu ei olnud võimalik kõiki töötajaid ühtlaselt ja põhjalikult koolitada. See tõi kaasa olukorra,

kus hotellis ei olnud piisavalt väljaõppe saanud töötajaid, et tagada sujuv ja kvaliteetne teenindus. (V. Osmjorkina suuline veestlus 15.03.2024) Personalijuhiga intervjuu käigus (vt. Lisa 1) selgus, et Mercure hotellis on mitmeid väljakutseid, mille hulgas peamine on personali stabiilsuse puudumine. Selle tulemuseks on pidev vajadus uute töötajate järele. Lisaks on tuvastatud, et puudub süstematiseeritud koolitus- ja arendusprogramm, mis aitaks töötajatel oma oskusi ja teadmisi edasi arendada ning isiklikult kasvada. Seega on oluline hinnata praeguste töötajate rahulolu olemasolevat koolitus- ja arendussüsteemi ning uurida täiendava koolituse mõju nende motivatsioonile. See võimaldab paremini mõista kuidas saaks parandada personali stabiilsust ja tõhustada töötajate arengut Mercure hotellis.

2.2. Uuringu meetoodika ja andmeanalüüsi meetod

Uuringu eesmärgiks on mõista personali arendamise ja motivatsiooni tegureid Tallinna Mercure hotellis ning välja selgitada meetmed, mis aitaksid suurendada töötajate oskusi, teadmisi ja motivatsiooni ning kuidas vähendada tööjõu voolavust. Uuringu keskmes on personali arendamise strateegiate ja motivatsiooni tugevdamise meetmete väljatöötamine, et toetada hotelli töötajate professionaalset kasvu ja suurendada nende pühendumust. Uuring on suunatud Mercure hotelli töötajatele ehk vahetusvanematele kahes erinevates osakondades (vastuvõttu- ja restorani osakondades), et koguda mitmekesist tagasisidet ja arusaamist nende vajadustest ja väljakutsetest seoses personali arendamise ja motivatsiooniga. Selle eesmärk on aidata hotelli juhtkonnal paremini mõista, kuidas juhtkond saab töötajaid toetada nende oskuste ja motivatsiooni arendamisel ning välja töötada strateegiaid ja programme nende vajaduste rahuldamiseks.

Lõputöö uurimisprobleemiks on, et Tallinn Mercure hotellis on suur tööjõu voolavus, nii uued kui kaua aja töötanud personal läheb ära. Lähtudes uurimisprobleemist on autor seadnud ühe uurimisküsimuse:

- Kuidas saab Mercure hotellis tõhusalt arendada oma vastuvõtu- ja restoranipersonali.

Töö autor kasutas uuringu läbiviimisel kvalitatiivset uurimismeetodit, mis keskendub inimeste käitumise ja sellega seotud protsesside uurimisele nende loomulikus keskkonnas. Eelistatud meetodid andmete kogumisel olid intervjuud, dokumendianalüüs ja artiklite läbivaatus. Arvulisi andmeid pole kaasatud ning tulemused põhinesid uuritava nähtuse subjektiivsel kirjeldusel. (Õunapuu, 2014, lk 53–54) Autor kasutab töö kirjutamisel deduktiivset meetodit, mis algab teoriast ja liigub konkreetsete järelduste suunas. Esmalt formuleerib autor üldist teooriat, mis põhineb personali arendamise erinevatel kontseptsioonidel. Seejärel määratakse kindlaks võtmemõisted ja eeldused edasiseks analüüsiks. (Masso, 2014 lk) Kogutud andmete põhjal tehakse järeldusi, kas tuletatud väited kinnituvad. Tulemusi tõlgendatakse algse teooria kontekstis ja tehakse kokkuvõtteid, kas hüpoteesid kinnituvad ja teooria tugevneb või vajab see ümbervaatamist. See meetod tagab uurimise loogilise struktuuri, alustades üldistest põhimõtetest ja liikudes konkreetsete juhtumite kontrollimiseni.

Autori lõputöö eesmärgiks on uurida vahetusvanemate arvamusi personali arendamise kohta. Selleks sobib kvalitatiivne uurimisviis kõige paremini. Kuna soovitakse saada töötajate subjektiivset arvamust ja hinnangut uuritava nähtuse kohta, sobib andmekogumismeetodiks kõige paremini intervjuu. Selleks valiti poolstruktureeritud intervjuud, et süvitsi mõista töötajate seisukohti ja arvamusi. Poolstruktureeritud intervjuu on vestlus, kus on ettevalmistatud küsimused, kuid nende järjekord ja sõnastus võivad vestluse käigus muutuda. Need on vajalikud vaid vestluse alustamiseks. Nendel küsimustel puudub liik ja neid võib koostada määramata hulgal, samuti võib intervjuerija vastata intervjueeritava poolt esitatud küsimustele. Küsimuste arv võib olla vaba ja intervjuerijal on vabadus vastata intervjueeritava küsimustele. Selline lähenemine eeldab avatud suhtlemist ja loovust ning vastused salvestatakse või dokumenteeritakse intervjuu ajal. (Õunapuu, 2014, lk 171–172)

Töö eesmärgi lähtudes alustas autor oma tööd valimi moodustamisega. Valimi moodustab autor tuginedes oma teadmistele ja kogemustele ning kindlatele valikukriteeriumidele (Õunapuu, 2014, lk 144). Kuna 2023. aastal Mercure hotellis toimus personali vahetus, mis takistas pidevat koolituste läbiviimist. Tulemusena praeguseks ajaks ei ole hotellis palju töötajaid, kes oleksid läbinud põhjaliku koolituse. Seetõttu otsustas autor intervjuude läbiviimisel valida vahetuse eest vastutavaid

töötajaid. Vahetusvanemad on hotellis töötanud pikka aega ja tunnevad süsteemi hästi, selliseid on kokku 6 töötajaid, kolm vastuvõttu vahetusvanemad ja kolm restorani osakonna vahetusvanemad. Kuna töö autori eesmärk oli kokku saada viis intervjuud. Lõplikusse valimisse kuulus plaanitud viie liikme asemel neli töötajat, uuringu tulemused jõudsid küllastumiseni. Sellest tulenevalt kujunesidki uuritavateks kaua töötanud töötajad ehk vahetusvanemad Mercure hotellist. Töö autor võttis ühendust 6 vahetusvanematega, kelle seas oli nii intervjuust loobunud.

Andmete kogumiseks kasutati eelnevalt kirjeldatud personali arendamise teooriat ja parimaid praktikate loetelu, mis oli mainitud esimeses peatükis ning kohandati see ümber kvalitatiivsesse uurimusse. Autor koostas küsimused personali arendamisest ja töötajate motivatsioonist Mercure hotellis, mida esitati valimile. Küsimused jaotuvad kuute teemaplokki (vt. tabel 2) kus on välja toodud millistele autorite käsitlustele tuginevad intervjuude küsimused.

Tabel 2. Intervjuude küsimuste koostamisel kasutatud teoreetilised käsitlused

Teemablokid	Intervjuu küsimus	Teoreetilise käsitluse autorid
Koolituse ja arengu tähtsus	1, 2, 5	Bratton jt., 1998., Andreev, 2023
Isikliku ja professionaalse arengu vajadused,	3, 4, 6	Konovalova 2021, Fjodorova, Minchenkov 2005., Mokshanova, Radõgoma, 2017
Koolituse hindamine ja täiustamine	7, 11	Ganesh, 2023., Stewart, 2013
Meeskonnatöö ja kogemuste vahetus	8, 9	Konovalova 2021, Fjodorova, Minchenkov 2005
Väljakutsed hotellinduses ja koolituse roll nende ületamisel	10	Deadrick, Stone, 2014
Töötajate motivatsioon ja tunnustamine	12, 13, 14, 15	Swanson, Elwood, 2009., Shmaluk, 2018., Uka, Prendi, 2021.

Töötajad ehk uuritavad moodustavad grupi objekte, kellel on ühised omadused. (Õunapuu, 2014, lk 137) Käesoleva lõputöö üldkogumi moodustavad valitud hotelli

kahe valdkonna vahetusvanemad kes, olid töötanud rohkem kui 6 kuud sellel ametikohal Mercure hotellis ja kes olid juba koolitustel osalenud.

Intervjuude periood töötajatega oli 7.03.2024 – 22.03.2024. Töö autor viis läbi intervjuud Mercure hotellis ja esitas neile 15 küsimust (vt lisa 2). Intervjuud kestsid vahemikus 20–40 minutit. Lisaks neljale intervjuule viis töö autor läbi intervjuu Mercure Hotelli personali juhiga Vitalia Osmjorkina (vt lisa 1), kes omab teadmisi personali arendamisest ning oskab selle põhjal vastavat sisendit anda ja oma arvamust avaldada. Intervjuud salvestati intervjuueeritavate nõusolekul telefoni diktofoniga. Enne analüüsi transkribeeris töö autor intervjuud www.tekstiks.ee tarkvara abil.

Autor kasutas sisuanalüüsi meetodit, koodid ehk märksõnad, et tuvastada intervjuudes korduvaid märksõnu ja teha nende põhjal järeldusi. Analüüsi käigus järgiti kindlaid kodeerimisreegleid, oli sealhulgas kõigi vastajate anonüümsuse säilitamist, asendades nende nimed tähtede või numbrite kombinatsioonidega. (Õunapuu, 2014, lk 178) Autor kodeeris neli intervjuueeritut järgnevalt: MH1, MH2, MH3, MH4, kus „MH“ tähistab „Mercure hotell“, ning numbrid 1–4 viitavad intervjuueeritavate järjekorrale vastavalt intervjuu toimumisajale. Peale intervjuu läbiviimist koostati analüüs kasutades kvalitatiivset meetodit ning kogutud andmete põhjal selgitati välja, mida vahetusvanemad arvavad läbi viidud koolitustest ja mida võiks nende aarust muuta tulevikus Mercure hotelli arendamis ja koolitus programmidel.

2.3. Uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse intervjuude tulemusi küsimuste ja nende teemaplokkide kaupa (Koolituse ja arengu tähtsus, isikliku ja professionaalse arengu vajadused, koolituse hindamine ja täiustamine, meeskonnatöö ja kogemuste vahetus, väljakutsed hotellinduses ja koolituse roll nende ületamisel, töötajate motivatsioon ja tunnustamine). Uuringus osales neli töötajat, kolm töötajat MH1, MH2, MH3 on töötanud rohkem kui 9 kuud, MH4 6 kuud. Mercure hotelli avati märtsis 2023. aastal, seoses sellega on töötaja maksimaalne töötanud periood praegu mitte rohkem kui 12 kuud. Enamik intervjuueerituid töötas varem ka teistes hotellides (MH1, MH2, MH3).

Esmalt uuris autor Mercure hotelli töötajatelt, milliseid eeliseid nende arvates toob uute töötajate koolitus ehk mis on koolituse ja arengu tähtsus. Kõik uuritavad usuvad, et õppeprotsess aitab kaasa ka uue töötaja integreerimisele meeskonda. Selgus, et töötajate arvates võib läbi koolituse uus töötaja saada vajaliku enesekindluse oma oskustes ja teadmistes, mis aitab tal end mugavamalt tunda ja täita oma kohustusi edukamalt. Kõik neli vastajat usuvad, et koolitus aitab uutel töötajatel olla enesekindlamad oma oskustes ja teadmistes, mis muudab nad probleemide lahendamisel ja ülesannete täitmisel edukamaks. „Uue personali koolitamine võib tuua mitmeid olulisi eeliseid“, märkis MH1, uus töötaja saab väärtusliku kogemuse, mida saab rakendada mitte ainult praeguses ettevõttes, vaid ka teistes valdkondades. See kogemus võib olla aluseks tema karjääri kasvule ja arengule. MH3 väidab, et „koolitus annab uuele töötajale võimaluse arendada ja parandada oma erialaseid oskusi, muutes nad tööl efektiivsemaks ja pädevamaks“.

Järgmisena uuris autor töötajatelt koolituse olulisusest ja vajadusest ehk isikliku ja professionaalse arengu vajadustest. Uuritavad mõistavad, et teatud oskused on nende töö jaoks olulised. MH1 ja MH4 on avatud täiendavale koolitusele ja enesetäiendamisele, samas kui MH2 ja MH4, isegi kui nad ei tunne äärmist vajadust selles, tunnistavad pideva koolituse väärtust isiklike ja professionaalsete eesmärkide saavutamisel. Võib järeldada, et nad kõik tunnistavad nii teiste kui ka oma professionaalse arengu koolituse olulisust. Nad mõistavad, et teiste õpetamine soodustab mitte ainult nende endi õppimis- ja enesekindluse oskusi, vaid toob ka nende töösse uusi ideid ja perspektiive. MH2 hindab oma vajadust koolituse järele väheoluliseks, kuna ta peab end kogenud ja omab kõiki vajalikke teadmisi. Siiski tunnistab ta kogemuse ja teadmiste saamise väärtust kogenenumatelt kolleegidelt. MH1 ja MH4 rõhutavad täiendava koolituse vajadusele erinevates valdkondades, nagu klientidega suhtlemine ja arvutiprogrammide kasutamine. Nad näevad selles võtit oma töö parandamiseks ja professionaalsete oskuste suurendamiseks. MH3 mainis, et isegi kui ta ei tunne äärmist vajadust selles. Suhtub koolitusse kui võimalusse saada uusi ideid ja oskusi, mis võivad tulevikus kasulikuks osutuda.

Seejärel toimus arutelu selle üle, mida töötajad arvavad juba läbi viidud koolitustest ja mida nad arvavad, et on vaja parandada. Uuritavad hindavad üldiselt läbiviidud

koolitusi positiivselt. Nad tunnistavad nende kasulikkust ja väärtust professionaalse arengu ning kvalifikatsiooni tõstmise seisukohast. MH2 pöörab erilist tähelepanu koolituse teemadele. Ta märgib, et koolitused, mis on pühendatud konkreetsete ülesannete ja probleemide lahendamisele, osutab kõige kasulikumaks ja huvitavamaks. Siiski märgivad töötajad märkusi seoses koolituse teemade sobivusega hotelli töö spetsiifikaga. Nad märgivad, et mõnikord võivad näited ja soovitusel olla vähem rakendatavad tegelikele olukordadele, millega nad oma töös kokku puutuvad. MH1 pakub välja koolitusürituste sageduse suurendamise, eriti teemade osas, mis on töötajate jaoks olulised. See aitaks neil jääda kurssi uute trendide ja protsessidega hotellis. MH3 väljendab ka ideed koolituse suunamisest rohkem kindlale eesmärgile, eriti juhul, kui töötajaid tõstetakse ametikohale. Vastajad usuvad, et sellistel juhtudel tuleks korraldada spetsiaalseid sündmusi, mis aitavad neil kohaneda uute kohustuste ja rollidega.

Oluline aspekt koolitusürituste parandamisel uuritavate arvates on suhtlemise ja teabevahetuse parandamine hotelli erinevate osakondade vahel. „See aitaks vältida olukordi, kus uus teave ei jõua kõigi töötajateni, mis võib halvendada klientide teeninduskvaliteeti.“ – väidab MH1. Lisaks väljendavad MH2 ja MH3 ettepanekut mitmekesistada koolituse vorminguid. See muudaks koolituse töötajatele huvitavamaks ja kättesaadavamaks. Seega võivad koolitusürituste sageduse, suunamise ja kättesaadavuse parandamine ning suhtlemise ja koolituse vormingute mitmekesistamine märkimisväärselt suurendada nende tõhusust ja panust hotelli töötajate professionaalsesse arengusse.

Küsitletud töötajate vastused kogemuste vahetamise ja nende olulisusest olid üsna erinevad. Samas kõik nad arvavad, et kogemuste vahetamine on vajalik erinevate olukordade lahendamisel, millega töötajad kokku puutuvad, nende arvates teiste kogemused ja nõuanded võivad aidata konkreetsete probleemide lahendamisel, mis võimaldab vältida vigu ja leida tõhusamaid lahendusi. Kogemuste vahetamine on eriti oluline tehniliste probleemide lahendamisel, nagu elektrikatkestused tubades, samuti konfliktiolukordades klientidega. Märgitakse, et kogenud kolleegide nõuanded võivad aidata sellistes olukordades edukalt toime tulla. Nende arvates isegi väikesed detailid võivad mõjutada teeninduskvaliteeti klientidele. MH3 kinnitab, et kogemuste vahetamine toimub pidevalt erinevatel hotelli töötasanditel, sealhulgas tehniliste

küsimuste ja klienditeeninduse konsultatsioonides. See kogemuste vahetus mängib olulist rolli professionaalse taseme tõstmisel ja kvaliteetse teeninduse tagamisel. Uuritavad arvavad, et kolleegide vahelise kogemuste vahetamise olulisust hotellis on vajalik selleks suurendada kvalifikatsiooni, töö tõhusust ja klienditeeninduse kvaliteeti. Nad rõhutavad, et kogemuste vahetus võimaldab vältida vigu, leida tõhusaid lahendusi ja edukalt lahendada erinevaid olukordi, millega töötajad kokku puutuvad.

Küsites töötajatelt nende juhtkonna toetuse professionaalsete oskuste arendamisest, võivad tekkida järgmised järeldused. Töötajate arvates juhtkond on märgitud kui „aktiivselt toetav ja valmis aitama probleemide lahendamisel“. Kõik uuritavad hindavad kõrgelt juhtkonna toetust ja mõistmist, mida nad saavad. Märkimisväärne on juhtkonna valmisolek aidata professionaalsete oskuste arendamisel, pakkuda juurdepääsu koolitusele ja kogemuste vahetamisele. MH2, MH4 tunnevad end juhtkonna juures suure usalduse ja mugavustundega, mis soodustab avatud suhtlemist ja koostööd. Märkimisväärne on juhtkonna aktiivne osalus koolitustel, kogemuste vahetamisel ja probleemide lahendamisel. MH3, MH1 hindavad kõrgelt juhtkonna avatust dialoogile ja ideede arutelule, mis soodustab tõhusat meeskonnakommunikatsiooni. Nad pöörduvad aktiivselt juhtkonna ja kolleegide poole nõu ja toetuse saamiseks, hinnates võimalust tagasisideks ja täiendavateks teadmisteks oma professionaalse tegevuse parendamiseks. Juhtkonna uuritavad hinnatakse positiivselt. Nad rõhutavad juhtkonna aktiivset toetust professionaalsete oskuste arendamisel, juurdepääsu koolitusele ja kogemuste vahetamisele ning kõrget usalduse ja suhtlemise mugavustaset.

Viimasena uuriti, mis mõjutab töötajate motivatsiooni Mercure hotellis. Uuritavad tunnustavad karjääriredelil edasiliikumise võimaluste nägemise olulisust stiimulina oma professionaalsete oskuste parandamiseks ja uute tulemuste saavutamiseks. Samuti rõhutavad nad sisemise motivatsiooni tähtsust, mis tuleneb rahulolust ja huvist oma töö vastu, mis motiveerib neid pidevale arengule. MH1, MH3 tõstavad esile juhtkonna ja kolleegide toetuse ja tunnustuse tähtsust, mis võib toimida võimsa stiimulina edasiste saavutuste ja töötulemuste parandamisel. Uuritavad rõhutavad motivatsiooni ja professionaalse kasvu tähtsust. Nad osutavad vajadusele näha karjääri arenguvõimalusi ja tunda rõõmu oma tööst. Head suhted meeskonnas aitavad luua positiivset töökeskkonda ja suurendavad motivatsiooni. Nad märgivad, et juhtkond on valmis

aitama, nõu andma või pakkuma täiendavaid koolitusi. Sisemine motivatsioon mängib töötajate jaoks olulist rolli. Töö tunnustamine juhtkonna ja kolleegide poolt on võtmetegur motivatsiooni suurendamisel.

Kuigi rahalise tasu mainis ainult MH1, võib eeldada, et see on samuti oluline motivatsioonifaktor MH2, MH3, MH4 jaoks, eriti seoses nende töö tunnustamise ja professionaalse kasvu saavutamisega, sest kõik nad mainisid, et nende töö tunnustamine ja erinevate preemiate andmine on väga oluline. Seega mängib meeskonnasisene suhtlusvormide mitmekesisus olulist rolli töötajate motivatsiooni tugevdamisel ja efektiivse ning sõbraliku töökollektiivi kujundamisel. Uuritavate sõnult töötajate saavutuste hindamine toimub erinevate meetodite abil, näiteks parima töötaja määramine või aasta Heartartisti auhind. Need tunnustused antakse tavaliselt juhtkonna poolt ja põhinevad erinevatel kriteeriumidel nagu eesmärkide saavutamine, silmapaistvad tulemused või panus ettevõtte edusse. Töötajad väljendavad rahulolematust praeguse saavutuste hindamise süsteemiga, leides, et see pole efektiivne. MH3 märgib, et tunnustamine või kiitus ei vasta alati nende tehtud pingutustele. Näiteks võib hea töö eest tunnustuse puudumine vähendada töötajate motivatsiooni.

Töötajad väljendavad vajadust individuaalsema tunnustamise järele. Intervjueeritud soovivad rakendada personaalsemaid premeerimissüsteeme, nagu auhinnad või kingitused silmapaistvate tulemuste, eesmärkide saavutamise või pikaajaliste pingutuste eest. MH4 arvab „Pingutuste ja saavutuste tunnustamine mõjutab töötajate motivatsiooni positiivselt. Töötajad tunnevad end hinnatuna ja väärtustatuna ettevõtte poolt, mis toetab nende entusiasmi ja soovi saavutada veel suuremaid tulemusi“.

Üldiselt intervjuu kokkuvõttes on näha, et pidev õppimine ja erialase arengu tähtsus nii isiklike kui ka erialaste eesmärkide saavutamisel on oluline. Töötajad väljendavad valmisolekut arenguks ning mõistavad, et õpe mängib olulist rolli nende motivatsioonis ja töörahulolus. Nad rõhutavad, et õpe võimaldab neil parandada oma erialaseid oskusi, lahendada probleeme tõhusamalt ning suhelda klientidega. Lisaks võimaldab õpe neil arendada iseseisva õppimise oskusi ja kohandada materjali erinevates situatsioonides. Oluline on märkida, et organisatsiooni juhtkond näitab samuti aktiivset tuge ja huvi töötajate arengu vastu, mis soodustab töökeskkonda ja innustab töötajaid isiklikule ja

erialasele kasvule. Seega mängib õpe mitte ainult olulist rolli kvalifikatsiooni ja töö tõhususe suurendamisel, vaid mõjutab ka töötajate motivatsiooni ja toetava töökeskkonna loomist.

2.4. Uurimise järeldused ja ettepanekud

Käesolevas peatükis võrreldakse olulisi uurimistulemusi, mis olid käsitletud teoreetilises osas. Esitatakse intervjuude järeldused ning esitatakse kokkuvõtte ettepanekuid juhtkonnale, mis võiksid aidata parandada personali arendamist Tallinna Mercure Hotellis, arvestades töötajate väljatoodud soove ja ootusi.

Intervjuude kokkuvõttena võib öelda, et Mercure hotelli töötajad hindavad kõrgelt juhtkonna toetust ja mõistmist nende professionaalse arengu suhtes. Töötajate sõnul juhtkond on aktiivselt kaasatud koolitustesse ja kogemuste vahetamisse ning loob avatud suhtluskeskkonna, mis soodustab töötajate motivatsiooni ja professionaalset kasvu. Intervjuust tuli välja et, töötajad tunnistavad mitmeid motivatsioonifaktoreid, sealhulgas karjääriredelil edasiliikumise võimalusi, sisemist motivatsiooni ja töötajate toetust ning tunnustust juhtkonna ja kolleegide poolt. Kuigi rahaline tasu on ka oluline, rõhutavad töötajad ka emotsionaalseid ja professionaalseid stiimuleid. Samuti väljendasid töötajad soovi individuaalsema tunnustamise järele ning märkisid, et praegune saavutuste hindamise süsteem võiks olla tõhusam. Nad näevad õppimist olulise tegurina nende motivatsioonis ja töörahulolus ning hindavad juhtkonna aktiivset toetust ja huvi nende arengu vastu. Üldiselt võib öelda, et nii juhtkonna toetus kui ka pidev õppimine mängivad olulist rolli töötajate motivatsioonis ja töörahulolus Mercure hotellis. Töötajad on valmis arendama oma oskusi ja panustama organisatsiooni edusse kui neil on selge tee edasiliikumiseks ning tunnustus nende pingutuste eest. Läbiviidud intervjuust saab järeldada, et Mercure hotellis on vaja luua struktureeritud arendamis programmi. Intervjuu tulemuste põhjal võib pakkuda Mercure hotelli järgmisi soovitusi töötajate professionaalse arengu ja motivatsiooni parandamiseks. Üheks võimalusteks on suurendada koolitusürituste sagedust hotellis, eriti aktuaalsete teemade osas, et hoida töötajad kursis uute trendide ja protsessidega hotellis. Lisaks on otstarbekas pakkuda suunatud koolitust töötajatele, kes on ametikohale tõstetud, et aidata neil uutele kohustustele ja uutele rollidele kohaneda. Musaeva ja Bagomedovi (2019, lk 52) sõnul,

nende muudatuste rakendamine aitab oluliselt suurendada koolitusürituste tõhusust ja parandada hotelli personali kutsealast arengut. Veelgi tõhusamate koolitusürituste elluviimiseks on vaja pöörata tähelepanu isikupäraste koolitusprogrammide loomisele erinevates töötajate kategooriates, võttes arvesse nende kogemustaset, spetsialiseerumist ja vajadusi.

Mugaeva (2021) tõi enda uurimuses välja, et see aitab koolitust maksimaalselt kohandada iga töötaja konkreetsetele nõuetele. Samuti on vaja tagada, et koolitusteemad ja materjalid vastaksid töötajate igapäevatoos tegelikele väljakutsetele ja olukordadele. Diem (2023) sõnul aitab see suurendada õpitud teadmiste ja oskuste rakendatavust. See näitab ka, et tasub rohkem tähelepanu pöörata regulaarsete koolitussessioonide korraldamisele, eriti kõige aktuaalsematele ja nõutumatele teemadele.

Teooriast tuli välja, et töötajate koolituse vajaduste regulaarne hindamine ja muudatuste analüüs on vajalik, et tagada koolitusprogrammide ajakohasus. Iga koolitusürituse järel tagasiside süsteemi rakendamine on vajalik selle efektiivsuse hindamiseks ja täiustamisvaldkondade tuvastamiseks. See võimaldab kiiret reageerimist töötajate vajadustele ja koolitusprogrammide vastavaks muutmist nende tagasiside põhjal. Ning aitaks töötajatel olla kursis viimaste trendide ja meetoditega nende töövaldkonnas. (Konovalova, 2021) Tasub kaasama koolitusürituste planeerimisse ja arendamisse, et arvestada nende arvamusi ja eelistusi, suurendades seeläbi nende huvi ja motivatsiooni õppimiseks. Stewart (2013) väidab, et nende täiendavate meetmete kasutamine aitab oluliselt parandada koolitusürituste kvaliteeti ja tõhusust hotellis, soodustades personali kutseoskuste arengut ja teenindustaseme tõusu.

Arvestades kogemuste vahetamise olulisust hotelli töötajatele, autor pakkub järgmisi soovitusi juhtkonnale:

- Korraldada erilisi kohtumisi või sessioone, kus töötajad saavad jagada oma kogemusi, edukaid praktikaid ja õppetunde. See võib olla väärtuslik teadmiste ja lahenduste allikas kogu meeskonnale.
- Juurutada veebipõhelist platvormi või siseportaali, kus töötajad saaksid kogemusi vahetada, esitada küsimusi ja saada tagasisidet kolleegidelt ja juhtkonnalt. See

soodustab pidevat õppimist ja teadmiste jagamist mugavas formaadis. Teooriast lähtuvalt Nefedova (2018) on välja toonud, et aktiivne toetus julgustab töötajaid kogemuste vahetamises, eraldades ajalisi ressursse selliste ürituste jaoks ning luues stiimuleid või tunnustusi aktiivsetele osalejatele. Samuti on vaja pöörata tähelepanu suhtluse ja infovahetuse parandamisele erinevate hotelli osakondade vahel. Selleks, et vältida olulise teabe edastamise puudumist ning vähendada negatiivse mõju riski klientide teeninduskvaliteedile.

- Korraldada mentorlusprogramme, kus kogenenumad töötajad aitavad uutel ja vähem kogenud kolleegidel uusi oskusi omandada ja ametialaseid ülesandeid lahendada. Musaeva jt. (2019, lk 49) sõnalt nende meetmete rakendamine aitab tugevdada kogemuste vahetamise kultuuri hotellis, suurendada töötajate professionaalset arengut ja parandada teeninduskvaliteeti klientidele.
- Toetada teemagruppide või projektimeeskondade loomist, kus teatud ekspertiisiga töötajad või teatud tööaspektide vastu huvi tundvad saaksid koostööd teha ja kogemusi vahetada. Fjodorova jt. (2005) on välja toonud et selline praktika aitaks stimuleerida aktiivset arutelu ja algatusi organisatsioonis. Kui spetsialist seda rakendab, saab ta aru teise hotelli osakonna tööpõhimõtetest ja võib neid teadmisi kasutada, et tõhustada oma osakonna toimimist.
- Intervjuust tuli välja, et töötajad soovivad rohkem mitmekesistada koolitusürituste vorminguid, kaasates interaktiivseid meetodeid ja visuaalmaterjale. See muudaks koolituse töötajatele huvitavamaks ja kättesaadavamaks, soodustades nende kaasatust ja õppematerjali omastamist.

Selgete karjääriarenguvõimaluste esitamine, sisemise motivatsiooni toetamine, töötajate tunnustamine ja toetamine, mitmekesiste motivatsioonivormide kasutamine ning hindamissüsteemi parendamine on olulised strateegiad töötajate motivatsiooni suurendamiseks ja nende professionaalse arengu toetamiseks Mercure hotellis. Bratton jt. (1998) sõnalt need meetmed aitavad luua inspireerivat töökeskkonda, kus töötajad tunnevad end väärtustatuna ja motiveerituna oma panust andma. Lisaks aitavad need suurendada meeskonna tõhusust, parandada töötajate rahulolu ja pühendumust ning soodustada ettevõtte üldist edu. Uka jt. (2021) on öelnud, et Koosmõjus loovad need

algatused soodsa keskkonna, kus töötajad saavad oma potentsiaali maksimaalselt realiseerida ning saavutada nii isiklikku kui ka professionaalset kasvu.

Konovalova (2021) on uuringus kindlaks teinud et, töötajate tunnustamine saavutuste eest on oluline motivatsiooniallikas ning selle saavutamiseks tuleks kaaluda mitmesuguseid lähenemisviise. Üks võimalus on pakkuda rahalist tunnustust, näiteks boonuseid või palgatõusu nende töötajate jaoks, kes on silma paistnud oma väljapaistvate tulemustega. Lisaks rahalisele tunnustusele on oluline arvestada ka teiste motivatsioonivormidega, nagu auhinnad, kingitused ja personaalne tunnustamine. See võib hõlmata erilisi auhindu või kingitusi saavutuste eest, samuti personaalset tunnustamist koos individuaalse tähelepanu ja kiitusega.

Samuti on oluline parandada saavutuste hindamise süsteemi, et tagada õiglane ja objektiivne hindamine ning anda töötajatele sobiv tagasiside. Shmaluk (2018) sõnul hindamissüsteemi parendamine peaks hõlmama individuaalsete saavutuste ja panuse arvesse võtmist ning pakkuma neile sobivat tagasisidet, mis aitaks neil oma tugevusi ja arenguvajadusi paremini mõista. See võib hõlmata regulaarset tagasisidet ja hindamisvestlusi, kus arutatakse nende eesmärgi, edusamme ja arenguvõimalusi. Bratton jt. (1998) arvavad et, õiglane ja toetav hindamissüsteem ning mitmekesised tunnustamisvormid aitavad luua motiveeritud ja pühendunud tööjõu, mis omakorda toetab ettevõtte üldist edu ja arengut. Carter (2017) sõnul need strateegiad aitavad luua inspireerivat töökeskkonda, kus töötajad tunnevad end väärtustatuna ja motiveerituna oma panust andma. Töötajate tunnustamine saavutuste eest, mis hõlmab nii rahalist kui ka mitte-rahalist tunnustust, on oluline motivatsiooniallikas. Samuti on oluline parandada saavutuste hindamise süsteemi, et tagada õiglane ja objektiivne hindamine ning anda töötajatele sobiv tagasiside.

Intervjuu kokkuvõttes rõhutatakse pideva õppimise ja erialase arengu olulisust nii isikliku kui ka tööalase edu saavutamisel. Töötajad väljendavad valmisolekut arenguks ning tunnistavad õppe rolli motivatsioonis ja töörahulolus. Deadrick jt. (2014) töid enda uurimuses, et õppel on mitte ainult praktiline tähtsus oskuste ja tõhususe suurendamisel, vaid see mõjutab ka motivatsiooni ja toetava keskkonna loomist töökohal. On oluline keskenduda selgetele karjääriarenguvõimalustele, sisemise motivatsiooni toetamisele,

töötajate tunnustamisele ja toetamisele, mitmekesiste motivatsioonivormide kasutamisele ning hindamissüsteemi parendamisele, et suurendada töötajate motivatsiooni ja toetada nende professionaalset arengut.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö raames uuriti personali arendamise mõju ja olulisust hotelli töötajatele Mercure hotell näitel. Käesoleva lõputöö ühe osana käsitles autor personali arendamise teooriat. Töö teoorias tutvustas autor personali juhtimise erinevaid kontseptsioone, mille abil saab arendada töötajaid majutus valdkonnas. Empiiriline uurimus viidi läbi koos Mercure hotelli töötajatega. Uuringu koostamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit: autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuud nelja hotelli töötajatega. Valimisse kuulusid vatuvõtu- ja restorani osakonda vahetusvanemad kes olid töötanud hotellis rohkem kui 6 kuud. Lisaks andis lõputöö tarbeks intervjuu Mercur hotelli personali juht Vitalia Osmjorkina. Töö autor esitas käesoleva lõputöö tulemused intervjuu analüüsina.

Tulemustest selgus, et pideval õppimisel ja erialase arengul on nii isiklike kui ka tööalaste tähtsus eesmärkide saavutamisel. Töötajad väljendavad valmisolekut arenguks ning mõistavad, et õppimine mängib olulist rolli nende motivatsioonis ja töörahulolus. Nende arvamusel õpe võimaldab neil parandada erialaseid oskusi, lahendada probleeme tõhusamalt ning suhelda klientidega. Lisaks võimaldab õpe neil arendada iseseisva õppimise oskusi. Oluline on märkida, et organisatsiooni juhtkond näitab samuti aktiivset tuge ja huvi töötajate arengu vastu, mis soodustab soodsat töökeskkonda ja innustab töötajaid isiklikule ja erialasele kasvule. Seega mängib õpe mitte ainult olulist rolli kvalifikatsiooni ja töö tõhususe suurendamisel, vaid mõjutab ka töötajate motivatsiooni ja toetava töökeskkonna loomist kollektiivis.

Tulemustele toetudes tegi autor ettepanekud juhtkonnale, mis pikas perspektiivis aitaksid arendada ja koolitada töötajaid nii, et see oleks tarvis ka neile. Esmalt võiks oluline arendada personali, pidades silmas töötajate väljatoodud soove ja ootusi. Selleks on mitmeid soovitusi: Korraldada rohkem koolitusüritusi hotellis, eriti aktuaalsete teemade osas, et hoida töötajad kursis uute trendide ja protsessidega. Samuti arendada

suunatud kooolitusi töötajatele, kes on ametikohale tõstetud, et aidata neil kohaneda uute kohustuste ja rollidega. Luua isikupärased kooolitusprogramme erinevates töötajate kategooriates, võttes arvesse nende kogemustaset, spetsialiseerumist ja vajadusi. Regulaarselt hinnata töötajate kooolitusvajadusi, et tagada kooolitusprogrammide ajakohasus. Samuti pärast iga kooolitusüritust koguda tagasisidet, et hinnata selle efektiivsust ja tuvastada täiendamisvaldkonnad. Kaasata töötajaid kooolitusürituste planeerimisse ja arendamisse, et arvestada nende arvamusi ja eelistusi.

Käesolevas lõputöös täideti töö eesmärk, milles toodi välja ettepanekuid uurimisprobleemi lahendamiseks ja leiti püstitatud uurimisküsimusele vastus – Mercure Hotell saab arendada oma personali, pakkudes mitmekesiseid arendamis viise, mis hõlmavad nii ametialaseid oskusi kui ka isiklikku arengut. Lisaks võib hotell luua motiveerivaid karjäärivõimalusi. Mercure hotell saaks vähendada tööjõu voolavust, pakkudes regulaarset kooolitust, karjäärivõimalusi ja motiveerivaid töötingimusi ning toetades töötajate heaolu. Need tegurid võivad ennetada personali töökoha lahkumisest. Autor annab edaspidiseks uurimiseks soovitusel analüüsida mitme aasta pärast sama hotelli personali arendamise süsteemi selleks, et vaadata kuidas pidev töötajate arendus võib muuta hotelli tööd. Autori seisukohast võimaldas kvalitatiivne meetod uurimist süvitsi läbi viia ning esile tuua mitmekülgseid ning huvipakkuvaid tulemusi.

VIIDATUD ALLIKAD

- Agamirova, E.V. (2011) Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. (Personalijuhtimine turismis ning hotelli- ja restoraniäris) 176
- Agut S., Grau R., Peiro J. M. (2003). Competence needs among Spanish hotel and restaurant managers and their training needs. *Hotel Management*, 22, 281-295. DOI: 10.1016/s0278-4319(03)00045-8
- Aksu, A.A. (2005). Determining the training needs of five-star hotel staff: an application in Antalya, Turkey. *Journal of Management Audit*, 20(9), 945-953. DOI:10.1108/02686900510625299
- Andreev I. (2023) Learning and development Microlearning Vaadatud: 6.01.2024
<https://www.valamis.com/hub/microlearning>
- Aleksandrova N.A., Vasiltsova L.I. (2016) Инвестиции в персонал в условиях кризиса как стратегический фактор конкурентоспособности (Investeeringud personali kriisi ajal kui konkurentsivõime strateegiline tegur) DOI: 331.1(075.8)
- Borisova E. (2020) Как менялась реклама путешествий в XX веке? (Kuidas on reisireklaam 20. sajandil muutunud?) Vaadatud 04.11.2020
<https://34travel.me/post/reklama-putashestviy-v-xx-veke>
- Bondaletova N.F., Nizamova E.S. (2019) Эволюция взглядов на персонал организации как на объект управления. (Arvamuste areng organisatsiooni personali kui juhtimisobjekti kohta)
- Bratton, John, Gold, Jeffery (1998) „Human Resource Management Theory and Practice“, 2nd edn, Macmillian Business, UK
- Birdir, K., M. Tepeci, and A. Saldamli. 2003. Job stress in hospitality and tourism organizations: Sources, consequences and management. *In Managing employee*

- attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry.*
DOI:10.1177/1938965510362871
- Carter, L. (2017). 10 Things Customer Service Can Learn from the Best Hotels.
Vaadatud: 22.12.2023 <https://louiscarter.com/tag/staff-responsiveness/>
- Deadrick, D. L. & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management* pp. 193 – 195
DOI:10.106/1053482214000102
- Dodonov V.N., Yermakov V.D., Krõlova M.A. (2001) Большой юридический словарь (Suur õigussõnastik) – 790 lk
- E.V. Mugaeva (2021) Роль обучения персонала в повышении качества предоставляемых услуг сферы гостеприимства (Personali koolituse roll külalislahke valdkonna teenuste kvaliteedi tõstmises) DOI:10.24412/2411-0450-2021-7-93-9
- Fred Saul (2023) Head töösuhted. Tööinspeksioon Vaadatud: 16.12.2024
<https://www.tooelu.ee/et/65/head-toosuhted>
- Fjodorova, Minchenkov (2011) Управление персоналом организации (Organisatsiooni personalijuhtimine) 312-314 Knorus
- Gorlova I.P. Концепции, элементы системы и технологии управления персоналом (Personalijuhtimise kontseptsioonid, süsteemielemendid ja tehnoloogiad.)
<http://cscb.su/n/030401/030401011.htm>
- Hazanova D.L., Blum M. A., Malõshev D.N. (2013) Управление персоналом коммерческой организации (Kaubandusorganisatsiooni personalijuhtimine) 16- 17 DOI: 331.108.2/978-5-8265-1223-4
- Ivanović S., Blažević M., 2009 *Human resource management in the hospitality industry* Tourism and hospitality management. DOI:10.20867/thm.15.1.10
- Kailash Ganesh (2023) Individual Development Plan: A Comprehensive Guide with Examples 2023. Vaadatud 19.12.2023
- Kuzina O.V. Radenovich M. Ashurbekov R.A. (2019) Управление персоналом в гостиничном бизнесе: важность обучения (Personalijuhtimine hotelliäris: koolitamise tähtsus) DOI 10.1273755058072.12912050

- Kurpatch A.V. (2017) Недостатки методов обучения: secondment, buddying и shadowing. (Õpetuse meetodite miinused: väljaandmine, kasutamine ja varju.) DOI: 10.47581385378859.84571958
- Konovalova V.G., (2021) Программы признания сотрудников: опыт и новая реальность. (Töötajate tunnustamise programmid: kogemus ja uus reaalsus) DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-3-25-30
- La Lopa J. M., Elsayed Y. The State of Active Learning in the Hospitality (2018) *Journal of Hospitality & Tourism Education* 30(9):1-14 DOI:10.1080/10963758.2018.1436971 lk 98
- Luo, Y. & Milne, S. (2014). Current Human Resource Management Practices in the New Zealand Hotel Sector. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 13(1), 81-100. DOI:10.1080/15332845.2013.807395
- Lopatnikov L. I. (2003) Экономико-математический словарь. Словарь современной экономической науки – 520 с. (Majandus- ja matemaatikasõnastik. Tänapäeva majandusteaduse sõnaraamat)
- Madeson M. (2023) Seligman's PERMA+ Model Explained: A Theory of Wellbeing <https://positivepsychology.com/perma-model/> Vaadatud: 21.12.2023
- Maslow (2007) Маслоу А.Х. «Мотивация и личность» 3-е издание/перевод А.М. Татлыбаевой, "Motivatsioon ja isiksus" 3. väljaanne/tõlkinud A. M. Tatlybaeva, 2007 - 352 lk. DOI: 316.6/28978-5-4461-1309-5
- Masso A. (2011) "Kvalitatiivsete andmete analüüsitehnikad ja -tarkvara" materjalid, Tartu Ülikooli kirjastus
- Mercure Hotell. Introduction of Accor 2023 Sissejuhatus uuele personalile ACCOR OÜ (21.09.2023)
- Tallinn Mercure Hotell 2024. Introduction of the hotel to the personal. ACCOR OÜ (21.09.2023)
- Murphy, P.E. (2005) Sustainable Marketing, *Journal of Business and Professional Ethics*, 24, 171-198. DOI:10.5840/2005241/210
- Musaeva A.Z., Bagomedov O.M. (2018), Система развития персонала организации. (Organisatsiooni personali arendamise süsteem) DOI: 10.24411/1813-3528- 2018-10043

- Mokshanova M.K., Radõgoma E.G., (2017) Развитие корпоративной культуры гостиничного предприятия. „Концепте.“- 2017.-N° 2. (Ettevõtte korporatiivkultuuri areng riigiettevõttes // „Koncepte“ - 2017 - nr 2.) 87-92
DOI: 331.108/2443384822
- Nefedova A.V., (2018) Технологии управления развитием персонала. Personali arengu juhtimise tehnoloogiad
file:///C:/Users/aleks/Downloads/tehnologii-upravleniya-razvitiem-personala%20(1).pdf
- Noel Diem (2023) (Knowledge vs Skills: What Really Matters in the Workplace?) Teadmised vs oskused: mis on töökohal tegelikult oluline?
<https://www.jdsupra.com/legalnews/knowledge-vs-skills-what-really-matters-6018514/> Vaadatud: 29.12.2023
- Rusk, R. & Waters, D. (2015). A psycho-social system approach to well-being: Empirically deriving the five domains of positive functioning. *The Journal of Positive Psychology*, 10(2), 141–152. DOI:10.1080/17439760.2014.920409
- Seismic. The difference between training and development. Vaadatud: 15.01.2023
<https://seismic.com/enablenment-explainers/the-difference-between-training-and-development>
- Smith, J. (2018). The Importance of Human Resource Management in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality Management* Vaadatud: 03.01.2024
DOI: 10.1080/2313-4410-2313-4402
- Stewart, A. W., Washinton-Hoagland, C. & Zsulya, C. T. (2013). Staff Development: A Practical Guide. *Fourth Edition*.
- Strizko O. (2023) Культура Well-being: управление благополучием сотрудников в компании (Well-being kultuur: töötajate heaolu juhtimine ettevõttes.)
<https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/kultura-well-being-upravlenie-blagopoluchiem-sotrudnikov-v-kompanii/> Vaadatud 13.01.2024
- Shani J. (2022) Learning vs Training: What’s the Difference and Why Do You Need to Know? *Learning and development*
<https://www.aihr.com/blog/learning-vs-training/>

- Shemdley M. (2023) What Is the Difference Between Learning and Development?
<https://www.ddiworld.com/blog/what-is-the-difference-between-learning-and-development/developing>.
- Shmaluk I.A. (2018) Мотивация персонала в гостиничных предприятиях (Personalimotivatsioon hotelliettevõtetes.) (Magistritöö, KUBGU Ülikool)
https://www.kubsu.ru/sites/default/files/users/32444/portfolio/diplom_shmalyuk_ivanna.docx
- Skornjakova N., (2023) L&D and T&D: what is the difference between these concepts?
<https://skillbox.ru/media/corptrain/ld-i-td-v-chyem-raznitsa-mezhdu-etimi-ponyatiyami/>
- Swanson, R., Elwood, H. (2009) Human Resource Development Fundamentals. lk 171
 DOI: 10.1027/978-1-57675-803-8
- Tänapäevased personali koolitamise meetodid // Innovatiivsed lähenemised juhtimises ja konsulteerimises. - Teesid 6. Rahvusliku Konsultantide Gildi rahvusvahelise foorumi kohta. Vaadatud 19.01.2024
<http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf>
- Uka A. & Prendi A. (2021) Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing* 16(3): lk 268-285 DOI: 10.2478/mmcks-2021-0016.
- Yekimov S., Tokin O., Nianko V., Kuzminets M., Motivation of the Personnel at the Enterprises of Hospitality Management lk 25-28
 DOI: 10.5220/0010681800003169
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikooli kirjastus.

Lisa 1 Küsimused Hotell Mercure personalijuhile

Küsimus	Allikas
1. Millist rolli mängib personali areng hotelli edus?	(Mugaeva, 2021)
2. Miks Teie arvates majutusvaldkonnas professionaalse kasvu saavutamiseks on vajalik pidev õppimine?	(Mugaeva, 2021)
3. Millised on Teie arvates personalijuhtimise väljakutsed hotelli- ja majutussektoris?	(Bratton jt., 1998)
4. Millises osakonnas on personalijuhtimise väljakutsed kõige ilmsemad? Mis on selle põhjus?	(Saul, 2022)
5. Milliseid koolitusprogramme pakutakse personalile nende arenguks? Kuidas organisatsioon toetab pidevat õpet?	(Murphy, 2005)
6. Kuidas julgustate ja premeerite töötajaid koolitusüritustel ja programmides osalemise eest?	(Konovalova, 2021)
7. Kuidas on korraldatud koolitusvõimaluste tutvustamine ja nende kättesaadavaks tegemine personalile?	(Nefedova, 2018)
8. Kuidas valitakse koolitusvormid? Kuidas võtate arvesse töötajate individuaalseid vajadusi ja eesmärgi?	(Konovalova 2021)
9. Milliseid väljakutseid näete personali arengus hotellinduse valdkonnas?	(Saul, 2022)

10. Milliseid meetodeid kasutatakse töötajate stimuleerimiseks nende professionaalseks ja isiklikuks arenguks?	(Shmaluk, 2018)
11. Kuidas Teie toetate töötajate isiklikke ja karjäärilisi ambitsioone?	(Mugaeva 2021)
12. Milline roll on isiklike saavutuste tunnustamisel ja premeerimisel personali motivatsioonisüsteemis?	(Uka, Prendi 2021) lk 269
13. Kuidas organisatsioon väljendab tänu erakordsete individuaalsete panuste eest töösse?	(Shmaluk, 2018)
14. Milliseid meetodeid peate kõige tõhusamaks personali motivatsioonis hotellinduse valdkonnas? Kuidas need meetodid vastavad valdkonna ainulaadsetele nõuetele?	(Shmaluk, 2018)
15. Milline on Teie strateegia ühiste eesmärkide saavutamiseks tõhusa personali vastastikuse suhtlemise kaudu?	(Uka, Prendi, 2021) lk 279

Lisa 2 Küsimused hotelli vahetusvanematele

Eesmärk: Välja selgitada personali arenduse vajadust ja soove Mercure hotellis

Uurimisküsimus: Kuidas saab hotell arendada oma personali, et tagada nende isiklikku ja Mercure Hotelle eesmärke

Sissejuhatus:

- Kui kaua olete Mercure hotellis töötanud?
- Mis osakonnas praegu töötate?

Küsimused töötajatele

1. Mida teie arvates annab koolitus uuele personalilele?	(Bratton jt., 1998)
2. Mida annavad täiuslikud koolitused juba kaua töötanud personalile? Kui vajalikuks peate koolitust ja miks?	(Bratton jt. 1998)
3. Kuidas aitab koolitus Teil saavutada isiklikke ja professionaalseid eesmärke?	(Konovalova, 2021)
4. Kuidas hindate oma vajadust täiendavate õpingute ja erialase arengu järele?	(Fjodorova & Minchenkov 2005)
5. Milles seisneb pideva õppimise tähtsus? Kui oluline roll on õppimisel Teie arengus?	(Andreev, 2023)
6. Kuidas suhtute ideesse pidevast enesearengust oma erialal?	(Mokshanova & Radõgoma, 2017)
7. Kuidas hindate seniseid koolitusi, mida ettevõtte on pakkunud? Mida võiks parandada?	(Ganesh, 2023)

8. Kui oluliseks peate kogemuste ja teadmiste vahetust meeskonnas hotellisiselt?	(Konovalova, 2021)
9. Millistes konkreetsetes olukordades on selline kogemuste vahetus on aidanud Teil lahendada probleeme või parandada töö tulemuslikkust?	(Fjodorova & Minchenkov 2005)
10. Milliseid väljakutseid näete hotellinduse valdkonnas ja kuidas võiks koolitus aidata neid ületada?	(Deadrick, Stone, 2014) lk 193
11. Mis valdkondades Te vajate täiendavaid oskuseid, mis võiksid parandada Teie erialast tegevust ja soodustada karjääri arengut?	(Stewart, 2013)
12. Kuidas hindate juhtkonna tuge oma erialaste oskuste arendamisel?	(Swanson, Elwood, 2009)
13. Millised on Teie arvates kõige olulisemad tegurid, mis mõjutavad töötajate motivatsiooni tõusmist?	(Shmaluk, 2018)
14. Millised suhtlusvormid kolleegide või juhtkonnaga võiksid tugevdada teie motivatsiooni?	(Uka, Prendi, 2021) lk 278
15. Kuidas hinnatakse teie saavutusi organisatsioonis? Kuidas Teie pingutuste tunnustamine mõjutab Teie töömotivatsiooni?	(Shmaluk, 2018)

SUMMARY

PERSONAL DEVELOPMENT IN THE CASE OF HOTEL MERCURE TALLINN

Aleksandra Timakova

The concept of hotel management has evolved over centuries, with its roots tracing back to ancient times. Modern understanding and development of hotel management are significantly associated with recent centuries. Personnel within organizational contexts refer to the collective of employees responsible for specific duties and tasks within the organization. Effective personnel management includes a set of activities such as recruitment, training, motivation, evaluation, and development aimed at achieving the organization's strategic goals and creating a productive work environment.

The development of tourism, especially its mass appeal since the early 20th century, has played a significant role in the growth of the hotel industry, leading to the emergence of various hotel formats. This period was marked by service standardization and the establishment of recognizable brands in the hotel industry. In the 1990s, a new approach to personnel management emerged, focusing on organizational culture as a strategic tool to align departments towards common goals, stimulate employee initiatives, and facilitate communication. The 21st century has witnessed a technological revolution and changes in consumer behavior, profoundly impacting the hotel industry. Digital technologies have penetrated every aspect of hotel operations, from online booking to personalized services. Experiments with new concepts, such as boutique hotels and environmentally friendly accommodations, reflect changing consumer demands. Adaptation to technological changes and changing consumer expectations remains crucial in the modern hotel industry's pursuit of providing contemporary travel experiences and hospitality.

This thesis examined the impact and significance of personnel development for hotel employees using the example of Mercure Hotel. Within the thesis, the author explored personnel development theory, presenting various concepts of personnel management to enhance employees' skills in the hotel industry. Employing a qualitative research method, the author conducted semi-structured interviews with four hotel employees (responsible for shifts) who had worked for more than six months, along with an interview with the Mercure Hotel's HR manager, Vitalia Osmjorkina. The aim of the study was to identify the most popular concepts of personnel development.

The results indicated the importance of continuous learning and professional development for both personal and professional goals. Employees expressed readiness for development, emphasizing the crucial role of learning in their motivation and job satisfaction. They highlighted how learning enhances their professional skills, problem-solving abilities, and communication with customers, as well as fosters independent learning skills and adapts materials to different types of learners. Furthermore, active support and interest from management in employee development were noted to create a supportive work environment conducive to personal and professional growth.

Based on the analysis, the author proposed recommendations for personnel management aimed at long-term employee development. Suggestions included organizing more training events on relevant topics to keep employees informed about new trends and processes, providing targeted training for employees promoted to new roles, creating personalized training programs tailored to employees' experience levels, specialization, and needs, regularly assessing training needs and industry changes, gathering feedback after each training event, involving employees in the planning and development of training events, and fostering open communication to support professional growth and loyalty.

In conclusion, the thesis achieved its objectives by offering proposals for personnel management to effectively develop and train employees, considering both their professional skills and personal growth. The author suggested future research to analyze the impact of continuous employee development on the hotel's operations over several

years. Qualitative methodology was deemed effective for providing in-depth insights and diverse results.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Aleksandra Timakova

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Personali arendamine hotelli Tallinn Mercure näitel“ mille juhendaja on Tiina Tamm, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 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.

Aleksandra Timakova

17.05.2024