

**TTÜ EMERA KURESSAARE KESKUS**

Turismi-ja toitlustuskorraldus

Kirill Kornilov

**ETTEVÕTTE HOTEL L'ERMITAGE OÜ RESTORANI L'ERMITAGE  
TEENINDUSKVALITEEDI PARANDAMINE**

Diplomitöö

Juhendaja: Eeve Kärblane

**Kuressaare 2017**

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

**Kirill Kornilov**

## ANNOTATSIOON

Teenindus tänapäeval hõlmab väga palju erinevaid töösfääre, mis ei pruugi olla üksteisega seotud. Tänapäeva inimene tajub väga hästi teeninduskvaliteeti, kuna puutub sellega kokku igapäevaselt peaaegu igal pool. Seega püüavad teenindusettevõtted kvaliteetse teeninduse kaudu jõuda püsiva kliendisegmendini ja teevad kõike, et nende klient oleks teiste sarnaste teenindusettevõtete pakkumiste suhtes inertne. Kuna inimesed hindavad teenindusettevõtete poolt aina rohkem kõrgemat funktsionaalsust ja tehnilist teeninduskvaliteeti, siis võib selle puudumine kardinaalselt mõjutada nende ostukäitumist. Neid kriteeriumeid võib ettevõtte kasutada oma konkurentsieelisena.

Väga tihti ei suuda teenindusettevõtte pakkuda ühtlast teeninduskvaliteeti. Ühel päeval võib see olla kõrgel tasemel, teisel aga madalal ja ebakorrektnel. Loomulikult sõltub antud faktor erinevatest teguritest, kuid enamasti pole tehtud piisavalt tööd personali informeerimisel ja arendamisel tööandja poolt. Diplomitöö autor leiab, et igal teenindusettevõttel on oma spetsiifika, ettevõtte omapärasust ja iseloomu tuleb inimestele huvipakkuvaks muuta. Paljud ettevõtted ei tee piisavat teavitustööd oma personali hulgas, aga just teenindaja on firma otsene esindaja. Tema kaudu käib otsese kontakti loomine kliendiga. Teenindusettevõtted on väga erinevad ning toimetavad erinevates valdkondades. Klienditeeninduse üldised standardid kehtivad aga igas teenindusvaldkonnas. Klient peab jääma rahule nende ootustega, millega ta on ettevõttesse läinud ning ettevõtte peab omapoolt tegema kõike, et teenindav personal neid täidaks.

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1. TEENINDUSE OLEMUS JA MÕISTE NING SELLEGA SEOTUD TEGURID.....	7
1.1 Teeninduse olemus ja mõiste defineerimine .....	7
1.2 Teenindja ja kliendi omavaheline kommunikatsioon .....	9
1.3 Kliendi ootuste ületamine pesronaalse tähelepanu kaudu.....	10
1.4 Teeninduskvaliteedi olemus ja mõiste .....	11
1.5 Teenindaja kui teeninduskvaliteeti kujundav tegur.....	13
1.6 Teeninduskontseptsiooni olemus ja mõiste.....	17
1.7 Teenindus- ja suhtlusstandardi mõiste, funktsioonid ja vajalikkus.....	19
2. RESTORAN L'ERMITAGE TEENINDUSKVALITEEDI PARANDAMINE .....	22
2.1 Hotelli ja Restorani L'Ermitage lühitutvustus, mission ja visioon .....	22
2.2 Uurimustöö eesmärk .....	23
2.3 Uurimistöö metoodika ja valim.....	24
2.4 Restoran L'Ermitage esimese teeninduskvaliteedi vaatluse tulemused.....	29
2.5 Teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi väljatöötamine ja rakendamine.....	42
2.6 Vaatluse tulemused pärast teenindusstandardi ja kontseptsiooni rakendamist .....	46
KOKKUVÕTE .....	55
SUMMARY.....	59
KASUTATUD KIRJANDUS.....	62
LISAD.....	64
Lisa 1. Restorani L'Ermitage teenindaja ametijuhend.....	64
Lisa 2. Vaatlusplaan .....	67
Lisa 3. Restoran L'Ermitage teeninduskontseptsioon.....	73
Lisa 4. Restoran L'Ermitage teenindusstandard .....	81

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval muutub restoraniteeninduse sektor aina populaarsemaks töövaldkonnaks. Tänu kiirele ühiskonna arengule avatakse iga-aastaselt mitmeid uusi toitlustusasutusi, kelle eesmärk on teistest mingil moel erineda. Samuti tahavad antud valdkonnas juba eksisteerivad ettevõtted hoida ennast pinnal, pakkudes külalistele originaalseid ja kvaliteetseid tooteid ja teenuseid. Ühiskonna arenguga kasvavad ka nõudmised teeninduse suhtes ning selleks, et tagada igapäevaselt kõrget teeninduskvaliteeti, peab kõigil töötajatel olema ühtlane arusaam ettevõtte kontseptsioonist ja teenindusprotsessist. Tänapäeva klient nõuab alati stabiilset ja ühtlast teeninduskvaliteeti ning ainult antud tegur võib tunduvalt mõjutada tema ostukäitumist ettevõtte suhtes.

Teenindusettevõtte kujundamise juures mängivad suurt rolli teenindust teostav isik, tema käitumine, hoiak ja kehakeel. Teenindaja on see inimene, kes annab kliendile edasi teenindusettevõtte ideoloogiat ning loob esmamulje, mis on ülioluline iga organisatsiooni jaoks. Seega on ettevõtte jaoks väga oluline, et teenindav personal oleks piisavalt pädev ja väga huvitatud enda tööst. Ka ettevõtte peab tegema väga mahukat tööd enda personali arendamisel ja tööprotsessi süstematiseerimisel. Tööandja kõige väärtuslikum ressurss on tema töötaja, kelle abil ta saavutab püstitatud eesmärgid. Seda tingimust, et teenindajale on kindlustatud arengut pakkuv, süsteemne ja turvaline töökeskkond.

Käesoleva diplomitöö eesmärk on teeninduskvaliteedi parandamine teenindusprotsesside standardiseerimise kaudu ettevõtte Hotel L'Ermitage OÜ restoraniosakonnas. Diplomitöö autor koostab ettevõtte jaoks konkreetse teeninduskontseptsiooni ning sellest lähtudes loob ettevõtte restoraniteenindajate jaoks põhjaliku teenindusstandardi. Peale dokumentide koostamist viib töö autor läbi sissejuhatava koolituse, kus räägib kontseptsiooni ja standardi põhimõtetest ning funktsioonidest, seejärel rakendab dokumentatsiooni ettevõttes. Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi pakutava teeninduskvaliteedi vaatluse restoranis L'Ermitage, kus jälgis pakutavat teenindust kliendile restorani töötajate poolt. Vaatlus oli läbi viidud eesmärgiga näha praegust teenindustaset, millised probleemid esinevad teeninduses ning kuidas suhtub tööesse restorani teeninduspersonal. Läbiviidud vaatluse tulemusi kasutab töö autor teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi koostamisel, rõhudes probleemsetele teeninduse aspektidele, eesmärgiga parendada restorani teeninduskvaliteeti.

Diplomitöö autor on eesmärgi saavutamiseks püstitanud järgmised ülesanded:

- Anda ülevaade teeninduse ja teeninduskvaliteedi mõistest ning teha selgeks, kui tähtsat rolli mängib teenindaja teenindusettevõttes
- Uurida teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi põhimõtet, funktsioone ja vajalikkust
- Selgitada välja ebakorrektsed, ebaühtlaseid ja probleemseid teeninduskvaliteedi aspekte ja nende tekkepõhjuseid restoranis L'Ermitage
- Uurimuse tulemuste põhjalik analüüs, hinnang hetkeolukorrale ning järelduste tegemine
- Luua Hotel L'Ermitage OÜ restoraniosakonna personali jaoks teeninduskontseptsioon ja teenindusstandard
- Loodud dokumentide põhjal läbi viia sissejuhatav koolitus ning pakkuda teenindusprobleemidele sobiv lahendus restorani teeninduskvaliteedi parendamiseks
- Viia läbi korduv vaatlus, jälgides muutusi teeninduskvaliteedis

Diplomitöö on jaotatud kaheks peatükiks. Esimene on teoreetiline osa, kus antakse ülevaade teenindusprotsessi väärtuslikkusest, teeninduse ja teeninduskvaliteedi olemusest ning kliendi ja teenindaja omavahelisest kommunikatsioonist. Lisaks antakse ülevaade teeninduskontseptsioonist ja teenindusstandardist, nende kahe dokumendi põhimõtetest ja funktsioonidest.

Diplomitöö empiirilises osas tutvustab töö autor uuritavat ettevõtet ja annab ülevaate ettevõtte eesmärkidest ja väärtustest. Seejärel keskendub autor ettevõtte Hotel L'Ermitage OÜ restorani L'Ermitage pakutava teeninduskvaliteedi vaatlusele, uurides ning jälgides teeninduses esinevaid probleemseid ja ebakorrektsed elemente. Järgmise etapina analüüsitakse vaatluse tulemusi ning tehakse järeldusi restorani teeninduse osas. Saadud tulemuste alusel töötab autor välja restorani teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi ning rakendab neid teenindaja igapäevases töös. Teeninduse probleemsete aspektide ja koostatud dokumentatsiooni põhjal viib läbi koolituse restorani personalile. Viimase sammuna teostab autor korduva teeninduskvaliteedi vaatluse restoranis L'Ermitage.

Käesoleva lõputööga soovib diplomitöö autor standardiseerida restorani teenindusosakonna tööd ning muuta pakutav teeninduskvaliteet ühtlaseks, korrektseks ja süsteemseks.

# 1. TEENINDUSE OLEMUS JA MÕISTE NING SELLEGA SEOTUD TEGURID

## 1.1 Teeninduse olemus ja mõiste defineerimine

Igapäevaselt puutub inimkond kokku teenindusega kas ühel või teisel viisil. Ajal, mil toodete kasulikkus ja kvaliteet on kasvamas ja ühtlustumas, pakub just teeninduse kvaliteet kõige suuremaid võimalusi silma paista ja teistest erineda. Kliendile orienteeritus seisnebki sisuliselt heas teeninduses (Kotler, 2003:167). Teenindusprotsessi jälgides hindab iga inimene tahes-tahtmata talle pakutavat teenindust ning lõpuks teeb enda järeldused antud kogemuse põhjal. Teenindusprotsessi kokkuvõtmine aitab tarbijal aru saada, milline käitumine oleks ettevõttes pakutava teeninduse suhtes õige. Igal inimesel on oma arusaam teeninduse ja teeninduskvaliteedi olemusest, kuid on olemas konkreetne mõiste, mis iseloomustab ja annab hea ülevaate selle protsessist.

Tänapäeval kasutab sõna *service* väga suur auditoorium erinevatest valdkondadest, kuid suur osa auditooriumist ei teagi, kust see sõna tuleb ja mida see täpsemalt tähendab. Inglise keeles sai sõna *service* oma praeguse tähenduse 1925. aastal. Nagu paljude teistegi sõnade puhul, leiame algupära ka sel korral ladina keelest. Kõigepealt *servio*, mis tähendab kellegi teenistuses olemist, allumist, teenindusvalmis olekut. Teine lähtekoht on sõna *servo*, mis märgib tähele panemist, järgimist, silmas pidamist jne (Naessen, 1997:12).

Kui inglise keeles on sõna *service* kasutusel väga mitmes aspektis, siis eesti keeles on lugu keerukam. Ühe sõna asemel on kasutusel mitmeid erinevaid ja erinevalt tõlgendatavaid sõnu – teenus, teenindus, teenindamine, teenimine. (Tooman, 2003:64) Kuigi nende sõnade tähendused on erinevad, jääb põhimõtte samaks ehk tähelepanu pööramine läbi erinevate tegevuste või abivalmidus mingis protsessis.

Teenindus on protsessikeskne mittemateriaalsete tegevuste seeria kliendi ja teenindaja (laiemalt kogu toodete/teenuste tootjate süsteemi) vahel klientide probleemide lahendamiseks ning tugineb kehtestavale, isiksust arvestavale käitumismallile ja „veaolukordade“ lahendamise paratamatusele klienditeenindaja poolt. Teenindus on väga komplitseeritud mitmetähenduslik nähtus, ulatudes personaalsest teenindusest teenuse kui

tooteni. Peaaegu iga toode võib muutuda tarbijale teenuseks, kui toote müüja teeb jõupingutusi tarbija väga detailsete nõudmiste täitmiseks. Kui selliseid jõupingutusi ei tehta, ei saa protsessi nimetada teenindamiseks. (Tooman, Mae, 1999:17-18)

Teenindust teostav inimene aitab tarbijal teha õigeid ostuotsuseid läbi erinevate tegevuste ja personaalse tähelepanu, tõstes sellega ettevõtte mainet ja kasvatades kliendibaasi. Teenuste pakkumine ja teenindustase on klientidele muutunud ostukohtade valimisel tähtsaks kriteeriumiks. Seetõttu on teenindus muutunud iga müüja jaoks võimaks salarelvaks, mis annab kliendile põhjuse just seda ettevõtet korduvalt külastada. Teenindamise seisukohalt on vana kliendi tagasitulemine tähtsam, kui uue kliendi ootamine. (Tooman, Mae, 1999:17)

Selleks, et pakkuda pidevat ja stabiilset teeninduskvaliteeti, peab tööandja aru saama, et tema kõige põhilisem ning kallim väärtus on töötaja, kes esindab tema ettevõtet, suheldes klientidega ja teostades teenindusprotsessi. Töötaja motivatsioonist ja rahulolust sõltub selle organisatsiooni edukus.

Teeninduse all tuleb seega mõista äritegevusele iseloomulikku tegevust ja teenindaja omaduste kogumit, mida võib liigendada järgmiselt:

- Tegevus, mis on seotud ostukoha kättesaadavuse ja ligipääsetavusega, ostu tegemise mugavusega ning osturiski minimaalseks muutmise;
- Tegevus, mida osutatakse pärast peamist teenust, see tähendab, pärast ostu sooritamist;
- Täiendav tegevus, mis erineb põhitegevustest või täiendab seda;
- Teenindajapoolseid personaalseid omadusi, nende kvantiteet ja kvaliteet. (Tooman, Mae, 1999:17)

Oma olemuselt on teenindus raske protsess, mis toimub klienditeenindaja ja tarbija vahel ning mis aitab tarbijal kaasaegses maailmas orienteeruda ja areneda erinevates valdkondades. Enamik leiab, et teenindajad on tänapäeva ühiskonnas vajalikud ja neile tuleb olla tänulik töö eest, mida nad teevad.



## 1.2 Teenindaja ja kliendi omavaheline kommunikatsioon

Teeninduses töötamine kujutab endast enamasti kontakti loomist teiste inimestega. Teenindajaametis tuleb pidevalt kellegagi vestelda, kellelegi teenuseid osutada ja seega on see kogu aeg inimestega seotud. (Naessen, 1997:15)

Nii nagu areneb ühiskond, teeb seda ka teenindusvaldkond, kasutades oma töös uusi tehnilisi lahendusi ja võtteid. Muutumatuks jäävad inimeste tunded ja tajud, mida ei saa tehnikaga asendada ja kõige tähtsamaks teenindusahela väärtuseks jääb siiski inimene. Teistes töövaldkondades saavad masinad, arvutid vms süsteemid ära teha suure osa tööst, kuid teeninduses ei ole see võimalik. Muidugi on ka siin mitmete abivahenditega võimalik muuta tööd lihtsamaks ja tõhusamaks, kuid mitte kunagi ei saa teenindamisel inimlikku kontakti „ära ratsionaliseerida“. Teenindustöö pole ega saa olla masinlik - uutesse olukordadesse sattumine ja uute inimeste kohtamine toob sellesse töösse vaid lisandväärtust (Naessen,1997:15). Tehnilised lahendused püüavad aina rohkem mõjutada teeninduskultuuri ja teenindusprotsessi tervikuna, kuid nende tööd koordineerib ja kontrollib siiski inimene.

Tänapäeva toitlustusasutuste kliendid on enamasti haritud inimesed, kelle nõudlused on üpris suured, kuid juhtrolli kliendi tähelepanu ja meeldiva suhtluse osas peab võtma siiski teenindaja. Toitlustusasutuse töötaja ülesandeks on rahuldada kliendi vajadusi ja ületada nende ootusi. Rahulolev klient on lojaalne klient - rahuolutunne suurendab väärtust, mille määrab klient ja mis omakorda suurendab lojaalsust ettevõtte vastu (Varey, 2002:111).

Teenindamise käigus on kliendiga suhtlemine väga tähtis osa teenindusprotsessist. Läbi suhtlemise käib informatsiooni vahetus teenindaja ja kliendi vahel. Selle kaudu saab külaline vajalikku informatsiooni antud ettevõtte kontseptsiooniliste põhimõtete kohta. Seda protsessi juhib alati teenindaja suunates vestlust õiges suunas. Ei tohi unustada, et teenindusolukorras suhtleb inimene inimesega, mitte firma firmaga. Efektive klienditeenindus nõuab käitumises järjepidevust ja seda igalt töötajalt, kes kliendi silmis ongi firma (Oja, 2005:49).

Nii kliendi kui ka ettevõtte silmis on klienditeenindaja esinduslik isik, kellest sõltub ettevõtte edukus ja klientide lojaalsus konkreetse ettevõtte vastu.

### 1.3 Kliendi ootuste ületamine pesronaalse tähelepanu kaudu

„Pelk klientide rahulolu pälvimine pole tänapäeva ühiskonnas enam piisav: neid tuleb meeldivald üllatada nende soove mitte ainult täites, vaid ka ületades.“ (Godfrey, 2003)

Vajadused määravad mingil moel kliendi soovid, kuid lisaks on tal kindlad soovid selles osas, kuidas ta tahab vajalikke teenuseid saada ning siin on tähtis mõista kliendikohaseid ootuseid. (Tooman, 2003:64) Ajapikku on inimeste nõudmised teeninduse suhtes kasvanud. Tänapäeva tarbijatel on rohkem valikuvõimalusi kui kunagi varem. Kliendi ootused teenindusvaldkonna ettevõtete suhtes on väga kõrged. Kliendiootusi on võimalik ületada kahte moodi. Esiteks, pakkudes midagi atraktiivset, huvitavat, riskides ja proovides täiesti enneolematut toodet ja teenust. Teiseks, töötada välja ning rakendada uut teenindusstrateegiat, mis ületaks kliendi ootusi erinevate tegevuste kaudu. Iga ettevõtte ei saa endale lubada uut uhket atraktsiooni, seega proovitakse rakendada teenindusstrateegiat, mis edaspidi on püsikliendibaasi tekkimise eelduseks. Cundari (2015:15) väidab, et tuleb hakata ellu viima unustatud mõtteviise, võttes vastu ja kohandades kaasaegseid reegleid ning samuti arvestada uue kliendi vajadustega. Kliendi vajadused fookuseerivad turunduse mõttelaadi muutuse, millest saab äri kasvu katalüsaator.

Äärmiselt tähtis on saavutada kliendi rahulolu. Selle saavutamiseks peab ettevõtte arvestama klientide standardsete vajaduste ja ootustega. Järgmised vajadused ja ootused on suuremal või vähemal määral kõikidel klientidel: vajadus olla teretulnud, saada kaupa/teenust õigeaegselt, tunda ennast mugavalt ja turvaliselt, olla mõistetud, saada abi ja toetust, tunda ennast tähtsana, olla äratuntud ja meeldejäetud, lugupeetud, tähele pandud ja väärt viisakat ning sallivat käitumist (Tooman, Mae, 1999:89). Kliendil on iga teeninduse puhul mingid lisaootused. Tuginedes varasematele kogemustele teenindajatega, teeb klient oletusi selle kohta, mida teenindaja saab tema heaks teha ja mida mitte. (Anderson, Zemke, 2003:21)

Näiteks on kuulus Londoni hotell Claridge kasutusele võtnud „suurepärase mälu“ teenindusstrateegia. Neil on teada, kas külaline soovis lisapatja, jahedamat tuba, hilisöökis võileiba vms, ja kõiki neid soovide ollakse juba ette valmis rahuldama, ilma et tarvitseks kulmugi kergitada. (Naessen, 1997:20)

See on suurepärane näide personaalsest teenindusest. Suur organisatsioon, kes kannab hoolt enda klientide eest ja jätab meelde nende lisaosade, mis kunagi on ilmnunud. Loomulikult on tegemist suhteliselt väikeste näidetega võrreldes suure teenindusprotsessi ahelaga, kuid see näitab ettevõtte lojaalsust ja personaalsust külalise suhtes.

Juhul, kui ettevõtte teenindusstrateegia näeb ette konkreetset personaalset lähenemist kliendi suhtes, peab organisatsioon seda reglementeerima ka ettevõtte siseselt, et igal töötajal oleks ühtne arusaam teenindusstrateegia põhimõtetest ja kontseptuaalsetest lähtekohtadest. Teenindust teostav isik ehk klienditeenindaja peab olema pädev ja käituma vastavalt kehtestatud standardile. Teenindaja peab olema ettevõtte poolt piisavalt motiveeritud, et iseseisvalt püüda pakkuda kliendile professionaalset teenindust ja positiivset elamust.

Loetledes heale teenindusele iseloomulikke tunnuseid, tuuakse sageli välja, et teenindaja tegi midagi enam, kui teenindatav temalt ootas. Kliendi enesehinnangu tõus on garanteeritud, kui ta varasem külastus vastuvõtjale meenub. Veelgi parem, kui teenindajal on külastaja soovid meeles – seda hinnatakse eriti kõrgelt. (Naessen, 1997:20-21) Kliendi mõiste seisukohast on kliendi vajaduste ja ootuste mõistmine ning nendega arvestamine äärmiselt oluline. Kui teenindaja mõttekultuur lähtub teistest prioriteetidest, ning näeb inimestest vaid tarbijat või seesviibijat, siis ei saa paraku rääkida ka teenindamisest. (Tooman 2003:64)

#### **1.4 Teeninduskvaliteedi olemus ja mõiste**

Klienditeenindus tänapäeval on inimese jaoks muutunud väga tähtsaks protsessiks, mida igapäevases elus pakutakse peaaegu igal pool. Tänapäeva tarbija jälgib väga tähelepanelikult temale pakutavat teeninduskvaliteeti ning selle põhjal valib edaspidise käitumismaneeri teenindust pakkuva ettevõtte suhtes. Teeninduskvaliteet on üheks suureks kriteeriumiks tarbija ostukäitumise suhtes ning selleks, et seda mõjutada, tuleb seda pidevalt tõsta ja parandada. Selleks, et hakata teeninduskvaliteeti mõistma, looma ja parandama, tuleb enne selgeks teha teeninduskvaliteedi kui mõiste tähendus ja seda kujundavad tegurid.

Tänapäeval on teenindusevaldkonna ettevõtetes väga aktuaalne uute kaasaegsete teeninduskvaliteedi hindamise ja tõstmise meetodite uurimine ja rakendamine. Nende meetodite eesmärgiks on konkurentsieelise saamine, ettevõtte üldine edukus ja turupositsiooni säilitamine. Kvaliteedi loomine ja tõstmine on tänapäeval aktuaalsed igas

eluvaldkonnas, mitte ainult äri sektoris. Kasvav konkurents on kõiki organisatsioone sundinud pingutama parema kvaliteedi saavutamiseks ning viimastel aastatel on üha olulisemaks muutunud teenuste kvaliteet (Tooman, 2003:70).

Teeninduskvaliteedi mõistet (*service quality*) vaadeldakse kui omaduste kogumit, mis annab võime ja võimaluse rahuldada nii reaalseid kui ka eeldatavaid vajadusi. (Nykol'skaya, Kharebova, 2015:67). Teeninduskvaliteedi mõistet „*service quality*“ kasutavad tänapäeval nii teoreetikud kui ka praktikud, kuigi seda terminit pole kunagi vaadeldud kui juhendit kliendiotsuste juhtimiseks. Liiga tihti kasutatakse terminit kvaliteet (*quality*) nagu see oleks muutuja ise, mitte aga funktsionaalsete ressursside või tegevuste vahemik. Väide, et teenindust pakkuvad ettevõtted peavad arendama ja tõstma pakutavat teeninduskvaliteeti, et olla konkurentsivõimeline, on mõttetu, kui ei saa määratleda, kuidas tarbijad tajuvad teeninduskvaliteeti ja teha kindlaks, mis viisil teeninduskvaliteeti saab mõjutada. (Grönroos 1984:36)

Kõik inimesed on erinevad ja seega tajutakse ka kvaliteeti väga erinevalt. Keerukaks teeb olukorra ka see, et kliendi taju võivad mõjutada väga subjektiivsed asjaolud, näiteks tuju või tervislik seisukord. Sageli ei oska kliendid öelda, mis on nende meelest kvaliteetne teenus. (Tooman, 2003:73) Tajutud kvaliteedi jaotab Grönroos (1990:38) omakorda kaheks: tehniliseks (mida klient saab) ja funktsionaalseks (kuidas klient teenust saab).

Nykol'skaya ja Kharebova (2015:65) väidavad, et tehnilist kvaliteeti peegeldab külalise ümbruskonnas olevate elutute objektide seis ja funktsionaalse kvaliteedi näitajateks on oskus rahuldada kliendisoove ja vajadusi ning oskus teha koostööd ettevõtte personaliga teenuse pakkumisel. Tooman (2003:73) aga arvab, et tehniline kvaliteet on tulemus, mida mõningatel juhtudel on võimalik mõõta ja hinnata objektiivselt, näiteks teeninduse kiirus ettevõttes. Tehnilist kvaliteeti iseloomustavad oskusteave, tehniliste probleemide lahendamisevõime, masinlikud oskused jms. Tehniline kvaliteet ei kata siiski kõikide klientide poolt tajutava kvaliteedi aspekte. Teeninduses toimub teenuse pakkuja ja kliendi vahel arvukalt vastastikuseid tegevusi, mis mõjutavad klientide poolt tajutavat kvaliteeti. Seetõttu on oluline ka teenuse funktsionaalne kvaliteet, mis seostub sellega, kuidas toimub kliendi teenindamine. Kvaliteeti iseloomustavad tunnused on teenindamisele orienteeritud mõttelaad ja põhihoiakud, kliendikontakti kättesaadavus, töötajate käitumine, viisakus, usaldatavus, empaatia, abivalmidus, personali väljanägemine, teeninduskoha kujundus jms. (Tooman, 2003:73)

Nii tehnilise kui ka funktsionaalse kvaliteedi olemasolu ettevõttes on väga tähtis ning hinnates neid kahte, valib tarbija viisi, kuidas ta edaspidi käitub selle ettevõtte suhtes. Tehniline kvaliteet restorani näitel toob välja selle, kuidas saalitöö on korraldatud, milline kord valitseb majas ning millise ettevõttesisese keskkonnaga tegemist on. Funktsionaalne kvaliteet omakorda näitab seda, kuidas teenindusprotsessi teostatakse ning kuivõrd arenenud teeninduskultuur valitseb ettevõttes. Nii tehniliste kui ka funktsionaalsete komponentide hindamist mõjutab teenindusettevõtte maine, mida omakorda mõjutab klientide poolt kogetud teenus (Tooman, 2003:73). Seega on teeninduskvaliteet väga mahukas ja pidevalt muutuv omaduste kogum, mida tavainimesel on objektiivselt väga raske hinnata. Põhiline kvaliteedi näitaja on teenindaja, kes teenindusprotsessi teostab, rahuldades selle kaudu tarbijate vajadusi.

### **1.5 Teenindaja kui teeninduskvaliteeti kujundav tegur**

Lõputöö autor arvab, et peamiseks teeninduskvaliteeti kujundavaks teguriks on töötaja ehk klienditeenindaja, kes kliendi jaoks ongi firma. Klienditeenindaja teadmistest, tehnilistest ja funktsionaalsetest oskustest sõltub tema poolt pakutav igapäevane teeninduskvaliteet. Antud peatükis käsitletakse teenindajat kui teenindusettevõtte põhilist ressursi ning räägitakse, millest sõltub teenindaja poolt pakutav teeninduskvaliteedi tase.

Teeninduskvaliteeti tajutakse enamasti subjektiivselt. See tähendab, et klientide teenindamise protsessile, kui kvaliteedi funktsionaalse dimensiooni peamisele kujundajale, tuleb pöörata väga suurt tähelepanu. Teeninduskultuuri puudumisel on raske, kui mitte võimatu, saavutada teenindusprotsessi kvaliteeti. Kuna teenindusprotsessi kvaliteedil on järjest suurenev roll klientide väärtushinnangutes, tuleb siit esile nii juhtimise kui ka iga töötaja kvaliteedile ja kõrgele teeninduskultuurile orienteerituse tähtsust. Selleks, et pakkuda terviklikku ja kvaliteetset teenindust, on vajalikud organisatsiooni kõikide töötajate jõupingutused. Kui käsitleda teenindamist kui protsessi, siis osalevad kõik töötajad olenevalt positsioonist klientide teenindamise protsessis. (Tooman, 2003:73-74)

Grönroos (2000:309) on samuti väitnud, et suur osa teenuste pakkumise süsteemis ning teenindusprotsessis moodustub kliendile mittednähtav osa ning sageli määrab just kliendile mittednähtavate inimeste ja gruppide tegevus nähtava ja tajutava teeninduse lõpliku kvaliteedi.

Selleks, et jõuda organisatsiooni ühise eesmärgi täitmiseni ning pakkuda kõrget teeninduskvaliteeti, peab iga töötaja tegema vastavaid jõupingutusi, pannes paika õiged prioriteedid ja tegutsedes vastavalt kehtestatud reeglitele ja sisekorraeskirjadele. Ettevõtte teeninduskvaliteet ja maine langevad, kui töötajad ei tee piisavalt jõupingutusi ühiste eesmärkide nimel. Enamasti juhtub see, kui tööandja ei ole töötajaid piisavalt motiveerinud ega pole andnud piisavalt väljaõpet ja tähelepanu. Reeglina ettevõtted, kes pakuvad alati midagi enam kui kvaliteetset teenindust, lisades sellele lisaväärtust, on perspektiivikamad ja edukamad.

Motivatsioon on väga tugev instrument, mida iga tööandja peab õigesti ja produktiivselt kasutama. Töötaja kõrge motivatsioon tagab ka kõrge teeninduskvaliteedi. Kaasaegse juhtimise teooriast ja praktikast on teada, et iga töötaja vajab personaalset ja individuaalset lähenemist: ühte motiveerivad loominguilised aspektid, teist stabiilsus ja järjepidevus, kolmandat hoopis aga töökorraldus. Tänapäeval võib motivatsiooni defineerida järgmiselt – motivatsioon on see, mis avaldab motiveerimise efekti sellele töötajale, kellele see oli suunatud. (Polonova, Bogdanova, 2017:85) Iga töötaja nõuab personaalset lähenemist ning see on kõige olulisem aspekt motiveerimisprogrammis. Personaalse motiveerimismeetodi rakendamine paneb töötajat enda tööd kvaliteetselt tegema ning muretsema, et teenindusettevõtte külaline saaks head toodet ja teenust ning lahkuks positiivsete emotsioonidega.

Ideaalis peab motivatsioon olema integreeritud tööjõu ressursi juhtimise süsteemi, mitte olema selle süsteemi „kõrvalefekt“. Õige motivatsiooni meetodi kasutamise tulemuseks on pädev, professionaalne ja produktiivne töötaja, kes on oma tööst huvitatud. Töötaja põhiülesandeks teenindusettevõttes on maksimaalselt oma oskuste, teadmiste ja ambitsioonide näitamine. Tööandja kohustuseks on tunda töötajas ära potentsiaal ja pühendumus. Teenindusettevõtte maksimaalse efektiivsuse jaoks on vaja, et iga töötaja saaks ära kasutada enda tööpotentsiaali. Kõige tähtsam on selle juures, et töötaja eesmärgid oleksid kooskõlas organisatsiooni omadega.

Kaasaegne motivatsioonisüsteem on unikaalne kooslus nii materiaalistest kui ka mittemateriaalistest motiveerivatest faktoritest. Materiaalne motivaator ehk palgasüsteem pole ainus faktor pühendunud töötaja jaoks. Ainult mittemateriaalse motivatsiooni kaudu on võimalik saavutada kvaliteetset tulemust. (Polonova, Bogdanova, 2017:85)

Paljud arvavad, et ainult materiaalsed tegurid, eelkõige palk, toimivad töökeskkonnas tegevusajendina. Nii tööandjad kui ka ametiühingu esindajad on kaua lähtunud seisukohast, nagu oleks palk see kõige tähtsam vahend töö hindamisel. Mõningate teadusuuringute põhjal pole see asi sugugi nii lihtne, et üksnes palka tõstes oleks loota paremat töökvaliteeti. (Naessen, 1997:74)

Tööandja peab oma suhtumisega näitama, et töötaja on organisatsioonis teretunud ning teda väärtustatakse. Tööandja poolt peab olema koostatud konkreetne motivatsiooniprogramm, mis oleks piisav stiimul parema töö sooritamiseks. See on organisatsiooni eesmärkide täitumise tagatis. Teine oluline teeninduskvaliteeti kujundav tegur on töötaja tunnustamine tööandja poolt. Tööandja suhtumine saab olla nii positiivne kui negatiivne, mis võib väljenduda kas füüsilises või psüühilises käitumises. Saades ainult negatiivsete hinnanguavalduste osaliseks, tekib tunnustuse puudujääk ning inimestel kaob igasugune tahtmine ja soov tööd teha. (Naessen 1997:73)

Otsene võimalus luua töötajale motivatsiooni on neid tehtud töö eest avalikult tunnustada (Tooman, Mae, 1999:238). Võimalus tunda end hinnatuna ja tunnustatuna mõjutab suurel määral töösse suhtumist. Mida enam töötajat tunnustatakse, seda enam tuntakse tööst rahuldust. Teenindusettevõtetes töötajate hinnatus, tunnustus ja tähelepanu on eriti suure tähendusega. (Naessen, 1997:74)

Tööandja peab kindlustama töötajale igapäevaselt meeldiva ja positiivse töökeskkonna. Teenindajatel on alati vajadus tunnustuse järele juhtkonna poolt, see annab neile lisamotivatsiooni teha oma tööd hästi. Juhul, kui teenindaja suhtes tuleb kriitika seoses konkreetse olukorraga, peab see olema konstruktiivne ja teenindusettevõtte juhtkond peab välja tooma olukorra lahendused ning antud situatsioon peab lõppema positiivselt. Tööandja ei tohiks pidevalt oma töötajaid kritiseerida, sest see loob negatiivse õhkkonna ja tekitab motivatsiooni puuduse. Iga töötaja vajab personaalset lähenemist ja pidevat kontakti oma otsese juhiga.

Üheks tähtsaks teenindajate teeninduskvaliteeti kujundavaks teguriks on töötajate koolitus- ja arenguprogrammid. Teenindajate pädevusest, oskustest ja teadmistest sõltub otseselt nende poolt pakutav teeninduskvaliteet. Arenguprogrammid peavad olema väga põhjalikud ja arusaadavad töötajale, et tal oleks konkreetne ja täpne ülevaade toimuvast.

Tooman ja Mae (1999:236) väidavad, et olenemata ettevõtte spetsiifikast, peaksid koolitusprogrammid sisaldama kolme olulist komponenti:

- Holistliku mõtteviisi arendamine firma teenindusstrateegia toimimisest ja iga töötaja rollist suhetes teiste töötajate, firma funktsioonide ja klientidega.
- Soovitava suhtumise arendamine osaliste turustajate ja nende tegevuse suhtes.
- Töötajate suhtlemis-, müügi- ja teenindusoskuste arendamine ja suurendamine.

Lisaks on koolitusel oluline osa ka töötajate suhtumise kujundamise protsessis (Tooman, Mae, 1999:236). Koolitusprogrammide ainuke põhimõte on anda töötajale head ülevaadet ettevõtte toimimisest, pakutavatest teenustest ja toodetest ning sellest, milliste eesmärkideni ta tahab jõuda pädeva tööjõu ressursi abil. Teenindusettevõtte jaoks on eriti oluline teenindaja igapäevaste baasoskuste arendamine, vastutamine ettevõtte teenindusstrateegia elluviimise eest ja suhtlemine kliendiga, esindades firmat. Koolitusprogrammid on väga erisugused ja nende realiseerimine sõltub tänapäeval nii firma suuruselt, rahalistest võimalustest kui ka lihtsalt koolituse vajalikkuse teadvustamisest (Tooman, Mae, 1999:236). Olenemata koolituse tüübist, olgu siis tegemist kas teenuse või tootepõhise koolitusega, jäävad põhimõtted samaks. Töötajate pideva koolitamisega näitab organisatsioon, et töötajad on nende jaoks oluline ressurss, kelle pädevust pidevalt uuendada. Töötajad omakorda tunnevad, et neid tunnustatakse materiaalse ja mittemateriaalse investeeringu kaudu.

Lisaks eelnevale on kõrgetasemelise teenindaja teeninduskvaliteedi tagamiseks oluline, et ettevõttesisene kommunikatsioon ehk infovahetus töötajate ja osakondade vahel oleks professionaalsel tasemel korraldatud. Paljud juhid ja alljuhid tunnetavad vajadust informeerida oma alluvaid uutest toodetest ja teenustest, uutest ostja-müüa vahelise suhtlemise viisidest (Tooman, Mae, 1999:236). Igasugustes ettevõtetes peab toimima korralik infovahendus inimeste, tasandite, osakondade ja üksuste vahel. Kahjuks on aga paljudes ettevõtetes infovahetus halvasti korraldatud.

Naessen (1997:79) on toonud välja kaks põhjust, miks infovahetus ei toimi:

- Üks põhjus, miks info ei liigu, on infot valdava inimese, enamasti ülemuse, vähene huvi seda vahendada.
- Teine põhjus, miks mõned infot ei edasta, on info omamisega tagatav võim. Teada, olla informeeritud – see tähendab tõepoolest võimu. Seetõttu leidub neid, kes ei soostu infot loovutama.

Sageli on infovahetus puudulik, sest ei osata seda korraldada. Mõnele võib tunduda ebamugav seista töökaaslaste ees ja hakata neid informeerima või ollakse lihtsalt vilets



lausete ritta seadmisel. Niisugustel puhkudel leitakse sadu ettekäandeid, et infot mitte edasi anda. (Naessen 1997:79)

Selleks, et infovahetus toimiks, peab ettevõtte välja töötama kindla süsteemi, kuhu kuuluvad iganädalsed koosolekud. Tänapäevane e-ühiskond annab ka võimaluse saada vahetat informatsiooni tehniliste vahendite kaudu. Süsteemi keskpunktiks jääb siiski inimene, kes infovahenduse tagab.

Selles peatükis tõi lõputöö autor välja kõige olulisemad mittemateriaalsed tegurid, mis mõjutavad teenindaja teeninduskvaliteeti ja aitavad luua positiivset keskkonda töökohal. Iga töötaja jaoks on prioriteet materiaalne motivatsioon ehk tasu tehtud töö eest, kuid üha enam on olulisel kohal ka mittemateriaalne motivatsioon. Tähelepanu, tunnustus, kindlustunne, väärtustamine ja arenguvõimalused – kõik need tegurid tekitavad töötajas turvalise tunde ja soovi anda endast parim. Kui tööandja tahab teenindusettevõttes saavutada kõrget teeninduskvaliteeti, siis rahalistest hüvitistest enam ei piisa. Töötaja peab tundma, et ta on ettevõtte jaoks oluline ressurss. Pakkudes töötajatele koolitusprogrammi ja muid arenguvõimalusi, tagab tööandja sellega töötaja pädevuse tõstmise, mis omakorda kindlustab hea teeninduskvaliteedi. Sellele aitavad kaasa ka ettevõttesisene töökeskkond ja kommunikatsioon. Kui inimene on informeeritud, on ta ettevalmistunud ja teadlik toimuvast.

## **1.6 Teeninduskontseptsiooni olemus ja mõiste**

Tänapäeva toitlustusvaldkonna kiire arengu puhul suudavad vaid vähesed olla edukad. Töö autor usub, et edukas ettevõtte suudab eksisteerida, olles süstematiseeritud, konkreetne ja atraktiivne. Kahjuks on aga nende punktide puudumine ettevõtete läbikukkumise üheks põhjuseks. Alustava ettevõtte jaoks on olulisim kontseptsiooni väljatöötamine. Antud peatükis proovib lõputöö autor lahti seletada teeninduskontseptsiooni olemust, võttes aluseks toitlustuse- ja teenindusvaldkonna.

Kontseptsioon (ld *conceptio*) tähendab vaatestikku, vaadete süsteemi, käsitusviisi, üldkujutlust, üldist ettekujutust, arusaama, plaani, tärpanud mõtet, ideed (Vihalem, 2008:13). Kontseptsioon näeb ette ettevõtte visiooni ja süsteemide üldist ettekujutust ning näitab organisatsiooni omapärasust. Kontseptsioon on töötamiseks vajaliku dokumentatsiooni aluseks, mida edaspidi kasutab ettevõtte personal.

Iga teenindusettevõtte töö aluseks on kindlate dokumentatsioonide kogumik, mis teeb igale töötajale selgeks, millise ettevõttega on tegemist, milline on antud ettevõtte tegevussuund ja milliste eesmärkideni antud organisatsioon tahab jõuda kehtestatud reeglite kaudu. Üheks dokumentatsioonikogumi osaks on teenindusettevõtte kontseptsioon, mis määrab ettevõtte tegevussuuna ning tutvustab organisatsiooni olemust. Kontseptsioon on kohustuslik atribuut toitlustusvaldkonnas, sest see on põhivahend toetamiseks ettevõtte omapärasust. Omapärasus on elementide kogum, mis võimaldab olla nähtav ja äratuntav nii konkurentide kui klientide seas. (Artemova, Mjasicheva, 2103:121)

Teeninduskontseptsiooni mõistet võib defineerida mitmeti. Grönroos (1990:114) arvab, et teeninduskontseptsiooniga näitab ettevõtte kindlaid viise, kuidas lahendada teatud tüüpi probleeme. Seega peab teeninduskontseptsioon sisaldama informatsiooni, kuidas ja millist liiki ressurssidega kavatakse ettevõtte rahuldada klientide vajadusi. (Grönroos, 1990:114) Võttes aluseks Grönroosi arvamuse, järeldeb lõputöö autor, et teeninduskontseptsioon räägib kindlast teenindusviisist, mida ettevõtte pakub kliendile, järgides konkreetseid põhimõtteid ja reegleid. See räägib teenindusettevõtte ideest ning milliseid ressursse ja võtteid kasutades kavatakse ettevõtte enda eesmarke täita. Detailse teeninduskontseptsiooni väljatöötamine toitlustusasutuse jaoks tähendab näha idee potentsiaali ning ette kujutada terviklikku pilti erinevate valdkondade toimimisest. (Artemova, Mjasicheva, 2103:121) Võttes arvesse eelnevate autorite väiteid, võib järeldeb, et teenindusettevõtte ei saa eksisteerida ilma kontseptsioonita. Kui firmas puudub heakskiidetud ja üldtunnustatud teeninduskontseptsioon, võib juhtuda, et allüksused ja töötajad tegutsevad vastuoluliselt (Tooman, Mea, 1999:225).

Teeninduskontseptsiooni ülesehitusel tuleb arvestada mõnede faktoritega. Teeninduskontseptsioon peab olema võimalikult konkreetne ja kõigile arusaadav ning seda peab saama formuleerida ka suuliselt (Tooman, Mea, 1999:225). Väga tähtis, et teenindusettevõtte töötajad saaksid kontseptsioonist aru, sest just nemad on teeninduskontseptsiooni elluviijad ja edasiarendajad.

Antud peatükis vaadeldi nii kontseptsiooni kui ka teeninduskontseptsiooni mõistet ning selle olemust. Kontseptsioon tähendab ettevõtte üldkujutlust ja idee visualiseerimist, mis omakorda määrab kindlaks tegevussuuna ja käitumisviisi. Teeninduskontseptsioon ei saa eksisteerida suuliselt, kuna inimliku faktori tõttu võivad mõned asjad ununeda ning see võib põhjustada vastuolusid töötaja ja tööandja vahel. See peab olema konkreetne ja kinnitatud

dokument, mis on töötajatele igapäevaselt saadaval. Algselt väitis lõputöö autor, et edukalt eksisteerimiseks peab organisatsioon olema süstematiseeritud ja atraktiivne. Kontseptsioon on algne dokument, mis on muude süsteemide ja ettevõtte omapärasuse ehk atraktiivsuse aluseks ning on ülimalt tähtis, et see dokument oleks kõigile töötajatele arusaadav ja selge. Just nemad vastutavad teeninduskontseptsiooni elluviimise eest.

### **1.7 Teenindus- ja suhtlusstandardi mõiste, funktsioonid ja vajalikkus**

Teenindus on tänapäeval jõudnud täiesti uuele tasemele. Teenindusettevõtete personal ei paku mitte ainult teenindust, vaid lisaks ka elamust. Pakkudes külalisele meelepärast elamust, peab klienditeenindaja järgima kindlaid käitumisviise, kasutama kindlaid töövahendeid ja järgima kindlat reeglistikku, tagades sellega püsiva ja ühtlase teeninduskvaliteedi. Kõik see kokku on teenindusprotsessi standardiseerimine ning dokument, mis määrab kõiki neid tegevusi, on teenindusstandard. Antud peatükis seletab lõputöö autor lahti teenindusstandardi mõiste ning räägib selle dokumendi funktsioonidest ja miks seda vaja on.

Teenindusstandard on kokkulepitud ja kirjalikult kirjapandud käitumistava. Teenindaja ei pea iseseisvalt nuputama, kuidas mingis situatsioonis oleks õigem käituda, vaid teeb, mis on eelnevalt kokku lepitud. Klient saab seevastu kindlustunde, et sõltumata konkreetsest teenindajast saab ta alati kõrgetasemelist teenindust. Ka ettevõtte jaoks väheneb halbade üllatuste oht. Uute teenindajate töölevõtmisel selgitatakse neile teenindusstandarditele tuginedes kohe, kuidas tuleb käituda, ning töötajate sulandumine uude kollektiivi kiireneb.

Klienditeeninduse standardite koostamine levib tormiliselt, sest konkurents tiheneb. Üha enam ettevõtteid koostab teenindusstandardi ja püüab igapäevase töö korraldamisel kokkulepitust ka lähtuda. (Oja, 2005:121) Püsiva ja ühtlase teeninduskvaliteedi tagamiseks ongi teenindusettevõttel vaja süsteemset teenindusstandardit, mis igapäevaselt suunaks ja aitaks klienditeenindajatel igasuguseid tööalaseid otsuseid vastu võtta. R.Villig ja T. Viin (2011:23) seletavad oma raamatus „Hotellimajanduse alused“ täpsemalt lahti, mis on teenindusstandard. See on ettevõttesisene dokument, mis kehtestab miinimumnõuded teeninduse protsessi funktsionaalsele (kuidas?) poolele ehk teeninduskvaliteedile. Tavaliselt reguleerib teenindusstandard teenindaja ja kliendi vahel toimuva teenindusprotsessi osi – kuidas peab teenindaja välja nägema, kuidas klienti tervitama, kuidas leidma lahendusi

kliendi soovidele, kuidas vastama kirjalikule või telefoni teel saabunud päringule, kuidas peab reageerima kaebusele ja kuidas tagada turvalisuse nii enda, kaastöötajate kui ka kliendi jaoks. Teenindusstandardi ülesandeks on peale kogu ettevõtte teeninduse taseme ühtlustamise ja teeninduskvaliteedi parandamise pakkuda ka abi otseselt kliendi teenindamisega tegelevatele töötajatele veaolukordade ning probleemsituatsioonide lahendamiseks. (Villig, Viin, 2011:23)

Teeninduse lahutamata osa on konkreetne reeglistik ja käitumistava, mis tagab nii kõrgetasemelise teeninduskvaliteedi kui ka teenindusettevõtte töötaja rahulolutunde. Teenindusstandardit on võimalik käsitleda samamoodi nagu teenindust. Disney Institute (2003:53-54) sõnul on teenindusstandardid ehk teeninduse väärtused tegevuskriteeriumid, mis tagavad teeninduse teema pideva sarnase edastamise. Need saavad alguse teeninduse teemast ja toetavad selle täitmist. Antud autori arvamuse järgi on iga teenindusettevõtte standard ainulaadne ja omapärane. Teenindusstandardid peavad võimaldama ja tagama klienditeeninduse kvaliteedi ja teenindusprotsessi mõõtmist. Efektiivne teenindusstandard on spetsiifiline, sisutihe ja mõõdetav. Spetsiifilisus tähendab, et standard ütleb töötajatele täpselt, mida neilt oodatakse (Oja, 2005:126).

Teeninduse taseme tõstmiseks ja säilitamiseks peab iga ettevõtte järgima kindlaid standardeid töökorralduses, mille kaudu hinnatakse ettevõtte imago. Ettevõtte töötajad ei tohi unustada, et just nende kaudu hoitakse klientidega pidevat kontakti. Teenindusstandardi olemasolu ettevõttes on kohustuslik, sest antud käitumistava ja reeglistik tagavad teenindusprotsessis süsteemsust ja ühtsust, mis omakorda tagavad kõrgetasemelist teeninduskvaliteeti ja püsiklientide tekkimist.

Teenindusstandardi lahutamatu osa on suhtlusstandard. Ettevõtte teenindusstandardist moodustab umbes 50% ulatuses suhtlusstandard. Suhtlusstandard sisaldab kohustuslikke suhtlemisreegleid tüüpilistes kliendiga seotud situatsioonides. Seega võib antud standard kirjeldada nii otsest kontakti kliendiga kui ka suhtlust telefoni või e-kirja teel. (Belozerova, 2008:80) Paljud Eesti teenindusettevõtted arvavad, et suhtlusstandardist ei ole mingit kasu, kuigi just suhtumine tarbijasse ja kontakt nendega annavad võimaluse ettevõtte brändile populaarsust koguda. Suhtlusstandardis, samamoodi nagu teenindusstandardis, on kirjas kindel tegevuste järjekord personali jaoks, mis on tähtsad abilised olles kontaktis kliendiga, teenuste või toodete müümisel.

Suhtlusstandardi struktuuri osas võib välja tuua viis põhilist punkti:

- Suhtlusstandardi põhimõtete ja eesmärkide väljatoomine;
- Personalivaliku kindlaks tegemine, kellele see suhtlusstandard on suunatud;
- Kolmas punkt eeldab suhtlusetappide väljatoomist, reeglina on neid viis:
  - ◆ Kontakti loomine;
  - ◆ Vajaduste selgeks tegemine;
  - ◆ Suhtluse arendamine;
  - ◆ Probleemkohtade läbitöötamine;
  - ◆ Kontakti lõpetamine.
- Toodete ja teenuste valik, mida töötaja müüb ja konsulteerib kliendiga nende osas;
- Klientide tüüpiliste probleemkohtade läbitöötamine, vastuste standardiseerimine ning suhtlemisel vigade vältimine. (Belozerova, 2008:80-81)

Suhtlusstandardi loomisel tuleb arvestada nende viie punktiga, kuna just need on kvaliteetse ja töötava suhtlusstandardi alus. Alguses tuleb püstitada konkreetseid eesmärke, mida teenindusettevõtte tahab saavutada selle kaudu. Teiseks on personali kategooria selgeks tegemine ehk kellele antud dokument suunatud on ja kuidas nad peavad seda kasutama. Kolmandaks on kontakt kliendiga, kõik olemasolevad suhtlusetapid ja nende kitsaskohad. Kolmas punkt annab vastuse küsimusele, „kuidas suhtlemine kliendiga peab välja nägema?“ Neljandaks on toodete ja teenuste valiku selgeks tegemine, mida klienditeenindaja hakkab teenindusprotsessi käigus pakkuma ja müüma. Viimaseks punktiks on probleemkohtade lahendamine kontaktis kliendiga. Seda punkti on vaja selleks, et ennetada ja vältida konfliktsituatsioone.

Suhtlusstandardi väljatöötamine ja elluviimine on kohustuslik igale ettevõttele, mis on seotud teenindusvaldkonnaga. Õigesti loodud standardid tagavad unikaalse ja positiivse maine teenindusettevõttele ning suurendavad kliendibaasi.

## **2. RESTORAN L'ERMITAGE TEENINDUSKVALITEEDI PARANDAMINE**

### **2.1 Hotelli ja Restorani L'Ermitage lühituvustus, mission ja visioon**

Hotell L' Ermitage asub Tallinna südames, aadressil Toompuiestee 19. Vanalinna jõuab hotelist viieminutilise jalutuskäiguga ning Tallinna moodsa ärikeskuse kõrghooned on samas. Hotellis on kokku 122 numbrituba. Mugavate ja vaiksete tubade kujundus lähtub ajatust põhjamaisest elegantsist, millesse on segatud hetke kuumimaid sisustustrende. Lisaks tubadele on hotellis restoranid L'Ermitage ja Katze ning uus kaasaegne konverentsiruum. Hotell avati 4. mail 2004 aastal ja alates juunist 2014 on hotellil 4 täрни. Hotelli omanikuks ja operaatoriks on Hotel L'Ermitage OÜ. /18/

Hotel L'Ermitage OÜ missioon on lihtne ja konkreetne: hotell L'Ermitage on puhas ja turvaline hotell, kus on kiire ja sõbralik teenindus. Ettevõtte põhilisteks väärtusteks on viisakus, lugupidamine ja koostöö. Lugupidav suhtumine kolleegidesse ja külalistesse, sujuv, professionaalne ja heatahtlik koostöö, mis toob alati positiivse tulemuse. Järgmine põhiväärtus, mille peale tuginevad muud väärtused, on turvalisus. Tööandja ja töötaja omavahelised kokkulepped, õigeaegsus ja seaduspärasus, selge ja arusaadav arvelduste süsteem nii töötajatele kui ka klientidele. Hotell L'Ermitage OÜ on suur organisatsioon, mis koosneb mitmest osakonnast. Tööd osakondade vahel reguleerib ja kontrollib hotelli tegevjuht (tegevdirektor). Igas osakonnas on omakorda olemas otsene juht, kes vastutab osakonna toimimise ja kvaliteedi tagamise eest. Hotell L'Ermitage jaguneb neljaks erinevaks osakonnaks: müügi- ja turundus-, toitlustus-, majapidamis- ja finantsosakond.

Hotel L'Ermitage OÜ visiooniks on hotell, mille stiilsus, kaasaegsus ja unikaalsus ületab iga külalise ootuse personaalse tähelepanu kaudu. Ettevõtte põhiline eesmärk on püsiklientide arvu suurendamine, tugeva emotsionaalse side saavutamine, külaliste lojaalsus, mis väljendub konkurentide pakkumiste eiramises. Töötajate turvatunde ja rahulolu tagamine on samuti väga tähtsal kohal, iga töötaja panust eesmärkideni jõudmisel hinnatakse kõrgelt, pakutakse võimalust areneda ja vastavalt lojaalsusele ning tööpanuse kasvule ka motivatsiooni.

Nagu igal eraettevõttel, on ka Hotel L'Ermitage OÜ-l olemas omanikud, kes ootavad juhtorganitelt ja ettevõttelt tervikuna positiivset tulemust. Konkreetsemalt on nende ootused järgmised:

- Hotelli teenindus ja kvaliteet peavad vastama klientide ootustele;
- Hotelli külalised peavad tarbima võimalikult palju teenuseid kohapeal;
- Iga klient on oodatud külaline;
- Töötajad peavad järgima ühist arusaama - kodune külalislahkus on oluline;
- Iga töötaja peab oma tegevusega toetama juhtkonna arengu- ja tegevusplaane;
- Ettevõtte tulemused peavad võimaldama jätkuvat arengut ja uusi investeringuid.

Restoran L'Ermitage on *a'la carte* restoran, mis on sobilik nii lõuna kui ka õhtusöögiks, sünnipäevade, firmapidude ja muude koosviibimiste korraldamiseks. Restoran mahutab 44 inimest ning on mõeldud nii majutuvale, kui ka mittemajutuvale kliendile. Hotelli kodulehel võib leida infot restorani kohta, kus on saadaval L'Ermitage restorani kirjeldus, menüü, veinikaart, eripakkumised, ärilõuna, grupimenüüd, buffee ning info toidu kaasa tellimise võimalusest.

Restoran L'Ermitage on Tallinnas üks väheseid klassikalisi *fine-dining* restorane, mille menüüst leiab Euroopa köögi klassikud. Restoran on avatud iga päev kell 12:00 – 23:00. Restoranis on meelepärane *a'la carte* menüü. Lisaks sellele on olemas väga mahukas joogikaart, kust iga külaline saab endale valida meelepärase joogi.

Klienditeeninduses lähtutakse printsiipest – kõikidele klientidele restorani personali poolt on pakutav toode ja teenindus alati ühtmoodi hea. Teenindus peab olema viisakas, diskreetne ja täpne. Restoraniteenindaja tunneb menüüd ja joogikaarti, peab suutma selgitada roogade koostisosasid ja oskama soovitada toitude juurde erinevad veine ja muid jooke. L'Ermitage väärtustab meeskonnatööd ning usub, et iga meeskonnaliige on ettevõtte kõige väärtuslikum ressurss, mida tuleb hoida.

## **2.2 Uurimustöö eesmärk**

Klienditeeninduses restoran L'Ermitage lähtub printsiipest, et kõikidele klientidele restorani töötajate poolt pakutav toode ja teenus on alati ühtmoodi hea. Aga kas restorani teenindav personal oma igapäevatoos lähtub neist printsiipest ja milliste parameetrite alusel

klienditeeninduse kvaliteeti hinnata? Sellele küsimusele püüdis antud lõputöö autor oma töö käigus leida vastuse. Antud uurimustöö eesmärgiks on välja selgitada restorani L' Ermitage klienditeenindusprobleemid ja esitada konkreetsed ettepanekud teeninduskvaliteedi tõstmiseks.

Töö autori poolt teostati esialgne teeninduskvaliteedi hinnang kiire vaatluse käigus. Esialgse teeninduskvaliteedi hinnangu alusel toob töö autor välja järgmised negatiivsed tegureid:

- Personal ei oska või ei taha teenindada vastavalt teenindusetiketile;
- Restoranis puudub teeninduskontseptsioon ja teenindusstandard;
- Personal ei tunne vajalikul tasemel pakutavat toodet ja teenust;
- Personali välimus ei vasta hügieeninõuetele;
- Personali tööalane korrektsus on halval tasemel;
- Personal ei oska suhestuda;

Ülevalolevaid punkte võis olla veel rohkem, aga töö autor tõi välja just kõige kriitilisemaid, mis vajavad väga kiiret reageerimist ja lahendamist. Arvestades eelnevalt mainitud negatiivseid faktoreid restoranis pakutava teeninduskvaliteedi kohta, autor otsustas läbi viia põhjalikuma vaatluse, uurides konkreetsemalt ja täpsemalt teeninduskvaliteediga seotud probleeme restoranis L'Ermitage. Antud uurimistöö tulemusi kasutab töö autor teeninduskvaliteedi parendamiseks restoranis L'Ermitage, välja töötades konkreetse klienditeenindussüsteemi ja hinnanguparameetrid, mis aitab töötajaid teha oma tööd täpsemalt ja korrektsemalt.

### **2.3 Uurimistöö metoodika ja valim**

Uurimistöös vajalike andmete kogumiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit ehk viis läbi vaatluse restoraniteenindajate seas. Autor valis vaatlus meetodi, kuna tal oli võimalus jälgida teenindusprotsessi nii sees– kui väljaspool meeskonda. Autoril oli igapäevaselt võimalus jälgida teenindajate tööd, vaadata, kuidas toimub töökorraldus ja hinnata sellega seonduvaid tegureid. Vaatluse käigus jälgis autor teenindajate käitumist ja teenindusprotsessi teostamist, võttes aluseks üldised kehtestatud teenindusstandardid. Vaatluse puhul kasutas diplomitöö autor avatud vaatlust. Avatud vaatluse puhul on olemas oht, et inimene keda vaadeldakse, hakkab käituma teistmoodi kui tavaliselt – käitub nii nagu



ta arvab, et peaks käituma. Seega varjatud vaatluse meetodid on kindlamad, kuid kahjuks polnud autoril võimalust seda meetodit kasutada. Edukas vaatluse läbiviimine eeldab põhjalikku vaatlusplaani koostamist. Vaatlusplaani koostamise aluseks võttis lõputöö autor Sirje Rekkori poolt esitatud kvaliteediuuringu aspekte (Rekkor, 2006:45) ja olemasoleva Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindajate ametikirjelduse, kus on kirjas teenindaja igapäevased tööülesanded. Tuginedes antud allikatele koostas autor vaatlusplaani, mis aitas hinnata teenindajate pädevustaset, nende poolt pakutavat teeninduskvaliteeti ja igapäevaste töökohustuste täitmist (Vt. lisa 2). Vaatlusplaani aluseks olid võetud järgmised kvaliteediuuringu näitajad:

- Ettevõtte füüsiline keskkond (sisustus, seadmed, personali väljanägemine);
- Personali täpsus ja korrektsus;
- Personali soov lahendada klientide probleeme ja kiirus, millega neid probleeme lahendatakse;
- Personali kompetentsus (teadmised, kogemused, oskused, usaldatavus, sõbralikkus);
- Personali kohanemisvõime (valmisolek lahendada klientide isiklike probleeme).

(Sirje Rekkori, 2006:45)

Eelnevalt oli välja toodud viis põhilist komponenti, mida tavaliselt klient hindab tulles proovima ettevõtte poolt pakutavat toodet või teenust. Nagu eelnevalt mainitud, kasutas töö autor vaatlusplaani koostamiseks Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindajate ametikirjeldust (Vt. lisa 1) ning andis oma hinnangu vaatluse ajal, arvestades seal olevaid tööülesandeid ja kehtestatud norme

Vaatluse eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas õigesti ja kvaliteetselt Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindajad teostavad teenindusprotsessi klassikalises *fine-dining* restoranis L'Ermitage ning teha selgeks, kuidas nad käituvad tööajal ja kuidas enda töösse suhtuvad. Seda tüüpi restoran nõuab kindlaid teadmisi ja oskusi, samuti kogemusi restoraniteeninduses. Töötaja peab detailselt läbi mõtlema enda tegevusi ja planeerima oma töökohta. Vaatluse käigus uuriti, kuidas teenindaja planeerib enda tööaega ja töökohta, uuriti nii töökohta kui ka teenindaja puhtust ja välimust ning kas see vastab ametijuhendis olevale informatsioonile. Uuriti, kuidas teenindaja suhtleb kliendiga ja teostab teenindusprotsessi, kas ta järgib teenindusetiketti ning käitub vastavalt sellele. Lisaks uuriti, kui vastutulelik on teenindaja kliendi suhtes, kas ta soovib tegeleda kliendi probleemidega või ollakse nende suhtes ükskõiksed.

Vaatlusplaan koosneb neljast põhilisest punktist, mis omakorda jagunevad mitmeks erinevaks küsimuseks. Vaatlusplaani alustas diplomitöö autor vaatlusaluse kirjeldusega. Täpsemalt vaadeldi osaleja tunnust, sugu, vanust, rahvust, tööstaaži ja koormust. Samuti oli kirja pandud vaatlusaeg ja vaatluskoht. Kuna tegemist oli teeninduskvaliteedi kontrolliga restoranis ning vaatlusalused olid teenindajad, oli väga tähtsad punktid teenindaja riietus, välimus ja hügieen. Välimuse puhul oli oluline *make-up*-i ja parfüümi olemasolu, nimesildi kandmine ning üldised hügieeninõuded. Teenindaja välimus tööajal mängib väga tähtsat rolli teenindusprotsessis. Klienditeenindaja on ettevõtte esindaja, kes avaldab oma välimusega kliendile muljet.

Järgmine põhipunkt oli teenindaja tööalane täpsus ja korrektsus. Selle all vaatles autor teenindaja suhtumist töösse, kas ta tuleb tööle õigel ajal, kas ta jätab enda tööposti valveta ning juhul, kui ta seda teeb, siis mis on selle põhjus. Kuna tegemist on restoraniga, kus kliendi- ja personalitsoonis olevad tööpinnad peavad olema puhtad ja õigesti organiseeritud, vaatles töö autor ka seda aspekti. Oluline punkt oli ka kauba eest vastutamine ja vajadusel selle mahakandmise protsess, mida autor jälgida proovis. Olulisel kohal on lojaalsus nii klientide kui ka kolleegide suhtes. Üheks oluliseks etapiks vaatluse ajal oli näha, kuidas vaatlusalune suhtub oma kolleegidesse ning kas vajadusel neid ka abistatakse. Vaadeldi ka seda, kuidas käitub vaatlusalune oma otsese ülemuse suhtes, kas ta järgib juhendeid, mida talle antakse ja kuidas käib ülemuse poolt antud töökorralduste täitmine, ka juhul, kui nad ei ole otseste tööülesannetega seotud. Nagu eelnevalt mainitud, on ettevõttesisene süsteemsus eduvõti ja seega pidas autor kohustuslikuks vaadelda, kuidas kehtestatud süsteemid antud ettevõttes toimivad - kas teeninduspersonal on teadlik ettevõtte põhidokumentatsioonist, tööjuhenditest, eeskirjadest, käskkirjadest ja kas nad täidavad töökorraldusi. Samuti on restorani teenindusprotsessi uurimisel aluseks antud teeninduskontseptsioon, mis vastab küsimustele „mida?“, „kuidas?“ ja „kellele?“. Vaatlusele lisaks proovis autor selgeks teha, kas vaatlusalune on sellest dokumendist teadlik ning uurida tema käest, mida see dokument endast kujutab.

Lisaks eelnevale on teenindustöös oluline tegur töötaja pädevustase ehk tema tööalased oskused, teadmised ja kogemused. Lõputöö autor hindas objektiivselt vaatlusaluste poolt pakutavat tehnilist teeninduskvaliteeti, võttes aluseks ettevõtte ametikirjelduses olevaid punkte. Ettevõtte Hotel L'Ermitage OÜ ametikirjeldus sätestab, et teenindaja peab kindlustama kliendi rahulolu kõrge teeninduskultuuri kaudu ning vastavalt ettevõttes kehtestatud kvaliteetstandardile. Kvaliteetstandard hõlmab kogu tehnilise

teeninduskvaliteedi külge, alustades kliendi vastuvõtmisest ja teeninduskäigust ning lõpetades arveldamisega ja kliendi ära saatmisega. Autor vaatles, kuidas teenindaja organiseerib ja jaotab enda tööülesandeid, milliseid töövõtteid ta kasutab ning kui hästi ta tunneb pakutavat toodet ja teenust. Põhipunktideks antud vaatlusetapi käigus olid toidumenüü ja joogikaardi tundmine, klienditeenindaja oskus soovitada toite ja jooke, kooskõlastada neid omavahel ning tuua välja toodete erisusi ja osata neid lahti seletada. Viimasena soovis töö autor vaadelda, kuidas teenindaja ennast positsioneerib ja kliendi ees käitub. Kui avatud, sõbralik ja tähelepanelik ta on, millest räägib tema kehakeel ja kui selge on ta kõne. Teenindaja üheks suureks ja oluliseks oskuseks on suhtlusoskus. Autor soovis ka vaadelda, kui hea suhtleja on ettevõtte Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindaja ning kuidas ta oskab kliendiga vestelda. Teenindaja poolt otseselt pakutav kvaliteet sõltubki omandatud teadmistest ja oskustest ning sellele tuleb pöörata väga suurt tähelepanu.

Viimasena soovis autor vaatluse käigus näha, kui kiirelt harjuvad ja suhestuvad restoraniteenindajad töö keskkonnaga, taluvad töölaseid pingeid ning suudavad tempole ja probleemidele vastu pidada. Teenindusprotsessi käigus puutub töötaja kokku erinevate probleemidega, mis on seotud nii klientide kui ka kolleegidega ning nende probleemide õigeaegne lahendamine on üks peamistest prioriteetidest. Viimase vaatlusetapi käigus proovis diplomitöö autor selgeks teha, kuidas käib tööd takistavate tegurite ja probleemsete olukordade lahendamine ja esmane reageerimine ning kuidas see väljendub klienditeenindaja käitumises.

Vaatlusperiood jaguneb kaheks etapiks. Esimest etappi alustati 08.04. 2017. aastal ning lõpetati 06.05. 2017. aastal. Kokku oli viis vaatluspäeva ning korraga vaadeldi ainult ühte teenindajat, et vaatlus oleks võimalikult täpne ja konstruktiivne. Vaatluspäevad olid laupäevad ning vaatlust alustati tavaliselt kella 19:00-st ning protsess kestis umbes kaks tundi. Tavaliselt näeb just sel ajaperioodil kõiki protsesse, mis restoranitöös toimuvad, kuna põhiliselt saavad kliendid sel kellaajal. Vaatluskohaks oli Hotel L'Ermitage'is asuv restoran L'Ermitage. Esimese vaatlusetapi eesmärgiks oli näha praegust teenindustaset restoranis, millised probleemid esinevad teeninduses ning kuidas suhtub töösse restorani teeninduspersonal.

Läbiviidud vaatluse tulemusi kasutab töö autor uue klienditeenindussüsteemi ja hinnanguparameetrite koostamisel, rõhutades probleemsetele teenindusaspektidele, eesmärgiga parendada restorani teeninduskvaliteeti. Peale uue süsteemi väljatöötamist ja

töösse rakendamist viis töö autor läbi korduva vaatluse, sama vaatlusplaani ja tingimustega, kontrollides ja hinnates uut teenindussüsteemi. Korduva vaatlusega soovis autor välja selgitada, kas temaga teostatud uuring ja uus teenindusüsteem tõi soovitud tulemuse või mitte. Teise vaatluse etappi alustati 28.10. 2017. aastal ning lõpetati 25.11. 2017. aastal.

Diplomitöö empiirilises osas keskendus autor *fine-dining* restoranis pakutavale teeninduskvaliteedile. Üldkogumi suuruseks on kogu Hotel L'Ermitage OÜ restoraniosakonnas töötavate klienditeenindajate hulk (6 inimest). Valimis oli viis põhilist restoraniteenindajat, kes töötasid ettevõttes Hotel L'Ermitage OÜ üle poole aasta. Vaatluse eesmärk oli Hotel L'Ermitage OÜ restoraniosakonna teenindava personali teeninduskvaliteedi vaatlemine ja kontrollimine, kas teenindajad teostavad juhtkonnaga kokkulepitut, kuidas nad käituvad, riietuvad ja kas teenindavad vastavalt üldisele standardile ja ametikirjeldusele. Vaatluse tulemused on anonüümsed ja ühegi teenindaja nime ei esine. Vaatlust kajastati teenindajaid nummerdades, mis oli tehtud täiesti juhuslikult.

Vaatluse ajal võrdles ja analüüsis autor vaatluse osalejate soolist, vanuselist, rahvuse, tööstaaži ning töökoormuse järgset jaotust (Vt tabel 1). Vaatlusalustest moodustasid 80% naissoo esindajad ning meessoos esindajad oli 20%. Kokku töötab Hotel L'Ermitage OÜ restoraniosakonnas neli naist ja kaks meest. Hotel L'Ermitage OÜ restoranimeeskonna vanim esindaja on 26 aastat vana ja kõige noorem on 19 aastat vana. Keskmine vaatlusaluste vanus on 22 aastat.

Hotel L'Ermitage OÜ omanikud on vene rahvusest, kuid hotelli juhtkond koosneb ainult eesti rahvusest liikmetest. Restorani teenindusosakond on 100% vene rahvusest. Vene rahvusest teenindajatel on antud ettevõttes tööstaaži keskmiselt üle poole aasta. Vaatluse valimi moodustavad samuti vene rahvusest kodanikud. Lisaks sellele on vene rahvusest teenindajatel reeglina antud ettevõtte raames tööstaaž üle poole aasta, kuid samal ajal eesti rahvusest teenindajal oli keskmiseks tööstaažiks poolteist kuud. Kõik vaatlusalused töötasid täiskoormusega.

Viimaseks soovis diplomitöö autor välja tuua töökoormuse jaotuse. Tabelist (tabel 1) võib näha, et kõik vaatlusalused töötavad täiskoormusega. Valimist kaks teenindajat käivad tööl kooli kõrvalt ja töötavad täiskoormusel. Arvestades valimis olevate teenindajate töökoormust ja tööstaaži võib väita, et iga vaatlusalune peab hästi tundma pakutavat toodet ja teenust, oskama neid õigesti pakkuda ning täitma töökohustusi vastavalt ametikirjeldusele ja üldisele teenindusstandardile.

**Tabel 1. Vaatlusaluste sooline, vanuseline, rahvuse, tööstaaži ning töökoormuse järgne jaotus.**

<b>Valimi tunnus</b>	<b>Sugu</b>	<b>Vanus</b>	<b>Rahvus</b>	<b>Tööstaaž</b>	<b>Koormus</b>
<b>T1</b>	<b>M</b>	<b>26a</b>	<b>vene</b>	<b>2.5a</b>	<b>1</b>
<b>T2</b>	<b>N</b>	<b>19a</b>	<b>vene</b>	<b>1a</b>	<b>1</b>
<b>T3</b>	<b>N</b>	<b>20a</b>	<b>vene</b>	<b>8 kuud</b>	<b>1</b>
<b>T4</b>	<b>N</b>	<b>25a</b>	<b>vene</b>	<b>9 kuud</b>	<b>1</b>
<b>T5</b>	<b>N</b>	<b>20a</b>	<b>vene</b>	<b>1a.</b>	<b>1</b>

Allikas : autori koostatud

Vaatluse läbiviimisel jälgis autor teeninduskvaliteedi tegureid. Detailselt jälgis teenindaja poolt pakutava teenindust, selle korrektsust ja ametikirjeldusele vastavust. Vaadeldi nii tehnilist kui ka funktsionaalset teeninduse aspekti.

#### **2.4 Restoran L'Ermitage esimese teeninduskvaliteedi vaatluse tulemused**

Restoran L'Ermitage teenindajate teeninduskvaliteedi, pädevuse ja süsteemsuse uurimiseks otsustas töö autor läbi viia vaatluse peaaegu kõigi restoraniteenindajate seas. Autor tuletab meelde, et valimisse sai kuuest teenindajast viis, kes olid saja protsendiliselt nõus vaatluses osalema, tingimusel, et seda tehakse anonüümselt. Kuna tegemist on avatud vaatlusega, oli iga teenindaja teadlik, et teda vaadeldakse. Autori hinnangul ei mõjutanud vaatlusaluse teadmine protsessist otseselt tema poolt pakutavat teeninduskvaliteeti. Teenindaja teenindas nii nagu ta ise peab õigeks ning töö autor nägi selles ainult positiivseid momente, kuna pakutakse reaalselt teenindust.

Eelnevalt koostatud vaatlusplaani abil teostas töö autor kõik vaatlused. Enne vaatlust, selle jooksul ja selle lõpus, suhtles töö autor vaatluses osalevaga teenindajaga, küsides nendelt töölaseid küsimusi ning vaadates, kuidas teenindaja reageerib nendele, ja analüüsis nende vastuseid. Vestluste jooksul proovis töö autor aru saada, milline inimene on vaatlusalune ja kuidas ta suhtub tööprotsessi. Töö autor küsis vaatluses osalevalt isikult, millised töö põhiväärtused on tema jaoks olulised, millised on tema jaoks kõrge teeninduskvaliteedi näitajad ning mida ta on isiklikult teinud, et pakkuda restoranis positiivset ja muljetavaldavat teeninduskvaliteeti. Kahjuks aga 80% vaatlusalustest nägi raskusi antud küsimustele vastamisega ning vastused olid väga ebakonkreetsed. Viiest vaid üks teenindaja vastas, et tema jaoks on väga olulisel kohal meeskonnatöö ja lojaalne suhtumine restorani töötajatesse juhtkonna poolt. Samuti väitis vaatlusalune, et tema jaoks on teenindus kvaliteetne, kui kõik

teenindustegevused kliendi suhtes on teostatud personaalse lähenemisega. Vaatluse lõpus töö autor tänas teenindajaid, kes osalesid vaatluses ning rääkis neile vaatluse tulemustest ja ka sellest, mida ta peab isiklikult tegema, et järgmisel korral oleks tulemus parem.

Vaatlus oli jaotatud neljaks osaks, millest esimeses oli teenindaja välimuse, vormiriietuse olemasolu, korrektsuse ning hügieeninõuetele vastava käitumise vaatlemine. Nagu eelnevalt oli mainitud, teostas töö autor vaatlusi laupäeviti alates kella 19:00st ning korraga osales vaatluses ainult üks töötaja. Teooriast lähtuvalt on kõige esimene kvaliteediuringu teguriks asutuse füüsiline keskkond, mis hõlmab endas ka personali väljanägemise aspekti. Kliendi esmamulje kujunemisel mängib suurt rolli teenindaja välimus, vormiriietuse korrektsus ning hügieeninõuetele vastav käitumine. Enne klienditsooni sisenemist peab teenindaja tegema väga mahuka eeltöö seoses enda väljanägemisega. Teenindaja välimus peab vastama konkreetsele välimuse standardile, mis on antud ettevõttes kehtestatud. Hotel L'Ermitage OÜ välimuse standard ja ametijuhend toovad välja, et vormiriietusse kuulub tume pluus, mustad viigipüksid, põll ja nimesilt. Teenindajate töökingade värv on must ning kotsakõrgus kuni 7 cm, värvilised detailid ning kaunistused ei ole lubatud. Teenindajale ei ole lisaks eelnevale lubatud ka lahtise ninaga kingad ja mokassiinid. Jälgida tuleb nii jalanõude kui ka vormiriietuse puhtust. Ettevõtte on oma reeglites paika pannud, et teenindaja peab olema korrektse välimusega.

Enne vaatluse läbi viimist tutvus töö autor restorani teenindaja välimuse standardiga ja vormiriietusega ning ta oli võimeline selgeks tegema, kas teenindaja välimus ja riietus vastab kehtestatud nõuetele. Vaatlust läbi viies selgus, et neli teenindajat viiest kandsid seljas osaliselt enda isiklikke riideid ja osaliselt ettevõtte poolt antud vormiriietust. Esimese teenindaja puhul oli näha, et ta kannab tööajal enda isiklikke pükse, mis olid küll tumeda värviga, kuid mis ei ole vastavalt standardile ette nähtud ning kohustuslikud komponendid puudusid. Näiteks kandis teenindaja vaatluspäeval roosat värvi lipsu, mis ei ole riietuse standardiga ettenähtud, puudu oli ka kohustuslik nimesilt. Samuti välimuse ja hügieeni osas võib välja tuua ebakorrekse parfüümi koguse, mis oli üleliigne, pesemata juuksed ja sobimatu soeng. Positiivsetest momentidest võib välja tuua vormiriietuse puhtust ja isikliku desinfitseerimisvahendi ning teenindaja kinnaste olemasolu. Töö autor kirjutas esimesest vaatlusalusest väga põhjalikult, kuna tegemist oli ainukese meessoost teenindajaga. Järgmisel vaatluses osaleval teenindajal, kes oli naissoost, puudus ettevõtte poolt väljastatud vormiriietus ning teenindaja kandis enda tumedat värvi riietust, mis ei olnud restoraniteeninduse töö jaoks sobilik. Oma välimust põhjendas ta järgnevalt - mõlemad

vormiriietuse komplektid olid antud puhastusse ning oma riiete kandmine oli ainukene võimalik lahendus antud olukorrale. Samuti puudus teenindajal nimesilt ning tema pikad juuksed olid vaatluse ajal lahtised. Ebakorrektsuse tõttu tekkis autoril tunne, et tegu on lihtsalt äsja uksest sisse astunud inimesega, kes otsustas kliente teenindada. Küll aga oli teenindaja riietus puhas, *make-up* ja lõhnaõli kogused tagasihoidlikud, pidevalt kasutati desinfitseerimisvahendit ning pesti käsi. Ettevõtte ei saa lubada endale sellist töötajat, kes töö ajal ei näe välja nagu korrektne teenindaja.

Järgmistel kahel teenindajal, keda töö autor vaatles, oli ka omajagu ebakorrektsaid välimusega seotud aspekte. Nagu eelnevatel teenindajatel, oli ka neil probleeme vormiriietusega. Puudusid mõned vormiriietuse osad, mis asendati enda isiklikust garderoobist võetud rõivastega. Ühel oli kasutusel oma tume pluus, teisel isiklikud teksapüksid ning mõlemal puudusid ettekandja põlled. Nendel kahel restoraniteenindajal olid jalas lahtised sandaalid, mida ei tohtinud töö ajal kanda ja seega eirasid nad kehtestatud reegleid. Mõlemal vaatlusalusel olid tehtud *make-up* ja soeng, mis ühel oli väga korrektne ja tagasihoidlik, teisel aga üleliigne ja isegi hirmuäratav. Autor on aru saanud, et nimesiltide puudumine on antud ettevõttes väga problemaatiline ning seda tuleb rohkem kontrollida. Ka kolmandal vaatluse all oleval teenindajal polnud nimesilti, neljandal oli see olemas. Hügieeni nõuete järgimise koha pealt ei saa väita, et vaatlusalused täitsid neid kohustusi täisväärtuslikult. Toidu serveerimisel unustati kasutada kindaid, pärast koristamist käsi ei puhastatud, vormiriietuse puhtus ei vasta sanitaarnõudmistele jne. Senini vaatluses osalenud teenindajate seas ei olnud ühtegi korrektse välimusega teenindajat. Viiendaks vaatlusaluseks osutus naissoost teenindaja, kelle välimus vastas eeskirjadele ja standardile. Tema kandis vaatluspäeval korrektset ja puhas vormiriietust, mis oli väljastatud ettevõtte poolt. Teenindajal ei olnud endapoolseid vormiriietuse täiendusi või asendusi, kõik oli väga korrektne ning oluliseks punktiks oli nimesildi olemasolu. Samuti oli ettekandjal kinnine soeng, meeldiv aga mitte häiriv parfüüm ja tagasihoidlik välimus. Teenindaja kasutas hügieeninõuetele vastavaid töövahendeid ning puhastas ja desinfitseeris õigeaegselt oma käsi. Üldjuhul võib väita, et 80% vaatluses osalevatest teenindajatest ei järgi ettevõttes kehtestatud välimuse standardit ja hügieeninõudeid. Kuigi kogu välimuse standard on ettevõttes füüsilisel kujul olemas, ei suuda teenindaja sellegipoolest korrektne välja näha. Teenindajatelt saadud informatsiooni analüüsidest selgus, et enamik teenindajatest ei ole välimuse standardit näinudki, mõnele teenindajale ei olnud vormiriietuse täiskomplekti

väljastatud ning viimaseks põhjuseks, miks välimuse standardit ei järgita, on teenindaja isiklik lohakus.

Vaatluse teises osas keskendus autor teenindaja tööalasele täpsusele ja korrektsusele. Jälgiti teenindaja töösse suhtumist ja teenindusprotsessile lähenemist. Täpsemalt vaadeldi, kas teenindaja jõuab kokkulepituks ajaks tööle. Jälgiti, kuidas näeb välja teenindaja töökoht ja kuidas on see organiseeritud, kas teenindaja on kliendi jaoks alati saadaval ning kui vastutulelik ja lojaalne on ta oma kolleegide ning juhtkonna suhtes. Lisaks eelnevale uuris ja vaatles töö autor, kas teenindaja on teadlik restorani kontseptsioonist ning tööalastest dokumentidest, sisekorra eeskirjadest, juhenditest, reglementidest.

Ettevalmistused restoranitöös on väga olulised, kuna nendest sõltub tööpäeva edukus ja sujuvus. Selleks, et õigeaegselt hakata tegema ettevalmistusi tööks, tuleb ka kokkulepidud ajaks tööle ilmuda. Seega oli üheks oluliseks vaatlusplaani punktiks klienditeenindaja õigeaegne tööle ilmumine vastavalt kehtestatud graafikule. Vaatlusi läbi viies selgus, et viiest teenindajast oli õigeaegselt valmis tööd teostama vaid kaks ning ülejäänud kolm teenindajat kokkulepidud ajaks tööle ei ilmunud. Kolm teenindajat jäid hiljaks, neist kaks 10 minutit ning viimane lausa pool tundi. Teenindajad, kes hilinesid kümme minutit, registreerisid ennast tööle vastavalt graafikule ja seejärel läksid vahetama riideid, mis võttis omakorda aega 10 minutit ning vaatleja hinnangul on see tööle hilinemine, kuna ta ei jõudnud kokkulepidud ajaks tööle. Hilinemise põhjuseid on erinevad ning töö autor sai teada, et tööle hilinemine toimub pidevalt ning otsese juhi poolt puudub range kontroll selles küsimuses. Selline suhtumine nii teenindajate kui osakonna juhi poolt ei ole lubatav, sest rikub plaane ja eesmärke, mis antud päevaks on püstitatud.

Üheks väga tähtsaks restoraniteenindaja ülesandeks on tööala organiseerimine ja selle korrashoid, samuti õige ja efektiivne tööjaotus. Järgmise vaatlusplaani eesmärgiks oli näha, kuidas teenindaja organiseerib oma tööd. Autori jaoks oli üllatav, et kolm teenindajat viiest jätsid pidevalt oma tööposti valveta ning selle tõttu pidi klient ootama ning ise otsima teenindajat. Tööposti all peab autor silmas restorani- ja baeriala. Teenindajad ei teavita oma kolleege tööpostilt lahkumisest ning üsna tihti tehakse seda ka konkreetse põhjusega. Kaks ülejäänud teenindajat jätsid samuti töökoha valveta, kuid tegid seda mingil konkreetsel tööalasel põhjusel. Negatiivseks aspektiks oli taaskord sellest kolleegide mitte teavitamine. Põhjused võivad olla erinevad - tuuakse laost kaupa, käiakse tualetis, toimetatakse köögis,



kuid üsna tihti leidis vaatleja teenindaja lobisemas personaliruumides või tegeledes telefoniga.

Teenindajate püsimumus olla enda tööpostil on mitmeid. Antud restorani teenindusstruktuur ei näe ette vahetusevanema ametikohta, seega teenindajate üle, eriti õhtuse vahetuse puhul, puudub range kontroll, mille tõttu tunnevad teenindajad ennast vabalt ning teevad seda, mida nad tahavad. Päeval ajal on teenindaja alati ametipostil, sest teenindusjuht on majas. Teiseks põhjuseks on kauba ladude asukohad ja majasisene logistika. Nii restoranis kui ka baaris on kaubapind suhteliselt väike ja seega hoitakse mõned tooted klienditsoonist väljas ja seetõttu peab teenindaja tööpostilt lahkuma, et minna kliendile sobivat toodet otsima. Kolmandaks põhjuseks on ebaselgelt tõlgendatud töökohustused. Kliendi puudumisel ei tea teenindajad, mida peaks tegema ning kuskil ei ole seda ka kirjas, mille tõttu jalutatakse lihtsalt majas ringi selle asemel, et teha eeltöid. Töötaja jaoks tuleb välja töötada konkreetne standard või juhend, seletades, miks ta ei tohi valveta jätta tööposti või kui ta teeb seda, siis keda ta peab sellest teavitama ning millised on teenindaja konkreetsed igapäevased ülesanded, mida ta võib teha igal ajal. Elementaarsed punktid, mis on Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindaja ametijuhendis kirjas, peab inimene aru saama ja järgima. Järgmisena avaldab uurimustöö autor vaatluse tulemused, mis on seotud tööala organiseerimisega, puhtuse ja koristamisega.

Restorani teeninduspersonal peab alati hoidma oma tööpindu ja töövahendeid puhtana. Nii kliendi kui ka personalitsoon peavad olema korras ja õigeaegselt koristatud. Antud vaatluse punkt hõlmab teenindaja vastutust kauba olemasolu eest, garanteerima selle professionaalset kasutamist ja edasi müümist ning vastutama kauba õigeaegse mahakandmise eest, mille kohta on kohustatud andma infot oma otsesele juhile. Uurimustöö autor keskendus sellele, kui kompetentne ja hooliv on personal oma tööala korrashoidmise osas. Kahjuks näitasid tulemused, et ainult üks restorani teenindaja täidab terves ulatuses autori poolt mainitud ametikohustusi, mis on ametijuhendis ka kirjeldatud. Üks teenindaja viiest jälgis alati kõigi töötsoonide ja töövahendite puhtust ja korda, garanteeris kauba olemasolu ja selle liikumist vastavalt kehtestatud korrale. Mahakandmisest teavitati otsest juhti esimesel võimalusel, enamasti telefoni teel. Ei saa väita, et neli ülejäänud vaatluses osalenud teenindajat täitsid enda töökohustusi täisväärtuslikult. Kuna tegemist oli väga fokuseeritud vaatlusega, siis keskendus töö autor ka väikseimatele detailidele ning nägi nende kaudu teenindusprotsessis esinevaid probleeme. Enamik teenindajatest, näiteks pärast joogi valmistamist, jätsid baaris kasutatud pudelid ja mustad töövahendid vedelema ning see oli ka esimene, mida klient baari

tulles nägi. Vaid üks teenindaja tegi pärast töövahendite kasutamist tööpinna kohe puhtaks, teistel võttis see aga keskmiselt aega 10 minutit. Antud põhimõtte töövahendite kasutamise osas kehtib 80% L'Ermitage teenindajatest. Töö autor toob välja, et neljal L'Ermitage teenindajal võtab laua koristamine ja üles katmine keskmiselt 20 minutit, mis on lubamatu, kuna klient näeb kõiki neid aspekte ning see võib mõjutada tema üldmuljet restoranis. Ainult üks teenindaja teeb seda viie minutiga. Õigeaegne koristustööde teostamine on ülimalt tähtis nii teenindusmeeskonna jaoks kui ka kliendi mulje loomiseks. Vaatluse ajal jälgis töö autor väga tähelepanelikult, kuidas teenindaja jälgib personali- ja klienditsooni puhtust ning jõudis järeldusele, et 80% teenindajatest teostavad koristustöid vaid tööpäeva lõpus. Ainult 20% teenindajatest hoiavad mõlemad tsoonid korras terve tööpäeva jooksul, et nii kliendil kui ka teenindajal oleks meeldiv ja hubane olla. See on mõnes mõttes ka töö organiseerimine, teenindajal on endal meeldivam tööd teha, kui ta teostab selle õigetes tingimustes.

Järgmise vaatluse punkti üheks probleemiks oli kauba liikumine vastavalt kehtestatud korrale. 80% teenindajatest lubasid endale apsakaid antud osas. Vaatluse läbiviija nägi olukordi, kus teenindaja ei kontrollinud kauba olemasolu ja pidi kliendile pakkuma alternatiivi. Vaatluse käigus tekkis uus küsimus kauba mahakandmisakti kohta, mida ettevõttes ei eksisteerinud. Selle asemel pidi teenindaja teavitama kauba mahakandmisest ülemust telefoni teel, mida tegi ainult 20% teenindajatest. Sellised olukorrad tekkisid viiest vaatluspäevast neljal. Üldjuhul saab öelda, et 80% teenindajatest jälgivad korda ja puhtust enda tööalal, kuid teevad seda lohakalt. Ainult 20% teevad seda nii nagu peaks.

Järgmine vaatlusplaani punkt oli lojaalsus enda juhtkonna suhtes. Vaatlusplaani oli pandud punkt, mis on seotud ühekordsete ülesannete täitmisega, ka nendega, mis otseselt teenindaja tööga seotud ei ole. Vaatluse käigus selgus, et kõik viis teenindajat täidavad ühekordseid töökohustusi, kui neli nendest vaidlevad esmalt ülemusele vastu ning seejärel teostavad neid negatiivsete emotsioonidega. Vaid üks teenindaja täidab lisakohustusi rahuliku emotsiooniga ning lisaküsimusi ei esitata. Negatiivse reageeringu põhjus võib olla teenindajate ülekoormus ja lisahüvede mitte pakkumine. Teiseks põhjuseks on uurimustöö autori arvates ebaselgelt tõlgendatud eeskirjad ja juhendid, kus tegelikult on punktid kohustuste täitmise kohta kirjas.

Teise vaatlusplaani osa viimased punktid on seotud just eelneva lõiguga ehk teenindajate poolt Hotel L'Ermitage OÜ tööd organiseerivate eeskirjade, juhendite, käskkirjade ja korralduste teadmise ja nende täitmine. Lisaks eelnevale uuris vaatleja, kas teenindaja on

teadlik restorani kontseptsioonist ning oleks võimeline vajadusel lahti seletama selle põhimõtteid. Vaatluse käigus selgus, et 60% teenindajatest on Hotel L'Ermitage OÜ eeskirjade ja muu dokumentatsiooniga tutvunud, aga mitte ükski teenindaja ei suuda neid kohustusi terves mahus täita ja järgida. 60% teenindajatest argumenteerivad reeglitele mitte vastava käitumise juhtkonna halva suhtumisega nendesse. Ülejäänud kaks teenindajat, kes moodustavad valimist 40%, ei ole üldse antud dokumentatsiooni näinud ega lugenud. Seega ei ole nad võimelised tuvastama, kas nad käituvad vastavalt kehtestatud reeglitele või mitte. Nad käituvad nii nagu nad ise õigeks peavad. Sellest tulenevad ka kõik muud probleemid, kuna ettevõtte sisekorraeeskirjad on selle firma töö aluseks. Vaatluse ajal selgus, et füüsilise dokumendina restoran L'Ermitage kontseptsiooni ei eksisteeri. Ükski töötaja ei ole võimeline neid põhimõtteid lahti seletama, mis on väga suur probleem antud ettevõtte restoraniosakonnas. Ettevõtte Hotel L'Ermitage OÜ restorani teenindusosakonnas puuduvad konkreetsed juhendid, reglemendid, standardid ja restorani kontseptsioon, mis lihtsustaksid osakonna tööd ning tooksid teenindusprotsessi süsteemsust. Lisaks peab ülemus selgesõnaliselt põhjendama antud dokumentatsiooni. Samuti tuleb teeninduspersonali pidevalt antud osas koolitada, et neid reegleid ja töökohustusi ei unustataks. Loomulikult tuleb teostada kontrolli restoraniteenindajate üle. Töö autor arvab, et restoraniosakonda tuleb sisse tuua süsteemsust põhjaliku tegevuste reglementeerimise kaudu.

Kolmandas vaatlusplaani osas keskendus autor teenindaja töö pädevustaseme hindamisele. Keskenduti pakutavate toodete ja teenuste tundmisele ning teenindusprotsessi jälgimisele. Jälgiti teenindaja poolt pakutavat nii tehnilist kui ka funktsionaalset kvaliteeti, võttes aluseks ettevõttes kehtestatud kvaliteedistandardi ning üldised teenindusstandardid *fine-dinig*-tüüpi restoranides. Lisaks sellele vaatles töö autor Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindaja teadmisi pakutavate toodete osas ehk teadmisi toidu menüüst ning joogi-ja veinikaardist. Vaadeldi, kui hästi ta teab menüü positsioone, kas ta tunneb toidu komponente või toorainet ning kas ta on võimeline toidust või joogist konkreetsemalt rääkima ja teha vastavalt kliendi vajadustele meelepärane soovitus. Vaatluse kolmanda osa viimase punktina vaatleb uurimustöö autor restoraniteenindaja hoiakuid, žeste, kõnet ja kehakeelt, vaadeldakse seda kuidas ta käitub, vestleb ning positsioneerib ennast kliendi ees.

Esimeseks vaatlusplaani punktiks kolmandas osas oli tehnilise teeninduskvaliteedi vaatlemine. Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindaja ametijuhendisse on kirja pandud, et teenindaja peab kindlustama kliendi rahulolu kõrge teeninduskultuuri kaudu vastavalt Hotel L'Ermitage OÜ kvaliteedistandarditele. Lisaks nendele võttis töö autor vaatluspunkti

aluseks ka klassikalise *a'la carte* restorani teenindusetiketi, mida on kirjeldatud M. Kotkase ja A. Roosipõllu raamatus „Restoraniteenindus“ (2010). Ettevõttes kehtestatud kvaliteetstandardiga tutvudes sai töö autor aru, et see pole koostatud hoolsalt ning puudub väga oluline info teeninduse tehniliselt poolelt. Seega otsustas autor täiendada standardit korrektsema informatsiooniga. Enne vaatluse läbi viimist küsiti iga teenindaja käest, kas nad on teadlikud ettevõttes kehtivast kvaliteedistandardist ning kas nad on sellega tutvunud. Kolm teenindajat viiest vastasid, et nad ei ole kunagi selle dokumendiga tutvunud. Kaks ülejäänud vastasid, et nad on dokumendiga tutvunud ja lisasid, et nad seal olevat infot teadsid juba eelnevalt. Just kõige staažikamad töötajad olid sellest dokumendist teadlikud, uuemad mitte. Vaatlust läbi viies jälgis autor väga tähelepanelikult iga teenindaja teeninduskäiku - mida ta teeb, kuidas ta teeb ja miks ta seda teeb. Vaatluse lõpus oli vaatlejal võimalik küsida teenindajate käest küsimusi. Kuna tegemist oli teenindajatega, kes töötasid ettevõttes juba üle poole aasta, oli näha, et nad tunnevad antud restorani ja teenindust, kuid puudus seos ettevõtte kvaliteedistandardiga ja klassikalise teenindusetiketiga. Seega näitas vaatlus, et mitte ükski teenindaja valimist ei oska teenindada vastavalt klassikalisele teenindusetiketile *a'la carte* restoranis ega ka ettevõtte kvaliteedistandardile. Samas ei saa väita, et teeninduse tehniline pool oli täiesti vale. Elementaarseid tegevusi restoraniteenindajad oskasid ning tänu sellele sujus ka teenindus. Vaatlus näitas ka seda, et teenindusprotsess oli 60% teenindajatel julge ning 40% väga tagasihoidlik, kuid tehnilised vead olid mõlemil samad. Üldjuhul teevad teenindajad lohakusvigu, alustades kliendi saabumishetkest ja tellimuse vormistamisest, lõpetades kliendi lahkumise ja laua koristamisega. Isegi siis, kui teenindajatel oleks ettevõtte kvaliteedistandard selge, ei oleks teenindus täisväärtuslik, kuna see ei sisalda piisavat informatsiooni.

Kõige tüüpilisemad vead olid järgmised:

- Ei pööra kliendile piisavalt tähelepanu;
- Teenindaja ei tutvusta ennast nimepidi;
- Teenindaja ei küsi täpsustavaid küsimusi tellimuse kohta ning seepärast kannatab teenindus;
- Ei kasutata kandikut jookide serveerimisel;
- Veini serveeritakse valesti, ei järgita konkreetseid juhendeid;
- Toitu väljastatakse vales järjekorras ning alustatakse vales inimesest;
- Ei hoita kliendi lauda korras, puudub kasutatud nõude õigeaegne äraviimine;
- Kasutatakse vale koristustehnikat;

- Arve maksmine võtab liiga palju aega ning teenindaja ei järgi instruksioone;
- Tihti unustatakse külaline ära saata.

Vaatleja üritas välja tuua teenindaja põhilised vead töökohal. Hetkel ettevõttes olev kvaliteedistandard ei täida oma funktsiooni, mille tõttu kannatab klient.

Järgnevalt vaadeldi restoraniteenindaja teadmisi pakutavate toodete osas. Hotel L'Ermitage OÜ ametijuhend väidab, et teenindaja peab põhjalikult tundma nii toidumenüüd kui ka joogi- ja veinikaarti. Teenindaja peab teadma toidus kasutatavat toorainet, oskama lahti seletada, kuidas ja kui kaua konkreetseid toite valmistatakse. Lisaks sellele peab ta oskama rääkida joogikaardi põhimõtetest, teadma seal olevaid alkohoolseid ja alkoholivabu jooke ning oskama soovitada jooke toidu kõrvale ja vastupidi. Põhjalik menüü teadmine annab teenindajale suure eelise pakkuda restorani külalisele kvaliteetset teenindust. Samuti aitavad vestlused kliendiga teha lisamüüki, kui pakkuda toodet, mida teenindaja väga hästi tunneb. Kui teenindaja oskab põhjalikult rääkida toidust ja joogist ning oskab neid omavahel sobitada, avaldab see kliendile sügavat muljet ning tal tekib positiivne emotsioon pakutava suhtes. Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindajate vaatlus toodete tundmises näitas seda, et kõik viis vaatlusalust tunnevad menüüs olevaid toite, oskavad rääkida üldistest põhimõtetest ja teha soovitusi. Väga konkreetset kahjuks ei oska ükski teenindaja toidust rääkida. Teenindaja peab tundma roa komponente, toorainet ja valmistamisviise. L'Ermitage restoraniteenindajate seas sellist inimest ei ole. Vaatlus näitas, et esitatud küsimus roa komponentide kohta läks 80% teenindajatest kõõki selle kohta uurima, kulutades aega. 20% teenindajatest ütlesid, et ei ole roa komponentidest teadlikud, mis pole samuti lubatav. Vaatleja arvab, et staažikamad töötajad peavadki teadma menüü üldiseid põhimõtteid, kuna tahes-tahtmata jääb mingi osa sellest meelde. Küll aga ei piisa sellest ning iga teenindaja peab kõik menüü aspektid endale selgeks tegema. Järgmisena keskendus vaatleja teenindajate joogi- ja veinikaardi tundmisele. 40% teenindajatest teadsid jookidest peaaegu kõike. 20% teenindajatest suutsid rääkida joogikaardi üldistest põhimõtetest ja teha mõne konkreetsema soovitusi. Ülejäänud 40% jäid häta joogi- ja veinikaardi teadmiste osas. Kaks teenindajast viiest olid läbinud põhjaliku sommeljee koolituse, tänu millele olid nende teadmised jookide osas väga heal tasemel. Mõlemad teenindajad teadsid toidu nimetusi ja põhikomponente ning oskasid seega konkreetse toidu kõrvale soovitada ka vastavat veini või muud jooki. See omakorda stimuleeris väga hästi nende isiklikku lisamüüki. Näiteks tegi teenindaja T1 mitmeid kordi väga head lisamüüki, pakkudes pearoogade kõrvale sobivat veini, magustoidu kõrvale soovitas võtta dessertveini või likööri, mis sobis magustoiduga

kokku. Teenindaja T4 soovitas alati õhtusöögi alguses aperitiivi. Sama teenindaja soovitas toidu kõrvale veine ja muid jooke, millele reageeris 90% klientidest positiivselt. Teenindaja T2, kes moodustab 20% vaatlusalustest, suutis teha endapoolseid ettepanekuid klientidele jookide osas. Kui tal paluti võrrelda kahte erinevat veini ning tuua välja nende erinevusi, siis kahjuks ei suutnud ta seda teha ja läks otsima pädevamat isikut. Seega ei saa autor väita, et teenindaja T2 tunneb jooke vajalikul tasemel. Ülejäänud 40% ehk teenindajad T3 ja T5 on antud küsimuses algajad, kes ei suutnud ühtki jooki soovitada. Vaatlus näitas, et teenindajad, kes tunnevad toidumenüüd ja joogikaarti hästi, suudavad luua kliendiga parema kontakti ning teha paremat lisamüüki. Teenindaja peab suutma osaleda vestluses kliendiga ja vajadusel avaldama enda seisukohti ning tegema ettepanekuid. Lõputöö autor arvab, et igale restoraniteenindajale on vaja teha menüüeksam ning peab neid iga poole aasta tagant uuesti läbima.

Viimase punktina vaatles töö autor Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindaja rääkimisviisi ja kehakeelt. Klienditeenindajal peab alati olema kontroll enda käitumise, kõne ja kehakeele üle, sest külastajad hindavad tahtmatult nende maneere. Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindajate ametijuhendis on punkt, mille kohaselt peab teenindaja olema naeratav ja sõbraliku ilmega, tema kõne selge, käitumine diskreetne ja viisakas. Lisaks sellele peab ta olema usaldatav ja sõbralik isiksus, kes suudab alati kliendiga vestlust pidada. Antud vaatluspunktis keskenduti just restoran L'Ermitage klienditeenindaja käitumisele kaudses ja otseses kontaktis kliendiga ning millised emotsioonid on selle käitumisega kaasatud.

Esimesena toob töö autor välja teenindaja ja külalise omavahelise kaudse kontakti aspekti. Vaatluse käigus selgus, et enamik restoraniteenindajates ehk 60% valimist käituvad klienditsoonis viisakalt ja lugupidavalt, hoiavad enda kehakeelt kontrolli all ning räägivad selge häälega. Kahjuks ei näinud autor vaatluse jooksul kolmel teenindajal meeldivat naeratust ega ka sõbralikku näoilmet. Teenindajate tagasihoidlikkus klienditsoonis võib tekitada külalistes negatiivseid tundeid. Üks vaatlusalustest teenindajatest oli aga energiline, sõbralik, rõõmsameelne ja väga viisaka käitumisega. Oma energilisusega pani ta kliente naeratama ning pakub neile head emotsiooni. Konkreetne teenindaja ei osanud küll vastata klientide esitatud küsimustele, kuid jäid ikkagi oma külastusega rahule, sest tema rõõmsameelsus ja vahetu emotsioon oli positiivne. Viimane vaatlusalune teenindaja oli aga üsna ebaviisaka ja ebaprofessionaalse käitumisega. Vaatluse käigus oli näha, et teenindaja ei jälgi enda kehakeelt ega rääkimise valjusust (tehti märkused nii kolleegide kui klientide poolt), veheldes pidevalt kätega ja toetudes seinale. Klienditsoonis käis antud vaatlusalune

teenindaja ringi tuima näoga ja näitas klientidele negatiivset emotsiooni, mis omakorda tekitas külalistes sama emotsiooni.

Teisena toob diplomitöö autor välja kliendi ja teenindaja otsese omavahelise kontakti ehk vestluse aspekti. Nagu autor eelnevalt mainis, peab klienditeenindaja olema vestluse jooksul kliendiga sõbralik ning oskama teda kaasata vestlusesse. Vaatluse käigus selgus, et ainult kaks teenindajat viiest suudavad olla kliendi ees sõbralikud ja vestelda erinevatel teemadel. Mõlemad teenindajad aitasid välja selgitada kliendi konkreetseid vajadusi ja pakkusid personaalset teenindust. Kolm teenindajat viiest olid tagasihoidlikuma suhtumisega ja proovisid vältida pikaajalisi vestlusi klientidega ning olla võimalikult konkreetsete teenindamisel. Energilisust ja rõõmsameelsust jäi nendel vaatlusalustel vajaka, puudus personaalne lähenemine. Tänapäeva klient soovib just seda, samuti viisakat ja lugupidavat suhtumist. Kõigi vaatlusaluste puhul oli positiivne viisakas ja diskreetne käitumine vesteldes kliendiga. Antud vaatluse eesmärgiks oli välja selgitada, millised probleemid esinevad restoraniteeninduses ning töö autor arvab, et just funktsionaalsus nõuab väga suurt tähelepanu nii juhtkonna kui ka teenindusmeeskonna poolt. Klienti tuleb pidevalt üllatada ning seda on võimalik teha ainult personaalse tähelepanu kaudu.

Vaatlusplaani viimases osas vaatles autor restoran L'Ermitage teenindava personali kohanemisvõimet töötingimustega ja tööalaste pingete taluvust. Samuti vaadeldi, kuidas restoraniteenindaja käitub konfliktsituatsioonis ning proovib lahendada tekkivaid probleeme. Tööandja peab olema huvitatud sellest, et restorani teenindav personal oleks pingete suhtes inertne ja oskaks ära harjuda tööprotsessiga ning järgida töötempot. Seega peab tööandja garanteerima omalt poolt töötajale turvalise, positiivse ja arengut pakkuva töökeskkonna. Lisaks eelnevale vaatles autor teenindaja kohusetunnet tagasiside edastamisel vastavalt ametijuhendile. Seega vaadeldi, kuidas restoraniteenindaja edastab kliendipoolset negatiivset või positiivset tagasisidet otsesele ülemusele ning kuidas käib infovahetus nii kolleegide kui ka ülemusega. Vaatlusplaanis oli toodud välja konkreetne tagasiside edastamine juhile tööd takistavate tegurite korral. Selle kaudu proovis vaatleja aru saada, kas antud süsteem toimib või mitte ning milline on antud olukorras teenindaja käitumine.

Esimesena vaatles autor teenindaja töökeskkonnaga harjumist vastavalt töötempole ning kuidas ta saab hakkama tekkivate pingetega. Tulemused olid positiivsed. Kaks teenindajat viiest harjuvad tempoka töökeskkonnaga väga kiiresti ning suudavad seda hoida terve õhtu vältel. Tööle saabunud teenindajad T1 ja T4 tegid olukorrale kiire hinnangu ning asusid

täitma olemasolevaid puudujääke. Sellega kaasnevalt teenindasid nad paralleelselt kliente. Mõlemad teenindajad tutvusid esmalt õhtuplaani, broneeringute ja töövahendite olemasoluga. T1 avastas tööle tulles, et restoran ei ole klientide vastuvõtmiseks valmis ning saaliplaani ei ole tehtud. Teist teenindajat ootas tööle tulles ettevalmistamata baar, mida teenindajad kasutavad kogu aeg jookide valmistamiseks. Ta hakkas baari ette valmistama õhtuseks tööks, täiendas varusid, tegi korda baari ja pani töövahendid valmis, samal ajal teenindas ta kliente. Nad talusid hästi pinget, kuna mõlemal vaatluspäeval oli töömaht väga suur. On väga oluline, et teenindaja oleks tööle tulles meelestatud töö tegemiseks, sest õige emotsioon aitab kaasa teeninduskvaliteedile. Ülejäänud kolme teenindajat ei tabanud vaatluspäeval tööle tulles nii kriitiline olukord, kuid süvenesid tööprotsessi väga sujuvalt ja professionaalselt. Kui rääkida pingete talumisest, siis kolmel teenindajal viiest oli sellega raskusi. Vaatluspäevade lõpus oli näha, et teenindajad on väga kurnatud. Emotsioon väljendus kehakeeles, kõnes ja käitumises. Vesteldes kliendiga, toetus üks teenindaja kõrvallaua taga asuvale toolile ning kasutas oma kõnes ebakorrektsid väljendeid. Teine teenindaja tõstis kliendi peale natuke häält ja klient soovis sellepärast rääkida restorani juhatajaga. Kolmandal teenindajal tekkis olukord, kus ta läks pärast vestlust kliendiga taharuumi nutma. Autor ei saa väita, et nimetatud teenindajad ei talu tööalaseid pingeid. Pigem on neil vaja õppida organiseerima oma tööaega ja kasvatada nii-öelda selgrooga töö suhtes. Selliseid olukordi tekib teenindustöös igapäevaselt, aga professionaalne teenindaja peab nendega hakkama saama.

Järgmisena vaatles autor teenindaja käitumist konfliktsituatsioonis kliendiga, kuidas teenindaja ennast kehtestab ja proovib antud olukorda lahendada. Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindaja ametijuhendisse on kirjutatud, et teenindaja käitub konfliktsituatsioonides viisakalt, ei ärritu ega vaidle kliendiga ning proovib lahendada tekkinud probleemi professionaalselt. Vaatlus näitas seda, et ainult kaks teenindajat viiest oskavad antud olukorras professionaalselt käituda. Mõlemad teenindajad lubasid antud situatsioonis kliendil avaldada oma negatiivseid mõtteid, vabandasid ebamugavuste pärast ning pakkusid talle sõbraliku lahenduse. Mõlemal juhul oli see restoranipoolne tasuta kingitus mõne toodangu näol. Mõlemad teenindajad käitusid korrektselt, vastavalt kehtestatud korrale, mis aitas lahendada tekkinud probleemi. Ülejäänud teenindajate kohta ei saa sama öelda. Kaks teenindajat loobusid konfliktsituatsioonis kliendiga rääkimast. Kohale kutsuti pädevama isiku, kes suhtles ja teenindas klienti ülejäänud õhtu. Konfliktsituatsioonid mõjuvad teenindajatele emotsionaalselt halvasti ja paluvad abi oma



kolleegidelt. Ühelt poolt on õige anda konfliktsituatsioon lahendada pädevale inimesele, sest klient peab jääma restoranikogemusega rahule. Teisalt peaks iga teenindaja oskama antud olukorras käituda ning ise tekkinud probleemid lahendada. Viimane vaatlusalune teenindaja hakkas vaatluspäeva lõpus kliendiga vaidlema, mille peale klient ärritus. Vaatlusalune ajas segamini toidutellimuse ning väljastas kliendile vale toidu. Teenindaja arvas, et temal oli õigus ja tekkis konflikt, sest teenindaja hakkas end kaitsma. Lõpuks tunnistas teenindaja oma viga, kuid kliendi arvamust see enam ei mõjutanud. Vaatluse tulemused näitavad, et Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindaja käitumine konfliktsituatsioonis nõuab veelgi konkreetsemat juhendit sääraste olukordade lahendamiseks. Lisaks vajab personal nõustamist oma ülemuse poolt. Teenindajate pidev arendamine konfliktsituatsioonides on vajalik nii teenindaja kui ka kliendi rahulolutunde säilitamiseks.

Vaatlusplaani viimase aspektina vaatles diplomitöö autor Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindaja meeskonnasisest infovahetust ja tagasiside edastamist juhtkonnale. Restoraniteenindaja ametijuhendis on kirjas, et teenindaja teatab koheselt otsesele juhile tööd takistavatest teguritest ning esimesel võimalusel jagab seda infot ka oma kolleegidega. Lisaks on teenindaja kohustatud edastama kliendi tagasisidet ja kaebusi otsesele ülemusele. Vaatluse käigus selgus, et kolm restoraniteenindajat viiest edastavad kliendipoolset negatiivset ja positiivset tagasisidet ning teatavad tööd takistavatest teguritest esimesel võimalusel. Lisaks räägitakse tagasisidest enda kolleegidele. Ühel teenindajal ilmnis vaatluspäeva lõpus, et sügavkülmkapp enam ei tööta. Teisel teenindajal lakkas tööpäeva keskel töötamast kohvimasin. Mõlemad teenindajad helistasid esimesel võimalusel otsesele juhile ning said temapoolseid juhendeid, kuidas edasi käituda. Samuti teatasid teenindajad teisi kolleege sotsiaalmeedia kaudu. Ülejäänud kaks vaatlusalust teenindajat suhtusid jooksvatesse probleemidesse ükskõikselt. Ühel teenindajal sai vaatluspäeval kaup otsa, kuid ei teavitanud sellest oma kolleegi. Õigeaegne infovahetus tagab pingevaba ja efektiivse tööprotsessi. Kolm teenindajat viiest koostasid tööpäeva lõpus otsesele juhile tagasiside lehe, kus oli kirjas kliendipoolne tagasiside, tööajal tekkinud probleemide iseloomustus ja nende lahendused. Vaatlejal oli võimalus tagasiside vorme lugeda. Tagasiside süsteem on väga hea, kuid seda tuleb süstematiseerida. Töökohale tuleb luua tagasiside dokument, kuhu teenindaja saab edastada tööalast infot teiste teenindajate ja ülemuse jaoks. Teenindaja on kohustatud küsima ja edastama saadud tagasisidet. Ettevõttes ei eksisteeri kliendi tagasisideraamatut, kuid see tuleb kindlasti kasutusele võtta. Tööandja on kohustatud looma personali jaoks sobiva töökeskkonna, mis ei sega eraelu.

Hotel L'Ermitage OÜ restoranosakonna töö organiseerimises esinevad probleemsed momendid, mis enamikel juhtudel on seotud teenindava personaliga ja nende töö organiseerimisega. Vaatluse eesmärk oli tutvuda restoranis pakutava teeninduskvaliteediga ja teenindusetiketile vastavust. Vaatluse käigus selgus, et teenindajad käituvad kohati üsna kaootiliselt, sest nad ei tea, kuidas lahendada tekkinud probleeme. Vaadeldes teenindajate välimust selgus, et peaaegu kõik teenindajad ei jälgi välimusele kehtestatud standardit ning riietuvad nii nagu ise tahavad. Restoranis puudub konkreetne teeninduskontseptsioon, mis tutvustab restorani olemust, lisaks sellele ei ole põhjalikku teenindusstandardit, mis aitab teenindajal pakkuda kõrget tehnilist ja funktsionaalset kvaliteeti. Teenindusvaldkonda tänapäeval iseloomustab ebaühtlane kvaliteet, kuna tööandja ei suuda motiveerida kõiki töötajaid ühtmoodi. Teenindajate poolt puudub täielikult personaalne lähenemine kliendile, mis omakorda avaldab kliendile vale mulje juba teenindusprotsessi alguses. Vaatluse käigus tekkis töö autoril tunne, et restorani teenindav personal ei ole enda tööst eriti huvitatud ja seega võib öelda, et tööalane käitumine on neil mõnikord lohakas. Enamik teenindajatest ei ole teadlikud ettevõtte sisekorraeskirjadest ning on loogiline, et neile seatud kohustusi ei jälgita. Teeninduspersonali tuleb koolitada, motiveerida ja selgitada ettevõtte põhiväärtusi. Motivatsioon ja süsteemsus annavad töötajale õige meeletatuse teostada oma tööd hästi, kaitsta ettevõtte väärtusi ja järgida kehtestatud reegleid.

## **2.5 Teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi väljatöötamine ja rakendamine**

Diplomitöö autori poolt teostatud teeninduskvaliteedi vaatlus ettevõtte Hotel L'Ermitage OÜ restoranosakonnas näitas, et teenindusprotsess restoranis L'Ermitage on organiseeritud halvasti ja ebakorrektselt. Restoranis esineb ebaühtlane teeninduskvaliteet selle tõttu, et ettevõtte töötajate vahel puudub ühtlane arusaam teenindusprotsessist restoranis. Seega näitas vaatlus, et restorani pakutav teeninduskvaliteet vajab parendamist. Nagu autor eelnevalt mainis, puudub restoranis konkreetne dokumentatsioon, mis räägib koha olemusest ja eesmärkidest ning teeninduse eripärast ja tehnikast. Vaatluse käigus selgus, et restorani personalile on ebaselgelt tõlgendatud ettevõttes kehtivaid korraldusi ja üldiseid reegleid. Igale restoraniteenindajale on vaja selgeks teha ettevõtte põhiväärtused ning rääkida täpsemalt ja konkreetsemalt osakonnast, kus nad töötavad.

Diplomitöö empiirilises osas töötab autor välja Hotel L'Ermitage OÜ restoraniosakonna jaoks konkreetse teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi, viib nende põhjal läbi mahuka koolituse, kus tutvustab selle dokumendi põhimõtet ja funktsiooni. Samuti käsitleb autor koolituse ajal süsteemsust ning räägib, miks on ettevõtte jaoks oluline reeglitest ja korraldustest kinni pidamine. Lisaks sellele teeb diplomitöö autor ettevõtte juhtkonnale endapoolseid ettepanekuid seoses teenindusprotsessi süstematiseerimisega ja lihtsustamisega. Sellega soovib diplomitöö autor luua püsivalt selget töökeskkonda ja parendada restoranis pakutava teeninduskvaliteeti.

Teoorias toodi välja, et toitlustusasutuse teeninduskontseptsioon on asutuse töö aluseks, sellest lähtub ettevõtte juhtkond ja teenindav personal töötamisel. Antud dokument räägib ettevõtte identiteedist, omapärasusest ja tööstiilist. Eelnevalt väitis diplomitöö autor, et restoranil L'Ermitage puudub konkreetne teeninduskontseptsioon, vaatlus kinnitas seda. Uurimustöö eesmärk oli restoraniosakonna teenindava personali töö standardiseerimine, mille aluseks on autori arvates konkreetne dokumentide kogumik, millest on teadlik ka töötaja. Standardiseerimise kaudu soovib töö autor parandada teeninduskvaliteeti restoranis L'Ermitage. Töö autor tegi teeninduskontseptsiooni luues väga tihedat koostööd Hotel L'Ermitage OÜ tegevjuhiga, kellelt sai autor lähteinfot restorani olemusest ja seal pakutavast teenindusest. Ettevõtte tegevjuhi käest saadi info restoraniosakonna väärtustest ja tööpoliitikast, samuti räägiti pakutavate toodete ja teenuste spetsiifikast ning kliendikesksetest protsessidest ja teenindusest. Restoran L'Ermitage teeninduskontseptsiooni struktuur oli samuti paika pandud ettevõtte tegevjuhiga ning sellest struktuuris lähtuvalt alustas kontseptsiooni koostaja kontseptuaalsete mõtete ja ideede sõnastamist ning dokumenteerimist. Hotel L'Ermitage OÜ restoraniosakonna teeninduskontseptsiooni sissejuhatus annab lugejale teada, mis dokumendiga tegemist on ja mida kirjutus konkreetset sisaldab. Esimeses peatükis antakse ülevaade sellest, mida pakutakse restoranis, kuidas seda tehakse ning kellele antud toode ja teenus on suunatud. Teises peatükis räägitakse kliendikesksetest protsessidest ja teeninduse spetsiifikast. Tuuakse välja info ettevalmistusprotsesside kohta, kliendi saabumisest ja lahkumisest ning täisväärtusliku teeninduse teostamisest. Antud dokumendi eesmärgiks on anda restorani töötajatele põhjalikum ülevaade toitlustusasutusest ja tagada ühtset töötajate mõtteviisi, süsteemi, selget töökeskkonda ning kõrget teeninduskvaliteeti. Teeninduskontseptsioon on väga vajalik ja väärtuslik dokument, kuid kõiki probleeme ta ei lahenda. Antud dokument

vastab küsimusele „mida?“, kuid ei seleta täpsemalt lahti teeninduse tehnilist poolt ehk kuidas õige ja korrektne teeninduskäik peab välja nägema.

Diplomitöö autori poolt läbi viidud vaatlus näitas, et paljudel restoraniteenindajatel ettevõttes Hotel L'Ermitage OÜ esinevad probleemid nii tehnilise kui ka funktsionaalse teeninduskvaliteedi pakkumisega. Vaatluse käigus selgus, et pakutav teenindus on ebaühtlane ja ebastabiilne, mõnikord on see teenindusetiketi väline, mida ei saa lubada *fine-dining*-tüüpi restoranides. Korrektne teeninduspersonali käitumine ja teenindamisstiil ning õige tehniline teeninduskäik peavad olema igale toitlustusasutusele eesmärgiks. Selleks, et tagada restoranis L'Ermitage pidev kõrge, tehniline ja funktsionaalne teeninduskvaliteet, koostas töö autor teenindava personali jaoks teenindusstandardi, millest saab restorani L'Ermitage teenindaja igapäevane töövahend. Restoran on tegutsenud 13 aastat, kuid põhjalikku teenindusstandardit ei ole neil siiani, seega on teeninduse tase ebaühtlane. Teenindusstandardi loomisel lähtus diplomitöö autor kahest aspektist. Teenindusstandardi aluseks sai eelnevalt loodud teeninduskontseptsioon, mis seletas lahti restorani teeninduspetsiifikat. Teiseks aspektiks oli teostatud vaatlus, mis näitas teeninduse kõige nõrgemaid külge. Teenindusstandardi koostamisel kasutas diplomitöö autor teooriast ja praktikast saadud isiklikke teadmisi ja kogemusi ning M. Kotkase ja A. Roosipõllu raamatut „Restoraniteenindus“ (2010). Teenindusstandard oli terves ulatuses koostatud iseseisvalt uurimistöö autori poolt. Teenindusstandardi struktuur on väga selge. Dokumendi sissejuhatuses räägitakse ettevõttest, tutvustatakse ettevõtte missiooni, visiooni ja eesmärke, mida organisatsioon tahab saavutada teenindajate kaasabil. Esimeses peatükis tuuakse välja teenindajaga seotud välimuse ja käitumise aspekte. Lisaks sellele räägitakse sanitaar- ja hügieeninõuetest, tuuakse välja töökorralduse reeglid, mida igaüks on kohustatud järgima. Järgmises peatükis käsitletakse kommunikatsiooni kliendi ja kolleegidega, tuuakse välja kliendiga suhtlemise põhimõtted. Välja on toodud, kuidas lahendada tüüpilisi kliendiga seotud probleeme ja vastata telefonile. Lisaks sellele tutvustatakse restoranitöötajate omavahelist kommunikatsiooni ja infovahetust. Kolmandas peatükis tuuakse välja kõige olulisemad tegurid, mis on seotud korrektse tehnilise teeninduskvaliteedi pakkumisega. Sellest peatükist saab teenindaja teada, kuidas serveeritakse toitu ja jooke, mis järjestuses ja milliste töövahendite abil. Teeninduskvaliteedi vaatluse käigus selgus, et antud töö aspekt on teenindajatel väga nõrgal tasemel ning seda protsessi tuleb kirjeldada väga detailselt. Viimasena oli teenindusstandardisse kirja pandud müügitehnika teeninduspersonalile ning selle eesmärgiks on stimuleerida ettevõtte üleüldist lisamüüki ja samuti teenindaja isiklikke

müigitulemusi. Antud dokumendi eesmärk on olla igale restoraniteenindajale ettevõttes Hotel L'Ermitage OÜ hea abiline, mida saab igapäevaselt rakendada oma töös, et tagada korrektset teenindust ja kõrget teeninduskvaliteeti.

Peale vajaliku dokumentatsiooni koostamist oli vaja rakendada neid ideid teenindaja igapäevases töös. Uurimustöö autor palus ettevõtte tegevjuhilt luba viia läbi koolitus uuendatud teenindussüsteemi kohta. Koolitus toimus hotelli L'Ermitage konverentsikeskuses, kus osalesid kõik restoraniteenindajad ja ettevõtte tegevjuht. Koolituse kestvus oli 3 tundi, ühe 15. minutilise pausiga. Koolitaja rollis oli lõputöö autor.

Koolituse jooksul tutvustas autor teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi koostamise põhimõtet, rääkis dokumentide sisust ja praegusest teeninduskvaliteedi tasemest restoranis. Töö autor põhjendas, miks dokumendid loodi ning millist eesmärki tahab teenindusettevõtte saavutada. Suurema osa koolituse ajast võttis arutelu teostatud teeninduskvaliteedi vaatluse kohta. Autori poolt tulid konkreetset kommentaarid teenindusprotsesside kohta. Rõhuti just negatiivsetele momentidele, kuna need on arenemise aluseks. Autor tutvustas kliendikeskseid kitsaskohti, rääkis tehnilisest ja funktsionaalsest teeninduskvaliteedist ning teguritest, mida tööajal vältida. Lisaks sellele räägiti koolitusel korralduste, juhendite, standardite ja eeskirjade tähtsusest ja nende järgimisest ettevõttes. Vaatluse ajal oli näha, et suurem osa restorani personalist ei pea nendest korraldustest kinni ning selle tõttu tekib restoranis korralagedus ning personali kaootiline käitumine. Koolituse viimases osas tõi töö autor välja olemasolevas teenindussüsteemis puuduvaid aspekte, mille olemasolu lihtsustab ja süstematiseerib teenindaja igapäevast tööd. Diplomitöö autor pakkus välja tagasisidesüsteemi kaasaegset lahendust, mille põhimõte seisneb tehnoloogia kasutamisel. Lisaks sellele tehti ettepanek toodete mahakandmise süsteemi parendamiseks, mahakandmisaktide olemasolule restoraniosakonnas. Kuna vaatlus näitas, et teenindajatel puudub kõrge motivatsioon, siis pakkus autor välja rahalisi boonuseid lisamüügi eest. Koolituse eesmärk oli õigesti meelesstatud personal, kes töötab vastavalt uutele reeglitele ja korraldustele.

Diplomitöö autor alustas teeninduskontseptsiooni koostamisega, mis räägib ettevõtte toodete ja teenuste spetsiifikast. Teadlik personal on ettevalmistatud personal. Seejärel on ta loonud teenindusstandardi, mis peab märkimisväärselt mõjutama pakutavat teeninduskvaliteeti restoranis. Teenindusstandard on mitte ainult juhendite, vaid ka süsteemide kogum, mis vastab paljudele tööalastele küsimustele. Viimase etapina viis töö autor läbi koolituse, kus

tutvustas Hotel L'Ermitage OÜ restoraniosakonna probleeme ning kuidas saab teeninduspersonal neid vältida. Iga etapi juures üritas töö autor välja tuua teenindajat kui teeninduskvaliteeti kujundavast tegurist, kes oma professionaalsuse kaudu pakub kliendile meelepärast teenindust.

## **2.6 Vaatluse tulemused pärast teenindusstandardi ja kontseptsiooni rakendamist**

Iga dokumendi, süsteemi ja standardi loomine ning töösse rakendamine nõuab pidevat kontrolli ja objektiivset hinnangut. Diplomitöö empiirilise osa viimase etapina viis töö autor läbi korduva teenindusekvaliteedi vaatluse Hotel L'Ermitage OÜ restoraniosakonnas. Teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi rakendamisest oli möödunud viis kuud. Restorani teenindusmeeskonnale anti aega tutvuda ja ära harjuda uute korralduste ja süsteemidega. Teise vaatluse eesmärk oli kontrollida ja hinnata uute juhendite ja standardi järgimist ning hinnata muutusi pakutavas tehnilises ja funktsionaalses teeninduskvaliteedis, võrreldes esimese vaatluse tulemustega. Korduva vaatluse läbi viimisel olid järgitud samu tingimusi, vaadeldi samu teenindajad ning kasutati sama vaatlusplaani. Mõlema vaatluse perioodiks sai madalhooaeg, vaatluspäevadeks olid laupäevad ning vaatlusaja algus oli 19:00. Vaatlus kestis umbe 1,5-2 tundi.

Töö autor alustas teist vaatlust sama küsimusega, millega esimest. Ta küsis vaatluses osalevalt isikult, millised töö põhiväärtused on tema jaoks olulised, millised on tema jaoks kõrge teeninduskvaliteedi näitajad ning mida ta on isiklikult teinud, et pakkuda restoranis positiivset ja muljetavaldavat teeninduskvaliteeti. Kolm vaatlusalust vastasid, et kõige rohkem väärtustavad nad meeskonnatööd ja vastutulelikkust kolleegide suhtes ning hea teeninduse näitajaks on nende jaoks õnnelik klient, kelle vajadused saavad professionaalselt rahuldatud. Ülejäänud kahe teenindaja jaoks oli väga oluline, et tööandja pakuks stabiilset ja turvalist töökeskkonda ning oleks usaldusväärne enda töötajate suhtes. Nende kahe teenindaja kvaliteetse teeninduse näitajaks oli personaalne lähenemine ning teeninduskvaliteet pakutava suhtes, teenindaja korrektsus, täpsus ja pädevus. Vaatluse lõpus tänas töö autor teenindajaid, kes osalesid vaatluses ning tutvustas neile vaatluse tulemusi ja andis igapäevasele personaalset hinnangut pakutava teeninduse kohta.

Korduv vaatlus oli samamoodi jaotatud neljaks osaks, millest esimene hindas teenindaja välimust ja ettevõttes kehtestatud hügieeni- ja sanitaarnõuete täitmist. Teise vaatluse ajal oli autor positiivsemalt meelestatud. Kõigil vaatlusalustel teenindajatel oli ettevõtte poolt väljastatud vormiriietus, teenindajate välimused olid korrektsed ja puhas, soengud vastasid kehtestatud nõuetele, parfüümikogus ja *make-up* tagasihoidlikud. Igal teenindajal oli rinnas nimesilt ning vormiriietusele ei olnud lisatud lubamatuid elemente. Ühel vaatlusalusel teenindajal olid korrektsed töökingade asemel lahtised sandaalid, mida ta ei tahtnud vahetada. Töö autor on korduvalt küsinud, miks teenindaja ei vaheta tööjalanõusid välja, kuid vastust ta ei saanud. Järgmisena keskendus töö autor hügieeninõuete vastavusele. Kolm teenindajat viiest näitasid suurepärasest tulemust, kaks ülejäänud aga halvemat. Kolm teenindajat kasutasid toitu lauda viies spetsiaalseid kindaid, pesid pidevalt käsi ja kasutasid desinfitseerimisvahendeid. Nad hoidsid ka tööpinda puhtana. Kaks ülejäänud vaatlusalust unustasid kasutada hügieeninõuetele vastavaid töövahendeid, toidu serveerimine ja laua eelkatmine olid teostatud ilma ettekandja kinnasteta, leiba pandi taldrikule kätega, mida eelnevalt ei pestud, samuti polnud jookide serveerimiseks mõeldud töövahendeid. Vaatluse käigus tegi teenindaja joogi pesemata klaasi, mida oli kasutanud teine klient. Teenindaja arvas, et tegemist on puhta klaasiga, kuid töö autor peatas teenindaja enne joogi serveerimist. Esimene vaatlus näitas, et 80% teenindajatest esinevad ebakorrektsused seoses välimuse ja hügieeninõuete järgimisega. Pärast teenindusprotsessi standardiseerimisest vähenes see protsent poole võrra. Töö autori arvates on see kõigest hoolimata positiivne tulemus.

Korduva vaatluse järgmises osas keskendus autor restoraniteenindaja tööalasele täpsusele ja korrektsusele. Korduva vaatluse ajal käsitleti samasuguseid punkte nagu esimese vaatluse ajal. Esimese punktina vaadeldi teenindaja punktuaalsust ja tööle tulekut. Viiest teenindajast olid kokkulepitud ajaks valmis tööd tegema ainult kolm ning ülejäänud kaks teenindajat jäid umbes 20 minutit hiljaks. Esimese vaatluse tulemuse kohaselt ei ilmunud õigeaks ajaks tööle kaks teenindajat. Seega, 5 kuu möödudes ei ole olukord antud küsimuses muutunud.

Järgmine vaatluse aspekt oli restoraniteenindaja töökoht ja seal lahkumise põhjused. Esimene vaatlus näitas, et kolm teenindajat viiest jätavad põhjusega oma tööposti valveta ning selle tõttu kannatab klient, kes otsib ise teenindajat. Korduva vaatluse käigus selgus, et pärast standardi rakendamist jätsid ainult kaks teenindajat oma töökohta valveta ning tulid töökohale tagasi vaid juhul, kui neid otsis taga kas klient või vahetusevanem. Ülejäänud kolm teenindajat püsisid oma tööpostil kogu aja, nad olid kliendi jaoks nähtaval ja saadaval. Need kolm teenindajat tegelesid alati millegagi: tegeleti koristustööde, poleerimise, kauba

jaotamise ja muuga, kuid olid alati kliendi jaoks saadaval. Juhul, kui teenindajal oli vaja tööpostilt teatud põhjusel lahkuda, palus ta oma kolleegi valvesse jääda. Ülejäänud kahel teenindajal puudus sarnane kohusetunne. Töö autor leiab siiski, et olukord on rohkem positiivne kui enne, restoraniosakond on muutunud enda struktuuri (vahetusevanema olemasolu, kes tagab korra restoranis). Majalogistika ei ole suurel määral muutunud. Baari ja restorani tarbeks on tehtud lisakohad kauba jaoks. Kogu sortiment on kogu aeg saadaval väikestes kogustes, nii et teenindaja peab vahetevahel ka lattu minema. On näha, et 60% teenindajatest üritavad täita ettevõttes olemasolevaid standardeid ja reegleid.

Järgmise vaatluspunktina autor tõi välja restorani personali kompetentsuse ja hoolivuse enda tööala korrashoiu ning piisava hulga kauba olemasolu eest. Nii kliendi- kui ka personalitsoon peavad korrektsed välja nägema ning olema õigeaegselt koristatud, lisaks on teenindaja kohustatud kindlustama müüdava kauba olemasolu baaris ja restoranis. Esimese vaatluse tulemused näitasid, et ainult üks inimene suutis täita nimetatud kohustusi. Teine vaatlus näitas, et neli teenindajat viiest jälgisid enda töötsoonide ja töövahendite puhtust terviklikult. Nad tagasid kauba olemasolu baaris ja restoranis ning juhi poolt oli koostatud mahakandmisakt, kuhu iga teenindaja pidi kirja panema mahakantud toodangu. Süsteem töötas. Enamik restoraniteenindajatest hoidsid tööpindu ja töövahendeid korras ja puhtana. Kõik koristustööd oli teostatud õigeaegselt, välja arvatud üks teenindaja. Pärast töövahendite kasutamist jättis teenindaja need baariletile või restorani vedelema. Mitte ühelgi vaatlusalustest teenindajatest ei tekkinud probleeme kaubaga. Üldiselt võib aga väita, et selle aspekti puhul on näha progressi.

Järgmine vaatlusplaani punkt on lojaalsus ja vastutulelikkus oma kolleegide ja juhtkonna suhtes. Vaatlusplaanis esineb punkt, mis on seotud ühekordsete ülesannete täitmisega, ka nendega, mis pole otseselt tööga seotud. Teine vaatlus näitas, et kõik teenindajad täidavad ühekordseid kohustusi. Korduva vaatluse käigus oli näha, et kõik viis teenindajat olid muutnud enda seisukohti ja olid vastutulelikud enda otsese juhi ja kolleegide suhtes. Nad kõik abistasid oma kolleege tööalastel tegevustel. Ühe teenindaja jutust sai töö autor aru, et meeskonnaliikmete vahel on tekkinud tugev side ja meeskondlik vaim. Selle tekkepõhjust ei osanud ta seletada, kuid töö autor arvab, et teeninduse sujuvus, täpsus ja organiseeritus said väga tugevaks katalüsaatoriks sellele.

Teise vaatlusplaani osa viimase punktina vaatles töö autor restoraniteenindajate poolt Hotel L'Ermitage OÜ tööd organiseerivate eeskirjade, juhendite, käskkirjade ja korralduste



teadmist ja nende täitmist. Lisaks eelnevale uuris vaatleja, kas teenindaja on teadlik restorani uuest teeninduskontseptsioonist ning kas ta oleks vajadusel võimeline lahti seletama kontseptsiooni põhimõtteid. Korduva vaatluse käigus tuli välja, et pärast uute teenindusdokumentide töösse rakendamist on iga vaatlusalune teenindaja maja sisekorraeskirjade ja standarditega tutvunud ning aktsepteerib neid reegleid. Kahjuks ei saa öelda, et teenindajad peavad nendest reeglitest täiel määral kinni. Erinevatel põhjustel rikutakse reegleid. Näiteks tööle hiljaks jäämine või vormiriietuse standardi mitte jälgimine. Positiivse aspektina võib välja tuua, et pärast teenindusprotsessi standardiseerimist on nende juhtumite arv tunduvalt vähenenud.

Töö autor mainis ka restorani teeninduskontseptsiooni ning kõik vaatluses osalenud teenindajad oli sellest dokumendist teadlikud ja oskasid välja tuua antud kontseptsiooni spetsiifikat ja põhimõtteid. Töö autor sai vaatlusaluste teenindajate poolt positiivset tagasisidet. Teenindajad oskavad seletada, mis on teeninduse omapära restoranis L'Ermitage ja mis see toode iseenesest on.

Teeninduspersonali täpsus ja korrektus tööalastes küsimustes on väga olulised tegurid, mis mõjutavad tervikliku teeninduskvaliteedi pilti, kuna just väljanägemine loob otsustava esmamulje. Teostatud standardiseerimise protsess antud osas andis positiivset tulemust, enamuse töötajat on võtnud õiget arengu suunda järgides kontseptuaalseid põhimõtteid ja kehtestatud reegleid.

Vaatlusplaani kolmandas osas vaatlus uurimustöö autor pakutavat tehnilist ja funktsionaalset teeninduskvaliteeti, teeninduspersonali pädevust ja töölaseid teadmisi pakutavate toodete ja teenuste osas. Korduva vaatluse käigus vaadeldi samu aspekte kui esimesel.

Esimeseks vaatlusplaani punktiks kolmandas osas oli tehnilise teeninduskvaliteedi vaatlemine. Enne vaatluse alustamist esitati teenindajatele küsimus uue teenindusstandardi kohta. Neli teenindajat viiest vastas, et olid põhjalikult läbi töötanud antud dokumendi ning ainult üks inimene ütles, et standardiga on valikuliselt tutvunud. Vaatlust läbi viies nägi töö autor, kes on põhjalikult standardit lugenud ja kes mitte. Vaatlus näitas, et neli teenindajat viiest pakuvad väga julget, professionaalset ja kompetentset teenindust, mis vastab teenindusetiketile ja ettevõtte kehtestatud teenindusstandardile. Rääkides tüüpviigadest, mis esinesid esimese vaatluse käigus, siis võib väita, et enamik neid enam ei tee. Restoran L'Ermitage teenindajad on teinud endale selgeks, et igat klienti tuleb võtta vastu ja tutvustada ennast nimepidi. Teenindajad on muutunud veelgi julgemaks ning tunneb end

tööd tehes kindlamalt. Eriti head tulemust näitas meesoost vaatlusalune, kes pakkus väga professionaalset teenindust, järgides õiget serverimistehnikat ja teeninduskäiku. Neljal teenindajal viiest ei esinenud tüüpilisi vigu seoses tellimuste vormistamisega ja toidu ning joogi serverimisega. Üks teenindaja näitas teisel vaatlusperioodil osaliselt ebakorrektselt tehnilist teeninduskvaliteeti. Kõikide jookide serverimine käis kandikuta, veini tutvustamine ja pakkumine ei vastanud konkreetsele juhendile, tellimuse vormistamise järel jäeti menüü lauale. Lauale jäid ka eelkatte elemendid (üleliigsed pokaalid ja söögiriistad), mida klient ei hakka kasutama.

Järgmiseks vaatlusplaani punktiks oli restoraniteenindaja teadmiste vaatlemine pakutavate toodete osas. Töö autor vaatles korduvalt teenindajate teadmisi pakutava toidu ja jookide osas ning oskust neid müüa ja sobitada omavahel. Restorani teeninduskontseptsiooni järgselt peab iga teenindaja sooritama testi pakutavate toodete kohta. Töö autori arvates on toidu ja joogi test ainuke viis, kuidas inimesi õpetada pakutavat menüüd tundma. Samuti on see väga hea viis kontrollida ja hinnata inimeste teadmisi. Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindajate korduv vaatlus toodete tundmise osas näitas seda, et kõik viis vaatlusalust tunnevad menüüs olevaid toite ja jooke, oskavad rääkida üldistest põhimõtetest ja teha konkreetseid ja julgeid soovitusi. Korduv vaatlus näitas, et viiest ainult kolm oskavad rääkida toidu komponentidest täpsemalt ning põhjalikult kirjeldada serveritavat rooga. Ülejäänud kaks kahjuks seda teha ei oska. Esimese vaatluse tulemustega võrreldes võib öelda, et kolm teenindajat, kes valdavad antud infot on juba võit, kuna enne testide rakendamist ei tundnud keegi põhjalikult toite. Joogi- ja veinikaardi tundmise osas väga suuri muutusi kahjuks ei olnud. Põhjalikult tunnevad pakutavaid jooke ainult kaks inimest. Positiivne on aga asjaolu, et ülejäänud kolm teenindajat tunnevad testimiste tõttu joogikaardi üldiseid põhimõtteid ning oskavad jooke segmenteerida ning soovitada. Samuti on need teenindajad selgeks teinud toidu kõrvale pakutavaid veinisoovitusi. Müüdavate toodete osas tehti ettevõtte personalile eksam, mida näeb ette restorani uus teeninduskontseptsioon. Autor arvab, et see samm on andnud väga palju personali teadmistele juurde.

Viimase punktina vaatluse kolmandas osas vaatles töö autor Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindaja kõne ja kehakeelt, jälgis, kuidas teenindaja käitub ning suhtleb kliendiga. Korduva vaatluse käigus selgus, et kõik vaatlusalused teenindajad on muutunud meeldivamaks ja sõbralikumaks. Töö autor arvab, et restorani personal sai aru, et klientide ees tuleb oma näoilmet ja käitumist väga tähelepanelikult jälgida. Esimese vaatluse tulemused näitasid, et ainult üks vaatlusalune teenindaja oli energiline, meeldiv ja sõbralik,

kolm teenindajat olid aga tagasihoidlikumad, lugupidava ja viisaka käitumisega ning viimane vaatlusalune näitas täielikult ebaprofessionaalset käitumist. Korduva vaatluse käigus oli pilt teistsugune. Töö autor jälgis kolme teenindajat viiest, kelle emotsioonid, suhtumine tööprotsessi ja energilisus avaldasid väga positiivset muljet kliendile. Töö autor julgeb öelda, et tegemist on professionaalidega, kelle töö pani inimesi tundma positiivseid emotsioone. Kaks viimast vaatlusalust teenindajat käitusid tagasihoidlikult, kuid professionaalset hoiakut oli näha. Töö autoril on väga hea meel, et enamik restoraniteenindajatest leidsid viisi, kuidas kliendile läheneda, pakkudes kvaliteeti, mida näitab omakorda kliendi tagasiside.

Teise aspektina toob töö autor välja kliendi ja teenindaja suhtluskontakti ning teenindaja käitumise selle protsessi jooksul. Korduv vaatlus näitas, et suuri muudatusi ei ole toimunud. Ainult kaks teenindajat viiest suudavad pidada informatiivset ja produktiivset vestlust kliendiga. Nagu töö autor eelnevalt mainis, on teenindaja jaoks suhtluskontakt kliendiga väga tähtis. Selle kaudu selgitab ta välja kliendi vajadusi ja ennustab tema ootusi antud asutuse suhtes. Kolm teenindajat viiest olid aga tagasihoidlikuma suhtumisega ja proovisid vältida pikaajalisi vestlusi klientidega ning olla võimalikult konkreetseid teenindamisel. Ei saa öelda, et teenindus mida nad pakkusid oli halb või ebaprofessionaalne. Tehnilise poole pealt oli kõik tehtud õigesti ja õigeaegselt. Lisamüük erinevate toodete pakumiste kaudu toimis, kuid omavahelist emotsionaalset sidet teenindaja ja kliendi vahel ei tekkinud ning selle tõttu ei saa inimene terviklikku emotsiooni. Vaatleja sai aru, et selles küsimuses ei ole toimunud praktiliselt mingit arengut enamikul teenindajatest restoranis L'Ermitage. See tähendab, et antud probleemi tuleb lahendada teistmoodi.

Teenindusstandardi järgimine ja teeninduskontseptsiooni elluviimine on kaks väga rasket protsessi, mida iga toitlustusasutus peab tegema. Teenindamine vastavalt teenindusetiketile, pakutavate toodete ja teenuste tundmine, avalik käitumine ja suhtlemine. Kõik need aspektid on väga olulised iga teenindaja jaoks, kuna just need on teeninduskvaliteedi põhilisteks näitajateks. Antud vaatlusplaani osa kokkuvõttes arvab töö autor, et teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi rakendamine andsid teeninduskvaliteedi tehnilises ja funktsionaalses osas positiivse tulemuse ning on näha, et L'Ermitage restoraniteenindajad arenevad, kuid arenguruumi on neil väga palju ning igat teeninduse aspekti tuleb võtta väga tõsiselt ja professionaalselt.

Vaatluse viimases osas vaatles töö autor restoran L'Ermitage teenindava personali kohanemise kiirust töökeskkonnaga ja tööalaste pingete talumist. Lisaks vaadeldi, kuidas restoraniteenindaja käitub konfliktsituatsioonis kliendiga ning proovib lahendada kliendiga tekkivaid probleeme. Samuti vaatles viimases osas töö autor teenindaja kohusetunnet tagasiside edastamise osas vastavalt ametijuhendile, nii kliendipoolset kui ka tagasisidet tööprotsessi kohta. Esimese asjana antud vaatluse osas jälgis töö autor teenindaja töökeskkonnaga kohanemist vastavalt töötempole ning lisaks sellele vaadeldi töötaja pingetaluvust. Korduva vaatluse käigus selgus, et seekord saavutasid neli teenindajat viiest hea tulemuse ehk harjusid tempokama töökeskkonnaga sujuvalt ning suutsid hoida sarnast tempot terve õhtu vältel. Esimese vaatluse käigus tuli välja, et ainult kaks teenindajat suutsid korrektselt hoida kiiret tempot, ülejäänud kolmel teenindajal olid väsinud ning see väljendus negatiivsete emotsioonide näitamises, mis omakorda avaldasid halba mõju kliendile. Seekord süvenesid neli teenindajat viiest protsessi väga professionaalselt. Ühel teenindajal tekkisid vaatluspäeval probleemid tööprotsessi süvenemisel ning autori hinnangul oli teenindaja suures segaduses ning ei teadnud lõpuks, mida ta peab tegema. Tegemist oli väga kiire õhtuga teenindaja jaoks, kus ilmned erinevad vead. Töökoormus oli töötaja jaoks mõistlik, kuid läbimõtle mata tegevuste pärast sattus ta õhtu tipphetkel hätta. Inimene ei teadnud viimase hetkeni, millises restorani alas hakkab ta teenindama, kuid vahetusevanema poolt oli see info teenindajale edastatud. Seejärel unustas teenindaja teha laua eelkatted ja ettevalmistused klientide vastuvõtmiseks. Vahetusevanem pidi talle appi tulema ja aitas teenindajat hädast välja ning võttis olukorra enda kontrolli alla. Üldjuhul näitas teine vaatlus, et 80% meeskonnast on võimelised kiiresti sisse elama tööprotsessi ja hoidma pikka aega tempot. Antud tulemus on vaatleja jaoks rahuldav, kuna tulemus oli eelmisest korrast parem.

Järgmise asjana vaatles autor teenindaja käitumist konfliktsituatsioonis kliendiga, kuidas teenindaja ennast positsioneerib ja proovib antud olukorra lahendada. Autor tuletab meelde, et esimese vaatluse käigus oskasid korrektselt käituda ainult kaks teenindajat viiest, mis ei ole rahuldav tulemus. Teise vaatluse käigus lavastas autor testklientide abil vaatluspäeval konfliktsituatsiooni. Stsenarium oli viiel vaatluspäeval üks ja sama aga testkliendid olid erinevad. Testklient tuli restorani sööma ja tellis konkreetset toitu, näidates sellele menüüs näpuga. Vaid üks teenindaja täpsustas toidu üle, neli ülejäänut aga lihtsalt kirjutasid üles info, mida testklient näitas. Ühelt poolt on see väga halb, et nad ei küsi täpsustavalt üle, sest klient võis silmas pidada mõnd muud rooga. Teenindaja peab alati tellimuse üle täpsustama. Teisalt oli see aga väga hea eksperiment. Kui toit lauda tuuakse, siis ütles testklient, et ta

tellis hoopis teise toidu ning vaatleja ja klient ootasid teenindajapoolsed reaktsiooni. Kõik viis vaatlusalust hakkasid käituma selles situatsioonis korrektselt. Mitte ükski teenindaja ei hakanud ennast kaitsma ja klienti ründama. Neli teenindajat viiest palusid hetke, et lahendada antud probleem ning kontrollida üle olemasoleva info, kuna neist neljast keegi ei täpsustanud tellimust üle. Teenindaja, kes täpsustas tellimuse üle, sai selle probleemi kiiresti lahendatud, tuletades viisakalt meelde kliendile tellimuse vormistamise hetke ning näidates kirja pandud tellimust. Teistel võttis antud olukord mõne hetke, kuna neil tekkis kahtlus. Igaüks neist vabandas kliendi ees ning pakkus talle alternatiivse lahenduse. Pärast eksperimenti said teenindajad teada, et tegu oli testkliendiga ja tema tellitud toit vastas tellimusele. Autor toob välja antud situatsioonis kaks erinevat aspekti. Esiteks peab teenindaja kliendiga suhtlema ja tellimuse üle täpsustama. Teine aspekt on restoran L'Ermitage personali positiivne areng.

Vaatlusplaani viimase punktina vaatles diplomitöö autor Hotel L'Ermitage OÜ restoraniteenindaja meeskonnasisest infovahetust ja tagasiside edastamist juhtkonnale. Esimese vaatluse käigus selgus, et kolm restoraniteenindajat viiest edastavad kliendi poolt tulnud tagasisidet ning teatavad tööd takistavatest teguritest esimesel võimalusel. Teiseks vaatluse perioodiks oli restoraniosakonnas rakendatud uus igapäevane tagasisidesüsteem, kus antud päeval töötav vahetus pidi tööpäeva jooksul saadud tagasiside elektrooniliselt kirja panema. Tagasiside vormi täitmise eest vastutas vahetusevanem. Seega võib töö autor väita, et iga teenindaja annab edasi endapoolset tagasisidet restoranis L'Ermitage. Selle üle teostatakse ranget kontrolli ja vastavalt teeninduskontseptsioonile, viiakse iga hommik läbi 15-minutilised koosolekud, kus räägitakse kirja pandud tagasisidest. Restoranis on olemas ka tagasisideraamat klientide jaoks.

Kokkuvõtteks võib töö autor öelda, et tegemist oli väga mahuka uuringu ja tööga, kuid on jõutud positiivse tulemuseni. Diplomitöö autor saab aru, et tulemus ei ole ideaalne, kuid teenindusmeeskonnal on potentsiaali väga palju ning on näha L'Ermitage teenindajate professionaalset arengut. Töö autor võtab arvesse igat teenindajat kui indiviidi, kelle võimekus ja isikuomadused on erinevad. Restoraniosakonna jaoks loodi dokumendid, mis andsid restorani tööle aluse ning mille abil teenindaja saab ennast arendada. Teise vaatluse eesmärgiks oli kontrollida ja hinnata uute juhendite ja standardite järgimist ning muutusi pakutavas tehnilises ja funktsionaalses teeninduskvaliteedis võrreldes esimese vaatluse tulemustega. Nagu eelnevalt mainitud, arvestab töö autor inimliku faktoriga ja lisaks sellele viie kuuga juurde saadud kogemusega. Korduv vaatlus näitas, et rakendatud

dokumentatsioon aitab saavutada paremat tulemust võrreldes esimese vaatluse perioodiga. Tulemuseks on korrektse väljanägemisega ja teadlik teeninduspersonal, kes üldjoontes järgib ettevõtte kehtestatud reegleid ja standardeid ning kasutab neid dokumente abivahendina oma töös. Lisaks sellele olid loodud süsteemid, mis lihtsustavad tunduvalt restoraniteenindajate tööd ning tagavad õigeaegset infovahetust meeskonnaliikmete ja ülemuse vahel. Seega rakendatud dokumentatsioon aitab saavutada paremat teeninduskvaliteeti restoranis L'Ermitage.

## KOKKUVÕTE

Teenindusvaldkonda võib pidada üheks kõige populaarsemaks töövaldkonnaks maailmas, mis hõlmab endas erineva tööpetsiifikaga teenindusettevõtteid. Üha rohkem pöörab klient tähelepanu ettevõttes pakutavale teeninduskvaliteedile ning selle stabiilsusele. Kliendi jaoks on olulisel kohal ettevõtte-poolne tähelepanu ja tema ootuste ületamine, kõrge teeninduskvaliteedi kaudu. Teenindusettevõtte juures mängivad suurt rolli teeninduskvaliteedi kujundamisel teenindust teostav isik ning tema pädevus teeninduse teostamisel. Inimesed oskavad üha enam teeninduskvaliteeti konstruktiivselt hinnata. Seega tuleb igale kliendile pakkuda stabiilselt korrektset teenindust, tagades sellega kliendipoolset lojaalsust teenindusettevõtte suhtes. Tööandja peab olema huvitatud, et töötaja, kes on tema põhiressurss, oleks toimuvaga kursis ja viiks ellu ettevõtte eesmärged. Kui töötaja on informeeritud, koolitatud ja piisavalt motiveeritud, suhtub ta töösse kohusetundlikult ning vastutab täielikult teenindusprotsessi ladususe eest. Lisaks tuleb töötajale kindlustada töövõimeline töökeskkond, tagades väärtuslike dokumentide olemasolu ja standardiseeritud teenindusprotsessi. Tööandja varustab teenindajat vajaliku dokumentatsiooniga, mis võimaldab neil seda igapäevaselt töövahendina kasutada ning pakkuda selle abil kvaliteetset teenindust. Teenindajale on väga oluline teada ettevõttes kehtestatud teeninduskontseptsiooni, standardeid ja reglemente, mille põhjal teostada teenindusprotsessi. Antud dokumentatsioon on restorani töö aluseks ning ilma selleta tekib oht, et personali käitumine võib muutuda kaootiliseks. Teenindusettevõtte kohustuseks on garanteerida töötajale stabiilne ja reglementeeritud töökeskkond, mis omakorda tagab töötaja rahulolulunde. Lojale ja rahulolev teenindaja tähendab omakorda lojaalset ja rahulolevat klienti, kuna kliendi jaoks on just teeninduspersonal ettevõtte esindaja.

Diplomitöö teoreetilises osas käsitles töö autor teeninduse ja teeninduskvaliteedi mõistet ning teenindajat kui teeninduskvaliteeti kujundavat tegurit. Lisaks sellele oli välja toodud aspekte teenindaja ja kliendi omavahelisest kommunikatsioonist. Teoorias sai välja toodud, et teenindus on mittemateriaalne tegevuste seeria kliendi ja teenindaja vahel, kus töötaja teeb jõupingutusi kliendi vajaduste rahuldamiseks ja tema ootuste ületamiseks pakutava personaalse tähelepanu kaudu. Selleks, et inimene saaks hinnata teenindust, peab tal olema kindel ettekujutus hea teeninduse omadusest, mida nimetatakse teeninduskvaliteediks.

Teeninduskvaliteet tähendab konkreetsete omaduste kogumit, mis annab ülevaate sellest, kuidas tuleb täita kliendi reaalseid ja eeldatavaid vajadusi. Töö autori arvates on põhiliseks teeninduskvaliteeti kujundavaks teguriks teenindusettevõtte töötaja ning teoreetilises osas sai antud väide kinnituse. Teenindaja on ettevõtte nägu, kes esindab ettevõtet kliendile ning tema käitumisest, pädevusest ja suhtumisest sõltub kliendi mulje ja lojaalsus ettevõtte suhtes. Teoorias sai välja toodud, et rahulolev teenindaja on informeeritud, koolitatud ja piisavalt motiveeritud. Mittemateriaalne motivatsioon mängib iga teenindaja jaoks väga suurt rolli ning paneb teda konkreetset pingutama ettevõtte eesmärkide täitmise nimel. Töötaja on ettevõtte kõige kallim ja väärtuslikum ressurss, kellele tuleb näidata, et nende eest kantakse hoolt ja võideldakse selle nimel, et töötajal oleks olemas kõik, et pakkuda kliendile midagi rohkemat kui vaid kvaliteetset teenust ja toodet. Lisaks sellele toodi teoorias välja aspekte kliendi ja teenindaja omavahelise kommunikatsiooni kohta, mis mängib väga tähtsat rolli kliendikesksetes teenindusprotsessides. Ei tohi unustada, et suhtlemise kaudu käib informatsioonivahetus teenindaja ja kliendi vahel ning mõlemad pooled saavad vajalikku teavet, mis edaspidi aitab luua paremat nendevahelist kontakti. Verbaalse suhtlemisega proovib teenindaja läheneda kliendile personaalselt ja sõbralikult ning selle kaudu ületada tema ootusi teeninduse suhtes. Teoorias sai välja toodud, et on olemas väga palju võimalusi ületada kliendi ootusi, kasutades erinevaid töövahendeid ja töömeetodeid. Kogu informatsioon ootuste ületamiseks on saadud verbaalse suhtlemise kaudu kliendiga, mis kokkuvõttes aitab teenindusettevõttel leida unikaalseid lahendusi klientide üllatamiseks.

Teoreetilise osa lõpetuseks tõi autor välja teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi koostamise põhimõtteid ja antud dokumentide funktsioone. Teeninduskontseptsioon ja standard on teenindusettevõtte töö aluseks, mis tagavad süsteemsed ja standardiseeritud teenindusprotsessi. Teeninduskontseptsioon räägib ettevõtte spetsiifikast ja teeninduse omapärast ning standard omakorda kehtestab miinimumnõuded teeninduse protsessi funktsionaalsele ja tehnilise poolele ehk teeninduskvaliteedile. Mõlemad dokumendid aitavad tagada ettevõttes püsivat teeninduskvaliteeti ja personali teadlikkust teenindusprotsessist.

Diplomitöö empiirilises osas viis autor läbi avatud teeninduskvaliteedi vaatluse Hotel L'Ermitage OÜ restorani L'Ermitage klienditeenindajate seas. Vaatluse eesmärk oli uurida teenindusprotsessis esinevaid probleemseid aspekte ja ebakorrektsed teeninduse elemente. Diplomitöö autor tahtis teada, mis tüüpi probleemidega tegemist on, kuna tema töö peamine eesmärk on teeninduskvaliteedi parandamine ettevõttes.



Vaatluse käigus selgus, et restoran L'Ermitage pakub ebastabiilset ja ebaühtlast teenindustaset ning teenindusprotsessis esinevad probleemsed kohad, mis on seotud nii tehnilise kui ka funktsionaalse kvaliteediga. Vaatlusest selgus, et restoraniosakonnas puudub selge teeninduskontseptsioon ja põhjalik teenindusstandard, millele teenindajad saavad tugineda ja igapäevaselt kasutada. Lisaks selgus vaatluse tulemusi analüüsid, et restorani töökorralduses esinevad mõned organisatsiooniprobleemid ja töötajatel esineb motivatsioonipuudus. Edasi soovis töö autor võimalikult produktiivselt lahendada tekkinud probleeme ja pakkuda endapoolseid lahendusi.

Diplomitöö empiirilise osa järgmise etapina töötas autor välja restorani L'Ermitage jaoks teeninduskontseptsiooni, mis räägib restorani pakutavate toodete ja teenuste spetsiifikast. Seejärel koostas ta teenindusstandardi, millele teenindajad saavad tugineda teostades teenindusprotsessi. Teenindusstandard on mitte ainult juhendite, vaid ka süsteemide kogum, mis vastab paljudele tööalastele küsimustele ning teenindaja on kohustatud kasutama antud dokumenti töövahendina. Antud etapi viimases osas rakendas töö autor koostatud dokumendid ja seal olevaid süsteeme teenindajate igapäevatöösse, viies enne seda läbi sissejuhatava koolituse, kus rääkis probleemidest Hotel L'Ermitage OÜ restoraniosakonnas ning sellest, kuidas ja mille abil teeninduspersonal saab neid probleeme vältida.

Empiirilise osa viimase etapina viis diplomitöö autor läbi korduva vaatluse teeninduskvaliteedi kontrollimiseks, millel olid samad tingimused ja põhimõte. Teine vaatlus oli teostatud 5 kuud pärast uue teeninduskontseptsiooni ja teenindusstandardi rakendamist ettevõttes. Restorani teenindusmeeskonnale oli antud piisavalt aega tutvuda ja harjuda uute korraldustega. Teise vaatluse eesmärk oli kontrollida uute juhendite ja reglementide järgimist ning muutusi pakutavas tehnilises ja funktsionaalses teeninduskvaliteedis.

Korduva vaatluse käigus selgus, et rakendatud teeninduskontseptsioon ja teenindusstandard andsid positiivse tulemuse restoraniteenindajate igapäevatöösse. Vaatluse käigus nägid ja käitusid enamik teenindajatest korrektselt, kuid esines ka erisusi. Ka muutus restorani L'Ermitage teenindusmeeskond korrektsusemaks ja täpsemaks oma töös. Kui 60% personalist paranevad pärast teenindusprotsessi standardiseerimist, on tegemist positiivse arenguga. Paranesid ka teenindajate tehnilised teadmised ja oskused. 80% teenindajatest muutus suhtlus kliendiga viisakamaks ja professionaalsemaks, nende käitumine oli vähem kaootiline. Korduva vaatluse tulemusi analüüsid ja võrreldes neid esimese vaatlusega

selgus, et personal pakkus rohkem ühtlasemat teeninduskvaliteeti. Oli näha, et loodud süsteem toimib. Kahjuks ei saanud kõik teenindajad rakendatud dokumentidest ühtmoodi aru, olenemata toimunud koolitusest. Ideaalis oleks restorani teeninduspersonal pidanud töötama veel süsteemsemalt, kuid saadud tulemustega jääb autor rahule.

Diplomitöö eesmärk oli ettevõtte Hotel L'Ermitage OÜ restorani L'Ermitage teeninduskvaliteedi parandamine teenindusprotsesside standardiseerimise kaudu, tagades sellega ühtlane ja korrektne teeninduskvaliteet. Autor leiab, et ta ei ole seatud eesmärke täiel määral saavutanud, kuna teenindusprotsessis esinevad jätkuvalt ebakorrektsed detailid. Küll aga paranes teeninduskvaliteedi üldpilt ning töö autor näitas ettevõttele arenemissuuna.

Lõputöö koostamine andis autorile selgema pildi teenindusprotsessist ja selle organiseerimisest. Teenindusprotsessis mängivad väga suurt rolli juhendid ja relemendid, millele tugineb teeninduspersonal ning mis on kohustuslik töövahend igas teenindusettevõttes. Organisatsiooni edukus sõltub suuresti töötajast. Ettevõtte peab väärtustama ning toetama enda töötajat, pakkudes talle võimalusi arenemiseks ja võimalusel toetama vajalike juurde hankimist töö jaoks.

## **SUMMARY**

The service sector can be considered as one of the most popular fields of employment in the world. It includes many different service enterprises that vary in specifics. More and more is the customer interested in the quality and the stability of the service provided. It is important for the customer to have their expectations exceeded and be noticed by the company through the high quality of service. Customers' ability to constructively rate the quality of service is increasing. Therefore, every customer has to be offered an appropriate service with a consistent quality that guarantees the customer's loyalty towards the company providing the service. The employer has to ensure that their main resource, the employee, would be up to date with everything and would carry out the company's goals. The employer, who is well informed, trained, and motivated is conscientious at work and will take the full responsibility for the smoothness of the service. The employer provides the necessary documentation for the employee to use in their day to day work and through it provide a quality service. It is important for the employee to know the concept of the service process, standards and rules that are valid within the company. Given documentation is the basis of the work in a restaurant, without it the service level can become chaotic. A loyal and satisfied employee means a loyal and satisfied customer. To the customer, the service personnel are the front of the company.

Hereby, the author of the thesis wishes to standardize the work of a restaurant's service department, even the level of the service quality and make it systematic and precise. The author puts together a specific concept of service and thus creates a thorough standard of service for the employees. After that, the author carries out an introductory course where the concept and principles of the standard are explained, and then puts the documentation into practice. To achieve the goal of the service concept, the author carried out an observation in the restaurant L'Ermitage, where the service provided by the restaurant staff was examined.

The author of the thesis has set the following goals: to give an overview of the service and its quality; research the principle of the concept of service and the standard of service; to find out the problematic aspects and causes of the service quality; to create a concept of service and a standard of service for the employees of the Hotel L'Ermitage OÜ restaurant department; to carry out an introductory course based on the documentation created.

The thesis has been divided into two chapters. The first chapter is the theoretical part containing an overview of the value of the service process, the nature and quality of the service; the communication between the customer and the employee as well as the analysis of the concept of service and standard of service explaining the principle and functions of the two documents.

In the empirical part of the thesis, the author introduces the company examined and gives an overview of the goals and values it holds. Then the author focuses on the observation of the service quality in the restaurant of Hotel L'Ermitage OÜ. The author examines the problematic and incorrect elements of the service. In the next stage the outcomes of the observation are analysed. Based on the outcome, the author develops the concept of service and the standard of service and implements it in the daily work of the employees.

In the first observation, it is deducted that the restaurant L'Ermitage offers an unstable service standard and the service has problems due to the technical and functional quality. There is no concept or standard of service that the employees can rely on.

In the next stage of the empiric part of the thesis, the author develops a concept of service for the restaurant L'Ermitage that speaks of the specifics of products and services offered. Then the standard of service was developed so that the employees could rely on it in their daily work. The standard of service does not only include guides, but also systems that answer many work related questions that the employee is obliged to follow. In the last part of given step, the author applied the documentation and the systems it contains to the daily work of the employees, preceded by an introductory course where the problems in the restaurant department of Hotel L'Ermitage OÜ were acknowledged.

In the last step, the author carried out a repeated observation to control the quality of the service that had the same principles and conditions as the first one. The second observation was held 5 months after the implementation of the new concept of service and standard of service. The second observation resulted in the positive outcome of the service quality. The serving staff of the restaurant L'Ermitage were more correct and precise in their work. Also the technical knowledge and skills of the employees was improved. While analysing the outcome of the second observation and comparing them to the results of the first observation, it turned out that the level of the service quality was more even. The new system worked. Despite the introductory course, unfortunately not all employees understood the documents

implemented the same. Ideally, the service personnel should have worked even more effectively and systematically. But in conclusion, the author is happy with the results.

The goal of the thesis was to systemise the service processes of the restaurant of Hotel L'Ermitage OÜ and to ensure an even and appropriate level of service with it. The author finds that the goals were not fully achieved since there are still incorrect details in the process of service, but overall the quality of the service was improved and the author directed the company towards improvement.

## KASUTATUD KIRJANDUS

1. Kotler P. Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know. By John Wiley and Sons inc, 2003, lk 167.
2. Naessen, L.O. Parem teenindamine. Tallinn: „Avita“, 1997, lk 12-21; 74-79.
3. Tooman, H. Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe kontseptuaalsed lähtekohad. Doktoritöö, Tallinn: 2003, lk 64-74.
4. Tooman, H., Mae, A. Inimeselt inimesele. Tallinn: Avita, 1999, lk 17-18; 89; 236-238.
5. Anderson K., Zemke R. Tipteenindaja raskused ja rõõmud. Tallinn : KOLIBRI, 2003, lk 21.
6. Varey, R. Relationship Marketing: Dialogue and networks in the E-commerce era. John Wiley and Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England: 2002, lk 111.
7. Oja, A. Klienditeenindus valguses ja varjus. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS, 2005, lk 49;121-126.
8. Cundari, A. Customer-Centric Marketing, USA, Published by John Wiley and Sons inc.. Hoboken, New Jersey. 2015, lk 15.
9. Grönroos, C. Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. Second edition. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd. 2000, lk 309.
10. Nykol'skaya, E.Y., Kharebova, K.A.. Quality of service: current approaches to assessing and improving on hospitality industry. Российский Экономический Университет им. Г.В. Плеханова, Российская Федерация, г. Москва, Стремянный пер. 36. 2015, lk 65-68.
11. Grönroos, C. "A Service Quality Model and its Marketing Implications", European Journal of Marketing, Vol. 18 Issue: 4, 1984, lk 36.
12. Grönroos, C. Service management and marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competiton. Toronto: Lexington Books, 1990, lk 38;114.

13. Polomova, L.V., Bogdanova, S.V. Kaasaegne motivatsioon töötajale ja tööandjale. Ajakiri „Majandus“, 2017, lk 85-87.
14. Artemova, E.N., Mjasicheva, N.V. Kaasaaegsed teenindusstandardid. Toitlustuskorraldus restoranides, hotellinduses ja turismis. ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК», OREL, 2013, lk 121.
15. Vihalem, A. Turunduse alused. Tallinn: Kirjastus Külim, 2008, lk 13.
16. Viin T., Villig, R. Hotellimajanduse alused. Tallinn:Argo, 2011,lk 23.
17. Disney instituut. Ole meie külaline. By Disney Enterprises Inc. 2001, lk 53-54.
18. Internetilehekülg. <http://lerritagehotel.ee> 22.11.2017
19. Belozerova, M.N. Teenindusstandardite väljatöötamine ja rakendamine kliendikesksetes organisatsioonides . Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. №, lk 80–82.
20. Rekkor, S. Turunuds, majutamine ja toitlustamine. Tallinn: Iloprint, 2006, lk 45.

## LISAD

### Lisa 1. Restorani L'Ermitage teenindaja ametijuhend

#### Hotell L'Ermitage OÜ

AMETIKOHA NIMETUS:	KELNER/ ETTEKANDJA
ALLÜKSUS:	Toitlustusteenistus
AMETIKOHA EESMÄRK:	Tagada kõrge teeninduskultuur, saavutamaks kliendi maksimaalne rahulolu hotelli restoranides, <i>lobby</i> baaris ja konverentsikeskuses.

#### **Kelneri/ ettekandja tööülesanded:**

##### **Üldised nõuded:**

1. Kliendi rahulolu kindlustamine läbi kõrge teeninduskultuuri vastavalt hotell L'Ermitage kvaliteedistandarditele.
2. Riietub tööandja poolt väljastatud tööriietesse ja sanitaarnõudmistesse vastavalt ettenähtud standardile.
3. Kannab nimesilti, juukseid kinniselt, jalas sukki või pükse ning hügieeninõuetele vastavaid jalatseid.
4. Korrektnel välimus ja käitumine ning vormiriietuse kandmine.
5. Jälgima hügieeni nõudeid ja õigeaegselt läbima tervisekontrolli.
6. **Ei jäta töökohta valveta.**
7. Tuleb tööle ja lahkub töölt vastavalt töögraafikule. Töögraafikus ettenähtud kellaajaks peab töötaja olema ametipostil, valmis tööd alustama.
8. Tööle tulles tutvub antud päeva tellimustega ja infokaustas oleva infoga
9. Ei lähe suitsetama ega sööma teiste ettekandjate/kelneritega koos nii, et Lobby baari/restorani kedagi ei jää.
10. Teatab mahakandmisele kuuluvatest ja riknenud asjadest koheselt otsesele ülemusele.



11. Jälgib töövahendite puhtust, saali korrasolekut, lobby baari korrasolekut, soola/pipratopside puhtust, laudlinade puhtust. Vaatab üle olemasoleva kauba ning paneb kirja puuduoleva ja annab info otsesele ülemusele.
12. Asendab vajadusel teisi kelnereid/ettekandjaid.
13. Täidab otsese ülemuse ühekordseid ja otseste tööülesannetega mitte seonduvaid töökorraldusi, juhul kui see ei kahjusta tema tervist ning ei nõua erikvalifikatsiooni.
14. On teadlik hotelli restoranide ja konverentsi **kontseptsioonidega** ja on kohustuslik neid järgima.

### **Tööülesanded:**

1. Garanteerida raha liikumine vastavalt kehtestatud korrale.
2. Kaubanduspinna (restorani saal, lobby baar, koridorid) korrasolek ja vastavus sanitaarnõuetele.
3. Mööbli ja inventari korrasolek ja vastavus sanitaarnõuetele.
4. Pädevus ja kompetentsus menüü ja veinikaardi tundmise osas, enda pidev täiendamine.
5. Menüüde ja veinikaartide olemasolu saalis, nende korrektne välimus, toitude ja jookide olemasolu vastavalt kehtivale menüüle/veinikaardile ja hinnakirjale, vastasel juhul teavitada sellest otsest ülemust.
6. Jälgida baaris müüdavate jookide varude olemasolu ja nende pidevat õigeaegset täiendamist ning teenindusjuhi informeerimist tellimuse vajalikkusest.
7. Saabuva kauba vastuvõtmine, selle ladustamine ja selle eest vastutamine.
8. Kauba saatedokumentide alleshoidmine ja nende esitamine teenindusjuhile.
9. Tagastatava taara säilitamine ja tagastamine vastavalt kehtestatud korrale.
10. Küllastajate teenindamine vastavalt nõuetele, kaubanduseeskirjade täitmine.
11. Vastavalt kehtestatud korrale klientidele trükitud arvete esitamine tasumiseks või arvega(garantiikirja olemasolul) ning toarvele maksmisel allkirjastamiseks. Kõikide soodustuste puhul (sooduskaardid, vip ja kuldkliendid, omatöötaja soodustused) ning toa arvele pannes võtab kliendilt perekonnanime ja allkirja. Sooduskaardi puhul kirjutab juurde, millise kaardiga on tegemist.
12. Vastutus klientidele esitatud arve õigsuse eest.

13. Kliendi kaebustele otsekohene reageerimine, abinõude kasutuselevõtt puuduste koheseks likvideerimiseks, vajadusel otsese ülemuse poole pöördumine lahenduste leidmiseks.
14. Tagasiside ja kliendi kaebuste edastamine otsesele ülemusele.
15. Abinõude kasutuselevõtt avariide ja ohuolukordade kiireks likvideerimiseks.
16. Eriüritustel osalemine, vajadusel ka väljaspool restorani.
17. Vastutus inventari korrasoleku ja säilimise eest.
18. Vastutab ladude korrashoiu eest.
19. Vastutab restorani inventari (linad, söögiriistad, menüüd jne.) korrashoiu ja lauakatte korrektse väljanägemise eest.
20. Teatab koheselt otsesele juhile tööd takistavatest teguritest, inventari mitte korrektsest väljanägemisest.
21. Peab tagama tellimuste vastuvõtmise kuni kella 23-ni (välja arvatud erandjuhud). Hommikusöögilaudade katmist ei alusta mingil juhul enne 22:30. Ka siis alustada tagumisest saalist.
22. Kohustatud tegelema kliendiga koheselt viimase ilmumisel klienditeenindustsooni. Sõbralik, naeratav ja julge klienditeenindus.
23. Teenindaja töökohaks on ka lobby baar. Juhul kui restoranis on vähe laudu, asub teenindaja lobby baaris. Päeva jooksul jälgib laudade puhtust, pakub igale kliendile juua.
24. Toitude tuppa serveerimine.
25. Serveerib konverentside kohvipausid vastavalt kohvipausitellimusele.
26. Tellimused sisestatakse õigest kassast. Lobby/Katze baari tellimused lobby kassa alt ning restorani tellimused restorani alt.
27. Osaleb restorani nõude, tekstiili, jookide inventuuridel.
28. Hotel L'Ermitage OÜ tööd organiseerivate eeskirjade, juhendite, käskkirjade ja korralduste täitmine.
29. Õigus nõuda köögist ebaõigelt väljastatud roogade ümbervahetamist, laos või teistelt hankijatelt ebaõigelt väljastatud kauba või ebakvaliteetse kauba väljavahetamist.
30. Õigus teha ettepanekuid klientide paremaks teenindamiseks.

## **Lisa 2. Vaatlusplaan**

### **VAATLUSPLAAN**

Töötaja tunnus: .....

Sugu: .....

Vanus: .....

Rahvus: .....

Tööstaaž: .....

Koormus:.....

Vaatlusaeg: .....

Vaatluskoht: .....

### **1. Teenindaja välimus ja hügieen**

#### **1.1 Riietus**

- a) Riietub tööandja poolt väljastatud tööriietesse ja täidab ettenähtud standardile vastavaid sanitaarnõudeid
- b) Kannab tööajal osaliselt omi riideid, mis ei vasta sanitaarnõudmistele
- c) Käib tööajal täielikult enda riietes, mis ei vasta sanitaarnõudmistele

#### **Lisakommentaariid:**

#### **1.2 Välimus**

- a) Kannab nimesilti, juukseid kinniselt, tagasihoidlik *make-up* ja parfüümikogus, hügieeninõuetele ja riietusstandardile vastav
- b) Osaliselt vastav välimuse standardile
- c) Välimus ei vasta ettevõttes kehtestatud standardile

**Lisakommentaariid:**

**1.3** Jälgib üldiseid hügieeninõudeid ja sanitaarnõudeid.

- a) Jälgib
- b) Jälgib osaliselt
- c) Ei jälgi

**Lisakommentaariid:**

**2. Teenindaja täpsus ja korrektsus**

**2.1** Tuleb tööle vastavalt töögraafikule. Töögraafikus ettenähtud kellaajaks peab töötaja olema ametipostil, valmis tööd alustama.

- a) Tuleb ja lahkub vastavalt graafikule ning on valmis tööd alustama õigel kellajal
- b) Tuleb tööle vastavalt graafikule, kuid pole valmis koheselt tööd alustama
- c) Hilineb ning ei tule tööle vastavalt töögraafikule

**Lisakommentaariid:**

**2.2** Ei jäta töökohta valveta.

- a) Ei jäta
- b) Jätab vahepeal
- c) Jätab kogu aeg

**Lisakommentaariid:**

**2.3** Teatab mahakandmisele kuuluvatest ja riknenud kaubast koheselt otsesele ülemusele.

- a) Teatab esimesel võimalusel
- b) Teatab järgmisel töövahetusel
- c) Ei teavita üldse

**Lisakommentaariid:**

2.4 Jälgib töövahendite puhtust, saali korrasolekut, lobby-baari korrasolekut, inventari ja nõude puhtuse, samuti kontrollib lauakatte elementide puhtust. Vaatab üle olemasoleva kauba ning paneb kirja puuduoleva ja annab info otsesele ülemusele

- a) Täielikult hoiab kontrolli all tööpindade ja töövahendite puhtust ning kauba olemasolu
- b) Osaliselt hoiab kontrolli all tööpindade ja töövahendite puhtust ja kauba olemasolu
- c) Ei vastuta ega kontrolli tööpindade ja töövahendite puhtuse eest, ei kontrolli kaupa

**Lisakommentaariid:**

2.5 Asendab vajadusel teisi ettekandjaid/kelnereid.

- a) Asendab hea meelega
- b) Asendab negatiivsete emotsioonidega
- c) Ei asenda

**Lisakommentaariid:**

2.6 Täidab otsese ülemuse töökorraldusi ja tööülesannetega mitte seonduvaid töökorraldusi, juhul kui see ei kahjusta tema tervist ning ei nõua erikvalifikatsiooni.

- a) Väga vastutulelik ning koheselt täidab otseste tööülesannetega mitte seonduvaid ja seonduvaid korraldusi
- b) Täidab ühekordseid ülemuse töökorraldusi, aga ei ole sellega rahul ning on meelestatud negatiivselt
- c) Ei täida ühekordseid korraldusi

**Lisakommentaariid:**

2.7 Teenindaja on tutvunud restoran L'Ermitage kontseptsiooniga ning oskab seletada antud dokumendi põhimõtteid

- a) On teadlik restorani kontseptsioonist ning oskab lahti seletada kontseptsiooni põhimõtteid
- b) On tutvunud, aga ei oska välja tuua kontseptsiooni eripära
- c) Ei ole tutvunud

**Lisakommentaariid:**

2.8 Hotel L'Ermitage OÜ tööd organiseerivate eeskirjade, juhendite, käskkirjade ja korralduste täitmine.

- a) On tutvunud ja täielikult täidab eeskirjades, juhendites ja käskkirjades olevaid korraldusi
- b) On tutvunud ja osaliselt täidab eeskirjade, juhendites ja käskkirjades olevaid korraldusi
- c) Ei ole tutvunud ega täida nimetatud dokumentide korraldusi

**Lisakommentaariid:**

### **3. Teenindaja pädevustase**

3.1 Kliendi rahulolu kindlustamine kõrge teeninduskultuuri kaudu vastavalt hotell L'Ermitage kvaliteedistandarditele.

- a) Teenindab täielikult vastavalt kehtestatud kvaliteetstandardile
- b) Teenindab kasutades osaliselt üldistes standardites olevaid teenindusreegleid
- c) Teeninduskvaliteet ei vasta ettevõttes kehtestatud kvaliteedistandardile

**Lisakommentaariid:**

3.2 Toidumenüü tundmine: tooraine ja valmistamise viisid; ooteaja pikkus; maksumus; teadmised toiduainete asendamistest (lisandid; taimetoidud ja gluteenivabad toidud).

- a) Tunneb menüüd ja seal olevaid komponente väga hästi ning oskab rääkida selle põhimõtetest ning soovitada toite vastavalt klientide vajadustele
- b) Tunneb menüü üldiseid põhimõtteid ja oskab teha mõningaid soovitusi
- c) Ei tunne menüüd ega muid sellega seotud aspekte

**Lisakommentaariid:**

3.3 Kompetentsus joogi- ja veinikaardi tundmise osas.

- a) Tunneb väga hästi joogi- ja veinikaarti ning oskab soovitada meelepärast jooki kindla toidu kõrvale
- b) Tunneb joogi- ja veinikaarti ning üldiselt oskab soovitada toidu kõrvale kindla joogi
- c) Ei tunne joogi- ja veinikaarti ega ei oska soovitada jooke toidu kõrvale

**Lisakommentaariid:**

**3.4 Teenindaja käitumine, kõne ja kehakeel**

- a) Teenindaja on naeratav, energiline ja sõbraliku ilmega, kõne on selge ja käitumine diskreetne ja viisakas
- b) Teenindaja on naeratav, selge häälega ja viisaka käitumisega
- c) Teenindaja on tuim, käitub ebaviisakalt ja ebaprofessionaalselt

**Lisakommentaariid:**

**3.5 Teenindaja on usaldatav ja sõbralik isiksus, kes suudab alati kliendiga vestlust pidada**

- a) Klientidega vesteldes oskab õigesti käituda ja kaasata vestlusse
- b) Külalisega vesteldes oskab leida vastuseid tema küsimustele, kuid ei saa temaga vestlust pidada
- c) Vältib pikaajalist vestlust restorani külalistega

**Lisakommentaariid:**

**4. Teenindaja kohanemisvõime ja soov lahendada klientide probleeme**

**4.1 Teenindaja kohanemisvõime ja pingetaluvus**

- a) Teenindaja kohaneb töökeskkonnaga väga kiiresti ning pingetaluvus on suurepärasel tasemel
- b) Teenindaja kohaneb keskmise tempoga ning pingetaluvus on normaalne
- c) Teenindaja teeb seda väga aeglaselt või ei suuda üldse kohaneda töökeskkonnaga, ei talu töölaseid pingeid

**Lisakommentaariid:**

**4.2 Tagasiside ja kliendikaebuste edastamine otsesele ülemusele.**

- a) Reageerib koheselt ja edastab esimesel võimalusel kliendi tagasiside või kaebuse
- b) Reageerib aeglaselt ja edastab kliendi tagasiside järgmisel korral
- c) Ei reageeri ega edasta kliendi tagasisidet või kaebust enda ülemusele

**Lisakommentaariid:**

4.3 Teenindaja käitub konfliktsituatsioonides viisakalt, ei ärritu ega ei vaidle kliendiga ning proovib lahendada tekkinud probleeme professionaalselt

- a) Lahendab probleemi professionaalselt ning käitub vastavalt juhenditele
- b) Ei julge kliendiga rääkida probleemses situatsiooni ning loobub kliendiga rääkimast
- c) Hakkab kliendiga vaidlema ning avaldab enda seisukohti

**Lisakommentaariid:**

4.4 Infovahetus meeskonnasiseselt. Näiteks teatakse koheselt otsest juhti tööd takistavatest teguritest ning jagatakse infot kolleegidega

- a) Reageerib koheselt ja edastab esimesel võimalusel info
- b) Reageerib aeglaselt ja edastab info järgmisel korral
- c) Ei reageeri ega edasta ülemusele infot tööd takistavate tegurite kohta

**Lisakommentaariid:**



**Lisa 3. Restoran L'Ermitage teeninduskontseptsioon**



**RESTORAN L'ERMITAGE  
TEENINDUSKONTSEPTSIOON**

**MEIE VISIOON:**

**L'Ermitage – hotell, mille stiilsus, kaasaegsus ja unikaalsus  
ületab iga külalise ootuse personaalse tähelepanu kaudu**

## SISSEJUHATUS

Klientide teenindamine tähendab igale inimesele õige toote või teenuse pakkumist, tagades tema rõõm ja rahulolu. Et ettevõtte saaks külalistele pakkuda kvaliteetset toodet ja teenust, peab organisatsioonil olema valitud kindel suund, püstitatud reaalsed eesmärgid ja paika pandud väärtushinnangud. Restoran L'Ermitage tahab pakkuda igale kliendile kõrgetasemelist teenindust ja tagada pakutavate toodete kõrge kvaliteet. Restorani põhiline eesmärk on saavutada maksimaalselt palju püsikliente. Selle eesmärgi saavutamiseks vajab restoran häid teenindusspetsialiste, kes pakuvad personaalse tähelepanu ja professionaalsete töövõtete kaudu külalistele kõrget teeninduskvaliteeti.

Toitlustusasutuse üks tähtsamaid dokumente on kontseptuaalne mudel, mis seletab asutuse olemust, räägib ettevõtte väärtustest ning annab konkreetse ülevaate toitlustusasutusest, selle suunast, pakutavatest toodetest ja teenustest ning loomulikult kliendist, kellele see koht on suunatud. Antud dokument räägib restoran L'Ermitage-st ning selle eesmärk on anda restorani töötajatele põhjalik ülevaade toitlustusasutusest ja tagada ühtse töötajate mõtteviisi, süsteemi ja selge töökeskkond. Kontseptsioon sisaldab restorani üldinfot ning tutvustab selle kitsaskohti.

# 1. RESTORANI L'ERMITAGE ÜLDINFO

## MIDA?

Restoran L'Ermitage pakub oma kliendile peale kvaliteetsete toodete ka kvaliteetset teenindust. Restoran L'Ermitage meeskond rahuldab professionaalselt igapäevaselt kliendi vajadusi ja ületab tema ootusi, pakkudes kõrget teeninduskvaliteeti. Rahulolev klient on õnnelik klient.

Restoran L'Ermitage on *a'la carte* restoran, mis on sobilik nii lõuna kui ka õhtusöögiks, sünnipäevade, firmapidude jm koosviibimiste korraldamiseks. Restoran mahutab korraga maksimaalselt 44 inimest ning on mõeldud nii majutuvale, kui mittemajutuvale kliendile. Restoran L'Ermitage on Tallinna kiiresti arenevas restoranimaaailmas üks väheseid klassikalisi *fine-dining* restorane, mille menüüst leiab Euroopa köögi klassikud. Menüüs leidub kohalikke kalaroogi, huvitavas valikus eelroogi ja suppe ning isuäratavaid pearoogi ja magustoite.

Restoran on avatud iga päev kell 12:00–23:00. Restorani köök töötab kuni kella 22:30, hiljem toidutellimusi vastu ei võeta. Restorani menüü koosneb *a'la carte* roogadest ning sommeljee poolt koostatud veinikaardist. Iga roa juures leiab sommeljee poolt koostatud veinisoovitusi. Nii on teenindaja ja kliendi elu palju lihtsam ning teenindaja ülesanne on koostatud soovitude meelde jätmine. Lisaks on olemas väga mahukas joogikaart ja klassikaliste kokteilide kaart, kust iga inimene saab endale valida meelepärase joogi. Veini- ja joogikaart on koostatud põhimõttega, et kliendil oleks laiem valikuvõimalus ja rohkem huvipakkuvaid tooteid. Joogimenüüst leiab Eesti veini, kohalikke elavat õlu, Vana ja Uue Maailma veine ning klassikalisi Euroopa jooke.

Restoranis on meeldiv õhkkond. Valgustus on summutatud, taustal mängib *jazz*-muusika ning restoran on alati valmis kliendi vastu võtmiseks. Õhtusel ajal põlevad laudadel küünlad, mis muudavad õhkkonna meeldivamaks ning romantilisemaks.

Hotelli kodulehel võib leida restorani kohta infot, seal on olemas menüü, kogu veinikaart, eripakkumised, ärilõuna, grupimenüüd, buffee ning info toidu kaasa tellimise võimalusest. Koduleht on suunatud kõigile, kuid fookusrühm on individuaal- ja mittemajutuv klient. Kodulehelt saavad nad kogu vajaliku teabe ja vastused kõikidele küsimustele.

Kontseptsiooni elluviimise ja püsimise eest vastutab konverentsi- ja teenindusjuht.

## **KUIDAS?**

Teenindus restoranis on rituaal, mis on juba välja kujunenud ning mida teadlik klient oskab hinnata. Väljakujunenud reegleid järgitakse restoraniteeninduses seepärast, et teenindada klienti võimalikult kiiresti ja ohutult ning et teda vähem häirida. On erinevaid koolkondi, seetõttu on ka nendes reeglites mõningaid lahknevusi, kuid L'Ermitage töötaja peab eelkõige lähtuma kliendi mugavusest ja teenindamise ladususest.

Klienditeeninduses lähtub L'Ermitage printsiibist – kõikidele klientidele pakutav toit ja teenindus on alati ühtmoodi hea. Selle õnnestumiseks peab iga teenindaja järgima samu teenindusreegleid ja standardeid, mis on ettevõttes kehtestatud. On väga tähtis, et teenindajatel oleks ühtlane arusaam teenindusprotsessist ja pakutavatest toodetest, sest just see tagab püsiva teeninduskvaliteedi. Kuna restoranitöö eduvõti on süsteemsus ja ühtsus, siis vajab ka L'Ermitage kindlaid, konkreetseid ja töötavaid süsteeme ning selleks, et need süsteemid püsiksid, on vaja pädevaid inimesi ehk töötajaid, kes neid arendavad ja järgivad. Restorani L'Ermitage teenindaja isikuomadused peavad olema järgmised:

- Süsteemsus – ettevõttes kehtivate reeglite ja standardite järgimine ja nendega arvestamine
- Lojaalsus – ettevõtte maine hoidmine
- Meeskonnatöö – meeskonna liikmetega arvestamine ja toetamine
- Kohanemisvõime – igapäevane õpe ja pidev areng

Ettevõttes kehtestatud teenindusstandard ja ametijuhend peavad olema igale töötajale selged ja arusaadavad, sest nende dokumentide abil teostab teenindaja oma tööd. Teenindus restoranis peab olema standarditele vastav (teenindusetikett), viisakas, diskreetne ja täpne. L'Ermitage töötaja peab tundma menüüd ja joogikaarti, peab suutma selgitada roogade koostisosi ja oskama soovitada toitude juurde veine jm jooke. Töötaja teadmiste kontrollimiseks korraldab teenindusjuht menüüeksami. Menüüeksam tehakse uutele töötajatele pärast kaht esimest töönaalat ning vanadele töötajatele iga poole aasta tagant. Eksam sisaldab endas küsimusi roogade ja jookide ning nende komponentide kohta.

Restorani kliente meelitatakse kohale professionaalsusega ja personaalse lähenemisega teeninduses. Külastajat ootab ees restoranipoolne üllatus (*amuse bouche*), kohalik aperitiiv

ja digestiiv, teenindus on kõrgetasemeline, külastaja ja teenindaja vahel alati leiab aset meeldiv vestlus. Kliendi ja teenindaja omavaheline kommunikatsioon on väga tähtis ning teenindaja hoiab alati kontakti teenindatavaga. Lühiajalised vestlused kliendi ja teenindaja vahel aitavad külalisele paremini orienteeruda restoranis, mis omakorda tagab temas rahulolutunde.

Suurt tähtsust omab teenindaja lojaalsus hotelli suhtes. Restoraniteenindaja kaitseb alati ettevõtte huve ja saladusi ning suhtub töösse kohusetundlikult. L'Ermitage väärtustab enda töötajaid ning usub, et iga meeskonnaliige on ettevõtte kõige väärtuslikum ressurss. Meeskonnasisene kliima on töötajate jaoks väga tähtis ning mõjutab samuti teenindaja töö kvaliteeti. Ettevõtte eesmärk on alati tagada positiivne keskkond ja sujuv omavaheline koostöö iga meeskonnaliikme vahel. Meeskonnasisene infovahetus peab olema samuti heal tasemel - uute reeglite elluviimisel ning muudatuste toimumisel peab töötav personal koheselt nendest teada saama (vastutab teenindusjuht). Igapäevane majasisene turundustegevus on suunatud majas peatuvatele klientidele: toapakkumised, eripakkumised jookidele, info toimuvate ürituste kohta (vastutavad müügi- ja turunduse koordinaator ja teenindusjuht). Teenindaja on kohustatud teadma kõikidest kehtivatest pakkumistest, jooksvatest üritustest ja muust restoraniga seonduvast (vastutab teenindusjuht).

Teeninduspersonal peab vastama ettevõtte nõutele ning käituma vastavalt majareeglitele ja sisekorraeskirjadele, tagama korda majas ja pakkuma kvaliteetset teenindust.

## **KELLELE?**

Restoran L'Ermitage on suunatud nii hotellis majutuvatele kui ka mittemajutuvatele klientidele. Majutuva kliendi all mõeldakse inimest, kes kasutab hotelli põhiteenust ning mittemajutav külaline, kes tuleb väljaspoolt hotelli, nende sekka kuulub kohalik elanik. Ehk oodatud on kõik inimesed, kes tahavad kogeda klassikalist *fine-dining* toite ja personaalset kõrgetasemelist teenindust. Kliendi soovitatav vanus algab 12. eluaastast.

## **2. TEENINDUSPROTSESSI TEOSTAMINE**

### **ETTEVALMISTUS:**

Ettevalmistuse protsess restoranitöös on üks tähtsamaid etappe, millest sõltub ees ootava päeva sujuvus ja edukus. Umbes 60% teenindustööst hõlmavad ettevalmistused. Ettevalmistustöid päevaseks ja õhtuseks tööks tuleb teha vastavalt teenindusstandardis ja ametijuhendis olevatele punktidele. Ettevalmistused peavad olema tehtud korrektselt ja õigeaegselt. Päevaseks ehk lõuna ajaks kell 12:00 peab olema kõik valmis ning õhtuseks külaliste vastuvõtmiseks ja teenindamiseks vajalikud tegevused peavad olema tehtud kella 17:00-ks. Päeva jooksul ja vahetuse lõpetamisel teenindusmeeskond peab tagama puhtuse ja korrektsuse nii kliendi- kui personalitsoonides. Ehk kõik tööpinnad peavad olema puhtad ning klienditeenindaja käitumine peab olema teenindusstandardile vastav.

Restoranis koristatakse iga päev enne avamist (teostab üldkoristaja), umbes kell 11:00. Seda peab kontrollima antud päeva vahetusevanem, kes vastutab saali korrasoleku eest. Kõik saali laudad peavad olema paigutatud korrektselt liinide järgi (kokku 4 liini). Vajadusel muudab teenindaja saali paigutust (ettetellimuste järgi). Enne restorani avanemist peab teenindaja kontrollima üle kõik laudad (laudlinad peavad olema sirged ja puhtad, lillevaasides vesi, lilled peavad ilusti välja nägema, soola- ja pipratoosid täis olema). Pärast seda toimub laudade katmine vastavalt standardile. Restoranis on täiskate alates 12:00 kuni kella 23:00. Juhul, kui saalis leidub koristamata tööpinda, korralagedust vm tööd takistavaid tegureid, peab vahetusevanem või tööl olev teenindaja koheselt teavitama teenindusjuhti.

Restoranitöötajad, teenindusjuht ja köögi vahetusevanem teevad igapäevaselt 15-minutilise koosoleku algusega kell 11:40. Koosolekul räägitakse eelmise päeva tagasisidest, ees ootava päeva broneeringutest, muudest jooksvatest küsimustest ja tööjaotusest, samuti räägitakse probleemsetest kohtadest. Köögipoolset esindajat on vaja selleks, et selgitada välja värskeim tooraine, nimetab tooted, mida tuleb esmajärjekorras müüa ning mida antud päeval pakkuda ei suudeta. Nädalavahetusel, kui teenindusjuhti kohal ei ole, viib koosoleku läbi vahetusevanem.

### **KLIENDI SAABUMINE**

Restoraniteenindaja peab alati olema nähtav ja valmis kliente teenindama. Klientide puudumisel on teenindaja töökohaks *lobby*-baar, kus on näha kõiki saabuvaid ja lahkuvaid

kliehte. Kliendi saabudes tervitab teenindaja teda selge häälega. Juhul, kui teenindaja on hõivatud teiste klientidega, antakse kliendile silmade, naeratuse ning peanoogutusega märku, et teda on märganud. Kui teenindajat ei ole hetkel saadaval, siis tervitab kliente vastuvõtuteenindaja ja saades infot, et kliendid tulevad sööma, suunab nad garderoobi ja annab teada, et kohe tuleb ka teenindaja. Juhul, kui tegemist on tiheda tööperioodiga, küsib teenindaja kliendi käest broneeringu olemasolu kohta. Juhul, kui broneering oli tehtud, täpsustab ta üle kliendi nime ja inimeste arvu, kontrollib ning juhatab nad lauda. Juhul, kui broneeringut ei ole tehtud, siis selgitab teenindaja kliendile restoranis L'Ermitage toimuvat (selle alla käivad üritused) ning laseb kliendil otsustada, kas ta soovib õhtustada restoranis või mitte. Juhul, kui restoran on täis ning vabu laudu ei ole pakkuda, pakub teenindaja kliendile võimalust oodata *lobby*-baaris ning tellida kergeid jooke niikaua, kuni laud vabaneb. Enne lauda juhutamist palub teenindaja panna kliendi üleriided garderoobi ning seejärel juhatab kliendi saali. Võimalusel laseb valida kliendile meelepärase koha. Teenindaja tõstab tooli lauast eemale ning pakub kliendile istet. Seejärel jätkab teenindust personaalsusest lähtudes.

### **RESTORAN L'ERMITAGE TEENINDUSE PÕHIMÕTTED**

Nagu juba mainitud, on L'Ermitage klassikaline *fine-dining* restoran, kus teeninduskäik peab toimima vastavalt konkreetsetele kehtestatud ettevõtte teenindusstandardile.

Restorani L'Ermitage eesmärk on pakkuda ühtlaselt kõrget teenindustaset, et klient jääks rahule ning tema ootused restorani suhtes oleksid ületatud. Iga teenindaja peab suutma teenindusstandarditele vastavat kvaliteeti tagada. Alustades teeninduskäiku, peab klienditeenindaja ennast nimepidi tutvustama ja rääkima lühidalt toidu-ja joogimenüü põhimõtetest, soovitades ennelõunasel koosolekul kokkulepituid tooteid ja restoranis kehtivaid pakkumisi. L'Ermitage teenindaja soovitab alati jooke toidu kõrvale, temalt oodatakse eelnevalt juhtkonnaga kokkulepituid toodete aktiivset müüki, sest see on ettevõttele kasulik. Antud kontseptsioonist lähtudes, on teenindaja kohustatud soovitama seltskonnale alates kahest inimesest pudeli veini toidu kõrvale ning suure pudeli vett. Sellega lihtsustab teenindaja oma tööd, sest tal tekivad konkreetsete fookustoodete, mida tuleb aktiivselt kliendile pakkuda.

Toitu ja jooke serveeritakse vastavalt kehtestatud standardile. Antud kontseptsioon näeb, et tellimused peavad teenindajate poolt olema väga selged. Serveerimise ajal ei tohi üle küsida, kes mida tellis. Teenindaja peab need punktid kirja panema ja meelde jätma. Pärast iga

toidukäiku tuleb külalise käest küsida tagasisidet toidu ja jookide kohta. Küsides, „kuidas maitstes?“, ei saa teenindaja mingit konkreetset infot. Seega peab iga teenindaja mõtlema enda jaoks välja küsimused, mis paneks nad inimestega rohkem suhtlema ja annaks asjalikku tagasisidet. Nendeks küsimusteks võivad olla: „mida te arvate antud toidust?“, „mis meeldis selle roa juures teile kõige rohkem?“. Kliendiga tuleb luua kontakt ning pidevalt ennast meelde tuletada. See on personaalne lähenemine ehk kliendiga meeldiva kontakti loomine tähelepanu kaudu. Teenindaja peab alati olema enda külalise jaoks olemas ja valmis tema vajadusi rahuldama. Iga teenindusetapi puhul on väga tähtsal kohal lisamüük. L’Ermitage teenindaja on väga avatud ja rõõmsameelne ning alati valmis tegema lisaks nii joogi- kui ka toidupakkumisi. Kui klient on põhiroa lõpetanud ja ootab magustoitu, läheb teenindaja kliendilt küsimata dessertveiniga Põltsamaa Kuldne. See on konkreetne näide, kuidas teenindaja peab käituma konkreetsetes olukorras, mis on seotud kindla tootega. Tööajal tuleb sääraseid olukordi väga palju, kus teenindaja peab pakkuma konkreetset toodet, mingil kindlal viisil ning ta peab olema selleks valmis ja piisavalt julge. Hotel L’Ermitage OÜ väärtustab väga viimast isikuomadust ning loodab, et iga töötaja, kes tuleb tööle, leiab selle endas üles. Järgides kindlaid standardeid ja reegleid, olles ise positiivselt meelestatud, on võimalik jõuda positiivse tulemuseni.

### **KLIENDI LAHKUMINE ETTEVÖTTEST JA TAGASISIDE KÜSIMINE**

Pärast viimase toidukäigu lõpetamist tuleb kliendilt küsida tema lisa soovide kohta. Juhul, kui tal on veel soove, tuleb need täita. Arveldamist teostatakse vastavalt teenindusstandardile. Pärast arve tasumist tuleb tänada klienti ja kindlasti kutsuda ta tagasi. Täna des väljendame oma tänulikkust, austust ja lugupidamist kliendi vastu ning anname mõista, et ta on meie juurde alati tagasi oodatud. Ei tohi unustada, et teenindusprotsess ei lõppe arve maksmisega. Inimesed istuvad ka pärast arveldamist restoranis edasi, teenindaja peab sellega arvestama ja olema kliendiga kontaktis. Kui rahalised tehingud on lõpetatud, on tähtsaim etapp tagasiside küsimine. Tagasisidet küsides tuleb teada saada võimalikult palju informatsiooni kliendi külastuse kohta. Tavaliselt hindab klient nelja põhilist aspekti: toit, jook, teenindus, õhkkond. Pärast tagasiside saamist tuleb veel kord tänada klienti selle andmise eest. Ei tohi unustada, et negatiivne tagasiside on ka tagasiside, mida tuleb võtta väga tõsiselt. See annab võimaluse teha vigade parandus, et järgmise külastuse ajal samu vigu vältida. Teenindaja on kohustatud edasi andma kliendi tagasisidet teenindusjuhile, kes vajadusel vastab kliendile, samuti vastutab tagasiside arhiveerimise, analüüsi ja võimalike paranduste eest.



**Lisa 4. Restoran L'Ermitage teenindusstandard**



***RESTORAN L'ERMITAGE TEENINDAVA  
PERSONALI TEENINDUSSTANDARD***

## **TERE TULEMAST PERRE**

Lugupeetud uus meeskonnaliige!

Palju õnne, sul tekkis võimalus panna ennast proovile ühes unikaalses Tallinna hotellis ning osa võtta Hotel L'Ermitage OÜ toitlustusosakonna arendamisest.

Hotell L'Ermitage on puhas ja turvaline hotell, kus on kiire ja sõbralik teenindus.

Meie ettevõtte väärtustab oma töötajates kõige rohkem järgmist:

- Positiivselt meelestatust
- Meeskonnatööd
- Lojaalsust
- Vastutustunnet
- Omaalgatusvõimet

**ME HINDAME KÕRGELT IGA TÖÖTAJA PANUST EESMÄRKIDENI JÕUDMISEL. PAKUME OMA TÖÖTAJALE TURVALIST JA STABIILSET TÖÖKESKKONDA, VÕIMALUST ARENEDA JA VASTAVALT LOJAALSUSE NING TÖÖPANUSE KASVULE KA MOTIVATSIOONI.**

Antud tekstimaterjali eesmärk on selgitada Hotel L'Ermitage OÜ toitlustusosakonna teenindusstandardi aluseid ja teenindusviise, mida enda ettevõttes aktsepteerime. See dokument peab olema kergelt loetav ning sisaldab ainult fundamentaalseid teadmisi.

Kujutage, et inimene, kellel oli halb päev, tuleb restorani sööma ja see muudab ta päeva rõõmsamaks ja positiivsemaks. Tegelikult on see klienditeenindaja ülesanne, panna külaline unustama tema igapäevased probleemid ja teha nii, et ta tunneks ennast teretununa. Seda kõike peab restoranitöötaja tegema professionaalselt ja erinevate suhtlemisviiside abil. Klienditeenindaja peab suutma olla hea näitleja ja mängima erinevad rolle vastavalt situatsioonidele.

## KES ME OLEME JA MIDA MEIE ETTEVÕTE ENDAST KUJUTAB?

**Hotell L'Ermitage** tahab pakkuda keset **Tallinna südalinna** saginat samasugust rahuoasi oma külalistele. Hotellis on kokku 122 numbrituba. Mugavate ja vaiksete tubade kujundus lähtub ajatust põhjamaisest elegantsist, millesse on segatud hetke kuumimaid sisustustrende. Akendest avaneb suurepärane vaade Hirvepargile ja Toompeale.

Tubade valikust leiavad endale sobiva ka erivajadustega inimesed; pered; allergikud, kelle vajadusi arvestades on sisustatud terve korrus. Lisaks tubadele on hotellis restoranid L'Ermitage (*fine dining*) ja Katze (*casual dining*), uus kaasaegne konverentsiruum ning mullivanniga privaatsaun.

Hotel L'Ermitage OÜ missioon on väga lihtne ja konkreetne. See on puhas ja turvaline hotell, kus on kiire ja sõbralik teenindus. Ettevõtte põhilisteks väärtusteks on viisakus, lugupidamine ja koostöö. Lugupidav suhtumine kolleegidesse ja külalistesse, sujuv, professionaalne ja heatahtlik koostöö, mis toob alati positiivse tulemuse. Järgmine põhiväärtus on turvalisus. Tööandja ja töötaja omavahelised kokkulepped, õigeaegsus ja seaduspärasus, selge ja arusaadav arvelduste süsteem nii töötajatele kui ka klientidele.

L'Ermitage visiooniks on hotell, mille stiilsus, kaasaegsus ja unikaalsus ületab iga külalise ootuse personaalse tähelepanu kaudu. Meie põhiline eesmärk on püsiklientide arvu suurendamine. Tugeva emotsionaalse side saavutamine, et külaline oleks lojaalne, vähem hinnatundlik ja konkurentide pakkumistele inertne. Me valisime endale kindla suuna ja püstitasime endale konkreetseid eesmärgid ning katsume neid täita, kasutades professionaalseid võtteid ja kvaliteetset teenindust.

## RESTORANITEENINDAJA OMADUSED

Antud peatükis käsitleme klienditeenindaja põhiomadusi ja atribuute, mida iga klienditeenindaja peaks võtma omaks ja esindama nii ennast, kui ka ettevõtet professionaalselt.

### **Personaalne hügieen, tööriietus ja välimus:**

- Klienditeenindaja välimus peab olema korrektne ning hügieeninõuetele vastav.
- Klienditeenindajate käed peavad olema alati puhtad ja desinfitseeritud.
- Vormiriietuse komplekti kuulub: must pluus, mustad viigipüksid ja põll.
- Vormiriietuse juurde kuulub nimesilt. Kinnitatakse vasakule poole.
- Teenindajate töökingade värv on must ning kotsakõrgus kuni 7 cm. Värvilised detailid ning kaunistused ei ole lubatud. Teenindajale ei ole lisaks eelnevale lubatud ka lahtise ninaga kingad ega mokassiinid.
- Jälgida tuleb vormiriietuse ja jalanõude puhtust.
- Sukkpüksid peavad olema ihuvärvi.
- Kõik ühes allüksuses korraga tööl olevad teenindajad peavad kandma sarnast vormiriietuse komplekti.
- Juuksed peavad olema puhtad ja korralikult sätitud kogu päeva vältel. Pikad juuksed peavad olema kinnises soengus.
- Lubatud aksessuaarid on peavõru, juuksepeandlad ja klambrid, mis on kooskõlas riietuse värviga ja sobivad stiiliga.
- *Make up* peab olema tagasihoidlik ja maitsekas. Tagasihoidlik ja viisakas välimus tekitab kliendis usaldust ja lasevad tal end tähelepanu keskpunktis tunda, mida ta ka on.
- Ehted - tööl olles ei ole sobiv nendega liialdada, valida tuleb tagasihoidlikud ehted. Sõrmuseid võib olla maksimaalselt kaks ühel käel, sh abielusõrmus. Kaelaketid, kõrvarõngad valida tagasihoidlikud.
- Klienditeenindajal tohib kasutada lakita maniküüri. Kunstküüned on keelatud.
- Parfüüme ja lõhnaveid kasutada väga tagasihoidlikult, parem kui üldse mitte. Sama kehtib igasuguste intensiivsete lõhnadega kreemide puhul. Eelistame neutraalsemaid vahendeid, kuna klient tunneb seda lõhna lauas väga hästi ja talle ei pruugi see meeldida.

- Nätsu närimine tööpostil on keelatud.
- Parim aksessuaar on naeratus. Alati tuleb püsida rõõmsameelne ja hoida kaunist rühti ning reibast olekut.

### **Klienditeenindaja isiklikud omadused:**

- Ole hea müügiinimene, proovi olla informatiivne ja tee võimalikult palju lisamüüki.
- Ole punktuaalne ja vastutustundlik.
- Lojale, sõbralik ja rõõmsameelne kolleegide ja külaliste vastu.
- Hea mälu on samuti üheks suureks eeliseks.
- Austa oma kolleege, külalisi ja töökohta.
- Tööle tule alati positiivsena, puhanuna, värskena ja teotahtelisena.
- Ole kohusetundlik, tähelepanelik ja hooliv

Arendades neid isiklike omadusi, saad alati pakkuda oma külalisele kõrgetasemelist teenindust ja arendada oma müügi- ning teenindusoskuseid.

### **Restoran L'Ermitage klienditeenindaja aabits**

Restoran on väga mahukas struktuur, kus töötab väga palju erinevaid inimesi ning nende omavahelised tegevused tööajal mõjutavad töökvaliteeti nii heas kui ka halvas mõttes. Inimene ei ole robot või masin, mis hakkab tööle nuppu vajutades. Inimesed vajavad seltskonda, arutlemist ja erinevatel teemadel vestlusi. See on inimese loomus ja nii ta eksisteeribki. Teineteise austamine seisab tähtsal kohal iga meeskonnaliikme jaoks. Ettevõtte juhtkonnaga kehtestatud kord peab alati toimima ning töötajad peavad seda toetama ning järgima neid reegleid, mis selles majas kehtivad.

### **Järgmisena me toome välja kõige elementaarsemaid töökorralduse tegurid, mida iga meeskonnaliige peab järgima:**

- Sinu tööpäev algab graafikus ettenähtud kellaajal. See tähendab, et sa mitte ei saabu majja sel kellaajal, vaid oled tööriietes ja valmis tööle hakkama. Majja sisenedes ei unusta end tööle registreerida.
- Alati kontrolli oma välimust enne saali sisenemist.
- Alati kontrolli restorani puhtust ja korda.
- Isiklikku telefoni ei ole lubatud kaasas kanda.

- Saalis peab teenindajate omavaheline suhtlus olema piisavalt tasasel toonil. Klient ei pea kuulma teie omavahelisi vestlusi, olgu need siis tööalased või mitte.
- Suitsetamas käime vaid selleks ettenähtud kohas ja suitsetamast tulles peseme ja desinfitseerime käed, joome vett, et ei oleks saalis tunda ebameeldivat tugevat suitsuhaisu.
- Päeva jooksul kasutame vaid töötajatele ettenähtud tualetti.
- Tööajal viibime töökohal ning ei jäta seda kordagi järelvalveta. Lahkudes palume ennast alati asendada.
- Oma töökoht hoiame puhtana töö ajal ja vahetuse lõppedes.
- Kõik probleemid kolleegide vahel peavad olema lahendatud klienditsoonist väljas, mitte ükski külaline ei pea teadma, et meeskonnas on tekkinud arusaamatus.
- Kui sa näed, et keegi teeb midagi valesti, proovi teda aidata ja näita, kuidas on võimalik õigesti teha. Koostöö on edu võti.
- Tööajal joome ja sööme ainult selleks ettenähtud ajal ja kohas.
- Kui tekib moment, kus pole midagi teha ja tundub, et on igav, siis restoranis töötades sellist varianti nagu igav ei eksisteeri. Alati võib koristada tööpinda või poleerida klaase, tutvuda veelkord veini- ja joogikaardiga, et end edaspidi kindlamalt tunda.
- Väldime koristamata laudade seisma jäämist ja hoiame restorani puhta ja ilusana.
- Peame meeles, et saalis peab olema rahulik, hubane ja meeldiv õhkkond. Me ei jookse või torma, karju, lõhu asju ega vaidle.
- Ei ole tühjade kätega käimist ja kui on aega, aita alati teist teenindajat.
- Austame oma kolleege.

Hea meeskonnasisene koostöö ja lojaalsus mõjuvad väga produktiivselt restorani mainele. Juhul, kui teil on hea side oma kolleegidega, siis abistavad nad alati sind sinu tegevustes, mis jällegi lihtsustab sinu tööd. Teeninduskvaliteedi tagamise eest vastutab terve meeskond ning iga meeskonnaliige peab panustama nii palju kui ta võimeline. Tehke enda tööd ausalt ja kohusetundlikult ning see annab oodatavalt positiivset tulemust.

## KOMMUNIKATSIOON

Kommunikatsiooni peatükis räägime sellest, kuidas käib mõtete ning informatsiooni vahetus klienditeenindaja ja kliendi vahel ning meeskonnaliikmete vahel. Üks restorani eduvõtmetest on õige kommunikatsioon nii osakondade vahel kui ka teenindusprotsessi käigus, kokkupuutes kliendiga. Tuleb alati jälgida, et õige info jõuaks õigesse kohta ja tänu sellele meeskond jõuaks positiivse tulemuseni.

### Kommunikatsioon kliendiga:

- Kommunikatsioon kliendiga algab tegelikult tükk maad enne tema restorani tulemist.
- Isegi, kui inimesi restoranis ei ole, tuleb arvestada sellega, et inimesed tänavalt näevad aknast sisse vaadates restorani olemust ja korrasolu.
- Külalise esimene emotsioon on kõige olulisem - avalda talle õiget ja positiivset muljet. Sinu väljendid, hoiak ja välimus peavad olema asjakohased.
- Meie jaoks on oluline meeldiva esmamulje loomine. Meie märkame klienti alati esimesena ja KÕIKI meid külastavaid kliente tervitame ALATI suure sooja naeratusega. Kontakt algab alati teenindajapoolse tervitusega, mida peab saatma silmside. Selge, kõlav ja rõõmsameelne tervitus soodustab ka edasist suhtlust kliendiga.
- Jälgi oma hääletooni, miimikat ja kehakeelt. Räägi rahuliku ja selge häälega ka siis, kui on väga kiire. Klient saab aru, kui oled närviline ja paanikas ning muutub ka ise närviliseks. Isegi siis, kui on kiire, tuleb olla rahulik ja professionaalne.
- Jälgi kliendi poolt tulevaid signaale, et aru saada olukorrast ja tema vajadustest.
- **EI OLE, EI SAA, EI TEA** pole aktsepteeritavad vastused. Kui ei tea, siis küsid. Kui ei ole või ei saa midagi pakkuda, siis leiad alati alternatiivi. Alati on võimalik leida kliendisõbralik lahendus.
- Suheldes kliendiga proovi teda meelestada õigesti endaga suhtlema ning ennusta kliendi vajadusi ja soove.
- Oluline on meeles pidada, et me ei võta ainult lauast tellimusi ega kannu jooke ja toite ette, vaid me pakume kliendile meelepärast elamust ja näitame kõigega, et me tunneme külalise vastu huvi.
- Käitu viisakalt ja taktitundeliselt ning austa oma klienti.

### **Telefoni kasutamine ja kõnedele vastamine:**

- Vastan telefonile kiiresti ja sõbraliku hääletooniga: Hotel L'Ermitage, teeninduse nimetus, enda nimi, kuuleb, tere päevast/õhtust.
- Alati küsime, kuidas me saame aidata.
- Räägime sõbralikult, loomuliku ja sooja hääletooniga.
- Vältime monotoonset häält.
- Ei räägi valjusti, see võib klienti hirmutada.
- Võidan helistaja tähelepanu. Tihti ei ole tähtis, mida öeldakse, vaid kuidas öeldakse.
- Räägin selgelt, hea diktsiooniga.

### **Informatsioon, mida broneeringu tegemise käigus tuleb kliendi käest küsida:**

- Kliendi nimi, kellele laud broneeritakse.
- Soovitav kuupäev ja kellaaeg.
- Kliendi kontakttelefon.
- Külaliste arv, ka laste arv, juhul, kui neid on.

### **Klientidega seotud probleemsete olukordade lahendamine:**

- Alati tuleb klient rahulikult ära kuulata ja mitte vahele segada enne, kui ta lõpetanud.
- Kui klient on ärritunud, siis oskame alati vabandada. Vabandamine on kõige lihtsam viis olukord heaks pöörata. Ennast õigustama hakates võib kliendile jääda mulje justkui ta jääks selles olukorras lolliks ning konflikt võib kasvada veelgi suuremaks. Seega - alati vabandame.
- Mitte mingil juhul klienditeenindaja ei lasku kliendiga vaidlustesse.
- Selgita välja probleemi tekkimise põhjus ning püüa leida lahendus. Vajadusel kaasa probleemi lahendamisse vastava allüksuse töötajaid/juhte.
- Probleemist teavita otsest ülemust/juhtkonda.
- Ära lase väiksetel konfliktidel enda tuju rikkuda ega edaspidist töökäiku mõjutada. Säilita igas olukorras rahu ja viisakus

### **Restoranitöötajate omavaheline kommunikatsioon:**

- Olulist infot, mis on seotud teenindusprotsessiga, jagame õigeaegselt oma kolleegidega.



- Tähtis info ei tohi toppama jääda, eriti kui info peab liikuma osakondade vahel
- Töö ajal ei arutata kolleegidega tundlikke teemasid.
- Tööajal peab suhtlemine kolleegidega olema viisakas ja korrektne.
- Juhul, kui mingi teema nõuab kiiremas korras läbi arutamist, siis palun leidke kolleegiga privaatsem koht, kus ei ole teisi inimesi ja kliente ümber.
- Toitlustusasutuses võivad tekkida probleemid ja kriitilised olukorrad ning juhul, kui vastutavat isikut kohal ei ole, tuleb talle helistada nii kiiresti kui võimalik.
- Oma negatiivsed emotsioonid ja isiklikud probleemid jätame koju ja nendega tööl ei tegele.
- Üksteise suhtes oleme sallivad, abivalmid, sõbralikud, koostööaltid. Klient tajub selgelt teenindajate omavahelisi pingeid, seetõttu väldime neid!

Proovi alati hoida oma kommunikatsiooni oskuseid professionaalsel tasemel. Sinu suhtlusoskustest saalis sõltub toitlustusasutuse maine ning seda ei tohi unustada. Kasuta neid oskusi, et luua toitlustusasutuses meelepärane atmosfäär ja positiivne õhkkond. Loomulikult aitab see ka luua häid suhteid oma klientide ja kolleegidega ning annab sulle parema müügipositsiooni, mis on nii sinu kui ka ettevõtte jaoks väga oluline. Me väga loodame, et see toob sinu töösse ainult positiivseid hetki ja naudingut.

## TEENINDUSE TEOSTAMINE JA SELLEGA SEOTUD TEGURID

Järgmises peatükis anname teile põhjaliku ülevaate teeninduse tehnilisest poolest. Räägime sellest, kuidas on vaja õigesti serveerida erinevaid toite ja jooke, kuidas tuleb katta lauda ja millises seisus peab see olema erinevatel teenindusetappidel. Tutvustame põhireegleid ja protseduure, mis aitavad teil teenindada õigesti ja korralikult. Kvaliteetset teenindust pakkudes tuleb järgida õigeid reegleid ja serveerimisviise.

### Laua eelkate:

- Laudu kattes kasutame alati kandikut (klaasid, pokaalid) ning nugade ja kahvlite puhul serveerimistaldrikut.
- Lauale pannakse koha näitamise taldrikud, et määrata nugade ja kahvlite asukoht lauas. Kahvlid asetatakse vasakule, harud ülespoole ja noad paremale, tera vasakule. Lauaservale lähim toiduriist on sellest 1,5cm-2cm kaugusel.
- Laud kaetakse söögiriistadega ning järgime põhimõtet väljaspoolt sissepoole ehk alustame eelroa riistadega ning järgmisena lähevad põhiroa omad.
- Lauale asetatakse leivataldrik, mille peal on võinuga.
- Klaasidest asetatakse esimesena sisemine klaas, siis välimised klaasid (veeklaas, valge veini pokaal, punase veini pokaal).
- Salvrätid pannakse kokku kaunit, mugavalt ja hügieenilist koha näitamise taldrikule.
- Laua keskele pannakse lillevaas koos õrna lõhnaga kontrastsete lilledega.
- Maitseained, vajaduse korral hambaorgid, pannakse laua äärde.

### Külalise vastuvõtmine ja edaspidine koostöö temaga

- Kogu restorani meeskond peab tervitama uusi kliente. Sellega anname inimesele märku, et ta on teretunud meie restorani.
- Juhul, kui sa oled hõivatud ning ei jõua hetkel klienti vastu võtta, naerata talle ja anna peanoogutusega teada, et ta on märgatud ja temaga tegeletakse esimesel võimalusel.
- Ära kunagi jäta külalisi tähelepanuta. Kui jätad külalise ootama, ütle neile, et tuled varsti tagasi. Siis kliendid arvestavad sellega, et sa oled olemas.
- Kliendiga kontakteerudes tervitame teda viisakalt, **tutvustame ennast nimepidi** ja küsime, kuidas saame aidata või mida saame pakkuda.

- Klienti vastuvõttes täpsustame vajadusel informatsiooni broneeringu kohta, juhul, kui see oli tehtud, ning seejärel juhatame lauda.
- Kindlasti ei tohi unustada küsida üleriided külalistelt, need tuleb iseseisvalt panna garderoobi.
- Ära unusta enne kliendi lauda juhatamist veenduda, et laud on ettevalmistatud ja korrektselt puhastatud vastavalt standardile.
- Paku klientidele istet, tõstes tool lauast eemale, esimesena loomulikult daamidele.
- Juhul, kui kõik lauad on mustad, siis palu külalisel oodata mõned minutid ja tee kiiremas korras laud puhtaks ning eelkatta see.
- Teenindamise käigus kasuta arusaadavaid sõnu ja väljendeid, et mõlemad osapooled oleksid toimuvaga kursis.

### **Menüü tutvustamine ning laua planeerimine vastavalt klientide arvule:**

- Enne menüü tutvustamist ja edasiandmist kontrolli, et see oleks puhas ja kasutuskõlblik.
- Menüüd viime tutvumiseks lauda neile sobilikus keeles.
- Nii toidu- kui ka joogimenüüd tuleb esitada igale kliendile, alustades naistest, seejärel tulevad meesterahvad ja lapsed ning viimasena saab menüü võõrustaja.
- Võõrustajale tuleb samuti viisakalt pakkuda veinikaart koos toidumenüüga.
- Teenindaja peab suutma paari-kolme lausega rääkida nii toidu- kui ka joogimenüü kontseptsioonist, kirjeldades mõnda rooga ning selgitades valmistamisviise.
- Menüüd ja kõikide roogade komponente peab teadma ja tundma peast!
- Eelkõige soovita kliendile juhtkonnaga kokkulepitud tooteid, mida oleks meile kasulik müüa.
- Kui kliendil on roogade kohta küsimusi, millele sa vastust anda ei oska või mõni erisoov, mida menüüs pole, siis kooskõlasta see alati köögiga enne, kui vastuse annad.
- Kui lauas istub vähem inimesi kui seal istekohti on, eemaldab klienditeenindaja liigse eelkatte.

### **Lauast tellimuste vormistamine:**

- Joogitellimuse võtad alati esimesena. See annab sulle lisaagea ja samuti kliendile aega menüüga tutvuda. Alati proovi alguses müüa aperitiivi. Lisamüük on oluline.
- Juhul, kui köögis on väga palju tööd ning ooteajad on pikad, kindlasti teavita oma külalist sellest enne toidutellimuse võtmist.
- Väga suurte laudkondade puhul tuleb alguses viisakalt välja uurida, mis viisil soovitakse hiljem maksta, kas eraldi või kõik kokku, juhul kui selle kohta pole eelnevalt infot antud.
- Kuni nelja inimese tellimuse peab klienditeenindaja suutma vormistada ilma paberita.
- Tellimust lauast võttes pöördume esmalt naisterahvaste poole.
- Me ei tohi unustada, et ka lapsed on kliendid. Pöörake ka neile tähelepanu ja andke soovitusi.
- Kindlasti tuleb anda kliendile valitud või soovitatud roogade juurde veini- ja joogisoovitus. Samuti peab teenindaja tutvustama restoranis kehtivaid pakkumisi. Pea meeles, et esialgu pakume ja aktiivselt müüme kontseptsioonile vastavaid tooteid.
- Juhul, kui inimene sööb lammast, veist või vasikat, tuleb tema käest küsida soovivat liha küpsusastet: *rare, medium, well done*.
- Kui seltskond tellib toitu erinevalt, supid, eelroad, praed, siis kindlasti täpsusta järjekord, kuidas toitu serveerida
- Vormista tellimus kuni pearoani, pärast põhiroa söömist küsi magustoidu, kohvi või digestiivi soove.
- Tellimuse vormistamisel märgib klienditeenindaja üles laua numbri, inimeste arvu ja kes mida tellis.
- Peale tellimuse vormistamist korda külaliste valikuid ja küsi kas kõik vastab tõe, seejärel avalda neile tänusõnu tellimuse eest ning korja laua pealt menüüd.
- Pea meeles, et kui midagi oli tellitud väiksele lapsele, siis reeglina ta peab saama oma toidu esimesena.

Pärast tellimuse vastuvõtmist lööb klienditeenindaja tellimuse kassaaparaadist läbi, sealt lähevad tšekid kööki ja baari. Tellimust sisestades tuleb märkida laua number, inimeste arv ja rahvus. Juhul, kui tellimuses on midagi ebatavalist, siis kassades on kodeeritud ka

kommentaariid, mis aitavad teha arusaamatu olukorra selgemaks (käigud, lisandid, küpsusastmed jne). Väga tähtis ja teenindajate jaoks kohustuslik, et kõik tooted, mida klient tellib peaksid kassasüsteemi olema sisestatud, et ei tekiks arusaamatusi.

### **Jookide serveerimine:**

- Alati kontrolli, et pokaal või klaas, kuhu sa hakkad jooki serveerima, oleks puhas ja poleeritud. Kui ei ole, siis tuleb see koheselt tuleb välja vahetada uuema ja korrektsema vastu.
- Hoia klaasi õiget pidi, põhjast või pokaali puhul jalast.
- Kindlasti tuleb jälgida, et kõik joogid saaksid serveeritud õigetes klaasidesse.
- Joogid peavad olema serveeritud mitte kauem kui 3-5 minuti pärast tellimist. Juhul, kui joogi omapära ütleb, et valmistamine võtab kauem aega, siis tuleb külalist lihtsalt sellest teavitada.
- Kõik joogid ja klaasid viime lauda serveerimiskandikul.
- Nii alkoholiseid kui ka alkoholivabu jooke valatakse kliendi paremalt poolt parema käega, olles pudelid enne avanud abilaua juures või kliendi laua kõrval ja pühkinud pudelikaela salvrätikuga üle.
- Alustame naistest ning seejärel valatakse joogid meestele. Juhul, kui lauas istub laps, siis alustame temast.
- Siis, kui serveerid jooke, ole alati meeldiv ja maini, mis joogiga tegemist on.
- Veini serveerimine peab toimuma kasutades abilauda. Kui abilauda pole võimalik kasutada, siis teenindaja peab seda tegema kliendi laua kõrval.

Esimese asjana tutvustame paari sõnaga kliendile tellitud veini, näitame veini etiketti vasakult poolt ning ootame temapoolset kinnitust, et just see on see vein, mida ta soovis. Seejärel avame pudeli. Peale pudeli avamist, juhul, kui tegemist puukorgiga, asetame selle väiksele taldrikule ja jätame laua peale. Esimese proovi anname kliendile, kes tellis veini ning valame kliendile paremalt poolt. Tema maitseb ja annab oma hinnangu. Kui kõik sobib ja on korras, valame järgnevalt veini naissoost klientidele, seejärel mehed ning viimasena täidame klaasi kliendile, kes oli tellija.

### **Toidu serveerimine ja nõude koristamine:**

- Enne roogade serveerimist tuleb esimesel võimalusel lauda toimetada leib, sai, võie.
- Leiba tuleb pakkuda kliendile vasakult poolt vasaku käega.
- Serveerides toitu, veendu et laual on olemas õiged söögiriistad.

- Toidu serveerimine lauas algab kõige eakamast naisterahvast või kui lauas on lapsed, siis esimesena serveerime lastele.
- Suurema laudkonna puhul tuleks jätkata serveerimist kella suunas. Väiksema laua puhul põhimõttel naised ja lapsed enne, siis mehed.
- Lauani viib kelner taldrikul olevad valmisportsjoni käe vahel hoides, asetades toidu külalise ette paremalt poolt parema käega.
- Toitu serveerides räägime, mis on taldrikul ja kuidas sobiks seda paremini nautida. Alati soovitakse head isu!
- Kui serveerid uut toitu, veendu, et oled laualt ära viinud mustad nõud ja kahvlid ning ettevalmistused kliendi uueks käiguks on tehtud.
- Tarvitatud nõud korjatakse laualt alles siis, kui terve laudkond on söömise lõpetanud. Toidu lõpetamisest annavad märku kella viie osuti suunas asetatud toiduriistad, see kehtib ka supi ja magustoidu puhul.
- Serveerimine ja koristamine (vasakult poolt) lauas peab toimuma rahulikult, vaikselt ja kliente mitte häirivalt.
- Kindlasti peab viie minuti jooksul küsima kliendilt pärast toidu serveerimist tagasisidet toidu kohta.

### **Magustoidu ning kuumade jookide pakkumine ja serveerimine:**

- Magustoitu soovitatakse klientidele pärast põhiroa söömist. Klienditeenindaja toob uuesti menüü ning vormistab magustoidu tellimuse. Ärme unustame ka teha häid soovitusi magustoidu osas.
- Pea meeles, et laua pealt tuleb enne magustoidu serveerimist ära koristada: taldrikud, noad ja kahvlid, leivataldrikud, **soola-ja pipratoosid** ning klaasid, v.a. veeklaas. Kõik peab olema koristatud enne magustoidu pakkumist. Veendu, et laua peal oleksid magustoidu söömise jaoks mõeldud söögiriistad.
- Magustoidu juurde pakume alati digestiive, konjakit, likööri, dessertveine ja kohvijooke, mida reeglina toome enne magustoitu.
- Kohvi ja teed serveeritakse, tuues enne lauale suhkrutoos ja kohvikoor või piim, mis on eelnevalt soojaks tehtud. Ainult sel juhul, kui klient soovib külma, pakume talle külma piima.

- Tass peab olema samuti soojaks tehtud. Klassikalise kohvimasina peal asetsevad kuuma õhuga töödeldud tassid.
- Kõik kohvijoogid peavad jõudma kliendini kohe, et nende kvaliteet ei langeks.
- Espresso alati pakume pool klaasi tavalist vett.

### **Arveldamine:**

- Kui klient on küsinud arve ja soovib maksta, tuleb see arve talle kohe viia ja küsida, kas soovitakse maksta kaardiga või sularahas.
- Arve esitatakse klientidele arvekaante vahel.
- Klient ei tohi jääda arvet ootama ja kui arve on lauda jõudnud, ei tohi ta jääda ootama, millal maksta oleks võimalik.
- Kui klient soovib tasuda sularahas ei pea jääma laua kõrvale ootama, aga tuleks viisakalt silm peal hoida juhuks, kui on vaja raha tagasi anda.
- Klienditeenindaja on kohustatud igale kliendile esitama korrektse tšeki, kus peavad olema märgitud kõik tarbitud tooted, nende hinnad ning allahindlused, juhul, kui need olemas on.
- Toa arve lisamise puhul, peavad tšeki peal olema märgitud kliendi nimi ja tema allkiri.

Peale arveldamist unustatakse sageli klient sinnapaika, sest enam ta ei telli ja kasu temast ei ole. See on loomulikult väärarusaam: klient tuleb kenasti ära saata ning küsitakse tagasiside saadud restoranikogemuse kohta.

Nüüd teate, kuidas peate käituma ja tegutsema erinevates situatsioonides. Väiksed detailid mängivad väga suurt rolli teeninduses ja meie ettevõttes on väga tähtis tagada kõrge kvaliteet, pakkudes enda külalistele meelepärane kogemus. Selle reeglistikuga muutub sinu töö aina lihtsamaks ja mõne aja pärast hakkad käituma automaatselt vastavalt etiketile. Juhul, kui sul tekivad küsimused nende punktide kohta, siis pöördu oma teenindusjuhi poole.

## LISAMÜÜK JA MÕNED MÜÜGITEHNIKAD

Hea klienditeenindaja peab õppima ja arendama enda müügioskusi igapäevaselt. Ta peab olema võimeline erinevate müügitehnikate kaudu aktiivselt müüma ettevõtte toodangut, muutma kliendikogemus positiivseks ja suurendama ettevõtte käivet.

Kaks põhilist müügitehnikat, mida tänapäeva restoraniteenindajad peavad kasutama on: ***Suggestive selling* ehk soovituslik müük** ja ***Upselling* ehk kõrgema kategooria/klassi toodete müük**. Mõlemad tehnikad nõuavad head taktikat, suhtlemisoskust ja pakutava toodangu põhjalikku teadmist.

### **Suggestive Selling:**

- Aktiivne pakkumisepõhine toidu ja jookide lisamüük.

**Näide:** Soovitad erinevaid suupisteid ning nende kõrvale vastavat jooki.

### **Upselling**

- Aktiivne pakkumispõhine kõrgema klassi toodangu lisamüük.

**Näide:** tavalise V.S konjaki asemel pakud võtta V.S.O.P.

Juhul, kui inimene ei suuda otsustada, siis aita teda - anna talle valik kahest kõige populaarsemast tootest ja tee neile sellist reklaami, et inimesel ei oleks teist võimalust, kui proovida sinu poolt pakutud.

**Näide:** „Ehk soovite magustoiduks proovida meie tuntud pistaatsiapähklitega juustukooki , mida valmistme kohapeal värskest toorainest? Samuti pakume juustukoogi kõrvale meie kohalikku õunadessertveini, mis sobib koogi kõrvale perfektselt“.

Soovita alati julgelt õigeid kooslusi: magustoit + kohv või digestiiv, roogade kõrvale vastavat veini, aperitiivi enne toitu jne.

### **Austa kliendi valikut**

Pane klienti tundma ennast hästi isegi siis, kui ta ei järginud sinu soovitusi, vaid tegi hoopis omamoodi. Ära unusta ka seda, et kui ta esimesel korral ei võtnud arvesse sinu soovitusi, ei tähenda, et teist kord käitub ta samamoodi. Alati tasub pakkuda uusi ja häid tooteid, teostades lisamüüki. Efektive lisamüügi eduvõti on põhjalik menüü teadmine.



Sina pead teadma kõiki tooteid, mida restoran pakub. Siis, kui kõik olemasolevad pakutavad tooted on sinu jaoks selged ja kõik koostisosad meeles, saad pakkuda meie toodangut kindlalt ja professionaalselt. Alati tuleb olla tähelepanelik ja hooliv kõikide oma laudkondade suhtes. Kui näed, et klaas on tühi, pakud juua juurde, küsid aeg-ajalt tagasisidet ja kas saad ehk midagi juurde pakkuda. Ära kunagi karda olla pidevas kontaktis kliendiga.