

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katarina Reimaa

**KLIENDITEENINDUSE PROTSESSI PARENDAMINE
RESTORANIDE TULEMUSLIKKUSE TÕSTMISEKS LÄBI
STRATEEGILISE PERSONALJUHTIMISE**

Magistritöö

Õppekava: Personalijuhtimine

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 375 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katarina Reimaa

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178014HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: katarina.reimaa@gmail.com

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. PROTSESSIDE KESKNE LÄHENEMINE JA ÄRIPROTSESSIDE JUHTIMINE.....	9
1.1. Äriprotsess ja protsessi osad.....	9
1.2. Protsesside keskne lähenemine ja äriprotsesside juhtimine	10
1.3. Protsesside juhtimine tootlustusvaldkonnas	13
2. METOODIKA	18
2.1. Kasutatud meetodid	18
2.2. Äriprotsessi juhtimise elutsükkel.....	20
2.2.1. Protsessi valik ja protsessi määratlemine	22
2.2.2. Protsessi mõõdikud ja avastamine	23
2.2.3. Protsessi analüüs.....	26
2.2.4. Protsessi muutmine ja parendatud mudel	27
3. UURINGU TULEMUSED JA ETTEPANEKUD	29
3.1. Uuringu tulemused	29
3.1.1. Restoranide klienditeeninduse protsessi juhtimine.....	29
3.1.2. Vajalikud oskused ja omadused klienditeeninduse protsessi soorituseks	30
3.1.3. Restoranide klienditeeninduse protsessi tulemuslikkuse mõõdikud	31
3.1.4. Klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust mõjutavad tegurid ja kitsaskohad.....	33
3.1.5. Vajalikud muutused protsessi tulemuslikkuse tõstmiseks.....	35
3.2. Järeldused ja ettepanekud	35
3.2.1. Täituvuse suurenemisega toimetuleku strateegia ja protsessi paindlikkuse tõstmine ...	35
3.2.2. Erineva kompetentsuse tasemega töötajate kaasamine ja uute ametikohtade loomine .	36
3.2.3. Protsessi tsükli aja vähendamine läbi strateegilise personalijuhtimise	37
4. EDASISED SAMMUD JA UURINGU NÕRKUSED	40
4.1. Edasised sammud	40
4.1.1. Toidu valmistamise protsessi parendamine	40

4.1.2. Juhtimis- ja tugiprotsesside mõju uurimine ettevõtte tulemuslikkusele	40
4.2. Uuringu nõrkused	41
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	51
Lisa 1. Restorani protsesside arhitektuur tase 1	51
Lisa 2. Dokumentatsiooni analüüsi kokkuvõte.....	52
Lisa 3. Olemasolev ehk <i>as-is</i> protsessi mudel	54
Lisa 4. BPMN modelleerimiskeele enimkasutatavad sümbolid ja seletused	55
Lisa 5. Kulude analüüsi kokkuvõte	58
Lisa 6. Töögrupi intervjuu kava	62
Lisa 7. Protsessi juhtide intervjuu kava	64
Lisa 8. Protsessi varustaja ja kliendi intervjuu kava.....	66
Lisa 9. Intervjueeritavate nimekiri.....	67
Lisa 10. Sidusgruppide analüüsi kokkuvõte	68
Lisa 11. Juurpõhjuse analüüs.....	71
Lisa 12. Parendatud ehk <i>to-be</i> protsessi mudel	72
Lisa 13. Lihtlitsents	73

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuritakse väikese ja keskmise suurusega Pärnu toitlustusettevõtete protsesside juhtimise praktikaid ja nende kitsaskohti. Lisaks uuritakse klienditeenindaja erinevateks ametiülesanneteks vajalikke eeldusi s.h. kompetentsust, omadusi ja kogemusi, et mõista kuidas oleks võimalik personali efektiivselt juhtides klienditeeninduse protsessi parendada. Töö eesmärgiks on optimeerida restorani klienditeeninduse protsessi ning pakkuda välja parendatud protsessi mudel, et tõsta restoranide tulemuslikkust. Kuna akadeemikud on välja toonud restorani tulemuslikkuse tõstmise eeldustena tõhusa personalistrateegia ja -kulu kontrolli (Mun & Jang, 2018), keskendub autor protsessi parendamisele läbi sihipärase ja efektiivse personalijuhtimise.

Magistritöös on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit ning andmeid kogutakse poolstruktureeritud sidusgruppide intervjuude, dokumentatsiooni ja kulude analüüsi meetodi abil. Esmalt kirjeldatakse olemasolev protsess, kaardistatakse kitsaskohad ning seejärel tehakse ettepanekud protsessi parendusteks. Autor lähtub käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamisel Dumas *et al.* (2018) poolt välja pakutud äriprotsesside juhtimise elutsükli teooria erinevatest faasidest ning parendatud mudeli loomisel, akadeemikute poolt välja töötatud protsessi re-disaini heuristikutest (Reijers H. A., 2003; Reijers & Mansar, 2005).

Uuringu käigus selgus, et hooajalisusest tingitud käibe ja töötajate arvu suur muutus mõjutab restoranide protsesside juhtimise praktikaid uuritud Pärnu ettevõtetes. Mõistes, et protsesside juhtimise kitsaskohad ilmnevad üksnes hooajalisel töömahu suurenemisel klienditeeninduse protsessi madala paindlikkuse, tsükli aja pikenemise, kompetentsete töötajate nappuse ja efektiivse personali hõive vajaduse tõttu, teeb autor ettepaneku luua restoranidel täituvuse suurenemisega toimetuleku strateegia ja seeläbi tõsta protsessi paindlikkust. Veel teeb autor ettepanekud: uute ametikohade loomiseks, et kaasata erineva kompetentsuse tasemega töötajaid; ja protsessi tsükli aega lühendada läbi strateegilise personalijuhtimise.

Võtmesõnad: BPM, protsesside juhtimine, restorani teenindusjuhtimine, strateegiline personalijuhtimine

SISSEJUHATUS

„Viis kuidas protsessid on disainitud ja teostatud mõjutab nii teenuse kvaliteeti, mida kliendid tajuvad kui ka efektiivsust, millega neid osutatakse“ (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018, lk 3). Iga ettevõtte teostab hulga protsesse, et pakkuda oma klientidele nende oodatud teenust või toodet. Sarnaselt kliendisuhetele, tootele/teenusele ja töötajatele, tuleb juhtida ning arendada ka protsesse. Tavalisemad põhjused miks ettevõtted protsesse arendavad on kulude kokkuvõid, tootmisaja lühendamine ja vigade minimeerimine, aga ka konkurentsi eelise loomiseks (*Ibid.*).

Tulenevalt toitlustusvaldkonna madalast kasumlikkusest, kõrgest tegevuskulude osakaalust ja suurest konkurentsist turul, otsivad juhid pidevalt uusi viise kuidas kasumlikult ettevõtet juhtida ning tegutsemas hoida (Tang, Repetti, & Raab, 2019). Erinevad toitlustusvaldkonna uuringud on kinnitanud operatiivjuhtimise sh. protsesside juhtimise tähtsust ettevõtte tulemuslikkuse tõstmisel (Abdillah & Diana, 2018; Evans, 2005; Denton & White, 2000). Toitlustusteenuse osutamise põhiprotsessideks on toidu valmistamine ja klientide teenindamine (Drljaca, 2006).

Toitlustusvaldkonna suurim väljakutse on suurenenud töömahu korral tsükli aja pikenemine ning sellest tulenevalt, tajutava teenuse kvaliteedi langus (Armistead & Clark, 1994). Teiseks suureks väljakutseks on personali strateegiline planeerimine arvestades kompetentsuse ja tööjõu puudusega ning seejuures pidevalt kasvavate tööjõukuludega (Tang, Repetti, & Raab, 2019).

Restorani tegevuskuludest on kõrgeim tööjõukulu ja sellest tulenevalt on oluliseima tähtsusega produktiivsuse ja kasumlikkuse säilitamisel, eespool mainitud kulu kontrolli all hoidmine (Heikkilä & Saranpää, 2006). Käesolevas töös keskendutakse klienditeeninduse protsessi parendamisele läbi efektiivse ja strateegilise personalijuhtimise, kuna protsessi tööjõukulu on restoranile suurim tegevuskulu. Mõistes, et klienditeeninduse protsess koosneb paljudest erinevatest etappidest, teguritest ja osapooltest, omab valitud protsessi parendamine tuntuvat mõju protsessis osalejatele ja seepärast on restorani tulemuslikkusele strateegilise tähtsusega.

Töö autor uuris millised on kuurortlinna, Pärnu väikese ja keskmise suurusega toitlustusettevõtete ja -osakondade protsesside juhtimise praktikad ning millised on kitsaskohad, mis vajavad parendamist. Lisaks uuriti restorani klienditeenindaja erinevateks ametiülesanneteks vajalikke

eeldusi s.h. kompetentsust, omadusi ja kogemusi, et mõista kuidas oleks võimalik personali efektiivselt juhtides klienditeeninduse protsessi parendada. Töö keskne uurimisküsimus on kuidas optimeerida ja parendada restorani klienditeeninduse protsessi läbi efektiivse ja strateegilise personalijuhtimise. Magistritöös on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit ning andmeid kogutakse poolstruktureeritud intervjuude s.h. töögrupi ja sidusgruppide intervjuude ning dokumentatsiooni ja kulude analüüsi abil.

Uurimisküsimused:

1. Kuidas toimub ettevõtte klienditeeninduse protsessi juhtimine s.h personali planeerimine ja juhtimine?
2. Millised on vajalikud oskused ja omadused klienditeeninduse protsessi soorituseks erinevates protsessi etappides?
3. Milliste mõõdikute alusel ja kuidas hinnatakse restorani klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust?
4. Millised on klienditeeninduse protsessi kitsaskohad ja kuidas need protsessi kulu, aja, kvaliteedi ja paindlikkuse mõõdikutes väljenduvad?
5. Milliseid muutusi vajatakse protsessi tulemuslikkuse tõstmiseks ning kuidas need väljenduksid protsessi kulu, aja, kvaliteedi ja paindlikkuse mõõdikutes?

Töö eesmärgiks on optimeerida restorani klienditeeninduse protsessi läbi efektiivse ja strateegilise personali planeerimise ning pakkuda välja parendatud protsessi mudel, et tõsta restoranide tulemuslikkust. Kuna autor ei leidnud toidlustusvaldkonna spetsiifilisi protsesside juhtimise käsitlusi, lähtus ta käesoleva magistritöö probleemi lahendamisel ja eesmärgi saavutamisel, äriprotsesside juhtimise elutsükli teooriast (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Olemasoleva protsessi kaardistamisel ja analüüsimisel juhitudakse äriprotsesside juhtimise elutsükli teooria faasidest ja parendatud mudeli loomisel, erinevate akadeemikute poolt välja töötatud protsessi muutmise heuritikutest (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018; Reijers H. A., 2003; Reijers & Mansar, 2005). Protsesside visualiseerimiseks kasutab autor praktikute hulgas enim kasutatud modelleerimiskeelt BPMN, mille visualiseerib Draw.io tarkvara abil.

Mõistes, et toidlustusvaldkonnas on protsesside juhtimist vaadeldud teenindus, käibe- ja kulujuhtimise ühe aspektina ja alati üksikute protsessi tulemuslikkuse mõõdikute kontekstis, on antud magistritöö teema uudne. Kuna akadeemikud on välja toonud restorani tulemuslikkuse

tõstmise eeldustena tõhusa personalistrateegia ja tööjõukulu kontrolli, keskendub autor protsessi parendamisele läbi sihipärase ja efektiivse personali juhtimise.

Magistritöö koosneb neljast osast. Esimeses osas antakse ülevaade protsessi osadest ja erinevatest protsesside liigitamise viisidest. Seejärel tehakse ülevaade protsesside kesksest lähenemisest, äriprotsesside juhtimise kui teadusharu kujunemisest ja erinevatest teemaga seotud kontseptsioonidest ning põhimõistest. Lisaks protsesside juhtimise valdkonna kujunemisele, tutvustatakse ka varasemaid toitlustusvaldkonna protsesside juhtimise uuringuid ja käsitlusi. Töö teises osas tutvustatakse magistritöö metoodikat s.h kasutatud meetodeid, äriprotsesside juhtimise elutsükli ning selle erinevaid faase. Toimub protsessi määramine, avastamine, analüüsimine ja parendatud mudeli loomine. Kolmandas osas antakse ülevaade uuringu tulemustest vastates uurimisküsimustele ning seejärel tehakse järeldused ja ettepanekud töö eesmärgi täitmiseks. Viimases osas tuuakse välja võimalikud edasised sammud ning käesoleva uuringu nõrkused.

Järgnevalt antakse ülevaade protsesside juhtimise olulisematest mõistetest, protsesside keskse lähenemise ja äriprotsesside juhtimise valdkonna kujunemisest ning tutvustatakse toitlustusvaldkonna protsesside juhtimise praktikaid.

1. PROTSESSIDE KESKNE LÄHENEMINE JA ÄRIPROTSESSIDE JUHTIMINE

1.1. Äriprotsess ja protsessi osad

Äriprotsessi on defineeritud, kui horisontaalset rida tegevusi, mida teostatakse lähtuvalt vajadusest ehk sisendist ja mis väljendub tulemina, täitmaks klientide või sidusgruppide vajadusi (Palmberg, 2009, lk 207). Samas on Dumas *et al.* (2018, lk 27) defineerinud protsessi, kui hulka sündmusi, tegevusi ja otsustushetki mis ühiselt viivad väljundini, et pakkuda väärtust organisatsiooni klientidele. Mõistes, et autorid kasutavad nii äriprotsessi kui ka protsessi mõistet sarnaselt s.t kirjeldamaks tegevusi, mida tehakse ettevõtte klientide vajaduste rahuldamiseks, ei näe autor vajadust eristada üksteisest äriprotsessi ja protsessi mõistet.

Veel enne, kui autor tutvustab protsesside keskset lähenemist ja erinevaid teooriaid, on oluline mõista, millest protsessid koosnevad, kuidas protsesse jaotatakse ning kuidas neid vaadelda, kuna protsesside eristamine üksteisest on ettevõtte jaoks strateegilise tähtsusega (*Ibid.*). Protsess koosneb hulgast tegevustest (*activities*), sündmustest (*events*) ja otsustushetkedest (*decision points*). Protsessi kaasatakse hulk sisemisi ning väliseid osalejaid (*actors*); objekte (*physical objects*) sh. materjal, varustus; ja info (*informational objects*), mille abil luuakse väärtust kliendi jaoks. Protsessi tulemeid võib olla üks või mitu ning see võib olla nii positiivne kui ka negatiivne; sel juhul ei ole kliendi jaoks osaliselt või täit väärtust loodud. (*Ibid.*)

Tuntuim ja enim kasutatust leidev protsesse üksteisest eristav käsitlus pärineb kaheksakümnendatest mil Porter ja Millar (1985) tutvustasid teooriat „Väärtusahel“ (*Value Chain*), mis jaotab protsessid kaheks: põhi- ja tugiprotsessideks (*core and support processes*). Käsitluse kohaselt liigitatakse põhiprotsesside alla ettevõtte ja tarbija jaoks väärtust loovad tegevused, mille eest klient maksab nt. tootmine, teenuste osutamine, turundus ja müük jms. Tugiprotsessid tagavad põhiprotsesside toimimise nt: personalijuhtimine, raamatupidamine, finantsjuhtimine, IT jms.

Tänapäevane käsitlus (Harmon, 2007) on jaotanud tugiprotsessid kaheks: otseselt põhiprotsesse toetavad tugiprotsessid (*support process*); ja üldised juhtimisprotsessid (*management process*), mis

planeerivad, organiseerivad, kommunikeerivad ja kontrollivad organisatsiooni tegevusi. Juhtimisprotsesside hulka kuuluvad protsessid mis suunavad erinevate regulatsioonide, standardite ja praktikatega põhi- ja tugiprotsesside juhtimist nt: eelarvestamine, riskijuhtimine, tarnijate ja partneritega koostöö jms.

Veel üks viis protsesse vaadelda on neid käsitleda lihtsate või keerukatena (*Ibid.*). Lihtsad protsessid järgivad kindlat tegevuste järjekorda paika pandud reeglite järgi. Iga ülesanne tegevuste jadas on lihtsasti defineeritav, puuduvad erandid ning hargnemised. Komplekssed protsessid on keerulisemad defineerida, järgivad paljusid reegleid, hargnevad ning erisused on tavapärased; oluline on inimfaktori initsiatiiv. Väga keerulised protsessid on vähe defineeritavad, muutuvad kiiresti ning arenevad aja möödudes; vajavad enim inimfaktori initsiatiivi ja loovust. Neid protsesse tavaliselt automeerida ei saa.

Mõistes mis on protsess ning kuidas neid strateegiliselt üksteisest eristada, saab tutvustada protsesside kesket lähenemist ja äriprotsesside juhtimise valdkonna kujunemist.

1.2. Protsside keskne lähenemine ja äriprotsesside juhtimine

Protsessi tõhususe (*efficiency*) ja mõjususe (*effectiveness*) tõstmiseks on vaja protsesse täiustada ja ümber kujundada (Murray, 1995). Äriprotsesside juhtimine kui teadusharu koondab enda alla hulga meetodeid, tehnikaid ja tööriistu, mis aitavad määratleda, analüüsida, ümber korraldada ja jälgida äriprotsesse, et optimeerida protsesside tulemuslikkust (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Tavapärastelt on protsesside optimeerimise eesmärgiks ettevõtte kulu vähendamine (s.h vigade minimeerimine), efektiivsuse tõstmine (s.h kvaliteedi) ja konkurentsivõime tagamine.

Protsesside juhtimise teooria eelkäijaks arvatakse olevat F.W. Taylor (1911), kes kaardistas raamatus „Teadusliku juhtimise põhimõtted“ olulised ideed kuidas head juhid protsesse parendavad. Taylori lähenemine tutvustas olulisi personali planeerimise ja tööanalüüsi võtteid. Tema teooria kohaselt said kõigist töötajatest spetsialistid, kes keskendusid vaid ühe tööloigu täitmisele kogu protsessist.

Järgmised seosed äriprotsesside juhtimisega (edaspidi BPM) on loodud kontseptsiooni „Kriitilised edutegurid“ (*Critical Success Factors*) (Rockart, 1979) ning Porter ja Millar (1985) poolt tutvustatud teooria „Väärtusahel“, vahel. Eelpool mainitud kontseptsioonid ei käsitlenud

äriprotsesside juhtimist viisil, kui tänapäeval defineeritud, kuid teooriate organisatsiooni parendamist puudutavad aspektid olid kattuvad BPM eesmärkidega (Klun & Trkman, 2018).

Protsesside keskset lähenemist võib kohata järgenevate ärijuhtimise teooriate kontekstis (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018, lk 7-8): Terviklik kvaliteedijuhtimine (*Total Quality Management*), mis on peamiselt tootmisettevõtetes rakendatav ning distsipliini fookus on toodete pideval parendamisel; Operatsioonide juhtimine (*Operations Management*), mis on peamiselt tootmisettevõtetes praktiseeritav ning keskendub olemasolevate protsesside kontrollile, mitte ilmingimata muutmisele; Kulusäästlik juhtimine (*Lean*), keskendub ülejäägi ja ebavajaliku eemaldamisele protsessist ning on samuti peamiselt tootmises rakendatav; ja Kuus sigma (*Six Sigma*), mis keskendub vigade ja praagi vähendamisele tootmisettevõtetes.

Äriprotsesside juhtimine (*Business Process Management*), arvatakse pärinevat terviklikust kvaliteedijuhtimisest (edaspidi TQM) kuna sarnaselt TQM, lähtub BPM pideva parendamise filosoofiast (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Seejuures hõlmab BPM endas operatiivtegevuse, kulusäästliku juhtimise ning kuue sigma tehnikaid ja printsiipe, kombineerides need kaasaegse infotehnoloogia võimekusega, joondamaks protsesside juhtimise ja organisatsiooni eesmärkide täitmise (*Ibid.*, lk.8). Erinevalt eelpool mainitud protsessi kesksetest juhtimisdistsipliinidest, keskendub BPM teenuse protsesside (*service process*) juhtimisele ja parendamisele.

Seisukohti on erinevaid ning raske on öelda millal täpselt ja kuidas BPM alguse sai kuna definitsioon on ebaselge (Palmer, 2014). BPM erinevad definitsioonid (Özdemir, Colak, & Shmilli, 2019, lk 2306-2307):

- 1) „Protsesside juhtimine on tegevus või hulk tegevusi, mis lisavad sisendile väärtuse ning loovad väljundi sisemisele või välisele kliendile.“ (Harrington, Esseling, & Van Nimwegen, 1993)
- 2) „Protsessi juhtimine on hulk tegevusi kindla eesmärgi saavutamiseks, kindla sisemise või välise kliendi jaoks“. (Davenport T. , 2005)
- 3) „Protsessi juhtimine on hulk üksteisest sõltuvaid tegevusi mis kasutades erinevaid ressursse, muudab sisendi väljundiks“. (176, 2000)

Kolme eelpool väljatoodud definitsiooni hulgast on märgata akadeemikute erinevat lähenemist teooriale. ISO 9000 definitsioon erineb eelnevast kahest just tegevuste üksteisest sõltumise

poolest, mis on oluline aspekt protsesside parendamisel. Protsesside juhtimise puhul on oluline mõista erinevate mõõdikute omavahelist mõju s.t kuidas üht mõõdikut parendades, võib teist halvendada.

Vastukaaluks Dumas *et al.* (2018) seisukohale on Klun ja Trkman (2018) loonud ülevaate erinevatest protsessi kesksetest distsipliinidest, kus arvatakse BPM pärinevat üheksakümnendatel laialdast kasutamist leidnud äriprotsesside ümber korraldamise (*Business Process Reengineering*) käsitlusest. Üheksakümnendatel tutvustatud ja populaarsust ning palju kasutamist leidnud äriprotsesside ümber korraldamise teooriat (edaspidi BPR) defineeritakse kui fundamentaalset muutust mõtlemises ja radikaalset äriprotsessi ümber disainimist, saavutamaks kriitiliste mõõdikute tuntavat paranemist (Hammer 1990 viidatud Dumas *et al.* 2018, lk 11). BPR sai akadeemilise kogukonna kriitika osaliseks (Davenport & Stoddard, 1994) ning hääbus kontseptsiooni vale kasutamise, üle radikaliseerimise ja tööriistade ning praktikate vähesuse tõttu (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018)

BPM üks tegevusi on olnud protsesside modelleerimine organisatsiooni parendamise eesmärgil (Adamides & Karacapilidis, 2006). Lisaks populaarsust koguvale äriprotsesside ümberkorraldamise teooriale oli märgilise tähendusega Murata (1989) protsessidele orienteeritud tööriista „Petri Võrgud“ (*Petri Nets*) tutvustamine, mis oli kasutusele võetud juba 1970. aastatel kontori protsesside modelleerimisel. Van der Aalst (1998) hakkas Petri Võrke kasutama töövoo juhtimise (*Workflow Management*) kontekstis, mis oli uus tööriist abiks protsesside juhtimisel. Ühed esimesed äriprotsesside modelleerimise tehnikad olid Aguilar-Savén (2004) poolt tutvustatud tegevuste (*Gantt Chart*) ja töövoo (*Flow Chart*) visualiseerimise tööriistad. Juba paar aastat hiljem tutvustati praktiliste juhistena protsessi disaineritele äriprotsesside modelleerimise printsiipe (Mendling, Reijers, & Van der Aalst, 2010) ning enim kasutatud protsesside visualiseerimise standardiks kujunenud BPMN (*Business Process Model and Notation*) modelleerimise keelt.

Akadeemikute poolt on välja toodud asjaolu, et ühe fikseeritud seletuse puudumine muudab protsesside juhtimise, määratlemise ja analüüsimise ning BPM erinevate printsiipide rakendamise, kompleksseks ning segadusttekitavaks (Özdemir, Colak, & Shmilli, 2019). Küll, aga nõustatakse, et äriprotsesside juhtimine on viis kuidas vaadeldakse samaaegselt ettevõtte protsesside juhtimise seost klientide hoidmise, organisatsiooni juhtimise ja parendamise ning turuosa hoidmise vahel (Zairi, 1997; Armistead & Rowland, 1996; Hammer, 1990).

Dumas *et al.* (2018, lk 306) koondasid ja visualiseerisid erinevad protsessi parendamise meetodid, nimetades spektrumi Re-disaini orbiidiks (*Redesign Orbit*). Meetodid erinevad üksteisest muutuse läbiviimise ulatuse (*ambition*), lähenemise (*nature*) ja perspektiivi (*perspective*) poolest. Muutuse ulatuse järgi võib jaotada meetodid: transformatiivsed (*transformational*) meetodid, mis võimaldavad suure mõju ja ulatusega muutuseid; ja transaktiivsed (*transactional*) meetodid, mis aitavad protsesse parendada. Veel saab eristada muutuseid lähenemise järgi: loovad (*creative*) meetodid; ja analüütilised (*analytical*). Viimane viis meetodeid vaadelda on muutuse perspektiivi alusel: sisemine (*inward-looking*) perspektiiv viitab organisatsiooni huvile; ja väline (*outward-looking*) perspektiiv, viitab kliendi või kolmanda osapoole huvile muutuseks.

Vaatamata paljudele tõlgendustele ja ebakõlale on BMP tunnustatud uurimisvaldkond (Dalmaris, Tsui, Hall, & Smith, 2007). BPM on täna vaadeldav kui valdkondade ülene distsipliin, mille piire akadeemikud pidevalt laiendavad lisades uusi elemente, standardeid ja meetodeid, mis praktikute poolt innukalt kasutusele võetakse (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018).

Järgnevalt on välja toodud olulisemad toitlustusvaldkonna protsesside juhtimise valdkonda käsitlevad uuringud, praktikad ning magistritöö kontekstis olulised mõisted.

1.3. Protsesside juhtimine toitlustusvaldkonnas

Toitlustusvaldkonna ja külalislahkuse äri uuringud on kinnitanud protsesside juhtimise olulisust ettevõtte tulemuslikkuse tõstmisel (Abdillah & Diana, 2018; Evans, 2005; Denton & White, 2000), kuid paraku on spetsiifilisi käsitlusi nimetatud valdkonna protsesside juhtimise ja parendamise seisukohalt väga vähe. Vaatamata sellele, et teenuste kvaliteedi parandamine on praktikute ja akadeemikute seas hulganisti tähelepanu pälvinud, on praktilisi lahendusi ja uudseid, seejuures kulusäästlikke mudeleid pakkuv kirjandus äärmiselt kasin (Souteriou & Hadjinicola, 1999)

Enim on restorani protsesside parendamist uuritud käibejuhtimise (*Revenue Management*), teenindusjuhtimise (*Service Management*) ja kulujuhtimise (*Cost Management*) kontekstis, keskendudes tsükli aja vähendamisele, täituvuse suurendamisele ja kvaliteedi ning külalisrahulolu tagamisele, seejuures kulusäästlikult opereerides. Erinevad juhtimispraktikad on paljuski üksteisele vastukäivad, kuna liigne fookus kulude kokkuhoiul on küll seotud produktiivsuse tõusuga, kuid võib negatiivselt mõjutada kliendirahulolu ja seeläbi kasumlikkust ning vastupidi (Rust & Huang, 2012).

Paljud restoranid saavutavad tipptunnil maksimaalne täituvuse ning nende suurimaks väljakutseks on just tsükli aja vähendamine (Tang, Repetti, & Raab, 2019), et suurendada käivet olemasolevate kohtade arvu juures, ilma külalisrahulolu negatiivselt mõjutamata. Dubé-Rioux et al. (1989) olid esimesed kes uurisid küllastusele s.h teenindusele ja ootamisele kuluva aja mõju külalisrahulolule ning tegid praktilised soovituselised tsükli aja paremaks kontrollimiseks. Tsükli kirjeldati kolmeosalisena: einestamisele eelnev protsess (*pre-process*), mille käigus võetakse toidu ja joogi tellimus; einestamise protsess (*in-process*), mil toimub söömine; ja einestamisele järgnev protsess (*post-process*), mille käigus toimub arveldamine. Leiti, et tsükli aega on soovitatav manipuleerida vaid osades protsessi etappides: einestamisele eelneval ning järgneval protsessi lõigul, et tõsta protsessi efektiivsust ja mitte mõjutada liigse kiirustamisega negatiivselt külalisrahulolu. See protsessi käsitlus oli teenindusjuhtimise kontekstis väljapakutud „mitme-etapilise einestamise“ kontseptsiooni teerajaja.

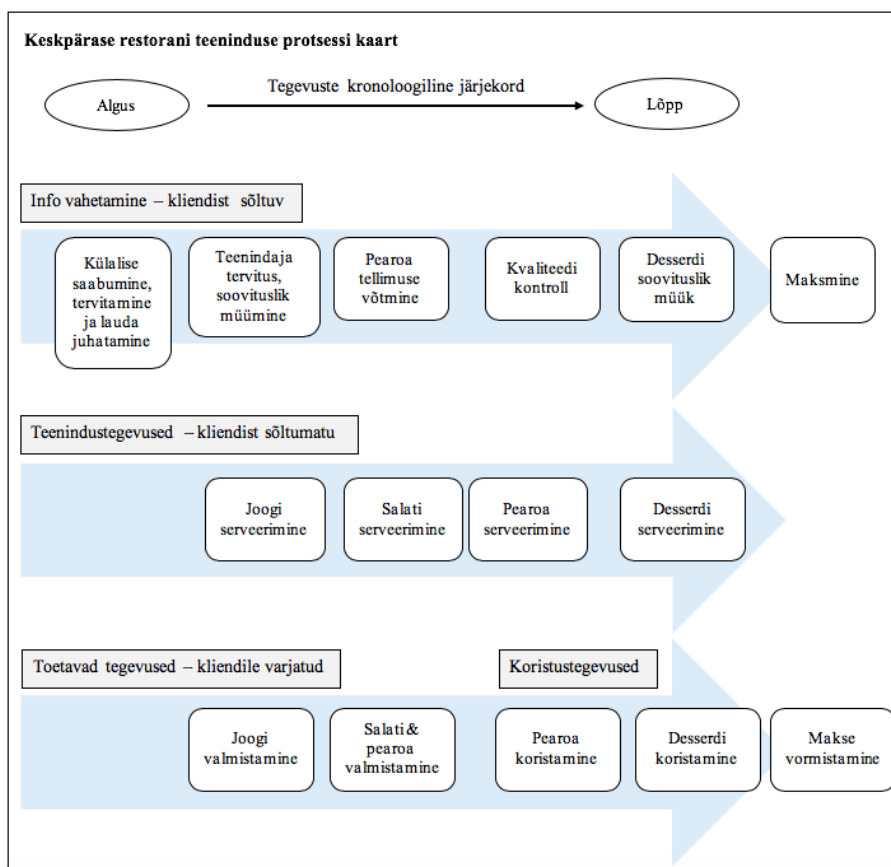
Sama teema uurimist jätkas Noone et al. (2007) testides erineva kontseptsiooniga restoranides Dubé-Rioux et al. (1989) väljapakutud teooriat, külaliste taju tsükli aja manipuleerimisele klienditeeninduse protsessi erinevates lõikudes. Uuring viidi läbi erinevates keskpärastes (*casual-dining*) ja kõrgetasemelistes (*fine-dining*) restoranides lõuna- ja õhtusöögi ajal. Leiti, et külaliste ootused ja vajadused varieerusid vastavalt einestamise ajale (lõuna-, õhtusöök) kui ka restorani kontseptsioonile. Kõrgtasemelises restoranis olid külalised tundlikumad kiirustamisele, kui keskpärases; ootamise suhtes oldi tundlikum keskpärases restoranis. Noone et al. (2007) tõid välja, et restoranide kontseptsioonist sõltumata, ei meeldinud külalistele einestamise ajal (*in-process*) kiirsutamine. Vaatamata sellele, et mitme-etapiline lähenemine teeninduse protsessile on teenindusjuhtimise praktikate hulgas populaarne, on seda väga vähe testitud ja erinevate etappide kaupa uuritud (Kim, 2011).

Eelpool väljatoodud uuringud keskenduvad küll tsükli aja ja külalisrahulolu omavahelise seose uurimisele, aga mitte kõiki protsessi tulemuslikkuse mõõdikuid arvesse võttes s.h kulu ja paindlikkus. Vastukaaluks Dubé-Rioux et al. (1989) ja Noone et al. (2007) käsitlustele, on Thompson (2009) välja toonud tsükli aja vähendamise vähe uuritud negatiivsed aspektid, milleks on muude kulude suurenemine ja sellest tuleneva kasumi vähenemine.

Mitme etapiliseks einestamise kogemuseks (*multi-phase dining experience*) nimetatud kontseptsiooni on erinevate akadeemikute poolt tutvustatud teenindusjuhtimise valdkonnas (Armstrong, 1995; Rohleder & Silver, 1997; Souteriou & Hadjinicola, 1999; Sulek, Marucheck, & Lind, 2006). Nimetatud teooria baseerub sellel, et teeninduse protsess koosneb eraldiseisvatest

etappidest mida on üksikutes ala-etappides võimalik mõjutada. Sellest tulenevalt on võimalik külalisrahulolu ja mitte rahulolu manipuleerida, seeläbi üleüldist teenusega rahulolu mõjutades. Teeninduse protsessi üksikute etappidena vaadeldes võib lihtsamini kaardistada parendamist vajavaid etappe ning analüüsida teenindusjuhtimise strateegia tõhusust töölõikude kaupa (Kim, 2011).

Mitme-etapilise einestamise kontseptsiooni edasiarenduseks kaardistas Hummel ja Murphy (2011) restorani teeninduse protsessi kaardi (*blueprint*, tunutud ka kui *process map*). Protsessi kaart on tööriist mis aitab kirjeldada kogu teeninduse süsteemi s.h. koht kus protsessi lõik aset leiab, milliseid tegevusi seejuures tehakse ning osalejad ja teised osapooled (*Ibid.*, lk. 266). Nagu on näha joonisel 1 on Hummel ja Murphy (2011) kirjeldanud teeninduse protsessi tegevusi kui kliendist sõltuvaid ja sõltumatuid ning jaotanud tegevused vastavalt: info vahetamine, tegevused mis sõltuvad kliendist (*customer induced activities*); teenindustegevused, mis on kliendist sõltumatud (*customer independent*); ja toetavad teenindustegevused, mis on külalisele märkamatud (*invisible to customer*).



Joonis 1: Keskpärase restorani teeninduse protsessi kaart

Allikas: Hummel, Murphy (2011, lk 270)

Protsessi kaart on hea viis üksikute vigade ja nõrkade kohtade kaardistamiseks, mis võimaldab analüüsida probleemi ja viia teendinduse süsteemi sisse vajalikud parandustegevused (Williams & Buswell, 2003). Tõhusa ja töökindla protsessi kaardi loomine aitab restorani teenindajatel olla efektiivsem (Hummel & Murphy, 2011). Parem organiseeritus ja efektiivsus töö tegemisel, võimaldab leida aega külalistele rohkem tähelepanu pöörata ja seeläbi külalisrahulolu tõsta (Culinary Institut of America, 2001). Protsessi kaardi toetavaks osaks on standardid mis võimaldavad restoranidel mõõta ja jälgida ettevõtte arengut. Need on vajalikud efektiivsuse jälgimiseks ja parandamiseks samuti kvaliteedi kontrollimiseks ja produktiivuse ning kasumlikkuse tõstmiseks (Shostack, 1984). Seepärast on Hummel ja Murphy (2011) toonud välja protsessi kaardistamise kui efektiivse tööriista tõhususe jälgimiseks ning mõõtmiseks ja pidevaks teenuse disaini parendamiseks.

Protsesside juhtimine on tihedalt seotud ning paljuski põimunud erinevate teeninduse, kvaliteedi, ressursi, efektiivsuse ja täituvuse juhtimisega teemavaldkondadega (Armistead & Clark, 1994). Veel üks suur väljakutse teeninduse protsessi juhtimisel on suurenenud töömahu korral tsükli aja pikenemine ning sellest tulenevalt tajutava teenuse kvaliteedi langus (*Ibid.*). See viitab sellele, et protsess ei ole paindlik täituvuse kasvades tõhususe ja eesmärgipärasuse säilitamiseks.

Paralleelselt ülaltoodud käibe- ja teenindusjuhtimise protsessi käsitlustele tutvustas Armistead ja Clark (1993) täituvuse juhtimise (*Capacity Management*) kontekstis toitlustusvaldkonnale olulisi kontseptsioone: ressursi planeermist (*resource activity mapping*) ja täituvuse suurenemisega toimetuleku planeerimist (*coping action mapping*). Täituvuse juhtimine on defineeritud, kui klientide tellimuste ja teenindussüsteemi võimekuse balansseerimine, nõudluse rahuldamiseks oodataval viisil (Armistead & Clark, 1994, lk 6). Tutvustatud ressursi planeerimise kontseptsiooni kohaselt on oluline jälgida ressursi kasutust teeninduse protsessi iga etapi lõikes. See omakorda aitab mõista millist väärtust kasutatud ressursiga igas protsessi tegevuses kliendile luuakse ja millised kulutused sellega kaasnevad. Seeläbi on võimalik näha protsessi erinevate lõikude puudujääke, kaardistada nõrkusi ja planeerida parandusi (Armistead & Clark, 1994). Ressursi planeerimise teooria on alus täituvuse suurenemisega toimetuleku strateegia loomisel, mis võimaldab töötajatel töömahu kasvades operatiivtasemel paremini ja paindlikumalt toime tulla.

Lisaks täituvusele ja tsükli aja kontrollile, on veel üheks väljakutseks restorani kasumliku juhtimise juures personali strateegiline planeerimine, arvestades kompetentsuse ja tööjõu puudusega ning seejuures pidevalt kasvavate tööjõukuludega (Tang, Repetti, & Raab, 2019). Vaatamata kulude juhtimise (*Cost Management*) olulisusele on kuni 2013 aastani külalislahkuse

äris s.h toitlustamine, seda valdkonda uuritud minimaalselt (Park & Jang, 2014). Ometi on Mun ja Jang (2018) uurides erineva suuruse ja kontseptsiooniga toitlustusettevõtteid, toonud välja just tööjõukulude vähendamise ja efektiivse personali planeerimise olulisuse, ettevõtte kasumlikkuse tõstmise eeldusena.

Efektiivne personali hõive (*effective staffing*) on defineeritud, kui suutlikkus optimeerida personalikulutusi läbi efektiivse planeerimise, töögraafikute koostamise ja juhendamise, eesmärgiga saavutada maksimaalne tulemus minimaalsete kulutuste juures (Waller, 2011, lk 314). Vaatamata efektiivse personali hõive eesmärgile, võib teenindusvaldkonnas tööjõukulude minimeerimine omada negatiivset efekti, kui töökäsi napib ja seetõttu teenuse kvaliteet langeb. Tööjõukulude kärpimise alternatiivina peaksid retsorani juhid leidma võimalusi kuidas suurendada produktiivsust ja tõsta kvaliteeti ning see võib tähendada, et teeninduse süsteemi tuleb muuta vastavalt olemasolevatele töötajatele ja nende oskustele. (*Ibid.*)

Vaatamata sellele, et seda nähakse võimaliku ohuna, on Waller (2011) ühe meetodina välja toonud personali ja/või oskuste vähendamise (*skill reduction*) ja nõ spetsialiseerumise ühele tegevusele (*de-skilling*), mida võib vaadelda kui ekspertiisi juurde naasmist. Selle meetodi efektiivsus ja kasumlikkus on leidnud kinnitust restorani köögi personali- ja kaubakulu vähendamisel (Gleneagles Fuels De-skilling Debate 1995 viidatud Waller 2011, 318.). Süsteemi ja struktuuri muutusega tuleb kaardistada töö tegemiseks vajalikud oskused ja omadused vastavalt sellele kuidas töö sisu muutub ja tegevused restruktureeritakse. Selles peituvad võimalused restorani efektiivsuse ja kasumlikkuse tõstmiseks (Waller, 2011).

Järgnevas töö osas kirjeldatakse uuringu meetodeid, äriprotsessi juhtimise elutsükli kontseptsiooni ning igas uuringu etapis läbiviidavaid tegevusi töö eesmärgi saavutamiseks.

2. METOODIKA

2.1. Kasutatud meetodid

Käesoleva magistritöö raames uuris autor millised on kuurortlinna, Pärnu väikese ja keskmise suurusega toitlustusettevõtete ja -osakondade protsesside juhtimise praktikad ning millised on kitsaskohad, mis vajavad parendamist. Lisaks uuriti restorani klienditeenindaja erinevateks ametiülesanneteks vajalikke eeldusi s.h. kompetentsust, omadusi ja kogemusi, et mõista kuidas oleks võimalik personali efektiivselt juhtides klienditeeninduse protsessi parendada.

Ettevõtte protsesside süsteemi hindamiseks on hea kasutada kvalitatiivset meetodit, kuna see võimaldab tuvastada mitte toimivaid protsesse ning nende osi, saades vajalik info protsessis osalevatelt töötajatelt või klientidelt (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Sellest lähtudes on magistritöös kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit ning andmeid kogutakse poolstruktureeritud intervjuude s.h töö- ja sidusgrupi intervjuude ning dokumentatsiooni ja kulude analüüsi abil. Töö keskne uurimisküsimus on kuidas optimeerida ja parendada restorani klienditeeninduse protsessi läbi efektiivse ja strateegilise personalijuhtimise.

Uurimisküsimused:

1. Kuidas toimub ettevõtte klienditeeninduse protsessi juhtimine s.h personali planeerimine ja juhtimine?
2. Millised on vajalikud oskused ja omadused protsessi soorituseks erinevates protsessi etappides?
3. Milliste mõõdikute alusel ja kuidas hinnatakse restorani klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust?
4. Millised on klienditeeninduse protsessi kitsaskohad ja kuidas need protsessi kulu, aja, kvaliteedi ja paindlikkuse mõõdikutes väljenduvad?
5. Milliseid muutusi vajatakse protsessi tulemuslikkuse tõstmiseks ning kuidas need väljenduksid protsessi kulu, aja, kvaliteedi ja paindlikkuse mõõdikutes?

Töö teooria osas selgus, et autor ei leidnud toitlustusvaldkonna spetsiifilisi protsesside juhtimise käsitlusi ja seepärast tuginetakse protsessi mõistmisel ja kaardistamisel erinevatele BPM akadeemikute teoreetilistele käsitlustele. Antud töös lähtub autor klienditeeninduse protsessi optimeerimiseks BPM elutsükli lähenemisest (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Antud töö mahtu ja aega silmas pidades toimub BPM elutsükli teooria kontekstis protsessi määratlemine, avastamine, analüüs ning parendatud protsessi mudeli loomine ja ettepanekute tegemine. Autori poolt välja pakutud parendatud mudeli ellu rakendamine, protsessi järelevalve ja analüüs, käesoleva magistr töö hulka ei kuulu ning jääb uurimiseks tulevikus.

Protsess koosneb hulgast omavahel seotud tegevustest ning pidades silmas tänapäevast personali jaotamist (*division of labour*) ja spetsialiseerumist erinevatele töölõikudele, võib olla protsessis mitmeid osalisi. Sellest tulenevalt on teadmised protsessi kohta ja osapooltelt saadav info killustunud ning analüüsiks vajalik info tuleb koguda erinevatelt protsessis osalevatelt ekspertidelt. (*Ibid.*) Selleks, et saada piisav ja täielik info protsessi mõistmiseks ning analüüsimiseks, intervjueris töö autor nii protsessi juhte kui ka protsessi osalejaid, siinkohal restorani klienditeenindajaid, kliente ja kolmandaid osapooli, siinkohal kokkasid. Valimisse kuulusid väikese või keskmise suurusega restoranid, mis asuvad Pärnus. Intervjuerimine lõpetati info küllastumisel.

Restorani klienditeenindajatega viidi läbi töögrupi intervjuu, et kaardistada olemasolev ehk *as-is* protsessi mudel. Enne töögrupi intervjuud teostas autor dokumentatsiooni analüüsi: teenindusstandardid, ametijuhendid ja käsiraamatud, mõistmaks paremini töögrupi kirjeldatud protsessi ning leidmaks erisused kirjapandu ja tegelikult teostatud protsessi vahel. Protsesside kaardistamiseks kasutas autor praktikute hulgas enim kasutusleidvat modelleerimiskeelt BPMN, mille visualiseeris Draw.io tarkvara abil. Protsessi olemasoleva mudeli visualiseerimisel seletas autor protsessi osalejatele mudeli sisu verbaalselt, veendumaks selle õigsuses. Seda põhjusel, et protsessis osalejad ei ole tavaliselt tuttavad erinevate BPM modellerimise keeltega (*Ibid.*). Olemasoleva klienditeeninduse protsessi analüüsimisel kasutas töö autor kvalitatiivset, kulude analüüsi (*waste analysis*) meetodit.

Restorani juhtidega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud eelkoostatud kava põhjal, et vältida olulise info saamata jäämist. Intervjuu käigus toimus protsessi määratlemine, mõõdikute kaardistamine ning olemasoleva klienditeeninduse protsessi kitsaskohtade välja selgitamine. Lisaks intervjueriti kliente ja kokkasid, et paremini mõista kuidas teiste perpektiivilt hinnates protsess toimib ning sellest tulenevalt, millist mõju protsessi parendamine teistele sidusgruppidele

omab. Intervjuud salvestati, transkribeeriti ning analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi, juhtumisülese ehk horisonaalse analüüsi tehnika abil. Intervjuusid analüüsides koostas autor juurpõhjuse diagrammi, mõistmaks ja prioritseerimaks ilmenenud probleeme ning kitsaskohti.

Klienditeeninduse protsessi parendatud mudeli loomisel lähtus autor uuringu käigus saadud infost ja kasutades erinevate akadeemikute (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018; Reijers H. A., 2003; Reijers & Mansar, 2005) poolt välja pakutud protsessi muutmise heuristikuid (*Heuristic Process Redesign*). Erinevate muudatuste eesmärgipärasust ja mõju üksteisele, analüüsis autor tööriista „Kuradi nelik“ (Brand & van der Kolk, 1995) abil.

Järgnevates alapeatükkides tuuakse välja igas BPM elutsükli faasis teostatud tegevused klienditeeninduse protsessi määratlemiseks, avastamiseks, analüüsimiseks ja parendamiseks. Magistritöö lisadest võib leida erinevates elutsükli faasides koostatud väljundid ja täpsema info.

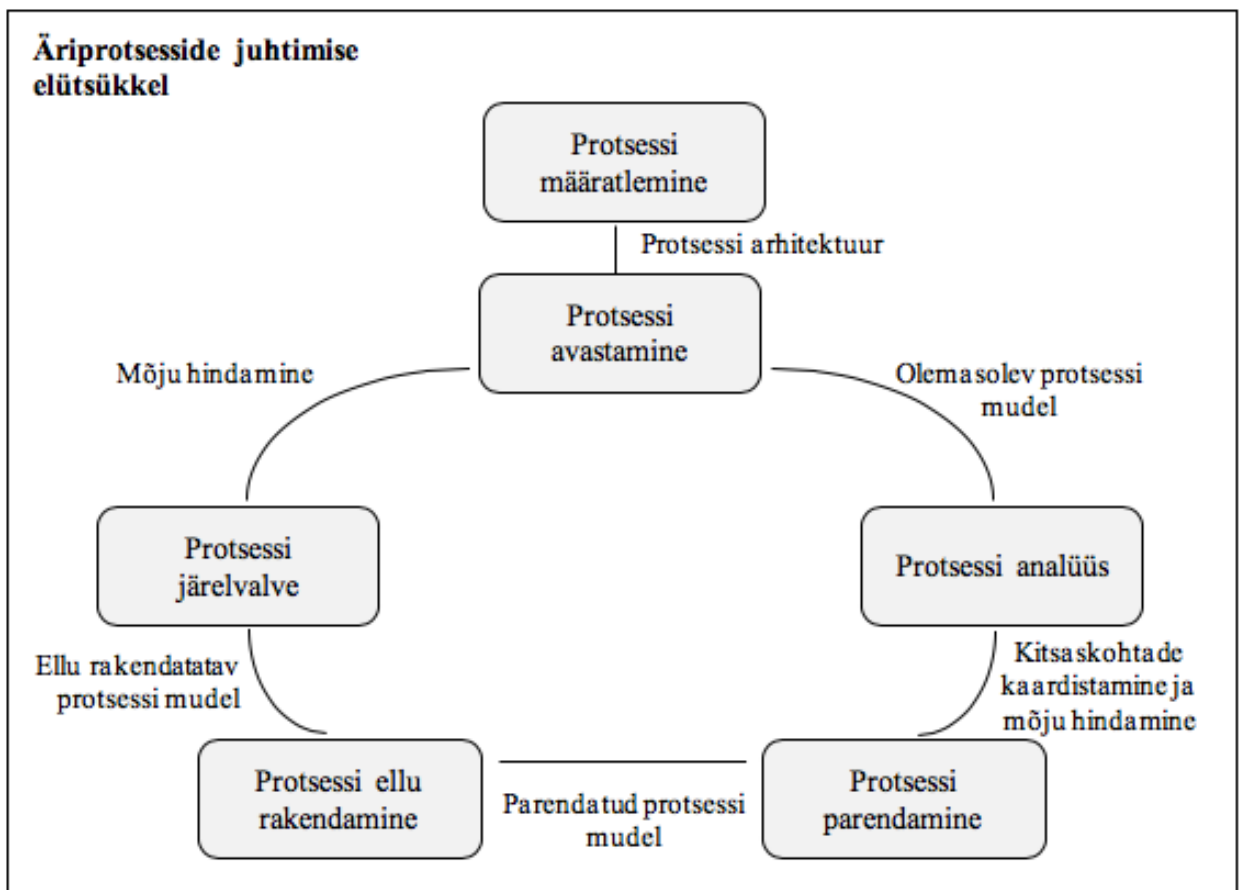
2.2. Äriprotsessi juhtimise elutsükkel

Protsesside keskseid juhtimisdistsipliine on erinevaid (täpsemalt 1.2; 1.3) ning sellest tulenevalt ka protsessi parendamise meetodeid ja tehnikaid. Kuna toitlustusvaldkonna protsesse võib vaadelda kui teenuse protsesse, on autor valinud käesoleva töö eesmärgi täitmiseks erinevate valdkonna akadeemikute poolt välja pakutud BPM meetodid, tehnikad ja tööriistad. Antud töös lähtub autor klienditeeninduse protsessi optimeerimiseks BPM elutsükli lähenemisest (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Nagu illustreerib joonis 2, võib äriprotsesside juhtimist vaadelda kui kestvat tsüklit, mis koosneb erinevatest faasidest.

BPM elutsükli faasid (*Ibid.*, 22-23):

- 1) Protsessi määratlemine – toimub probleemi tõstatamine ning seoste kaardistamine. Selle tulemusena valmib ettevõtte erinevate protsesside ja omavaheliste seoste arhitektuur ning toimub protsessi mõõdikute kaardistamine.
- 2) Protsessi avastamine – luuakse olemasoleva protsessi (*as-is*) mudel(id)
- 3) Protsessi analüüs – toimub olemasoleva protsessi mudeli kitsaskohtade kaardistamine ja määratlemine kasutades eelpool seatud protsessi tulemuslikkuse mõõdikuid. Lahendamist vajavad kitsaskohad järjestatakse vastavalt nende mõjule ja eeldatavale ressursile, mis lahendamiseks kulub.

- 4) Protsessi parendamine – määratletakse vajalikud protsessi muudatused, mis aitaksid analüüsi käigus kaardistatud probleeme lahendada ja ettevõttel eesmärged saavutada. See faas käib käsikäes pideva analüüsiga, kuna võimalikke muudatusi analüüsitakse muutunud tulemuslikkuse kontekstis. Selle etapi tulem on parendatud protsessi (*to-be*) mudel.
- 5) Protsessi ellu rakendamine – tehakse vajalikud ettevalmistused parendatud protsessi ellu rakendamiseks. Siinkohal toimub protsessi osalejate jaoks muudatuste juhtimise läbiviimine ning vajadusel automatiseerimiseks ettevalmistus.
- 6) Protsessi järelvalve – protsessi ellu rakendamise järel jälgitakse parendatud protsessi toimimist seatud mõõdikuid silma pidades. Ilmnenuvad vead ja kõrvalekalded oodatavast tulemusest võetakse vaatluse alla ja parandatakse. Uued murekohad võivad ilmned, mistõttu võib olla vajalik kogu eelpool kirjeldatud elutsükli korrata.



Joonis 2: BPM elutsükkel

Allikas: Dumas *et al.* (2018, lk 23)

BPM elütsükkel hõlmab endas hulga meetodeid ja tööriistu mis aitavad protsesse määratleda ning juhtida. Oluline roll protsesside täiustamisel on sidusgruppidel ning nende ülesandel, antud protsessi kontekstis.

2.2.1. Protsessi valik ja protsessi määratlemine

Mitte kõik protsessid pole ettevõtte jaoks ühtviisi olulised. Valik millist protsessi parendada peaks lähtuma järgnevatest kriteeriumitest: protsessi strateegiline tähtsus, tervis ja saavutatavus (*Ibid.*). Restorani põhiprotsesside hulka kuuluvad: toidu valmistamise protsess ja toidu serveerimise protsess (Drljaca, 2006). Nende protsessidega kaasnevad ettevõttel kõige suuremad kulud. Toidu valmistamisel, kaubakulu ja klienditeeninduse protsessi puhul, töjõukulu (Abdillah & Diana, 2018; Mun & Jang, 2018; Tang, Repetti, & Raab, 2019).

Juhtide väljakutseks on personali strateegiline planeerimine arvestades kompetentsuse ja töjõu puudusega ning seejuures pidevalt kasvavate töjõukuludega (Tang, Repetti, & Raab, 2019). Kuna klienditeeninduse protsessi töjõukulu on restoranile suurim tegevuskulu, keskenduti toidu serveerimise, siinkohal klienditeeninduse protsessi parendamisele läbi efektiivse personali juhtimise. Veel üks oluline kriteerium protsessi valikul on tegevuste ja osalejate arv. Nimelt on klienditeeninduse protsessis suur hulk kliendist sõltuvaid ja sõltumatuid tegevusi, mis on seotud info vahetamisega ja teenindustegevustega (Hummel & Murphy, 2011). Mõistes kui paljudest erinevatest tegevustest, osalejatest ja teguritest klienditeeninduse protsess sõltub, omab valitud protsessi parendamine tuntavat mõju seotud sidusgruppidele ja seepärast on restorani tulemuslikkusele strateegilise tähtsusega.

Protsessi määratlemise väljundiks on protsesside arhitektuur, mis kirjeldab erinevaid protsesse ning nende omavahelisi seoseid (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Protsesside arhitektuuris võib eristada kolme liiki protsesside omavahelisi sõltuvusi: järgnevuses (*sequence*), hargnevad (*decomposition*) ja spetsialiseeruvad (*specialization*) protsessid (*Ibid.*). Põhiprotsesside arhitektuuri restoranis võib vaadelda nii järgnevana kui hargnevana sõltuvalt sellest kuidas ettevõtte oma protsesse kirjeldanud on. Restorani põhiprotsesse järgnevuses vaadelda tähendab, et sisend ühe põhiprotsessi jaoks saadakse teise protsessi väljundist. Näiteks toidu valmistamise protsess lõpeb roa valmimisega ja see on sisendiks toidu serveerimise protsessile. Protsesse hargnevana käsitledes oleks restorani põhiprotsessiks klientide teenindamine, mille sees toimub hulk erinevaid protsesse: toidu/joogi müük; toidu/joogi valmistamine; ja toidu/joogi serveerimine. Kuna antud töös ei võetud põhjaliku vaatluse alla ning ei parendatud toidu valmistamise protsessi, siis töö

autor lähtus Drljaca (2006) käsitlusest kus toidu valmistamine on üks restorani põhiprotsess ja teine, toidu serveerimine, siinkohal klienditeeninduse protsess. Restorani järgnevat laadi põhiprotsesside arhitektuuri tase 1 on leitav lisas 1.

2.2.2. Protsessi mõõdikud ja avastamine

Protsessi tulemuslikkuse hindamise eelduseks on mõõdikute info mis peab olema üheselt tõlgendatav (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Kriteeriumeid saab hinnata nii üldiste (*generic*) mõõdikute: kulu, aeg, kvaliteet ja paindlikkus, alusel kui ka valdkonna või ettevõtte, spetsiifiliste (*specific*) näitajate alusel.

Protsessi tulemuslikkuse üldised mõõdikud (*Ibid.*, lk 59-60.):

- 1) Kulu – protsessiga seotud kulud mida mõõdetakse, on peamiselt tegevuskulud (*operating expenses*). Üks suurim kuluartikkel mida vaadeldakse on tööjõukulu ning see on tihti põhjus miks protsessi parendamine ette võetakse.
- 2) Aeg – siinkohal võib analüüsida nii kogu tsükli jaoks kuluvat aega külalise seisukohalt, ooteaega s.h järjekorras ootamist kui ka teenindamiseks kuluvat aega, töötaja seisukohast vaadelduna.
- 3) Kvaliteet – see mõõdik on vaadeldav nii kliendi kui ka töötaja vaatenurgast ning viitab välisele kvaliteedile ja sisemisele. Välist kvaliteeti hindab tarbija toote/teenuse või protsessi toimimise seisukohalt. Külalisrahulolu mõõdikuid milles väljendub väline kvaliteet on erinevaid nt. soovitusindeks (*net promoter score*), loobumiste arv (*churn rate*). Siinkohal on oluline märkida, et erinevalt teistest protsessi tulemuslikkuse mõõdikute käsitlustest, kategoriseerib Dumas *et al.* (2018) teenuse/toote ajaga seotud kvaliteedi näitajad, aja mõõdikute alla. Sisemist protsessi kvaliteeti näitavad tunnused on pigem emotsionaalset laadi ning väljenduvad selles kuidas töötajad tunnevad end protsessi käigus: kas tööprotsess on väljakutseid esitav; milline on töötaja vastutuse määr; ja kas protsess on vaheldust pakkuv.
- 4) Paindlikkus – on võime muutustega kohanemiseks protsessi ümber kujundada. See mõõdik võib mõjutada erinevaid protsessi osasid nt. inimressursi paindlikkus erinevate ülesannete täitmise puhul või kogu protsessi struktuuri ja ressursi muudatus väljundi täitmiseks.

Toitlustusvaldkonna spetsiifilised mõõdikud jagunevad kaheks: numbrilised mõõdikud (*hard figures*) ja kaudsed produktiivsuse mõõdikud (*soft figures*) (Heikkilä & Saranpää, 2006). Heikkilä

ja Saranpää (2006) on kaudsete mõõdikutena välja toonud: külalisrahulolu; töökeskkond; kaadrivoolavus ja puudumised; ja innovatsioon. Nagu illustreerib tabel 1, jagunevad numbrilised mõõdikud omakorda: personali, restorani ruumi ja kauba/kapitali kasutamise efektiivsuse hindamise alusel. Vaatamata hulgale alltoodud numbrilistele mõõdikutele on Kimes (1999) välja toonud, et peamised tulemuslikkuse hindamise mõõdikud mida restoranide juhid kasutavad ja jälgivad on: keskmine tšekk (*average check*), kaubakulu (*food cost*) ja tööjõukulud (*labor cost*), kuid vähesed teavad mis on nende restorani ruumi kasutuse mõõdik käive/kohtade arv restoranis (*revpash*).

Tabel 1: restorani spetsiifilised mõõdikud

Personali kasutamise mõõdikud	käive/sooritatud töötunnid
	käive/töötajate arv ajaühikus
	bruto kasum/töötajate arv ajaühikus
	tööjõukulud/sooritatud töötunnid
	tööjõukulud/käive %
	toidu käive/sooritatud töötunnid köögis
	joogi käive/sooritatud töötunnid baaris
Ruumi kasutamise mõõdikud	käive/tunnid avatud
	käive/kliendi ruumi ruutmeetrid
	klientide arv ajaühikus
	keskmine tšekk
	käive/kohtade arv restoranis
	klientide arv/kohtade arv restoranis
Kauba ja kapitali kasutamise mõõdikud	käive/inventari väärtus
	müügikulu/müüdud toodete arv
	riknemise protsent
	kapitali rentaablus
	ettemaksed
	laenukohustised

Allikas: Heikkilä, Saranpää (2006, lk 32)

Töö teooria osas selgus, et restorani tegevuskulude osakaal on kõrge ning sellest tulenevalt on kasumimarginaal madal, mistõttu otsivad juhid viise efektiivsuse tõstmiseks. Seepärast võeti magistritöös vaatluse alla kõik klienditeeninduse protsessi tulemuslikkuse mõõdikud, kuna otseselt või kaudselt mõjutavad need Heikkilä ja Saranpää (2006) väljatoodud restorani numbrilisi ja kaudseid produktiivsuse mõõdikuid. Erilise tähelepanu all oli protsessi paindlikkuse mõõdiku parendamine, kuna Pärnus suureneb suvel turistide külastustest tulenevalt nõudlus restorani teenuste järele mitmekordseks (Statistikaamet, 2019) ning toimub töömahu järks suurenemine.

Protsessi avastamist on defineeritud, kui olemasoleva protsessi kohta info kogumist ning saadud andmete organiseerimist protsessi *as-is* mudeliks (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018, lk 159). Protsessi põhjalik avastamine on eelduseks selle analüüsi ja re-disaini läbiviimiseks, aidates paremini mõista protsessi, kaardistada ning ennetada kitsaskohti. Protsessi avastamiseks on Dumas *et al.* (2018) välja toonud kolm viisi: tõenduspõhine; intervjuudel baseeruv; ja töögrupil põhinev. Kuna kõigil meetodeil on oma tugevused ning nõrkused soovitatakse kombineerida erinevaid meetodeid. Autor kasutas protsessi kaardistamiseks tõenduspõhiseid meetodeid ja töögrupi intervjuud.

Töögrupi intervjuu oli edaspidine (*forward manner*) ehk algas protsessi sisendist ning lõppes väljundiga. Toetava allikana intervjuudele, teostas autor dokumentatsiooni analüüsi: teenindusstandardid, ametijuhendid ja käsiraamatud, mõistmaks paremini töögrupi kirjeldatud protsessi. Dokumentatsiooni analüüsi ohuna on välja toodud kirjaliku materjali aegumine ning tegelikkuses protsessi erinev teostus (*Ibid.*). Seepärast toimus dokumentatsiooni analüüs enne töögrupi intervjuud, et autor saaks kaardistada erisused tegelikkuse ja kirjapandu vahel ning uurida, mis põhjustel protsess reaalsuses erineb. Meetodeid kombineerides oli võimalik leida protsessi kitsaskohtadele kinnitust. Kui kitsaskohad ei oleks olnud selgesti kaardistatavad intervjuu käigus, teostanuks autor ka töögrupi protsessi vaatluse restorani kliendina. Dokumentatsiooni analüüs on leitav lisast 2.

Protsessi avastamise faasis visualiseeriti olemasolev ehk *as-is* protsessi mudel. Mudeli loomisel kaardistati protsessi: piirid ja ulatus; tegevused ja sündmused; vastutavad allikad ja üleandmised; omavahelised sõltuvused ja otsustushetked; ja lisainfo ning detailid. Klienditeeninduse protsessi kaardistamisel kasutas autor BPMN modelleerimiskeelt ja visualiseeris selle Draw.io tarkvara abil. Lisaks visualiseerimisele kommuniqueeris ja kontrollis töö autor mudeli õigsust ka verbaalselt, kuna protsessi juhid ja osalejad ei ole tavapäraselt kokku puutunud BPMN modelleerimiskeele lugemisega (*Ibid.*). Olemasolev ehk *as-is* protsessi mudel on leitav lisast 3.

Mudeli koostamisel on oluline mõista kelle jaoks seda luuakse ja mis eesmärgiga, et valida vastav visuaalseerimise keel ning mitte üle komplitseerida protsessi kirjeldamist (*Ibid.*). Kuna magistritöö käigus loodavad protsessi mudelid peavad olema kasutatavad nii protsessi juhtide, osalejate kui ka uute töötajate jaoks, valiti modelleerimisel lihtne keelekasutus ning juurde lisati ka täiendavad märkused. Protsessi mudeli lihtsamaks lugemiseks on abiks BPMN keele enimakasutatud sümbolid ja seletused, mis on leitavad lisast 4.

2.2.3. Protsessi analüüs

Protsessi analüüsimiseks ja põhjuslike seoste leidmiseks on erinevaid kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid ning tehnikad. Populaarsemaid kvalitatiivsed analüüsi meetodid on: väärtusloomeahela analüüs (*value-added analysis*); kulude analüüs (*waste analysis*); sidusgruppide analüüs (*stakeholder analysis*); vigade dokumenteerimine (*issue documentatation*); ja juurpõhjuse analüüs (*root-cause analysis*). Enimkasutatud kvantitatiivsed analüüsi meetodid on: töövoog analüüs (*flow analysis*); järjekordade (*queueing analysis*) ja; protsessi simulatsioon (*simulation*).

Kuigi kvalitatiivne analüüs võimaldab saada süstemaatilise ülevaate protsessist, ei pruugi see pakkuda piisavalt detailset infot muudatusotsuste tegemiseks (*Ibid.*). Vaatamata sellele, tulenevalt analüüsitava protsessi iseloomust, otsustas autor kasutada kvalitatiivseid analüüsi meetodeid. Seda seepärast, et klienditeeninduse protsess sõltub paljudest osapooltest ning protsessile kuluv aeg on varieeruv. Sellest tulenevalt on ühtseid, fikseeritud numbrilisi mõõdikuid protsessi tsükli ajale raske seada ning klienditeeninduse protsessi kvantitatiivsete meetodite abil analüüsida.

Käesolevas töös kasutati protsessi analüüsimisel kulude analüüsi meetodit, kuna klienditeeninduse protsessis esineb palju erinevat liiki kulu. Kulude analüüsi eesmärk on leida protsessi erinevates etappides kulu ning seda minimeerida. Dumas *et al.* (2018) on kulud jaotanud kolme gruppi: kulud mis on seotud liikumisega (*move*) s.h. transport ja ühest kohast teise liikumine; kulud mis on seotud kinni pidamisega (*hold*) s.h. inventeerimine ja ootamine; ja liigse käsitlemise seotud kulud (*overdo*) s.h. defektid, liigne käsitlemine ja tootmine. Selleks analüüsis autor töögrupi intervjuu ja dokumentatsiooni analüüsi käigus saadud infot, mõistmaks protsessi ala-protsesside ja tegevuste sisu, leidmaks kus tekib erinevat liiki kulu. Kulude analüüsi kokkuvõtte on leitav lisas 5.

Kuna restorani klienditeeninduse protsessis on palju osapooli, viis autor läbi ka sidusgruppide analüüsi mõistmaks erinevate sidusgruppide perspektiivi protsessi toimimisest ning teguritest, mis selle tulemuslikkust mõjutavad. Protsessi avastamise faasis läbiviidud töögrupi intervjuu käigus saadi klienditeenindajatelt nende nägemus protsessi tulemuslikkust mõjutavatest teguritest. Järgnevalt intervjueriti protsessi juhte, siinkohal restorani juhte ja/või omanikke, mõistmaks protsessi kitsaskohtasid ja saamaks sisend vajalikeks muutusteks. Juhtidega intervjuu käigus seati protsessi tulemuslikkuse mõõdikud muutuste hindamiseks. Lisaks intervjueriti kliente ja kokkasid, et moodustuks tervikpilt juba intervjueritud sidusgruppidele saadud info põhjal.

Seejärel tegi autor juurpõhjuse analüüsi (*root-cause analysis*) ning koostas diagrammi peamistest põhjustest miks klienditeeninduse protsess on ebatõhus, mõistmaks mida tuleb parendada, et tõsta protsessi tulemuslikkust.

Intervjuu kavad, nimekiri intervjuueeritavatest ja sidusgruppide analüüsi kokkuvõte on leitavavad lisadest 6, 7, 8, 9 ja 10. Intervjuude käigus saadud informatsioon on kokkuvõtlikult kajastatud töö järgmises peatükis. Intervjuu traskriptsioone käesolevas töös ei ole, kuna info on ettevõtete jaoks strateegilise tähtsusega ning sellest tulenevalt ei ole avaldatav kolmandatele osapooltele. Juurpõhjuse analüüsi visualiseeriv diagramm on leitav lisast 11.

2.2.4. Protsessi muutmine ja parendatud mudel

Protsessi muutmise faasis toimus parendatud protsessi ehk *to-be* mudeli loomine. Muutmise aluseks on eelnevatest protsesside elutsükli etappidest kogutud info, mis andis ülevaate olulistest parendamist vajavatest aspektidest ja oodatavatest muutustest. Eesmärgiks oli juhtide seatud protsessi tulemuslikkuse mõõdikute ja kitsaskohtade parendamine.

Protsessi avastamisele ja analüüsile järgneva re-disaini protsessi alguspunktiks võib olla olemasolev protsess või võrreldav referents mudel (*reference model*), kuid võib alustada ka tühjalt lehelt (*clean sheet approach*) (Reijers H. A., 2003). Tulenevalt töö eesmärgist parendada protsessi ning arvestades akadeemikute välja toodud nõrkustega alustada disainimist puhtalt lehelt (O'Neill & Sohal, 1999), valis autor parendatud mudeli loomise alguspunktiks olemasoleva mudeli.

Protsessi re-disainiks on hulk meetodeid, tehnikaid ning tööriistu ning vastavalt sellele milliseid muutusi soovitakse luua, valitakse eesmärgi täitmiseks sobivad. Käesolevas töö eesmärgiks oli olemasoleva klienditeeninduse protsessi parendamine, et tõsta ettevõttele strateegilise protsessi sisemist efektiivust. Seepärast valis töö autor Reijers ja Mansar (2005) poolt välja pakutud väiksema ulatusega, analüütilist lähenemist võimaldava protsessi muutmise meetodi: protsessi re-disaini heuristikud (*Heuristic Process Redesign*). Valitud meetodi tugevuseks on suur hulk re-disaini heuristikuid, mis baseeruvad minevikus edukalt läbiviidud re-disaini projektidel. Parendatud mudeli loomisel võeti aluseks 29 re-disaini heuristikut, mis on muutuse mõju ja eesmärgi järgi jaotatud seitsmeks alagrupiks (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018, lk 501-506): kliendi heuristikud (*customer heuristics*), keskenduvad kliendiga interaktsiooni parendamisele; äriprotsesside operatiivsed heuristikud (*business process operation heuristics*), mis keskenduvad äriprotsessi tegevuste teostamisele; äriprotsesside olemuslikud heuristikud

(*business process behaviour heuristics*), mis keskenduvad äriprotsessi tegevuste järjekorrale; organisatsiooni heuristikud (*organization heuristics*), mis keskenduvad organisatsiooni ressursi jaotusele ja kasutusele; informatsiooni heuristikud (*information heuristics*), mis vaatlevad protsessiga seotud informatsiooni käsitlemist; tehnoloogia heuristikud (*technology heuristics*), mis keskenduvad protsessi käigus kasutatavale tehnoloogilistele lahendustele; ja välise keskkonna heuristikud (*external environment heuristics*), mis keskenduvad kolmandate osapoolte vahelisele koostööle ja kommunikatsioonile.

Kuna uuringust ilmnenu klienditeeninduse protsessi parenduse eesmärkideks oli lühendada protsessi tsükli aega, tõsta teenuse kvaliteeti, efektiivne personali hõive ja protsessi paindlikkust tõsta, valis autor viis erineva fookusega heuristikut ning kombineeris neid omavahel oodatava tulemuse saavutamiseks. Esimesena kasutas autor olemasoleva protsessi parendamiseks „*Triage*“ (*triage*) meetodit, et jagada üks protsess vastavalt tegevuste keerukusele, mitmeks. Seejärel kasutas autor lisa töötajate kaasamiseks (*extra resources*), spetsialiseerumise (*specialize*) ja meeskondadesse moodustamise (*customer teams*) heuristikuid. Eesmärgiks oli tuua klienditeeninduse protsessi sooritamiseks juurde töötajaid ning nad tehtava töö alusel meeskondadesse jagada. Viimase heuristikuna kasutas autor osapoolte vahelise kontakti vähendamise (*contact reduction*) heuristikut, vähendamaks erinevate meeskondade ja allüksuste vahelist info vahetamisest tulenevaid kontakte.

Parendatud mudeli loomisel ning muutuse hindamisel tugines autor Brand ja Van der Kolk (1995) poolt välja pakutud kontseptsioonil „Kuradi nelik“ (*The Devil's Quadrangle*). Selle abil oli võimalik hinnata protsessi aja, kulu, kvaliteedi ja paindlikkuse mõõdikute muutmise omavahelist mõju, et mitte üht parendades teist halvendada. Parendatud klienditeeninduse protsessi tingimuseks oli protsessi mõõdikute paranemine, eesmärgiga tõsta ettevõtte tulemuslikkust. Parendatud ehk *to-be* protsessi mudel on leitav lisast 12.

Järgnevalt on välja toodud läbiviidud uuringu tulemused ja ettepanekud parendatud mudeli ellu rakendamiseks vajalike tingimuste ja eelduste loomiseks.

3. UURINGU TULEMUSED JA ETTEPANEKUD

3.1. Uuringu tulemused

Erinevate meetodite abil koguti infot mõistmaks restoranide protsesside juhtimise kitsaskohtasid ning probleemide põhjuslikke tagamaid. Tulemuste osas keskendutakse kvalitatiivse uuringu käigus saadud info põhjal uurimisküsimustele vastamisele.

3.1.1. Restoranide klienditeeninduse protsessi juhtimine

Restorani juhtidega läbiviidud intervjuude käigus selgus, et hooajalisusest tingitud käibe ja töötajate arvu suur muutus, mõjutavad restoranide protsesside juhtimise praktikaid vastavalt hooajale. Protsesside juhtimine madalhooajal on ootuspärane, kuid suvehooajal tekivad erinevad kitsaskohad, mis mõjutavad nii pakutava teenuse kvaliteeti kui ka ettevõtte kasumlikkust aasta lõikes. Kolmel suvekuul teenitakse kasumit, mida ülejäänud üheksal kuul kasutatakse ning ettevõtte kasumlikkus sõltub suvekuude õnnestumisest. Väikeettevõtete juhid tõid välja tõsiasja, et talvekuudel jäädakse äritegevusega kasumilävele või miinusesse ning selle kompenseerib suvekuudel teenitud kasum. Muutuvast nõudlusest restorani teenuse järgi ning majanduslikust ressursist tulenevalt, on töötajate arv suvel ning talvel kordades erinev. Kõrghooajalise töömahu suurenemisega toimetulekuks suurendatakse töötajate arvu suvekuudel 2,5-3 korda.

Restoranide klienditeeninduse protsessi mõjutavad ametikohad on peamiselt restorani juhid ja/või omanikud, vanemteenindajad ja klienditeenindajad. Mõnes uuritud ettevõttes on loodud ka baarmeni ja/või administraatori ametikoht klienditeeninduse protsessi toetavaks lüliks, kuid see on vähestes ettevõtetes kasutust leidev praktika ning on pigem kõrghooajast tulenev abimeede töömahu suurenemisega toimetulekuks. Ajutiste töötajate tööperiood jääb vahemikku 6-12 nädalat, alates juunis ning lõppedes augustis. Hooajatöölise palkamisel lähtutakse inimese omadustest, väärtushinnangutest ning meeskonda sobivusest, kuna klienditeenindaja tööks vajalikud oskused ja teadmised enamusel tööle kandideerijatel puuduvad. Suveks palgatud ajutisi klienditeenindajaid koolitatakse vastavalt ressursi olemasolule. Siinkohal tõid restorani juhid välja

ajutiste töötajate lühikese koolitamise ning integreerimise aja, mis tuleneb väga kitsast tööjõukulu eelarvest. Väikeettevõtetes toimub tööks vajalike oskuste omandamine töö käigus; keskmise suurusega ettevõtetes toimub paari päevane sisseelamise koolitus.

Uuritud ettevõtetes on restorani klienditeeninduse protsess juhitud ning planeeritud sarnaselt s.t. protsessi sisendist, siinkohal külalise saabumisest, kuni väljundini, siinkohal külalise lahkumiseni, tegeleb klienditeeninduse protsessi erinevate tegevustega üks töötaja.

Kuna uuringust selgus, et restoranis on protsessi juhid vahetusevanemad või vanemteenindajad, kes ka ise protsessis osalevad, vaatles autor neid protsessi osalejatena. Ettevõtte omanikke ja tegevjuhte vaadeldi protsessi juhtidena, kuna nad on ettevõtte suurusest tulenevalt väga tihedalt seotud operatiivjuhtimisega ning kannavad nii protsessi juhi kui ka omaniku rolli. Vastutavaks on klienditeeninduse allüksus ja üleandmise toimub köögi allüksusega. Omavahelised sõltuvused on nii allüksuste vahel kui ka klienditeenindaja ja kliendi vahel. Otsustushetki on klienditeeninduse protsessi mudelis välja toodud kaks: külaline soovib üht või mitut käiku, millest sõltub protsessi tegevuste kordus; ja joogisoovitus söömise järel, millest sõltub kas söömisele järgneb arveldamine või protsess pikeneb joogi valmistamise ja serveerimise võrra.

Töögrupi intervjuude, restorani juhtidega intervjuude ning dokumentatsiooni analüüsi tulemusena selgus, et klienditeeninduse protsessi juhtimist toetav dokumentatsioon on paljuski puudulik. Ühel keskmise suurusega ettevõttel on restorani teenindusstandardid millest kinnipidamist rangelt jälgitakse, kuid väikeettevõtetel seesugune protsessi tulemuslikkust toetav dokumentatsioon on pigem puudulik ja/või iganenud. Ametijuhendid on kõigis ettevõtetes üldsõnalised. Dokumentatsiooni analüüsi ja töögrupi intervjuu käigus kaardistatud olemasoleva klienditeeninduse protsessi mudeli omavahelisel võrdlemisel esines erisusi. Restorani juhid kinnitasid dokumentatsioonis fikseeritud mõõdikute ebatõhusust, viidates tiptunnil täituvuse saavutamisel töötajate stresstaluvusele, suutmatusele keskenduda ja füüsiliste võimete piiridele.

3.1.2. Vajalikud oskused ja omadused klienditeeninduse protsessi soorituseks

Intervjuude käigus ilmnis, et klienditeeninduse protsessi erinevateks tegevusteks vajalikud oskused, teadmised ja omadused varieeruvad s.t võib eristada keerulisemaid tööülesandeid ja vähem keerulisi. Klienditeeninduse protsessi tegevused mis toodi välja kui kõige rohkem erialaseid teadmisi ja oskusi vajavad, on seotud soovitusliku müügi ja tellimuse võtmisega. Siinkohal tõsteti esile toidu- ja joogialased teadmised, menüü tundmine ja müügi- ning

suhtlemisoskus. Vajalikud omadused eelpool mainitud tegevusteks on: rõõmsameelsus, enesekindlus ja -teadlikkus, meeldivus, abivalmidus ja vastutulelikkus. Siinkohal on isikuomadustel oluline roll, et mõista milla suhelda ja kuidas teha lisamüüki.

Vähem keeruliste tegevustena toodi välja toidu serveerimine ja koristamine, kuna seejuures on suhtlemine minimaalne ja müügitegevusi sooritatakse harva või üldse mitte. Eelpool mainitud tegevusteks on vajalikud meeskonnatöö oskus ja korrektsed töövõtted koristamisel s.t taldrikute kandmise ja kandiku kasutamise oskus. Omadustena toodi välja hea organiseerimisvõime, ettenägelikkus ja tähelepanelikkus.

3.1.3. Restoranide klienditeeninduse protsessi tulemuslikkuse mõõdikud

Intervjuudest restorani juhtidega selgus, et protsessi tulemuslikkust hinnatakse nii üldiste mõõdikute kui ka valdkonna spetsiifiliste mõõdikute alusel. Uuritud ettevõtetes on erinevad protsessi tulemuslikkuse mõõtmise praktikad s.t mõõdikud ja jälgimise sagedus on restoraniti erinev. Üldiste mõõdikutena toodi välja protsessile kuluv aeg, teenuse tajutav kvaliteet ja teenuse osutamise kulu. Enim jälgitavate spetsiifiliste nubriline mõõdikutena toodi välja restorani personali ja kauba kasutamise mõõdikud ja kaudse produktiivsuse mõõdikuna, külalisrahulolu.

Protsessile kuluvat aega mõõtes hinnatakse enim toidu ooteaega ja kogu tsükli pikkust. Protsessi erinevateks tegevusteks kuluvat aega üldiselt ei mõõdetata. Kogu protsessi tsükli aega kindla aja mõõdikuga ei fikseerita, kuna see sõltub klientide külastuse eesmärgist ja söömise kiirusest. Küll aga hinnatakse üleüldiselt kas protsessile kulub liiga kaua aega või vastupidiselt, klienditeeninduse protsess on olnud efektiivne ja sujuv. Näiteks on ühes uuritud ettevõttes seatud maksimaalne protsessi aja mõõdik, mille järgi klienditeeninduse protsessi kestus ei peaks ületama 2,5 tundi. Restorani juhid tõid välja vähese aja mõõdikute jälgimise, kuna tegevusi tsükli aja positiivseks mõjutamiseks täituvuse saavutamisel ei osata näha ning sellest tulenevalt, ei oma aja jälgimine nende jaoks praktilist väärtust.

Klienditeeninduse protsessi aja mõõdikud on restorani juhtide sõnutsi tihedalt seotud protsessi tajutava kvaliteediga kuna liiga pikk ooteaeg mõjutab teenusega rahulolu. Kvaliteeti hinnatakse väikeettevõtetes klientide veebikeskkonda jäetud tagasiside ja jootraha põhjal. Ühes väikeettevõttes vaadatakse ka külastuse käigus tarbitud tooteid ning nende hulka, mõistmaks kas kliendid nautisid külastust. Keskmise suurusega ettevõtetes toimub klienditeenindusprotsessi hindamine „pimekülastuse“ agendi tagasiside alusel. Erinevalt keskmise suurusega restoranidest

kus klienditeeninduse protsessi kvaliteedi mõõdik on väga oluline, tõid väikeettevõtete juhid välja, et nad suhtuvad veebikeskkonda jäetud negatiivsetesse hinnangutesse passiivselt ja leplikult. Põhjuseks toodi välja vajadus võtta suvel vastu maksimaalne hulk kliente, et teenida vajalik kasum madalhooajal toimetulekuks. Kasumi teenimise eeldusena tõid nii keskmise kui väikese suurusega ettevõtete juhid välja range tööjõukulu kontrolli, mistõttu nii mõnigi kord täituvuse saavutamisel teenuse kvaliteet langeb.

Intervjuudest selgus, et protsessi kulu mõõdik on retsoranides enim jälgitav, kuna see mõjutab ettevõtte efektiivsust. Valdkonna spetsiifiliste mõõdikutena toodi enim välja tööjõu- ja kaubakulu mõõtmine käibe suhtes, üks kord kuus. Kuna restoranis on toidu retseptid paika pandud tooraine kulu alusel, on kaubakulu mõjutada keeruline. Efektiivsust otsitakse tööjõukuludega igapäevaselt manipuleerides s.t vastavalt päeva täituvuse prognoosile, lisatakse suure töömahuga tundidele lisa töötajaid, et teha maksimaalne käibe minimaalse tööajaga. Üldiselt vaadeldakse tööjõukulu protsenti käibest, kuid ühes uuritud keskmise suurusega ettevõttes analüüsitakse personali kasutamise efektiivsust igapäevaselt, jälgitakse käibe ja selleks sooritatud töötundide arvu omavahelist suhet. Veel ühe eristumisena tavapärasest võib välja tuua ühe väikeettevõtte, kus igapäevaselt mõõdetakse kellaajaliselt päeva kasumiläve saavutamist. Vaatamata restorani suurusele, pidasid kõik ettevõtted oluliseks ja kõige keerulisemaks efektiivse personali hõive vajaduse ja teenuse osutamise kvaliteedi vahelise balansi leidmist.

Intervjuudest ilmnas, et protsessi paindlikkuse mõõdik on juhtidele võõras. Analüüsides klienditeeninduse protsessi paindlikkust jõuti ühtsele järeldusele, et see on jäik s.t töömahu suurenedes protsessi juhtimises muudatusi ei toimu. Välja toodi protsessi paindlikkus kui takistus ja kitsaskoht, tippunnil täituvuse saavutamisel ja/või suurte gruppide teenindamisel, kuna kõigile klientidele ei ole võimalik piisavalt tähelepanu pöörata. Suure grupi broneeringu korral on võimalik teha toetavaid ettevalmistusi, kuid prognoosimatud kuni kümneliikmelised seltskonnad mõjutavad otseselt teiste külaliste tajutavat klienditeeninduse protsessi sujuvust.

Vaatamata sellele, et hooajalisus mõjutab erinevaid protsessi numbrilisi ja kaudseid produktiivsuse mõõdikuid äärmuslikult, selgus intervjuudest, et olulisim mõõdik mida aasta ringi jälgitakse ja mis jätkusuutlikkuse tagab, on kvaliteet. Teenuse kvaliteet mõjutab kaudseid produktiivsuse mõõdikuid: külalisrahulolu ja taaskülastuse kavatsust ning tagab äritegevuseks vajaliku käibe. Kõrghooajal saadud mainekahjustuse ja kliendisuhete loomisele ning nende parandamisele keskendutakse madalhooajal.

3.1.4. Klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust mõjutavad tegurid ja kitsaskohad

Erinevate sidusgruppidega intervjuudest ilmnes, et klienditeeninduse protsessi kitsaskohad avalduvad kõrghooajal mil restorani küllastajate arv ja nõudlus teenuse järele suureneb. Madalhooajal on klienditeeninduse protsessi olemasolev mudel hästi toimiv, kuna kliente on vähe ning sellest tulenevalt ka paralleelselt sooritatavaid protsesse. Erandiks madalhooajal on suured grupikülastused mille jaoks tuleb teha täiendavaid ettevalmitusi ning kohandusi. Uuringust selgus, et klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust mõjutavad tegurid kõrghooajal on: liigselt pikenev tsükli aeg; kompetsete töötajate puudus, mis mõjutab teenuse kvaliteeti; efektiivse personali hõive vajadus, maksimaalse tõhususe saavutamiseks; ja protsessi madal paindlikkus maksimaalse täituvusega toimetulekuks.

Restorani juhid, klienditeenindajad, kokad ja kliendid tõid suurima klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust mõjutava tegurina välja liigselt pikeneva tsükli aja. Kulude analüüsist ilmnes, et suurimad kulu liigid mis tekivad on: transpordiga seotud, ühest kohast teise liikumisega ning ootamisega seotud kulud. Peamisteks eespool mainitud kulude tekkepõhjusteks on klienditeeninduse protsessi suur tegevuste hulk ja erinevad töö sooritamise kohad.

Töögrupi intervjuu käigus ja klienditeeninduse olemasoleva ehk *as-is* protsessi analüüsimisel ilmnenu ooteaja pikenemise põhjused ning tekkivad kitsaskohad kõrghooajal on: töömahu liigne suurenemine, mistõttu füüsiliselt ja vaimselt ei suudeta kõikide klientide jaoks piisavalt tähelepanu pöörata; üks klienditeenindaja viib kogu protsessi algusest lõpuni üksi läbi; klienditeeninduse tegevuste suur hulk, mis häirib mitme samaaegselt toimuva klienditeeninduse protsessi sujuvust ja efektiivsust; töö tegevuste sooritamise kohad on üksteisest kaugel, mis teeb klientide vajaduste ja valmisoleku märkamise keeruliseks; ja mõne tegevuse sooritamine võtab liiga kaua aega, mistõttu paralleelselt toimuvad klienditeeninduse protsessid viibivad.

Nagu ilmnes on klienditeeninduse protsessi aega ja kvaliteeti mõjutavad tegurid ja kitsaskohad omavahel tugevalt seotud ning restoranides tihti ühe probleemina vaadeldavad. Vaatamata sellele käsitles töö autor protsesside tulemuslikkuse mõõdikuid äriprotsesside juhtimise teooria kontekstis, mille kohaselt protsessi ajaliselt mõõdetavad tegurid mõjutades kvaliteeti, kategoriseeruvad aja mõõdikute alla. Väljatoodud kitsaskohad mis leidsid kinnitust sidusgruppide intervjuuerides, on täpsemalt kirjeldatud sidusgruppide analüüsi kokkuvõttes.

Teise klienditeeninduse protsessi tulemuslikkuse mõjutegurina tõid restoranide juhid välja kompetsete töötajate puuduse, mistõttu teenuse kvaliteet langeb. Põhjused miks töötajad on

madala kompetentsusega on seotud hooajalise vajaduse ja madala majandusliku ressursiga. Tulenevalt teenuse nõudluse suurenemist palgatakse igasse ettevõttesse suur hulk hooajatöölisi vaid 6-12 nädalaks. Varasema kogemuse ja vajalike teadmistega töötajad ei ole huvitatud tähtajalisest tööst ning samuti ei ole palga tase neile ootuspärane. Põhjus miks palga tase on madal, tuleneb käibe suurest kõikumisest aasta lõikes ja hooajatöötajate suurest arvust. Teise põhjusena miks klienditeenindajate kompetentsuse tase on madal, toodi välja väga kitsas tööjõukulu eelarve mis ei võimalda hooajatöölise palkamist varem, võimaldamaks neile piisavad koolituspäevad klienditeenindaja tööks vajalike oskuste omandamiseks. Toodi välja tõsiasi, et kõige vähem kompetentsete töötajatega tehakse ettevõtte aasta suurimad käibed, mis mõjutavad negatiivselt restoranile antavaid erinevaid hinnanguid.

Kolmanda protsessi tulemuslikkuse tegurina toodi välja efektiivse personali hõive vajadus, maksimaalse tõhususe saavutamiseks. Restoranide suurim kulu aasta lõikes on tööjõukulu ja sellest tulenevalt sõltub ettevõtte tulemuslikkus oskuslikust ja efektiivsest personali vajaduse planeerimisest. Töögrupi intervjuust selgus, et klienditeenindajate nägemus vajalikust töötajate arvust ja kompetentsuse tasemest ei ühti restorani juhtide omaga. Klienditeenindajate arvates on töötajaid liiga vähe ning nad on ebapiisavate oskustega, et tulla töömahuga toime, samal ajal kvaliteedistandardile ja klientide ootustele vastates. Restorani juhtide sõnutsi peitub personali planeerimise keerukus ning kitsaskoht piiratud majanduslikus ressursis, mis ei võimalda ühte vahetusse tööle rakendada rohkem klienditeenindajaid, kui eelarve ette näeb.

Viimase kitsaskohana toodi välja protsessi madal paindlikkus maksimaalse täituvusega toimetulekuks. Klienditeeninduse protsessi jäikus on tuntav kõrghooajal, tipptunnil ning suurte grupiküllastuste puhul. Vaatamata klientide arvule, kellaajale ja küllastuse eesmärgile, toimub enamasti uuritud restoranides klienditeeninduse protsess ühtemoodi s.t. üks klienditeenindaja viib protsessi läbi sisendist väljundini, teenindades seejuures samaaegselt suurt hulka kliente. Tõsiasi, et protsessi ei ole võimalik vastavalt töömahule kohandada mõjutab negatiivselt pakutava teenuse kvaliteeti. Erinevalt teistest restoranidest, toimus ühes uuritud ettevõttes lõunasöögi ajal klientide teenindamine õhtusöögist erinevalt. Nimetatud ettevõttes toimub tellimuste võtmine leti ääres, aga toit serveeritakse lauda. Selline protsessi kohandamine viitab osalisele paindlikkusele efektiivsemaks protsessi juhtimiseks.

3.1.5. Vajalikud muutused protsessi tulemuslikkuse tõstmiseks

Intervjuudest restorani juhtidega ja töögrupiga joonistusid välja erinevad vajadused protsessi tulemuslikkuse tõstmiseks ning tõhusamaks juhtimiseks. Juhid tõid välja olemasolevate kulutuste juures efektiivsuse tõstmise vajaduse ja lisamüügi tegemise olulisuse, käibe tõstmiseks. Olemasoleva klienditeeninduse protsessi mudelis napib kõrghooajal aega müügi tegemiseks, kuna klienditeenindajad on hõivatud protsessi erinevate tegevustega, märkamaks võimalusi ning suutmaks lisamüüki teha ja seeläbi ettevõtte käivet tõsta. Vaatamata sellele, et käivet soovitakse kasvatada, näevad juhid takistusena tõsiasja, et hooajatöölistel puuduvad teadmised oskuslikuks müügi tegemiseks.

Veel otsitakse võimalusi kuidas klienditeeninduse protsessi erinevate tegevuste vahelist ooteaega vähendada. Üldiselt on juhtide seatud eesmärgid üldsõnalised ning keskenduvad toidu ooteaja vähendamisele ja kliendi rahulolu tagamisele. Ühes uuritud ettevõttes on seatud eesmärgiks toidu ooteaega vähendada 45 minutini.

Töögrupp tõi välja vajaduse kaasata kõrghooajal rohkem töötajaid klienditeeninduse protsessi, et teenuse kvaliteeti tõsta ja külalistele rohkem tähelepanu pöörata. Nad tõid välja tõsiasja, et tihti kui toit on köögis valmis ja ootab lauda viimist, on nad hõivatud külalistelt tellimuse võtmisega, baaris jookide tegemisega, arveldamise vms. ning seetõttu protsess viibib.

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt tehtud järeldused ja ettepanekud baseeruvad läbiviidud uuringu käigus ilmnenu infol ja töö teooria osas väljatoodud varasematel uuringutel. Autor vastab töö keskele uurimisküsimusele ja pakub töö eesmärgi täitmiseks välja parendatud klienditeeninduse protsessi mudeli, millega lahendatakse erinevad uuringu käigus ilmnenu kitsaskohad samaaegselt. Samuti tuuakse välja tingimused ning eeldused, mis on vajalikud parendus- ja muudatusettepanekute elluviimiseks.

3.2.1. Täituvuse suurenemisega toimetuleku strateegia ja protsessi paindlikkuse tõstmine

Mõistes, et protsesside juhtimise kitsaskohad ilmnevad üksnes hooajalisel töömahu suurenemisel klienditeenindusprotsessi madala paindlikkuse, tsükli aja pikenemise, kompetensete töötajate nappuse ja efektiivse personali hõive vajaduse tõttu, oleks oluline luua restoranidel

täituvuse suurenemisega toimetuleku strateegia (Armistead & Clark, 1993), mis aitaks kõrghooajal klienditeeninduse protsessi juhtida efektiivsemalt. Sellise strateegia vajalikkus ilmnes erinevatest sidurgruppide intervjuudest, kus toodi välja suutmatus hakkama saada töömahu järsu suurenemisega olemasolevate protsessi juhtimise praktikate juures, samaaegselt klientide ootusi ja vajadusi rahuldades. Autori poolt läbiviidud olemasoleva klienditeeninduse protsessi kulude analüüsist ilmnes, et suurimad kulu liigid mis tekivad on: transpordiga seotud, ühest kohast teise liikumisega ning ootamisega seotud kulud. Eespool mainitud kulude teke suurendab protsessi tsükli aega ning viitab ebaefektiivsele protsessi toimimisele kõigi sidusgruppide jaoks. Ülaltoodud põhjused kinnitavad täituvuse suurenemisega toimetuleku strateegia loomise s.h protsessi paindlikkuse tõstmise vajadust.

Ühe võimaliku täituvuse suurenemisega toimetuleku strateegia praktikana on käesoleva töö autor välja pakkunud parendatud klienditeeninduse protsessi mudeli (lisa 12), mis suurendab protsessi paindlikkust ning aitab seeläbi restoranidel paremini toime tulla töömahu suurenemisega, tsükli aja lühendamise, kompetentsete töötajate nappuse ja efektiivse personali hõive vajadusega.

Autori poolt väljapakutud parendatud klienditeeninduse protsessi mudeli ellu rakendamiseks vajalikud eeldused ja tingimused on: personalistrateegia kohandamine; täituvusega toimetuleku strateegiat puudutava dokumentatsiooni vormistamine; allüksuste vahelises infosüsteemis vajalike tingimuste loomine; koolitamine; ja järelvalve.

3.2.2. Erineva kompetentsuse tasemega töötajate kaasamine ja uute ametikohtade loomine

Restorani juhtidega intervjuudest ilmnes kompetentsete töötajate nappus kõrghooajal, mis mõjutab restorani teenuse kvaliteeti negatiivselt. Mõistes, et restoranide pakutavad tingimused ei ole oskuste ja kogemustega töötajate kaasamiseks motiveerivad, peavad ettevõtted leidma viise kuidas kaasata töötajaid kes oleksid huvitatud hooajalisest tööst, pakutava palgataseme juures. Kuna suur hulk restoranide hooajatöölisi palgatakse tööks vajalikke oskusi omamata ja koolitusaeg ning töö kestvus ei võimalda piisavalt kiiresti edukaks töösoorituseks vajalikku taset saavutada, võib järeldada, et olemasolev klienditeeninduse protsessi mudel ei ole sooritamiseks võimetekohane ilma varasema kogemusega töötajatele.

Intervjuudest selgus, et klienditeeninduse protsessi tegevused ei ole võrdse keerukuse astmega ning vajalikud oskused ning omadused erinevate tegevuste sooritamiseks varieeruvad. Siinkohal pakub töö autor välja töömahu suurenemisega toimetuleku strateegia (*Ibid.*) loomise kontekstis

tutvustatud, ressursi planeerimise analüüsi läbi viimist. Analüüsi abi on restorani juhtidel võimalik kaardistada protsessi erinevate lõikude olulisust kliendikogemuse loomisel ja ettevõttele käibe tegemisel. Seeläbi on võimalik eristada olulisemad protsessi tegevused vähem olulistest ning kaasata vastava kompetentsuse tasemega töötajaid erinevate tööloikude sooritamiseks.

Erinevate oskustega töötajate kaasamine täituvuse suurenemisega toimetuleku strateegia osana, aitab saada üle kompetentsete inimeste nappuse kitsaskohast ning aitab tõsta üleüldist teenuse kvaliteeti, kuna kõik töötajad sooritavad tööülesandeid mis on kooskõlas nende oskuste ja teadmiste tasemega. Samuti lihtsustab erinevate oskustega töötajate kaasamine efektiivse personali hõive teostamist, kuna töötajate ootus tasule on korrelatsioonis nende oskuste tasemega. Autori poolt väljapakutud erineva kompetentsuse tasemega töötajate klienditeeninduse protsessi kaasamise kasumlikkust on kinnitanud ka Waller (2011) tuues välja spetsialiseerumise ja oskuste vähendamise positiivse mõju ettevõtte tulemuslikkuse tõstmisel.

Siinkohal on oht, et efektiivne personali hõive võib negatiivselt mõjutada kliendi tajutavat teenuse kvaliteeti, kui kulude kokkuhoidu silmas pidades töötajaid napib. Seepärast on üheks efektiivse personali hõive ja erineva kompetentsuse tasemega töötajate kaasamise eelduseks teha kindlaks, kui palju ning milliste oskustega töötajaid on vaja töömahuga ootuspäraseks toimetulekuks. Klienditeeninduse protsessi lisatöötajate kaasamise eeldusena tuleb kaardistada töö tegemiseks vajalikud oskused ja omadused ning tuleb luua uued ametikohad koos vastavasisulise dokumentatsiooniga. Lisaks tuleb protsesside, personali struktuuri ja süsteemi muudatused kirjeldada ning luua toetav dokumentatsioon, vastavalt sellele kuidas töö sisu muutub ja tegevused restruktureeritakse, et luua ühtne arusaamine muudatusest.

Eelmises punktis väljapakutud parendatud klienditeeninduse protsessi mudel on üks võimalus erineva kompetentsuse tasemega töötajate kaasamiseks klienditeeninduse protsessi tõhusamaks juhtimiseks.

3.2.3. Protsessi tsükli aja vähendamine läbi strateegilise personalijuhtimise

Erinevate sidusgruppide intervjuudest ilmnes, et külaliste jaoks on suurim probleem kõrghooajal restorani ooteaja pikenemine ning sellest tulenev teenuse kvaliteedi langus. Olemasoleva klienditeeninduse protsessi mudelit analüüsides selgus, et lisaks toidu ooteajale esineb külaliste jaoks ootamist kõigi protsessi tegevuste vahel. Läbiviidud kulude analüüsist ja intervjuudest ilmnes, et külalised ootavad menüüd, tellimuse võtmist, jooke, toitu, koristamist ja arvet. Kuna

uuringud (Dubé-Rioux, Schmitt, & Leclerc, 1989; Noone, Kimes, Mattila, & Wirtz, 2007) on kinnitanud, et tsükli aja lühendamisele peab lähenema ettevaatusega, et mitte panna kliente tundma nagu neid kiirustatakse tagant, on oluline leida viis kuidas lühendada erinevate tegevuste vahelist ooteaega, mitte söömisele kuluvat aega.

Peamise põhjused miks protsessi tegevuste vaheline aeg viibib on: liiga palju paralleelselt toimuvaid klienditeeninduse protsesse, mistõttu ei suuda üks klienditeenindaja piisavalt kiiresti kõigi klientideni jõuda; liigne tegevuste hulk ühes klienditeeninduse protsessis; ja klienditeenindaja on hõivatud klienditeeninduse protsesside tegevustega baaris ja köögis, mis jätab kliendid teenindaja nägemisulatuses välja.

Selle probleemi ühe lahendusena pakkus töö autor välja parendatud klienditeeninduse protsessi mudelis lisatöötajate kaasamise, mis võimaldab varasemalt ühe klienditeenindaja kohustusteks olevate tegevuste hulka protsessis vähendada. Kuna uuringust ilmnis, et klienditeeninduse protsessi tegevused võib jaotada lihtsamateks ja keerukamateks, on parendatud mudelis kaasatud lisatöötajad erinevate oskustega ning protsessi tegevused on jaotatud vastavalt tegevuse keerukusele. Lisatöötajate kaasamine aitab paremini toime tulla töömahu suurenemisest tuleneva protsessi tegevuste vahelise ooteaja pikenedamisega, kuna igale töötajale jääb temale määratud protsessi tegevuste sooritamiseks rohkem aega.

Teise, täiendava probleemi lahendusena määras autor parendatud klienditeeninduse protsessi mudelis kaasatud lisatöötajatele erinevad kesksed töö kohad: restoran, köök ja baar. See aitab parendada nii külaliste mitte märkamise kitsaskohta kui ka transpordi, liikumise ja ootamise kulu vähendades, lühendada protsessi tegevuste vahelist ooteaega. Peamiselt ühes töökohas, restorani saalis töötamine, hõlbustab klienditeenindajal märgata külaliste saabumist restorani, et neile menüüd viia ja neilt aegsasti tellimus võtta. Abiteenindaja keskseks töökohaks on määratud köök, mis võimaldab tal märgata ja reageerida kohe, kui toit on köögist välja viimiseks valmis. Seeläbi ei lange oodates toidu kvaliteet ja kliendi ooteaeg väheneb veelgi. Viimase töö kohana on parendatud mudelis välja toodud baar, mis on keskne töö koht baari teenindajale. Antud mudelis valmistab baari teenindaja kõikide klienditeenindajate joogi tellimused, et vältida kitsaskohana välja toodud klienditeenindaja suurt ajakulu jookide valmistamisel, mistõttu teistele protsessi tegevustele ei jääks piisavalt aega.

Töö kohtade ja tegevuste jaotamine mõjutab positiivselt tegevuste vahelist ooteaega ja seeläbi teenuse tajutavat kvaliteeti. Lisaks aitab see klienditeenindajatel märgata klientide vajadusi, neile

rohkem tähelepanu pöörata ja teha lisamüüki. Käibe suurendamine ja efektiivsuse tõstmine olid kõigi intervjueritud juhtide eesmärgid, ning autori poolt välja pakutud parendatud klienditeeninduse protsessi mudeli ellu rakendamine on üks viis nende täitmiseks.

Järgnevas peatükis toob autor välja käesoleva uuringu võimalikud edasised sammud ning nõrkused.

4. EDASISED SAMMUD JA UURINGU NÕRKUSED

4.1. Edasised sammud

4.1.1. Toidu valmistamise protsessi parendamine

Läbiviidud uuringu käigus selgus, et üheks klienditeeninduse protsessi kitsaskohaks on tsükli aja pikenemine s.h toidu ooteaja pikenemine. Toidu valmistamist vaadeldakse restoranides, kui klienditeeninduse protsessist sõltuvat, kuid eraldiseisvat protsessi. Intervjuudest kokkade ja restorani juhtidega selgus, et toidu valmistamise protsessi tulemuslikkust mõjutavad tegurid kõrghooajal on sarnased klienditeeninduse protsessi omadega: töömahu liigne suurenemine; kompetentsete töötajate puudumine ja efektiivse personali hõive vajadus. Kitsaskohtade ilmumise põhjused on seotud käibe ja inimeste arvu suure kõikumisega aasta lõikes, mistõttu on restoranide majanduslik ressursid hooajatöölise palkamisel piiratud.

Mõistes, et klienditeeninduse allüksusel restoranis on palju sõltuvusi ja üleandmisi köögi allüksusega, näeb käesoleva töö autor edasise sammuna toidu valmistamise protsessi analüüsimist ja parendamist. Omavahelisest sõltuvusest tulenevalt mõjutaks toidu valmistamise protsessi parendamine, klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust positiivselt ning seeläbi tõuseks restorani teenuse kvaliteet kõrghooajal ja tiptunnil täituvuse saavutamisel veelgi.

4.1.2. Juhtimis- ja tugiprotsesside mõju uurimine ettevõtte tulemuslikkusele

Mõistes, et BPM eesmärk on juhtida hulka tegevusi ja otsuseid, mis loovad väärtust organisatsioonile ja selle klientidele, oleks restorani tulemuslikkuse tõstmiseks oluline analüüsida kõigi ettevõtte protsesside efektiivsust ning nende mõju üksteisele.

Restorani protsesside arhitektuuri tase 1 (lisa 1) annab ülevaate restorani erinevatest protsessidest ning nende omavahelistest seostest ja mõjust. Käesolevas töös oli vaatluse all vaid üks põhiprotsess, kuid restorani tulemuslikkus sõltub otseselt ka juhtimis- ja tugiprotsesside mõjust

ja tõhusast toimimisest. Siinkohal näeb töö autor teise edasise sammuna restorani juhtimis- ja tugiprotsesside juhtimispraktikate mõju uurimist ettevõtte tulemuslikkusele.

4.2. Uuringu nõrkused

Uuringu ühe nõrkusena võib välja tuua protsesside juhtimise elutsükli mudeli ellu rakendamise ja järelvalve faaside puudumise käesolevast tööst. Magistritööks ettenähtud maht ja aeg ei võimaldanud töö autoril käesolevas töös väljapakutud parendatud klienditeeninduse protsessi mudelit presenteerida restorani juhtidele, ellu rakendada ja selle mõju uurida. Puuduvate elutsükli faaside käigus võivad ilmned autori poolt välja pakutud mudeli kasutamisel takistused ning protsessi optimeerimine liiguks tagasi elutsükli parendamise faasi. Sellisel juhul tuleks ilmnenu puudused kõrvaldada modelleerides uus mudel ning seda testida järgevates elutsükli faasides, kuni leitakse toimiv parendatud klienditeeninduse protsessi mudel.

Teise nõrkusena võib välja tuua valimisse kuulnud väikese ja keskmise suurusega ettevõtete kontseptsioonilised erinevused ja sellest mõjutatud klientide ootused ja vajadused. Klientide ootused kõrgetasemelises (*fine-dining*) restoranis võivad erineda keskpärase restorani (*casual-dining*) klientide omast ning seetõttu, võib ilmned parendatud mudeli ellu rakendamisel klientide poolse tagasiside erinemist. Lisaks kontseptsiooniliste erinevuste arvestamisele, võib esineda ka klientide ootuste ja vajaduste erinemist lõuna- ja/või õhtusöögi ajal, lähtuvalt külastuse eesmärgist, mistõttu ei pruugi autori poolt väljapakutud mudel kõigile ettevõtetele sidusgruppide tagasiside põhjal sobida.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöös eesmärgiks oli optimeerida restorani klienditeeninduse protsessi läbi efektiivse ja strateegilise personalijuhtimise ning pakkuda välja parendatud protsessi mudel, et tõsta restoranide tulemuslikkust ja seeläbi jätkusuutlikkust.

Restorani juhtidega läbiviidud intervjuude käigus selgus, et hooajalisusest tingitud käibe ja töötajate arvu suur muutus, mõjutavad restoranide protsesside juhtimise praktikaid vastavalt hooajale. Protsesside juhtimine madalhooajal on ootuspärane, kuid kõrghooajal, suvel tekivad erinevad kitsaskohad, mis mõjutavad nii pakutava teenuse kvaliteeti kui ka ettevõtte kasumlikkust aasta lõikes. Uuringust selgus, et klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust mõjutavad tegurid kõrghooajal on: liigselt pikenev tsükli aeg; kompetentsete töötajate puudus; efektiivse personali hõive vajadus; ja protsessi madal paindlikkus maksimaalse täituvusega toimetulekuks.

Uuritud ettevõtetes on restorani klienditeeninduse protsess juhitud ning planeeritud sarnaselt s.t. protsessi sisendist, siinkohal külalise saabumisest, kuni väljundini, siinkohal külalise lahkumiseni, tegeleb klienditeeninduse protsessi erinevate tegevustega üks töötaja. Protsessi juhtideks on ettevõtte juhid või omanikud, vastutajateks on vahetusevanemad või vanemteenindajad kes on ise ka protsessi osalejad. Vastutavaks on klienditeeninduse allüksus ja üleandmisi toimub köögi allüksusega. Omavahelised sõltuvused on nii allüksuste vahel kui ka klienditeenindaja ja kliendi vahel.

Restorani juhid, klienditeenindajad, kokad ja kliendid tõid suurima klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust mõjutava tegurina välja liigselt pikeneva tsükli aja. Klientide arvu suurenedes klienditeenindajate ja kokade töökoormus kasvab ning tekivad erinevad kitsaskohad, mistõttu protsessi tegevuste vaheline ootamine pikeneb. Töögrupi intervjuu käigus ja klienditeeninduse olemasoleva ehk *as-is* protsessi kulude analüüsimisel ilmnunud ooteaja pikenemise põhjused ning tekkivad kitsaskohad kõrghooajal on: üks klienditeenindaja viib kogu protsessi algusest lõpuni üksi läbi; töömahu liigne suurenemine, mistõttu füüsiliselt ja vaimselt ei suudeta kõikide klientide jaoks piisavalt tähelepanu pöörata; klienditeeninduse tegevuste suur hulk, mis häirib mitme samaaegselt toimuva klienditeeninduse protsessi sujuvust ja efektiivsust; töö tegevuste sooritamise kohad on üksteisest kaugel, mis teeb klientide vajaduste ja valmisoleku märkamise keeruliseks; ja

mõne tegevuse sooritamine võtab liiga kaua aega, mistõttu paralleelselt toimuvad klienditeeninduse protsessid viibivad. Teise klienditeeninduse protsessi tulemuslikkuse mõjutegurina tõid restoranide juhid välja kompetsete töötajate puuduse, mistõttu teenuse kvaliteet langeb. Põhjused miks töötajad on madala kompetentsusega on seotud hooajalise vajaduse ja madala majandusliku ressursiga. Välja toodi väga kitsas tööjõukulu eelarve mis ei võimalda hooajatöölise palkamist varem, võimaldamaks neile piisavad koolituspäevad klienditeenindaja tööks vajalike oskuste omandamiseks. Kolmanda protsessi tulemuslikkuse kitsaskohana toodi välja efektiivse personali hõive vajadus, maksimaalse tõhususe saavutamiseks. Töögrupi intervjuust selgus, et klienditeenindajate nägemus vajalikust töötajate arvust ja kompetentsuse tasemest ei ühti restorani juhtide omaga. Restorani juhtide sõnutsi peitub efektiivse personali planeerimise keerukus piiratud majanduslikus ressursis, mis ei võimalda ühte vahetusse tööle rakendada rohkem klienditeenindajaid, kui eelarve ette näeb. Viimase kitsaskohana toodi välja protsessi madal paindlikkus maksimaalse täituvusega toimetulekuks. Klienditeeninduse protsessi jäikus on tuntav kõrghooajal, tipptunnil ning suurte grupiküllastuste puhul. Tõsiasi, et protsessi ei ole võimalik vastavalt töömahule kohandada mõjutab negatiivselt pakutava teenuse kvaliteeti.

Intervjuudest restoranide juhtidega ja töögrupiga joonistusid välja erinevad vajadused protsessi tulemuslikkuse tõstmiseks ning tõhusamaks juhtimiseks. Juhid tõid välja olemasolevate kulutuste juures efektiivsuse tõstmise vajaduse ja lisamüügi tegemise olulisuse käibe tõstmiseks. Töögrupp tõi välja vajaduse kaasata kõrghooajal rohkem töötajaid klienditeeninduse protsessi, et teenuse kvaliteeti tõsta ja külalistele rohkem tähelepanu pöörata. Veel otsitakse võimalusi kuidas klienditeeninduse protsessi erinevate tegevuste vahelist ooteaega vähendada. Üldiselt on juhtide seatud eesmärgid üldsõnalised ning keskenduvad toidu ooteaja vähendamisele ja kliendi rahulolu tagamisele.

Autori tehtud järeldused ja ettepanekud baseeruvad läbiviidud uuringu käigus ilmnenu infol ja töö teooria osas väljatoodud varasematel uuringutel. Mõistes, et protsesside juhtimise kitsaskohad ilmnevad üksnes hooajalisel töömahu suurenemisel klienditeenindusprotsessi madala paindlikkuse, kompetsete töötajate nappuse ja efektiivse personali hõive vajaduse tõttu, oleks oluline oluline luua restoranidel täituvuse suurenemisega toimetuleku strateegia, mis aitaks kõrghooajal klienditeeninduse protsessi juhtida efektiivsemalt. Ühe võimaliku täituvuse suurenemisega toimetuleku strateegia praktikana pakkus käesoleva töö autor välja parendatud klienditeeninduse protsessi mudeli, mis suurendab protsessi paindlikkust ning aitab seeläbi

restoranidel paremini toime tulla töömahu suurenemisega, tsükli aja lühendamise, kompetentsete töötajate nappuse ja efektiivse personali hõive vajadusega.

Olles mõistnud, et kompetentsete inimeste nappus on probleemiks kuna restoranide pakutavad tingimused ei ole oskuste ja kogemustega töötajate kaasamiseks motiveerivad, leidis autor, et ettevõtted peaksid leidma võimalusi kuidas kaasata töötajaid, kes oleksid huvitatud hooajalisest tööst, pakutava palgataseme juures. Töö autor pakkus välja ressursi planeerimise analüüsi läbi viimist, et selle käigus eristada olulisemad protsessi tegevused vähem olulistest ning kaasata vastava kompetentsuse tasemega töötajaid erinevate tööloikude sooritamiseks. Erinevate oskustega töötajate kaasamine täituvuse suurenemisega toimetuleku starteegeia osana, aitab saada üle kompetentsete inimeste nappuse kitsaskohast ning aitab tõsta üleüldist teenuse kvaliteeti, kuna kõik töötajad sooritavad tööülesandeid mis on kooskõlas nende oskuste ja teadmiste tasemega. Samuti lihtsustab erinevate oskustega töötajate kaasamine efektiivse personali hõive teostamist, kuna töötajate ootus tasule on korrelatsioonis nende oskuste tasemega.

Külaliste jaoks suurimaks probleemi, tsükli aja pikenemise ühe lahendusena pakkus töö autor välja parendatud klienditeeninduse protsessi mudelis lisatöötajate kaasamise. See võimaldab varasemalt ühe klienditeenindaja kohustusteks olevate tegevuste hulka protsessis vähendada. Kuna uuringust selgus, et klienditeeninduse protsessi tegevused võib jaotada lihtsamateks ja keerukamateks, on parendatud mudelis kaasatud lisatöötajad erinevate oskustega ning tegevused jaotatud vastavalt keerukusele. Teise, täiendava probleemi lahendusena määras autor parendatud klienditeeninduse protsessi mudelis kaasatud lisatöötajatele erinevad kesksed töö kohad: restoran, köök ja baar. See aitab vähendada transpordi, liikumise ja ootamise kulu ning lühendada protsessi tegevuste vahelist ooteaega ja tõsta teenuse kvaliteeti. Lisaks aitab see klienditeenindajatel märgata klientide vajadusi, neile rohkem tähelepanu pöörata ja teha lisamüüki. Käibe suurendamine ja efektiivsuse tõstmine olid kõigi intervjueritud juhtide eesmärgid, ning autori poolt välja pakutud parendatud klienditeeninduse protsessi mudeli ellu rakendamine on üks viis nende täitmiseks.

Mõistes, et BPM eesmärk on juhtida hulka tegevusi ja otsuseid, mis loovad väärtust organisatsioonile ja selle klientidele, oleks restorani tulemuslikkuse tõstmiseks oluline analüüsida kõigi ettevõtte protsesside efektiivsust ning nende mõju üksteisele. Kuna klienditeeninduse allüksusel restoranis on palju sõltuvusi ja üleandmisi köögi allüksusega, teeb töö autor ettepaneku edasise sammuna, toidu valmistamise protsessi analüüsida ja parendada.

SUMMARY

CUSTOMER SERVICE PROCESS REDESIGN THROUGH STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT TO IMPROVE RESTAURANTS' PERFORMANCE

Katarina Reimaa

Due to low profitability, high operating expenses and competitive market, restaurants' managers are continuously looking for ways to maintain profitability and stay in business (Tang, Repetti, & Raab, 2019). The biggest challenge of running restaurant's service process is the extended cycle time due to the increase in work load, which as a consequence results in reduced quality of service (Armistead & Clark, 1994). The second biggest challenge for restaurants is related to the strategic personnel management due to the lack of competence labour and increasing labour costs (Tang, Repetti, & Raab, 2019). Scientific research on the field has shown the importance of process management to increase restaurants' performance (Abdillah & Diana, 2018; Evans, 2005; Denton & White, 2000), however there are very few practical methods that focus on improving restaurants' processes. As restaurants' processes are regarded as service processes, author has chosen Business Process Management approach with academics' proposed methods, techniques and tools to reach the objective of the current thesis.

In current master thesis small and medium sized Pärnu City restaurants' process management practices and insufficiencies are researched. Furthermore, is investigated customer service attendants' level of competence, which skills and qualities are needed to perform different stages of customer service process. Central research question of the thesis is how to optimize and improve restaurant's customer service process through effective and strategic personnel management. As academics have pointed out, preliminary to improve restaurants' performance is efficient personnel strategy and labour cost control (Mun & Jang, 2018). Drawn from this, author sets the focus of improving the current restaurants' customer service process through effective and efficient personnel management. The objective of current master thesis is to optimize restaurants' customer service process and to propose improved process model to increase restaurants' performance.

The research method is qualitative and information was gathered through half-structured interviews with different stake holder groups, documentation and waste analysis techniques. Interviews were studied using qualitative content analysis and stake holder and root-cause analysis were conducted. First, process was identified and discovered, then analysed to find insufficiencies

and based on findings, redesign propositions were made. Author reached the objective of the thesis using Dumas *et al.* (2018) proposed Business Process Management Lifecycle method and Reijers and Mansar (2005) presented Business Process Redesign heuristics.

Research revealed that seasonal fluctuation of revenue and change in the number of employees, affect process management practices in studied Pärnu City restaurants. Once comprehended that the process management insufficiencies appear only on high season due to the increase of work load; the low customer service process flexibility; the extended cycle time; the lack of competent personnel; and the need for effective staffing, author proposed that restaurants developed a coping capacity management strategy to improve customer service process flexibility and to overcome the mentioned insufficiencies. In addition, author suggested that restaurants created new positions to incorporate employees with varying level of competence; and reducing the cycle time through strategic personnel management.

Gathered that the aim of Business Process Management is to manage number of different activities and decisions, it would be beneficial for the restaurants' performance to investigate all its processes, including the management and the support processes and their mutual influence. Due to the customer service process hand overs and dependencies with the kitchen sub-unit, author proposed to analyse and improve the food preparation process as a next step.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Özdemir, A. I., Colak, A., & Shmilli, J. (2019). Business process management in hotels: with a focus on delivering quality guest service. *Quality & Quantity Vol. 53*, 2305–2322.
- 176, T. C. (12 2000. a.). *ISO 9000:2000 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Allikas: www.iso.org: <https://www.iso.org/standard/29280.html>
- Abdillah, F., & Diana, I. B. (2018). Balanced Scorecard Implementation in Restuarant Management. *E-Journal of Tourism Vol.5. No. 1.*, 30-39.
- Adamides, E. D., & Karacapilidis, N. (2006). Information technology support for the knowledge and social processes of innovation management. *Technovation Vol. 26 (1)*, 50-59.
- Aguilar-Savén, R. S. (2004). Business process modelling: review and framework. *International Journal of Production Economics Vol 90 (2)*, 129-149.
- Armistead, C. G., & Clark, G. (1994). The "Coping" Capacity Management Strategy in Services and the Influence on Quality Performance. *International Journal of Service Industry Management Vol.5 (2)*, 5-22.
- Armistead, C. G., & Clark, G. R. (1993). Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations Strategy. *The Service Industries Journal, Vol. 13 (4)*, 221-239.
- Armistead, C., & Rowland, P. (1996). *Management Business Processes- BPR and Beyond*. New York: Wiley.
- Armstrong, P. K. (1995). A model for analyzing quality in the service delivery process. rmt: P. Harper, *The service productivity and quality challenge* (lk 311-349). Dordrecht, the Netherlands: Kluwer Academic.
- Brand, N., & van der Kolk, H. (1995). *Workflow Analysis and Design (In Dutch)*. Deventer: Kluwer Bedrijfsweten- schappen.
- Culinary Institut of America. (2001). *Remarkable service*. Hoboken: Wiley.
- Dalmaris, P., Tsui, E., Hall, B., & Smith, B. (2007). A framework for the improvement of knowledge-intensive business processes. *Business Process Management Journal Vol. 13 (2)*, 279-305.
- Davenport, T. (June 2005. a.). *The coming commoditization of processes*. Allikas: www.hbr.org: <https://hbr.org/2005/06/the-coming-commoditization-of-processes>

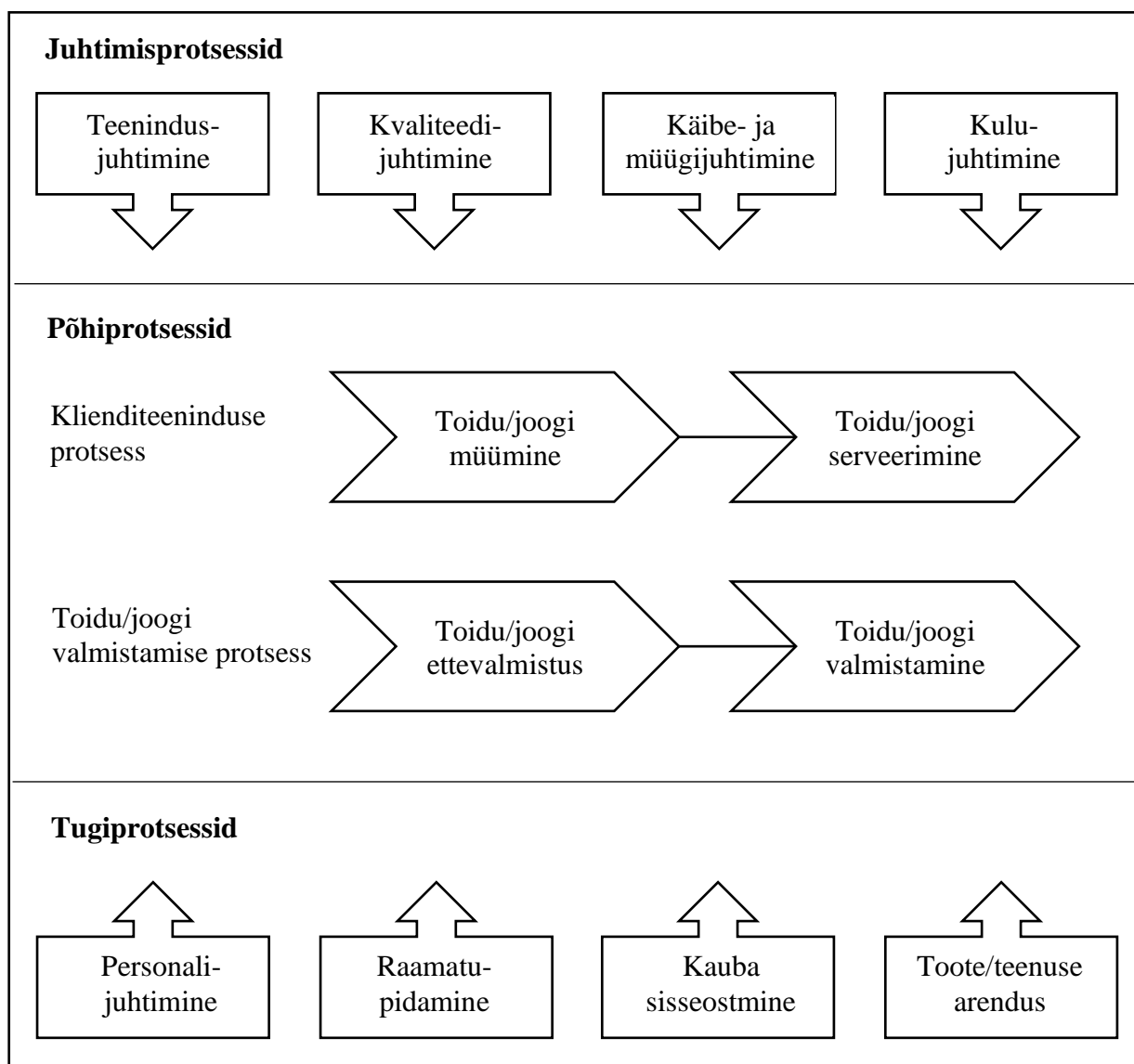
- Davenport, T. H., & Stoddard, D. B. (1994). Reengineering: business change of mythic proportions? *MIS Quarterly* Vol. 18 (2), 121-127.
- Denton, G. A., & White, B. (2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41 (1), 94-107.
- Drljaca, M. (2006). Methodology of Business Process Development in a Hotel. *New Trends in Tourism and Hospitality Management* (lk 752-763). Opatija: 18th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry.
- Dubé-Rioux, L., Schmitt, B. H., & Leclerc, F. (1989). Consumers' reaction to waiting: When delays affect the perception of service quality. *Advances in Consumer Research* 16 (1), 59-63.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *Internatsional Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 17 No. 5, 376-390.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review* Vol 68 (4), 104-112.
- Harmon, P. (2007). *Business Process Change. A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Burlington: Elsevier Science & Technology.
- Harrington, H. J., Esseling, E. K., & Van Nimwegen, H. (1993). *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. New York: McGraw Hill.
- Heikkilä, P., & Saranpää, T. (2006). Productivity in the restaurant industry: how to measure productivity and improve process management. rmt: P. Harris, & M. Mongiello, *Accounting and Financial Management. Developments in the international hospitality industry* (lk 22-45). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hummel, E., & Murphy, K. S. (2011). Using Service Blueprinting to Analyze Restaurant Service Efficiency. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 52 (3), 265-272.
- Kim, J.-H. (2011). Application of the Concept of Multi-phase Experience to Wait Management in Restaurant Srvices. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* Vol. 16(4), 379-394.
- Kimes, S. E. (1999). Implementing Restaurant Revenue Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40(3), 16-21.
- Klun, M., & Trkman, P. (2018). Business process management - at the crossroads. *Business Process Management Journal* Vol 24 (3), 786-813.
- Mendling, J., Reijers, H. A., & Van der Aalst, W. (2010). Seven process modeling guidelines (7PMG). *Information and Software Technology* Vol 52 (2), 127-136.

- Mun, S. G., & Jang, S. S. (2018). Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management* 71, 68-76.
- Murata, T. (1989). Petri nets: properties, analysis and applications. *Proceedings of the IEEE Vol. 77 (4)*, 541-580.
- Murray, R. J. (1995). The quest for world class it capability it is to achieving quality objects. *Journal of Information Systems Management Vol 8 (3)*, 7-15.
- Noone, B. M., Kimes, S. E., Mattila, S. A., & Wirtz, J. (2007). The Effect of Meal Pace on Customer Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 48 (3)*, 231-245.
- O'Neill, P., & Sohal, A. S. (1999). Business Process Reengineering: A Review of Recent Literature. *Technovation, Vol. 19 (9)*, 571-581.
- Palmberg, K. (2009). Exploring process management: Are there any widespread models and definitions? *Total Quality Management Journal Vol. 21 (2)*, 203-215.
- Palmer, N. (26. March 2014. a.). *What is MBP? Enabling the digital enterprise*. Allikas: www.bmp.com: <https://bpm.com/what-is-bpm>
- Park, K., & Jang, S. (2014). Hospitality finance and managerial accounting research: suggesting an interdisciplinary research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 26 (5), 751-777.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review Vol 63 (4)*, 149-152.
- Reijers, H. A. (2003). *Design and Control of Workflow Processes. Business Process Management for Service Industry*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.
- Reijers, H., & Mansar, S. L. (2005). Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *Omega, Vol. 33 (4)*, 283-306.
- Rockart, J. F. (1979). Critical success factors . *Harvard Business Review Vol 57 (2)*, 81-91.
- Rohleder, T., & Silver, E. (1997). A tutorial on business process improvement. *Journal of Operations Management, Vol. 15 (2)*, 139-154.
- Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2012). Optimizing service productivity. *Journal of Marketing, Vol. 76*, 47-66.
- Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review, Vol. 62 (1)*, 133-139.
- Souteriou, A. C., & Hadjinicola, G. (1999). Resource allocation to improve service quality perceptions in multistage service systems. *Production and Operations Management, Vol. 8 (3)*, 221-239.

- Statistikaamet. (05. 09 2019. a.). *Juulis veetsid turistid majutustevõtetes enam kui miljon ööd*. Allikas: Eesti Statistika: <https://www.stat.ee/pressiteade-2019-106>
- Sulek, J. M., Maruchek, A., & Lind, M. R. (2006). Measuring performance in multi-stage service operations: An application of cause selecting control charts. *Journal of Operations Management, Vol. 24*, 711-727.
- Tang, J., Repetti, T., & Raab, C. (2019). Perceived fairness of revenue management practices in casual and fine-dining restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Insights Vol. 2 No. 1*, 92-108.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers, New York.
- Thompson, G. M. (February 2009. a.). (Mythical) Revenue Benefits of Reducing Dining Duration in Restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 50 (1)*, 96-112.
- Van der Aalst, W. (1998). The application of Petri nets to workflow management. *Journal of Circuits, Systems, and Computers Vol 8 (1)*, 21-66.
- Waller, K. (2011). *Improving Food and Beverage Performance*. New York: Routledge.
- Williams, C., & Buswell, J. (2003). *Service Quality in Leisure and Tourism*. Oxfordshire: CABI Publishing.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundary less approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal Vol. 3 (1)*, 64-80.

LISAD

Lisa 1. Restorani protsesside arhitektuur tase 1



Allikas: autori koostatud, tuginedes Porter ja Millar (1985)

Lisa 2. Dokumentatsiooni analüüsi kokkuvõte

Toetava allikana intervjuudele, teostas autor dokumentatsiooni analüüsi: teenindusstandardid, ametijuhendid ja käsiraamatud, mõistmaks paremini töögrupi kirjeldatavat protsessi. Dokumentatsiooni analüüsi ohuna on välja toodud kirjaliku materjali aegumine ning tegelikkuses protsessi erinev teostus (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Seepärast toimus analüüs enne töögrupi intervjuud, et autor saaks kaardistada erisused tegelikkuse ja kirjapandu vahel ning uurida, mis põhjustel protsess reaalsuses erineb. Autor uuris töögrupi liikmete ettevõtte klienditeeninduse protsessi ning klienditeenindajate tööd toetavat dokumentatsiooni. Esmalt uuris autor ametijuhendeid, et mõista paremini millised on klienditeenindaja ametiülesanded, vastutused ning õigused. Seejärel uuris autor millised on tööd toetavad käsiraamatud ning klienditeeninduse kvaliteeti tagavad teenindusstandardid.

Ametijuhendit uurides ilmnes, et see on väga üldsõnaline ning ei kirjelda klienditeenindaja töö ülesandeid ning nende põhjal ei ole selgesti mõistetav millised on klienditeenindaja igapäevased kohustused, vastuse määr ja volitused. Seda arvesse võttes on klienditeenindajal ja juhil raske hinnata töösoorituse korrektsust ja klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust, kuna selged ootused tööle on sõnastamata. Arvestades, et ootused tööle on sõnastamata on raske mõista milline on klienditeenindaja täpne vastutuse määr.

Klienditeeninduse käsiraamatut uurides selgus, et see on iganenud ning seal tutvustatud töövõtteid enam ei kasutata. Kuna kaadrivoolavus on suur, siis käsiraamat on uuendamata ning klienditeenindajad seda igapäevaselt ei kasuta ja kirjapandut ei järgi. Töögrupi vestluse käigus ilmnes, et erinevatel klienditeenindajatel on kohati erinevad töövõtted kuna sisseelamisel on koolitajad varieerunud s.h nende eelnev kogemus ja praeguses ettevõttes töötatud aeg. Uurides dokumentatsiooni ja töögrupilt saadud infot selgus, et ühtset standardit klienditeeninduse protsessi ettevalmistavate ja järeltegevuste sooritamiseks ei ole.

Klienditeeninduse protsessi tegevuste sooritamiseks on loodud teenindusstandardid mis kirjeldavad samm-sammult ettevõtte klienditeeninduse protsessi tegevusi ning nendele seatud ootusi. Teenindusstandardid on mahukas dokument ning töögrupi vestluse käigus ilmnes, et selles sõnastatud ootustest töö kvaliteedile on raske kinni pidada. Põhjuseid selleks on erinevaid ning need on enamasti seotud töötajate ning koolitajate vahetumisega, hooajatöölise lühikese integreerumise ajaga ning töö perioodiga. Töögrupi vestluse käigus ilmnes, et

klienditeenindajatele on antud erinevaid käsklusi teenindusstandardist. Seda põhjusel, et varasemalt on tegevust erinevalt tehtud ja nii on käskluse andja jaoks mugavam. Hooajatöölised ei jõua end pika dokumendiga kurssi viia kuna koolitamiseks ettenähtud aeg on lühike ja tööperiood saab enne läbi, kui kõik selgeks.

Samuti on palju põhjuseid klienditeeninduse protsessi kitsaskohtades, mistõttu ei õnnestu klienditeenindajal teenindusstandarditest paika pandud ajalistest mõõdikutest kinni pidada. Näiteks on teenindusstandardites seatud mustade nõude laualt koristamise ajaks 3 minutit, aga klienditeenindaja asub enamasti klientidest eemal ja ei näe tegelikkuses, kuna kliendid söömise lõpetavad. Klienditeenindaja koristab mustad nõud neid määrgates, oma esimesel võimalusel, aga kaua need seal juba olnud on, ta täpselt kinnitada ei saa. Veel ilmnes, et teenindusstandardis ilmnunud tegevuste järjekord võib reaalsuses erineda. Näiteks on ettenähtud, et lauakate peab olema kohandatud vastavalt kliendi toidule ja jook käigu kõrvale serveeritud enne, kui toit lauda viiakse. Paraku nii mõnigi kord kõlab köögist märguande, et tellimus on valmis ja toit viiakse enne lauda ning seejärel tehakse ettevalmistavad tegevused. Põhjusena toodi välja füüsiline suutmatus töömahu suurenemisega toime tulla.

Lisa 3. Olemasolev ehk *as-is* protsessi mudel

Protsessi olemasolev mudel on paremaks vaatlemiseks lisatud veebikeskkonda Dropbox.

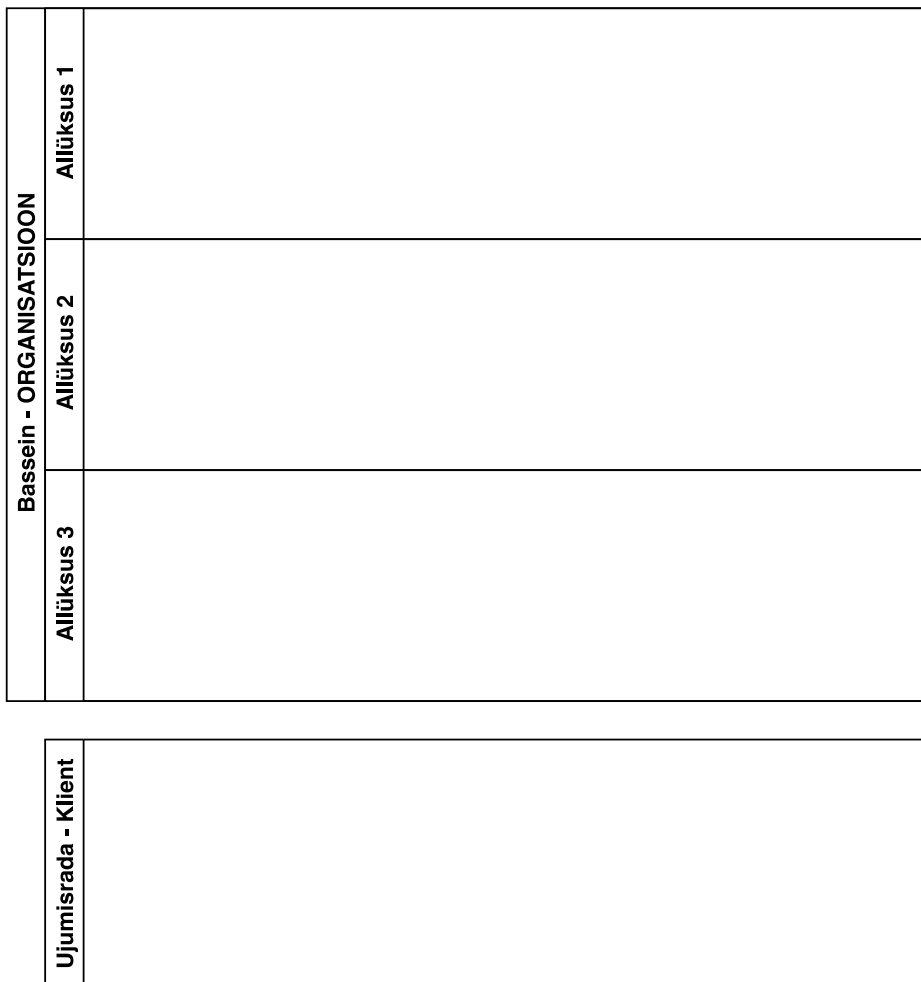
<https://www.dropbox.com/s/5nd9pk03f2gaqmb/Klienditeeninduse%20protsessi%20as-is%20mudel.pdf?dl=0>

Lisa 4. BPMN modelleerimiskeele enimkasutatavad sümbolid ja seletused

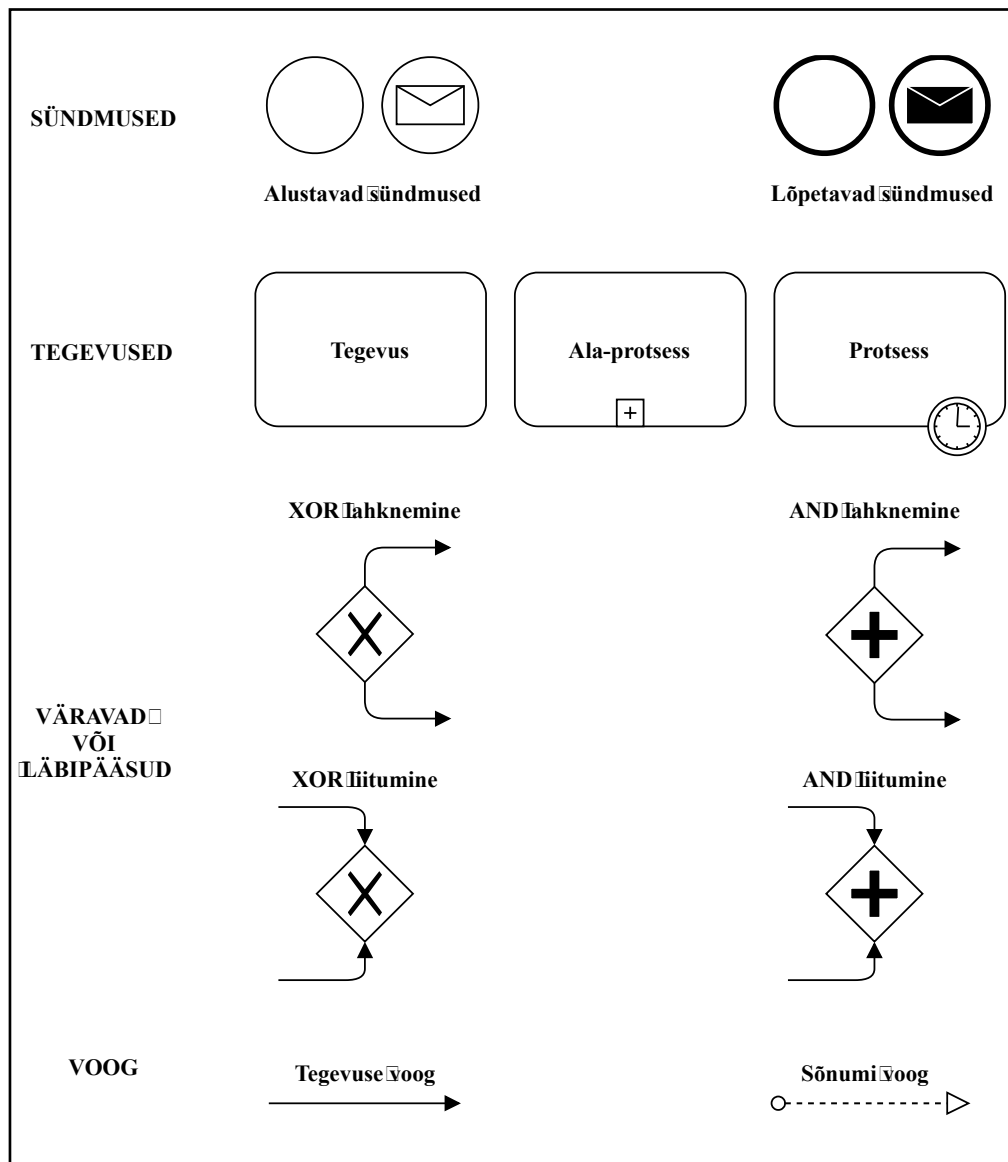
Kõik sündmused, tegevused, väravad või läbipääsud ja vood on teostatavad protsessi sisemise või välise osaleja poolt, kasutades selleks füüsilisi objekte ja/või infot. Protsessi käigus asetleidvat võib vaadelda kitsamalt nt. osleja vaatenurgast või laiemalt, nt. organisatsiooni perspektiivist.

Bassein (*pool*) – laiemalt vaadeldes viisualiseeritakse organisatsioon horisontaalse või vertikaalse basseinina ning see jaotatakse kitsamateks allüksusteks, ujumisradadena (*swim lane*). Ka võib basseinina vaadelda üht allüksust, mis omakorda jaguneb protsessis osalejate vahel ujumisradadeks.

Ujumisrada (*swim lane*) – kitsamalt vaadeldes visualiseeritakse vaadeldav horisontaalse või vertikaalse ujumisrajana. Samuti visualiseeritakse ujumisradadena välised osapooled nt. kliendid.



Joonis 3: Autori koostatud, tuginedes Dumas *et al.* (2018)



Joonis 4: Autori koostatud, tuginedes Dumas *et al.* (2018)

Sündmused (*events*) – kirjeldatakse sündmusi mis juhtuvad hetkega ja millel ei ole kestvust. Sündmus tähistab ka protsessi algust ja lõppu, mida visualiseeritakse vastavalt õhukese ja jämeda piirjoonega ringiga ning juurde lisatakse märke millise sündmusega on tegu. Veel on sündmus sõnumi saamine või saatmine.

Tegevused (*activities*) – kirjeldatakse hulka tegevusi millel on kestvus. Visualiseeritakse ümarate nurkadega ristkülikuga ning juurde lisatakse märke mida tegevuse käigus tehakse.

Värvad või läbipääsud (*gateways*) – kirjeldatakse hetke mil toimub järgnevate tegevuste lahknemine või liitumine. Visualiseeritakse rombina millel on sees täpsustav tähis. Kui järgnevad tegevused on üksteist välistavad (*XOR*), on täpsustavaks tähiseks X ning iga järgneva juurde lisatakse märkena tingimus, mis välistab teise järgnemise. Kui järgnevad tegevused toimuvad

paralleelselt (*AND*) ning tegevuste järjekord ei ole oluline, kuid sooritada tuleb kõik tegevused, siis on täpsustavaks tähiseks +. Veel kirjeldatakse XOR värava või läbipääsuna tegevuste korduma hakkamist. Korduma hakkavaid tegevusi vaadeldakse blokina ning korduma hakkamise eelduseks on otsustushetk (*decision point*), mil selgub kas protsess jätkub või korratakse hulka tegevusi. Korduva bloki algus ja lõpp, mõlemad tähistatakse rombiga, täpsutav tähis X. Iga hargnevuse juurde lisatakse märkena tingimus, mis välistab teise hargnemise.

Voog (*sequence flows*) – kirjeldatakse tegevuste järgnevust ning info liikumist. Tegevuste järgnevus visualiseeritakse pideva noolega, mille tipp on seest värvitud; info liikumine visualiseeritakse katkendliku noolega, mille tipp on seest tühi. Veel tähistatakse igasugust liikumist eraldiseisvate osapoolte (basseinide) vahel, nii füüsiliste objektide kui ka info liikumist, katkendliku noolega.

Lisa 5. Kulude analüüsi kokkuvõte

Kulude analüüsi eesmärk on leida protsessi erinevates etappides kulu ning seda minimeerida. Dumas *et al.* (2018) on kulud jaotanud kolme gruppi: kulud mis on seotud liikumisega (*move*) s.h. transport ja ühest kohast teise liikumine; kulud mis on seotud kinni pidamisega (*hold*) s.h. inventeerimine ja ootamine; ja liigse käsitlemise seotud kulud (*overdo*) s.h. defektid, liigne käsitlemine ja tootmine. Selleks analüüsis autor töögrupi intervjuu ja dokumentatsiooni analüüsi käigus saadud infot, mõistmaks protsessi ala-protsesside ja tegevuste sisu, leidmaks kus tekib erinevat liiki kulu.

Restorani klienditeeninduse protsessis tekkivad kulu liigid Dumas *et al.* (2018, lk 218-223) kulude käsitlemise kohaselt:

- **Kulud mis on seotud liikumisega (*move*):**

- 1) Transport (*transportation*) – tekib peamiselt füüsiliste objektide või info üleandmise käigus teistele allüksustele või kolmandatele osapooltele, kuna viimased on teiste tegevustega hõivatud hetkel mil üleandmine toimub. Tüüpiliselt on transpordi kulu nähtav igal pool kus tegevusvoog ületab teise allüksuse ujumisrada. Transpordi kulu ei pruugi saada eemaldada, küll aga saab vähendada selleks kuluvat aega või maksumust.

Töögrupi intervjuu käigus selgus, et transpordi kulu esineb kliendi tellimuse esitamisel köögi allüksusele, kuna tihti on vaja edastada infot, mida ei ole võimalik sisestada kassasüsteemi koos kliendi toidu tellimusega ning täpsustused tuleb edastada verbaalselt. Samuti esineb transpordi kulu järgneva käigu tellimisel köögi allüksuse käest, kuna klienditeenindaja peab selleks minema kööki ja selle verbaalselt ise tellima. Seda põhjusel, et juba sisestatud tellimuse järgmist käiku ei ole võimalik läbi kassasüsteemi köögi allüksusele edastada.

Köögi allüksusega kulu vähendamiseks oleks vaja teha muudatusi, mis võimaldaksid sisestada ka kliendi erisoove ning saata märguanne järgmise käigu valmistamiseks läbi kassasüsteemi.

Veel tekib suur transpordi kulu info vahetusel kliendiga, kuna kliendil läheb otsustamisega aega ja info vahetamine viibib. Seda kulu on keeruline vähendada, kuid kliendi otsustamist aitaks kiirendada klienditeenindaja abivalmidus erinevate toitude tutvustamisel ja soovitamisel.

- 2) Ühest kohast teise liikumine (*motion*) – tekib protsessi osalejate ühest töökohast teise liikumisel.

Töögrupi intervjuu käigus salvestas autor töö tegemise kohad, et mõista kuidas tekib ühest kohast teise liikumise kulu. Kuna töö tegemise kohtadeks on restorani saal(id), baar ja köök, kus sooritatakse erinevaid tegevusi, siis on ühes kohast teise liikumise kulu väga suur. Samuti tekib kulu erinevate tööks vajalike vahendite, ressursside kasutamisel, kuna need asetsevad eemal kohast kus neid on vaja kasutada.

Esimese kulu tekkimise kohana toodi välja külalise tellimuste võtmised kuna tellimuse võtmise koht ning kassasüsteem asuvad üksteisest eemal. Saades külaliselt tellimus, tuleb see sisestada baaris asuvasse kassasüsteemi. Need tegevused korduvad protsessi jooksul mitmeid kordi, kuna töötajatele on seatud ootused võimalikult palju lisamüüki teha. Samuti esineb liikumise kulu baari jooke valmistama minnes. Töögrupi vestluse käigus ilmnis, et selle tegevuse juures on veel lisa kuluallikaks toodete paljusus ning nende erinevad asukohad. Näiteks on vaja tuua veine veinikeldrist, karastusjooke laost, puuvilju kokteili jaoks köögis asuvast külmkapist, jääd sügavkülmast jne. Samad tingimused ilmnisid menüü viimisel ja lauakatte kohandamisel, kuna vajalik inventar nagu menüüid, klaasid, noad-kahvlid, servietid jms, asuvad erinevates kohtades nii restorani saalis, baaris kui ka köögis nõudepesu alal.

Töökohtade paljususest ning asjade erinevates kohtades asetsemisega seotud kulusid on võimalik vähendada, määrates keksed töö sooritamise kohad ning paigutades kindlateks tegevusteks vajalikud tooted, ressursid töökohale lähemale.

- **Kulud mis on seotud kinni pidamisega (*hold*):**

- 3) Inventeerimine (*inventory*) – äriprotsesse vaadeldes käsitletakse selle kululiigina käimasolevaid protsesse (*work-in process*) mis mingil põhjusel viibivad. Käimasolevaid protsesse vaadeldakse kuluna, kuna kliendi jaoks luuakse väärtus alles protsessi lõppedes ja protsessi pikenedes, võib tekkida võimalusi mida ei saa realiseerida.

Mõistes, et klienditeeninduse protsessi kitsaskohana toodi välja kõrghooajal pikenev tsükli aeg ning palju paralleelselt toimuvaid klienditeeninduse protsesse mis üksteist mõjutavad, võib märgata märgata inventeerimise kulu. Sellest tulenevalt võib järeldada,

et võimalused jäävad realiseerimata, kuna tsükli aega paremini kontrollides oleks võimalik vastu võtta rohkem kliente.

Mõistes, et käimasolevaid protsesse on samaaegselt palju ja tsükli aeg selletõttu pikeneb, peaks leidma võimalusi kuidas seda lühendada ning võtta vastu rohkem kliente. Kuna kulude analüüsis ilmnis tegevuste vaheline ootamine, oleks üks võimalus tsükli aega lühendada, vähendades erinevate tegevuste vahelist aega mis võimaldaks realiseerida käibe suurendamise võimalusi.

- 1) Ootamine (*waiting*) – kulu tekib oodates protsessis osaleja valmisolekut tegevuseks. Ka võib ootamise kulu esineda vastupidises olukorras, s.t protsessis osaleja ootab, et tegevust sooritada ning seda nimetatakse tegevusetuseks (*idleness*).

Seda kulu liiki esineb restorani klienditeeninduse protsessis kõige enam ning mõlemapoolse olukorrana. Protsessi alguses võib tekkida kliendi jaoks menüü ootamise kulu ja tellimuse andmise kulu. Samas võib esineda ka klienditeenindaja jaoks tegevusetust, kuna ta ootab millal külalised otustavad mida tellida, et ta saaks tellimuse võtmise tegevusega jätkata. Töögrupi intervjuust selgus, et klienditeenindajad ei jää kliendi järel oodates tegevusetuks, kuna on hõivatud teiste klienditeeninduse protsessidega samaaegselt ning seepärast tekib kõrghooajal pigem olukord, mil klient ootab klienditeenindaja valmisolekut tellimus võtta. Kuna tellimuse võtmist ja edastamist toimub ühe protsessi jooksul mitmeid kordi, on see märkimisväärne kulu ning põhjus miks klienditeeninduse protsessi tsükli aeg pikeneb.

Järgmisena tekib klienditeeninduse protsessis tihti tegevusetuse kulu, mil köögi allüksus ootab klienditeenindaja valmisolekut tulla kööki toidu järele ning see kliendini toimetada. Põhjus miks see ootamise kulu tekib on klienditeenindaja hõivatus paralleelselt toimuvate klienditeeninduse protsessi tegevuste sooritamisega.

Viimasena võib ootamise kuluna välja tuua arveldamise protsessi mil tekib kliendi ootamise kulu arvet tuues ning arveldades.

Mõistes, et peamine põhjus miks esineb palju ootamist on seotud tegevuste paljususega peaks leidma võimalusi kuidas kaasata klienditeeninduse protsessi lisa töötajaid, et vähendada ühe klienditeenindaja poolt sooritatavate tegevuste arvu.

- **Liigse käsitlemisega seotud kulud** (*overdo*):

- 2) Defektid (*defects*) – kululiik viitab praagiga seotud parandus- ja asendustegevustele. Siinkohal käsitletakse tegevuse uuesti tegemist.

Restoranis esineb defektidest tulenevat kulu pigem vähe. Tuleb ette toidu ja joogi mitte vastavust kliendi ootustele ning sel juhul valmistatakse mitte ootuspärane toode uuesti, kuid seda juhtub harva.

- 3) Liigne käsitlemine (*overprocessing*) – viitab kulule mis tekib ebavajalikest tegevustest ja perfektsionismist.

Klienditeeninduse protsessis esineb liigset käsitlemist mõnude tegevuste juures kus esineb ebavajalikkude ühest kohast teise liikumist. Näiteks toodi välja köögi allüksuse märguanne klienditeenindajatele, mis teavitab toidu valmimisest, kuid ei täpsusta millise kliendi tellimus on valmis. Seepärast esineb klienditeenindaja asjatut kööki minemist, kuna märguanne ei olnud tema kliendi tellimusega seotud.

Info puuduliku liikumise lahendusena näeb autor info vahetuse digitaliseerimise lahendusi ning kassasüsteemi uuendusi.

Veel esineb ebavajalikkude ühest kohast teise liikumist kontrollides kas kliendid on toidu söömise lõpetanud, kuna klienditeenindaja jätab teised tegevused poolelil, et teha kindlaks kas kliendid on järgmiseks tegevuseks valmis.

Kliendi vajaduste paremaks märkamiseks oleks vajalik vähendada ühe töötaja tegevuste arvu ja seada sisse kesksed töökohad, mis võimaldaksid klienditeenindaja nägemisulatust laiendada.

- 4) Liigne tootmine (*overproduction*) – kulu on seotud mitte vajaliku valmistamisega. Siinkohal käsitletakse ka tellimusest loobumist.

Restorani klienditeeninduse protsessis seda kulu tihti ei esine. Võib juhtuda, et köögi allüksus valmistab toidu mida ei soovita, aga viga ilmneb tavaliselt klienditeenindaja tellimuse sisestamisel või koka vales arusaamises, mitte kliendi soovis.

Lisa 6. Töögrupi intervjuu kava

Hea intervjuueeritav,

Käesolev intervjuu viiakse läbi Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise magistriõppe lõputöö osana. Töö autor, Katarina Reimaa uurib millised on Pärnu väikese ja keskmise suurusega toidlustusettevõtete ja -osakondade protsesside juhtimise praktikad ning millised on protsessi kitsaskohad mis vajavad parendamist. Intervjuu eesmärgiks on restorani olemasoleva klienditeenindusprotsessi kohta info kogumine ning saadud andmete organiseerimine protsessi *as-is* mudeliks.

Magistritöö eesmärk on pakkuda välja parendatud klienditeeninduse protsessi mudel, mis aitaks tõsta toidlustusettevõtte tulemuslikkust ning seeläbi jätkusuutlikkust.

Järgnevad küsimused on intervjuu raamistikuks:

1. Palun kirjelda restorani klienditeenindusprotsessi alustades algusest ning kirjeldades järgmiseid aspekte:
 - a) piirid; siinkohal protsessi alguspunktis olev sisend ja lõpppunktiks olev väljund
 - b) tegevused ja sündmused; siinkohal tegevustel on kestvus ja see koosneb hulgast täidetavatest ülesannetest, erinevalt sündmustest mis juhtuvad mingil ajahetkel protsessi käigus
 - c) vastutavad allikad ja üleandmised; siinkohal milline on vastutav allüksus ja töötaja ning kas on erinevate allüksuste vahelist töö üleandmist
 - d) omavahelised sõltuvused ja otsustushetked; siinkohal millal ja miks tegevused ning sündmused toimuvad ning kuidas need üksteisest sõltuvad
 - e) lisainfo
2. Millised on iga protsessi etapi juures tehtavad ala-tegevused ning tegevuste sooritamise koht?
3. Millised on Sinu arvates protsessi kitsaskohad ja kuidas need protsessi aja, kulu, kvaliteedi ja paindlikkuse mõõdikutes väljenduvad?

Töö autor suunab intervjuud vastavalt intervjuueeritava vastustele, mistõttu võib küsimuste järjekord muutuda ning tekkida täpsustavaid lisaküsimusi.

Intervjueeritava loal intervjuu salvestatakse ja transkribeeritakse, kuid transkriptsioone lõputõesse ei lisata. Intervjueeritavate vastustest tehakse anonüümsust võimaldav kokkuvõtte magistritöö eesmärgi täitmiseks.

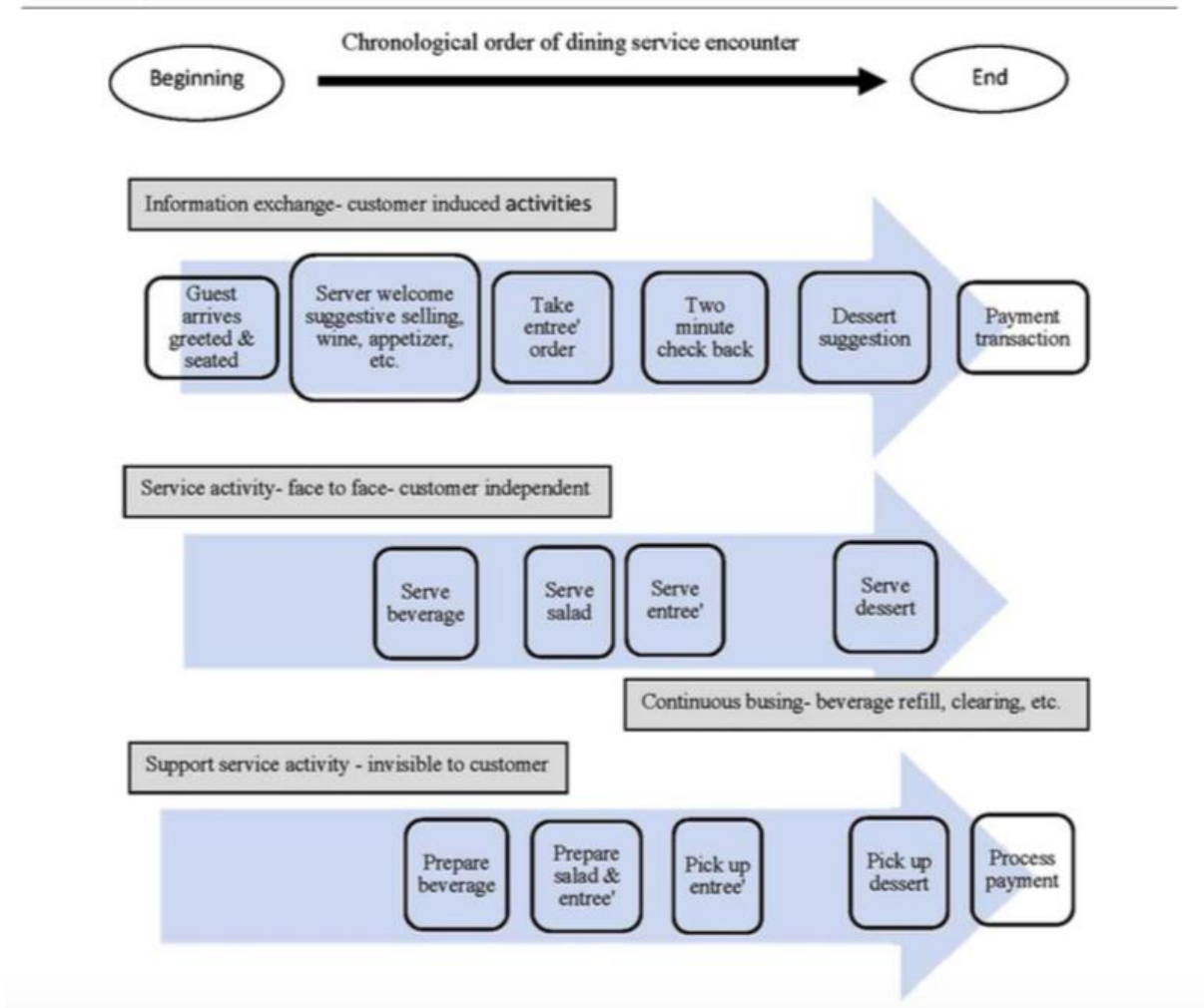
Käesolevaga annan loa intervjuu salvestamiseks:

Nimi:

Allkiri:

Kuupäev:

Service blueprint of casual restaurant



Joonis 1: Restorani teenindusprotsessi kaart

Allikas: Hummel, Murphy (2011, lk 270)

Lisa 7. Protsessi juhtide intervjuu kava

Hea intervjuueeritav,

Käesolev intervjuu viiakse läbi Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise magistriõppe lõputöö osana. Töö autor, Katarina Reimaa uurib millised on Pärnu väikese ja keskmise suurusega toitlustusettevõtete ja -osakondade protsesside juhtimise praktikad ning millised on protsessi kitsaskohad mis vajavad parendamist. Lisaks uuritakse klienditeenindaja erinevateks ameti ülesanneteks vajalikke eeldusi s.h. kompetentsust, omadusi ja kogemusi, et mõista kuidas tööjõudu mõjusalt ja tõhusalt juhtides teenindusprotsessi parendada.

Töö eesmärk on pakkuda välja parendatud klienditeeninduse protsessi mudel, mis aitaks tõsta toitlustusettevõtte tulemuslikkust ning seeläbi jätkusuutlikkust.

Järgnevad küsimused on intervjuu raamistikuks:

1. Kuidas toimub ettevõtte klienditeeninduse protsessi juhtimine s.h personali planeerimine ja juhtimine?
2. Millised on vajalikud oskused ja omadused protsessi soorituseks erinevates protsessi osades (vt. Joonis 1)?
3. Milliste mõõdikute alusel ja kuidas hinnatakse restorani klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust?
4. Millised on klienditeeninduse protsessi kitsaskohad (vt. Joonis 1) ja kuidas need protsessi kulu, aja, kvaliteedi ja paindlikkuse mõõdikutes väljenduvad?
5. Milliseid muutusi vajatakse protsessi parendamiseks ja selle tõhusamaks juhtimiseks?
6. Millised oleks parendatud protsessi kulu, aja, kvaliteedi ja paindlikkuse mõõdikud?

Töö autor suunab intervjuud vastavalt intervjuueeritava vastustele, mistõttu võib küsimuste järjekord muutuda ning tekkida täpsustavaid lisaküsimusi.

Intervjuueeritava loal intervjuu salvestatakse ja transkribeeritakse, kuid transkriptsioone lõputöösse ei lisata. Intervjuueeritavate vastustest tehakse anonüümsust võimaldav kokkuvõtte magistritöö eesmärgi täitmiseks.

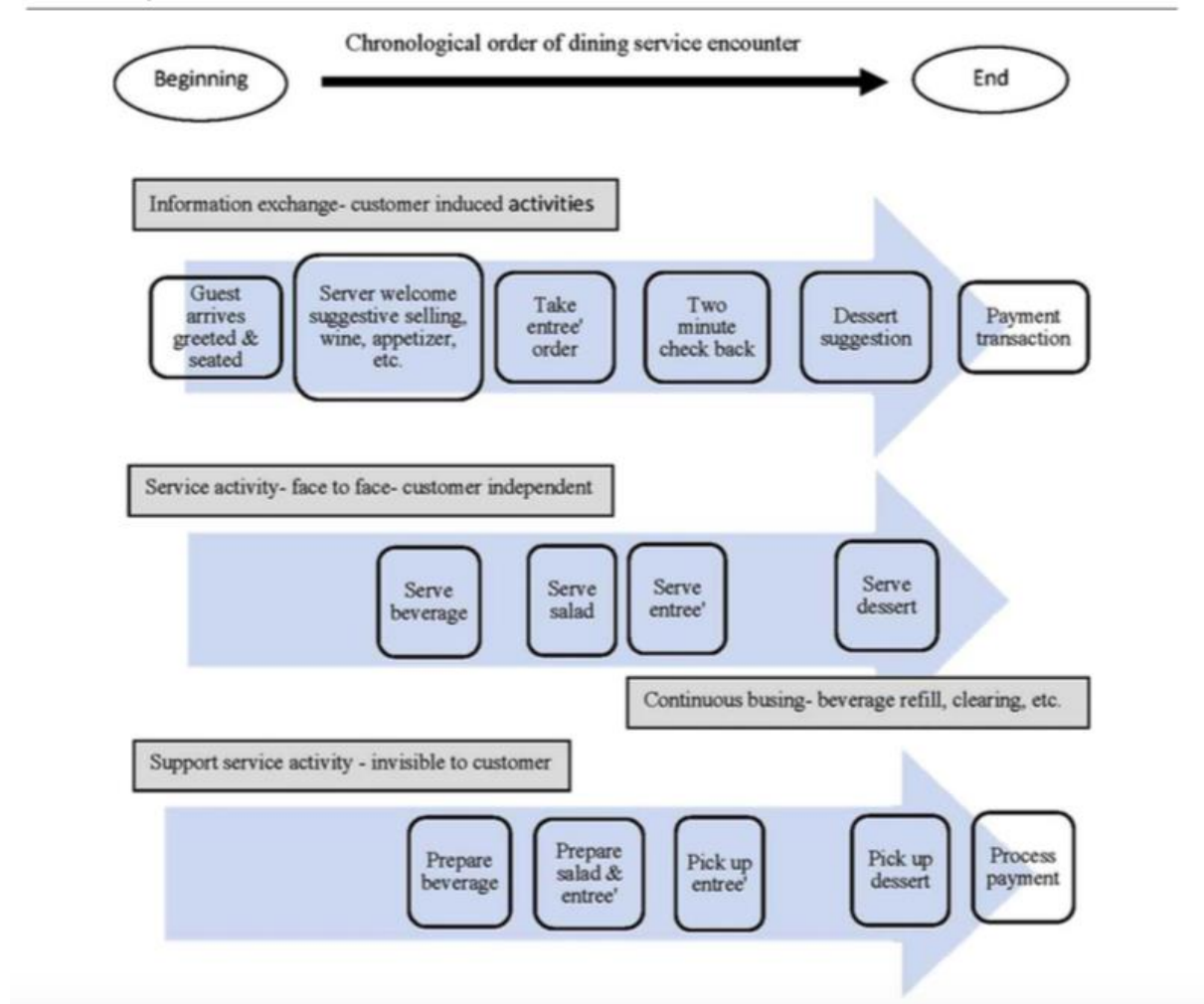
Käesolevaga annan loa intervjuu salvestamiseks:

Nimi:

Allkiri:

Kuupäev:

Service blueprint of casual restaurant



Joonis 1: Restorani teenindusprotsessi kaart

Allikas: Hummel, Murphy (2011, lk 270)

Lisa 8. Protsessi varustaja ja kliendi intervjuu kava

Hea intervjueritav,

Käesolev intervjuu viiakse läbi Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise magistriõppe lõputöö osana. Töö autor, Katarina Reimaa uurib millised on Pärnu väikese ja keskmise suurusega toitlustusettevõtete ja -osakondade protsesside juhtimise praktikad ning millised on protsessi kitsaskohad mis vajavad parendamist. Töö eesmärk on pakkuda välja parendatud klienditeeninduse protsessi mudel, mis aitaks tõsta toitlustusettevõtte tulemuslikkust ning seeläbi jätkusuutlikkust.

Järgnevad küsimused on intervjuu raamistikuks:

1. Millised on klienditeeninduse protsessi kitsaskohad ja kuidas need protsessi kulu, aja, kvaliteedi ja paindlikkuse mõõdikutes väljenduvad?
2. Milliseid muutusi vajatakse protsessi parendamiseks ja selle tõhusamaks juhtimiseks?

Töö autor suunab intervjuud vastavalt intervjueritava vastustele, mistõttu võib küsimuste järjekord muutuda ning tekkida täpsustavaid lisaküsimusi.

Intervjueritava loal intervjuu salvestatakse ja transkribeeritakse, kuid transkriptsioone lõputöösse ei lisata. Intervjueritavate vastustest tehakse anonüümsust võimaldav kokkuvõtte magistritöö eesmärgi täitmiseks.

Käesolevaga annan loa intervjuu salvestamiseks:

Nimi:

Allkiri:

Kuupäev:

Lisa 9. Intervjueeritavate nimekiri

Nimi	Restoran	Ametikoht	Sidusgrupp
Vallo Visnapuu	Hea Maa kohvik - restoran	omanik / restorani juht	juht
Airi Lääne	Restoran Raimond	toitlustusjuht	juht
	Resto Akord		
Monika Lelle-Haav	Vorstid & Vahvlid KÖÖK & BAAR	omanik / teenindusjuht	juht
	Vehvermets Bar & Tostadas		
Eveli Kunder	MUM Cafe	restorani juht	juht
	Ferro Toit & Vein		
Merit Parmasto	Villa Ammende restoran	restorani juht	juht
Stiven Sild	Oregano	restorani juht	juht

Nimi	Restoran	Ametikoht	Sidusgrupp
Katrin Sild	Villa Ammende restoran	klienditeenindaja	osaleja
Birgitte Karjus	Villa Ammende restoran	klienditeenindaja	osaleja

Nimi	Restoran	Ametikoht	Sidusgrupp
Helena Viirmaa	Restoran Noot	kokk	varustaja
Mihkel Heinmets	Y.o.l.o Gastropub	peakokk	varustaja

Nimi	Sidusgrupp
Kadri Kruusmägi	klient
Mihkel Kahju	klient

Lisa 10. Sidusgruppide analüüsi kokkuvõte

Sidusgruppide analüüsi eesmärk on protsessi erinevatelt osapooltelt info kogumine, mõistmaks millised on probleemid, mis protsessi tulemuslikkust mõjutavad (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018, lk 225). Tavapäraselt uuritakse viit erinevat sidusgruppi: kliendid; protsessi osalejad; kolmandad osapooled ja/või varustajad; protsessi juhid; omanikud ja/või tegevjuhid, kuna kõigi perspektiiv ja nägemus protsessi kitsaskohtadest võib olla erinev teise sidusgrupi esindaja omast.

Esmalt viis autor läbi töögrupi intervjuu protsessi osalejatega, siinkohal klienditeenindajatega, et saada põhjalik ülevaade protsessist ning olemasolev mudel BPM elütsükli avastamise faasis visualiseerida. Seejuures saadi klienditeenindajatelt nende nägemus protsessi tulemuslikkust mõjutavatest teguritest. Seejärel intervjueriti ülejäänuid sidusgruppe, et moodustuks tervikpilt kõigi osapoolte nägemusest protsessi tulemuslikkust mõjutavatest probleemidest.

Järgenvalt intervjueriti protsessi juhte, siinkohal restorani juhte ja/või omanikke, mõistmaks protsessi kitsaskohtasid ja saamaks sisend vajalikeks muutusteks. Juhtidega intervjuu käigus seati protsessi tulemuslikkuse mõõdikud muutuste hindamiseks. Lisaks intervjueriti kliente ja kokkasid, et moodustuks tervikpilt juba intervjueritud sidusgruppidele saadud info põhjal.

Kuna uuringust selgus, et restoranis on protsessi juhid vahetusevanemad, kes ka ise protsessis osalevad, vaadeldakse neid protsessi osalejatena. Ettevõtte omanikke ja tegevjuhte vaadeldakse protsessi juhtidena, kuna nad on ettevõtte suuruselt tulenevalt väga tihedalt seotud operatiivjuhtimisega ning kannavad nii protsessi juhi kui ka omaniku rolli. Kolmandate osapooltena intervjueris autor kokkasid kuna nad on küll restorani üks allüksus, aga nende ülesandeks on varustada klienditeenindajaid kliendi jaoks valmistatud toiduga ning sellest tulenevalt on nende perspektiiv ning tekkivad murekohad erinevad klienditeenindaja omast.

Restorani klienditeeninduse protsessi sidusgrupid ning nende jaoks ilmnunud klienditeeninduse protsessi tulemuslikkust mõjutavad tegurid:

1) Protsessi klient – restorani klient

Intervjuus restorani klientidega selgus, et klienditeeninduse protsessis esineb puudujääke suvel s.t kõrghooajal. Toodi välja pikad ooteaajad s.h. menüüd oodates, tellimust esitades, jooke oodates, toitu oodates, kui ka arvet ja tasumist oodates. Kõigist ootamistest tõsteti esile pikk

toidu ooteaeg, mis põhjustab teenusega rahulolematust. Märgiti, et nii mõnigi kord pikalt toitu oodates on see saabudes jahtunud ning selle kvaliteet mitte ootuspärane. Samuti toodi välja tõsiasi, et selleks, et uut jooki tellida peab püüdma klienditeenindaja tähelepanu ning, kui seda ei ole võimalik saada, jäävad nii mõnedki joogid ostmata. Mõistetakse, et klienditeenindajal on kiire, aga pikalt ootades on pahameel vältimatu. Samuti selgus vestlusest, et klienditeeninduse tajutav tase on suvel madal, kuna klienditeenindajad ei tea vastuseid klientide toitu ja/või jooke puudutavatele küsimustele. Kliendid tõid välja, et nende arvates on probleem noortes ja kogenematutes töötajates kes on suveks palgatud.

2) Protsessi osaleja – restorani klienditeenindaja

Töögrupi intervjuust selgus, et klienditeenindajad leiavad, et neil on liiga suur töökoormus ja tööülesannete arv, et füüsiliselt iga kliendini õigeaegselt jõuda. Põhjusena miks viibib kliendi soovide täitmine ning miks ei suudeta neid ennetada, oli teised klienditeeninduse protsessi tegevused millega ollakse hõivatud. Nad tõid välja, et seetõttu kannatab teenuse kvaliteet kuigi nad soovivad oma tööd hästi teha, on raskendatud teeninduse kvaliteedile seatud eesmärged täita. Veel tõid nad protsessi tulemuslikkuse langemise põhjusena välja tegevuste töö kohtade asumise külalisest eemal ja seepärast ei ole võimalik klientide soove ja valmisolekut tellida, märgata. Ka mainiti, et suveks palgatud hooajatöölised ei ole piisavate oskustega ja ka sellepärast teenuse tajutav kvaliteet langeb. Klienditeenindajad tõid lahendusena välja lisatöötajate palkamise.

3) Protsessi kolmas osapool ja/või varustaja – restorani kokk

Intervjuust kokkadega selgus, et suureks probleemiks klienditeeninduse protsessis on toidutellimuse seismine köögis kuna klienditeenindaja on hõivatud, et sellele õigeaegselt järele tulla ja toidu kvaliteet langeb. Veel toodi välja hooajatöölise madal enesejuhtimise oskus ja stressitaluvus, mistõttu eksitakse tellimuste lauda viimisel. Kokad tõid välja, et klienditeenindajate suutmatuse põhjustab neile stressi ja meelehärmi ning seeläbi mõjutab nende tööd tuntavalt. Samuti panid nad pahaks hooajatöölise peataolekut ja eksimist tellimuste leidmisel ja kohale toimetamisel.

4) Protsessi juht – restorani omanik ja/või tegevjuht

Juhid tõid probleemse kohana välja kitsa tööjõukulu eelarve, mis ei võimalda palgata kompetentseid töötajaid, kes suudaksid teenuse kvaliteeti tagada ning teha lisamüüki käibe

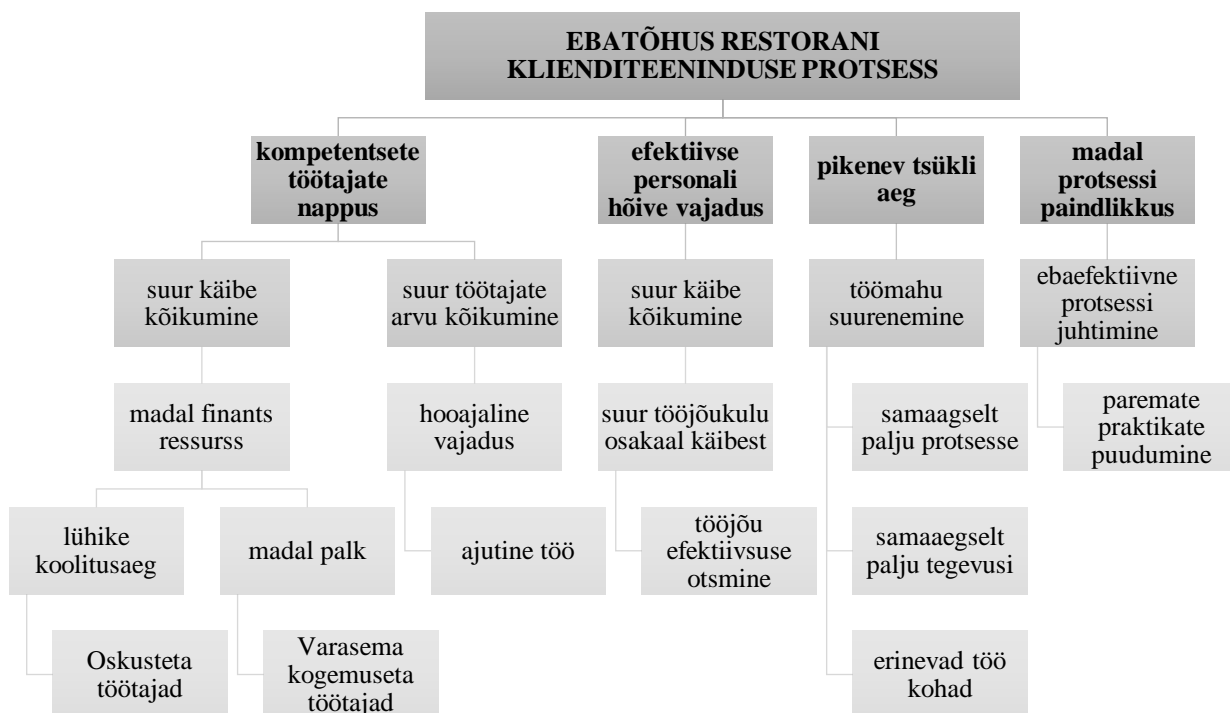
tõstmiseks. Põhjusena miks klienditeenindajate oskused on madalad toodi välja efektiivse personali planeerimise vajadus, mis ei võimalda piisavat koolitusaega uute töötajate kompetentsuse taseme tõstmiseks. Veel tõid juhid välja liiga pikaks veniva tsükli aja mis ei võimalda vastu võtta rohkem kliente oodatud käibe tegemiseks.

Mõistes, et klienditeenindaja suutlikkus pakkuda tähelepanelikku ning kiiret teenindust mõjutab klientide tajutavat teenuse kvaliteeti, peab leidma viisi kuidas klienditeeninduse protsessi efektiivsemaks muuta. Kuna klienditeenindajad tõid välja, et nende võimekuses ei ole suure töömahu juures kiiremini töötada tegevuste suure arvu tõttu, peaks leidma võimalused tegevuste arvu vähendamiseks või lisa töötajate kaasamiseks. Nii oleks võimalik klienditeenindajal pöörata klientidele vajalikku tähelepanu ja neile jääks rohkem aega ühele klienditeeninduse protsessile keskendumiseks. Kuna kokkade perspektiiv klienditeeninduse protsessi nõrkustest oli samuti seotud klienditeenindaja puuduva aja ja võimekusega, aitaks klienditeeninduse protsessi tegevuste arvu vähendamine luua rohkem aega klienditeenindajale aegsasti reageerimiseks, kui köögist saabub märguanne toidu valmimise kohta. Teise võimalusena võib kaaluda kesksete töö kohtade sisse seadmist mis võimaldaks olla kohal, kui tellimus valmib ja reageerida kiiresti ning vältida kohale tulemise ajakulu.

Kuna restorani tööpõukulu eelarve on kitsas, nagu selgus juhtide perspektiivist, on vajaliku kompetentsuse tasemega lisa töötajate kaasamine raskendatud. Siinkohal peaks kaaluma madalama kompetentsuse tasemega töötajate kaasamist klienditeeninduse protsessi, kuna töötajate ootus tasule on korrelatsioonis nende oskuste tasemega. Mõistes, et üheks probleemiks nii klientide, klienditeenindajate kui ka kokkade jaoks on oskuste puudulikkus, peaks madalama kompetentsuse tasemega inimeste klienditeeninduse protsessi kaasamisel, leidma protsessis tegevused mis on lihtsamad sooritada ning nende võimekusele vastavad.

Läbi lisa töötajaid kaasates tegevuste arvu vähendades jääks õigete oskustega töötajale aega lisamüügi tegemiseks ning juhtide seatud eesmärgi, käivet suurendada, täitmiseks. Ka võib see olla üks võimalus tsükli aja lühendamiseks.

Lisa 11. Juurpõhjuse analüüs



Lisa 12. Parendatud ehk to-be protsessi mudel

Protsessi parendatud mudel on paremaks vaatlemiseks lisatud veebikeskkonda Dropbox.

<https://www.dropbox.com/s/rflnsx0ygzpaok/Klienditeeninduse%20protsessi%20to-be%20mudel.pdf?dl=0>

Lisa 13. Lihtlitsents

Lisa 1
rektori 27.02.2014 käskkirja nr 60 juurde

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Katarina Reimaa, 29.08.1987

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Klienditeeninduse protsessi parendamine restoranide tulemuslikkuse tõstmiseks läbi strateegilise personalijuhtimise,

mille juhendaja on Mike Fraz Wahl, PhD,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Katarina Reimaa

05.08.2020