



Terviseturismi klasteri spaa-ettevõtete personali arenguvajaduse uuringu koondaruanne

Uuringu Tellija: Eesti Terviseturismi
Ühendus MTÜ

Uuringu Teostajad: Meril Ümarik,
Krista Loogma, Stanislav Nemeržitski
(Tallinna Ülikool, Haridusuuringute
keskus)

Mai 2013

1. Sissejuhatus

Terviseturism on kiirelt arenev turismivaldkond Eestis. 2011. aasta jaanuaris kutsuti ellu Eesti Terviseturismi klaster (Eesti Terviseturismi Ühendus MTÜ). Loodud organisatsiooni eesmärgiks on Eesti terviseturismi kui turismisuuna arendamine, terviseturismi konkurentsivõime ja pakutavate teenuste tuntuse suurendamine Eestis ja välisriikides. Üheks võtmeaspektiks terviseturismi ettevõtete konkurentsivõime suurendamise juures on pöörata tähelepanu töötajaskonna professionaalsusele ja pädevuste arendamisele.

Käesolev uuring keskendus terviseturismi klatri spaa-ettevõtete personali arenguvajaduse kaardistamisele. Uuringu Tellijaks oli Eesti Terviseturismi Ühendus MTÜ ja uuringut teostas Tallinna Ülikooli Haridusuuringute keskus.

Uuringus osales 11 terviseturismi spaa-ettevõtet:

- OÜ Kalevi Veekeskus (Kalev Spa Hotell ja Veekeskus);
- Tervis Spaa Grupi kaks ettevõtet - AS Sanatoorium Tervis ja OÜ Tervise Paradiis;
- AS Taastusravikeskus Estonia;
- AS Taastusravikeskus Viiking;
- Pintmann Grupp OÜ (Kubija hotell-loodusspaa);
- Pühajärve Puhkekodu AS (Pühajärve Spa & Puhkekeskus);
- AS Haapsalu Kuurort (Laine Spa Hotell);
- Värska Sanatoorium AS (Värska Sanatoorium & Veekeskus);
- AS Heal (Fra Mare Thalasso Spa);
- Baltic Beach Holding OÜ (Laulasmaa Spa).

Uuringu eesmärkideks oli:

1) hinnata Eesti terviseturismi klatri 11 spaa-ettevõtte personali arenguvajadust 6 tegevusvaldkonna (spaa-teenused, toitlustamine, klienditeenindus, puhastusteenus, raviteenus, majutusteenus) lõikes ja

2) koostada igale uuritavale ettevõttele ettepanekud personaliarenduse tööks.

Uuring haarab laia sihtrühma: terviseturismi spaa-ettevõtete tipp- ja keskastme juhte ning spetsialiste. Uuringu valimist on jäetud välja haldustöötajad (aednikud, haljastajad, remonditehnikud, IT-spetsialistid jt.), sest nende töötajate puhul on pädevusnõudmised väga spetsiifilised.

Uuringu metodoloogias on kombineeritud nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset lähenemissuunda. Esmalt viidi läbi ankeetküsitlus spaa-ettevõtete töötajate hulgas ning seejärel toimusid spaa-ettevõtetes tagaside ümarlauad. Ümarlaudade eesmärgiks oli kaasata spaa-ettevõtted esmaste ettevõtete küsitlustulemuste interpreteerimisse ja lahtiseletamisse.

Uuringu tulemusena on toodud välja arenguvajadused 17 terviseturismi klatri töötajate ametigrupi kohta. Hinnatud on nii töötajate üldpädevusi kui spetsiifilisi kutsealaseid pädevusi. Teiseks, on esitatatud iga spaa-ettevõtte kohta eraldi tulemused personali pädevuste ja arendusvajaduste kohta ning ettepanekud personaliarenduse tööks. Kolmandaks, on töötatud välja uurimisinstrumendid (ankeedid) 17 ametigrupi lõikes, mida on võimalik rakendada kordusuuringute läbiviimiseks.

Käesolev koondaruanne esitab ettevõtete pädevusvajaduse küsitlusuuringu tulemused ametigruppide lõikes. Aruandes ei eristata tulemusi ettevõtete kaupa. Lisaks koondraportile on koostatud igale uuringus osalenud ettevõttele aruanne ettevõtte tulemustega.

Koondaruande on koostanud Meril Ümarik, Krista Loogma ning Stanislav Nemeržitski (Tallinna Ülikool). Küsitluse ettevalmistamisel ja läbiviimisel osales lisaks Ester Papp. Andmete analüüsi on viinud läbi Linda Pallas ning küsitlusandmete sisestamisel on rakendatud mitmeid TLÜ sotsioloogia eriala üliõpilasi. Suured tänud kõigile uuringus osalenud spaa-ettevõtete töötajatele!

2. Uuringu metodoloogia

Uuringu läbiviimisel on kombineeritud kvalitatiivset ja kvantitatiivset lähenemissuunda. Uuringu läbiviimist on võimalik jaotada 4 suuremasse etappi: 1) spaa-ettevõtete ametialase struktuuri selgitamine; 2) küsitlusankeetide koostamine ja piloteerimine; 3) küsitluse läbiviimine ja analüüs; 4) tagasiside ümarlauad spaa-ettevõtetes. Iga eelneva uurimisetapi tulemused on andnud sisendi järgmiste etappide uurimistegevuste kavandamiseks ja läbiviimise täpsustamiseks.

Spaa-ettevõtete ametialase struktuuri väljaselgitamine

Esimeses uurimisetapis täpsustati uuringus osaleva 11 spaa-ettevõtte töötajaskonna ametistruktuuri. Analüüsi sisendiks olid spaa-ettevõtete poolt saadetud sisendinfo tabelid ettevõtte ametikohtade kohta. Analüüsi tulemused võimaldasid täpsustada ankeetküsitlusse võetavate ametigruppide arvu ning nimetusi. Kuigi ametinimetused ettevõtete lõikes ja ka ettevõtete siseselt varieeruvad, siis enamuse ametite osas on spaa-ettevõtted üsna sarnased. Samas, teatud ametikohad (nt. arst, vetelpäästja, giid) on esindatud vaid osades ettevõtetes. Uuringusse haarati kokku 17 ametigruppi:

1. Juuksur – kosmeetik – maniküürija-pediküürija – küünetehnik;
2. Massöör – kehahooldaja;
3. Treener/spordiinstruktor – ujula instruktor;
4. Peakokk – kokk;
5. Kokaabi – köögitööline;
6. Kelner/ettekandja – baarmen/baaridaam – kaupluse juhataja/müüja- (saali)teenindaja;
7. Hotelli administraator – veekeskuse administraator – spaa- ja ilukeskuse administraator – ravila administraator;
8. Puhastustööde juht/perenaine – puhastusteenindaja/toateenija – koristaja;
9. Arst – hambaarst/hambatehnik;
10. Füsioterapeut – liikumisravi juhendaja;
11. Õde – hooldusõde – raviteenindaja;
12. Spaa-ettevõtte tegevjuht – hotelliteenuste juht/hotelli direktor – heaoluteenuste juht – toitlustusjuht – raviteenuste juht – iluteenuste juht/ilusalongi juhataja – finantsjuht – personalijuht – kvaliteedijuht – haldusjuht;
13. Personalitöötaja – sekretär-juhiabi;
14. Pearaamatupidaja – raamatupidaja;
15. Turundusjuht – müügijuht – turundusspetsialist/-assistent – müügispeetsialist/-assistent;
16. Vanemvetelpäästja – vetelpäästja;

17. Giid – rühmajuht.

Ametigruppide moodustamise aluseks oli põhimõte, et ühe ametigrupi sisse koondunud ametid on sarnased ühelt poolt tööülesannete ja teiselt poolt pädevusnõudmistest. Lisaks ettevõtete ametikohtade sisendinfo tabelite analüüsimisele, viidi läbi ekspertintervjuud kahes spaa-ettevõttes keskastme ja tippjuhtidega, et mõista erinevatesse ametigruppidesse kuuluvate töötajate tööspetsiifikat ja pädevusnõudmisi erinevates ettevõtte kontekstides.

Küsitlusankeetide koostamine ja piloteerimine

Koostati küsitlusankeetid 17 ametigrupi töötajate jaoks ning üks ühtne otsese ülemuse ankeet. Kui töötaja ankeetides küsiti töötaja enesehinnangut oma pädevuste ja arenguvajaduste kohta, siis otsese ülemuse ankeedis küsiti juhi hinnangut oma otseste alluvate pädevuste ja arenguvajaduste kohta,

Küsitlusankeetide koostamise aluseks olid:

1. Sisend spaa-ettevõtete ametialade struktuuri analüüsist. Uuringusse haaratud 17 ametigrupi kooskõlastati Tellijaga;
2. Kutsestandardite analüüs. Analüüsiti uuringusse haaratud ametigruppide töötajate pädevusnõudmistest aluseks olevaid kutsestandardeid. Kutsestandardite baasilt loodi küsitluses hinnatavate erialaste ja üldpädevuste loendid;
3. Kahes spaa-ettevõttes läbiviidud intervjuud tipp- ja allüksuste juhtidega, täpsustamaks erinevate ametigruppide töötajate pädevusvajadusi.

Töötaja ankeet (17 vähese varieeruvusega ankeedi versiooni) koosnes 4 peamisest teemablokist:

1. Taustinformatsioon (sh. töötaja ametikoht, tööstaaž jms);
2. Tööülesanded ja pädevused (sh. nii erialased kui üldpädevused, töötaja hinnang pädevuste olulisusele ja hinnang oma pädevustele, arenguvajadused);
3. Pädevuste arendamise viisid (sh. takistavad ja motiveerivad tegurid);
4. Informatsioon vastaja kohta (sh. sugu, vanus, haridus, kutsetunnistuse olemasolu).

Otsese ülemuse ankeedis paluti vastajal hinnata kõikide ametigruppide pädevusi, kelle koordineerimisega/juhendamisega otsene ülemus tegeleb. Hinnata paluti erialaste ja üldpädevuste olulisust oma ettevõtte seisukohalt ja teisalt, oma alluvate erialaseid ja üldpädevusi ning arenguvajadust.

Koostatud ankeetide piloteerimine toimus Kalev Spa Hotell- ja Veekeskuses. Erinevate ametigruppide esindajatel paluti täita ankeet ning seejärel arutati ümarlaua vormis läbi esile kerkinud probleemid, mitmetimõistmised ning ettepanekud ankeetide täiendamiseks. Ankeedid täiendati ning tõlgiti vene keelde. Koostatud ankeedid kooskõlastati Tellijaga.

Ankeetküsitluse läbiviimine ja analüüs

Ankeetküsitlus viidi läbi kahes keeles (eesti ja vene keeles) ning paber kandjal. Küsitlusele eelnevalt täpsustati spaa-ettevõtete töötajate arvud ametigruppide lõikes ning vene keelse ankeedi vajadus. Küsitlus toimus ajavahemikul 11.-15. märts spaa-ettevõtete kontaktisikute kaasabil. Välja saadeti 1322 töötaja ankeeti (s.h. 1197 eesti keelset ja 125 vene keelset ankeeti) ning 117 otsese ülemuse ankeeti. Ettevõtete poolsed kontaktisikud jagasid töötajatele välja postiga saadetud ankeedid ja vastusümbrikud, võimaldasid ankeetide täitmise töökohal, kogusid täidetud ning vastusümbrikutes ankeedid kokku ning saatsid tagasi uuringu Täitjale. Tagasi laekus 1053 ankeeti, sh. 960 töötaja ankeeti ja 93 otsese ülemuse ankeeti. Seega oli töötajate ja otsese ülemuse küsimustikule vastamise protsendid vastavalt 72,6 % ning 79,4%.

Ankeedid sisestati ning analüüsiti SPSS andmetöötlusprogrammi abil. Andmeid on analüüsitud ametigruppide lõikes ning ettevõtete kaupa ja ettevõtete koondina. Esmased tulemused koondati vahe raportitesse, mis koostati iga spaa-ettevõtte kohta eraldi. Need vahe raportid olid aluseks tagasiside ümarlaudade diskussioonidele spaa-ettevõtetes.

Tagasiside ümarlauad spaa-ettevõtetes.

Esmaste küsitlustulemuste interpreteerimisse kaasati spaa-ettevõtete tipp- ja keskastme juhid. Igas spaa-ettevõttes korraldatati tagasiside ümarlauad, mille eesmärgiks oli ühelt poolt tutvustada esmaseid küsitlustulemusi ja teisalt saada spaa-ettevõtete tagasisidet esilagsetele tulemustele ning kaasata ettevõtete juhid ettevõtte töötajate küsitluse tulemuste interpreteerimisse ja lahtiseletamisse. Ettevõtete lõpparuannetes on võetud arvesse tagasiside ümarlaudade diskussioonides esilekerkinud teemasid.

Käesolev koondaruanne esitab uuringu küsitlustulemused ettevõtete koondina ning ametigruppide lõikes.

3. Ankeetküsitluse tulemused

3.1 Ülevaade küsitluses osalenud töötajatest ja otsestest juhtidest

Töötajate küsitluse valimiks oli 1322 inimest (s.h. saadeti välja 1197 eesti keelset ja 125 vene keelset ankeeti). Tagasi laekus 960 töötaja ankeeti, mis teeb vastamisprotsendiks 72,6%. Lisaks saadeti välja 117 otseste ülemuse ankeeti, milles paluti tipp- ja keskastme juhtidel hinnata töötajate pädevusi, kelle töö juhtimise ja koordineerimisega nad tegelevad. Tagasi laekus 93 otseste ülemuse ankeeti, mis teeb vastamisprotsendiks 79,4%.

Vastanud töötajad jagunesid ametigrupiti järgmiselt:

Ametigrupp	Töötajate arv (N)
1. Juuksur – kosmeetik – maniköörija-pediköörija – küünetehnik	47
2. Massöör – kehaholdaja	116
3. Treener/spordiinstruktor – ujula instruktor	21
4. Peakokk – kokk	77
5. Kokaabi – köögitööline	40
6. Kelner/ettekandja – baarman/baaridaam – kaupluse juhataja/müüja- (saali)teenindaja	112
7. Hotelli administraator – veekeskuse administraator – spaa- ja ilukeskuse administraator – ravila administraator	125
8. Puhastustööde juht/perenaine – puhastusteenindaja/toateenija – koristaja	164
9. Arst – hambaarst/hambatehnik	26
10. Füsioterapeut – liikumisravi juhendaja	14
11. Õde – hooldusõde – raviteenindaja	79
12. Spaa-ettevõtte tegevjuht – hotelliteenuste juht/hotelli direktor – heaoluteenuste juht – toitlustusjuht – raviteenuste juht – iluteenuste juht/ilusalongi juhataja – finantsjuht –personalijuht – kvaliteedijuht – haldusjuht	47

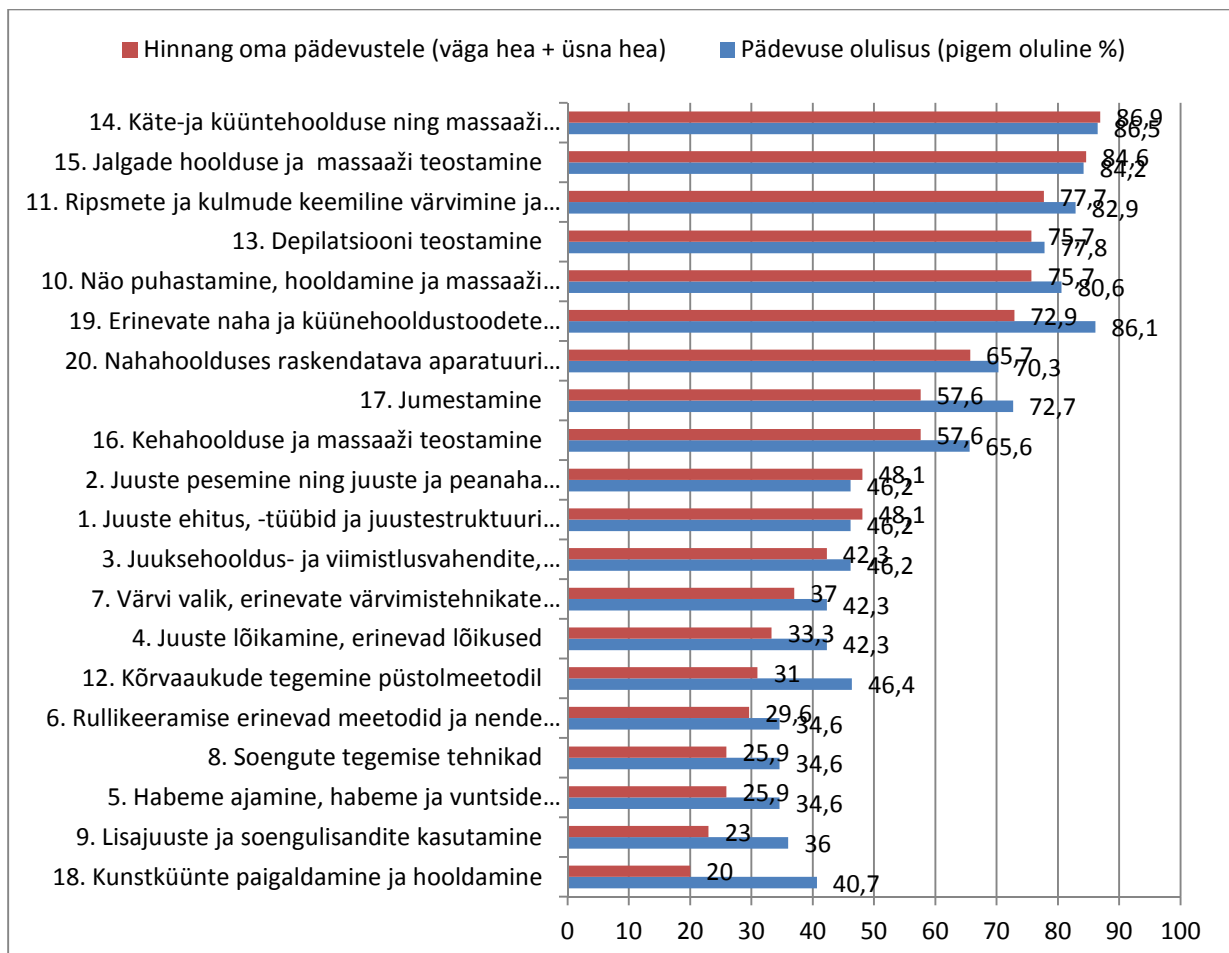
13. Personalitöötaja – sekretär-juhiabi	8
14. Pearaamatupidaja – raamatupidaja	25
15. Turundusjuht – müügijuht – turundusspetsialist/-assistent – müügispetsialist/-assistent	35
16. Vanemvetelpäästja – vetelpäästja	16
17. Giid – rühmajuh	8

3.2 Töötajate pädevused ja arenguvajadused

Töötajate pädevuste ja arenguvajaduste kaardistamisel on lähtutud kutsestandardites äratoodud pädevusloeteludest, mida on täiendatud ekspertintervjuude tulemuste baasilt. Küsitluses paluti hinnata töötajatel ühelt poolt pädevuste olulisust oma igapäevatöö seisukohalt ning teisalt oma pädevuste taset. Lisaks paluti märkida ära pädevusvaldkonnad, mille puhul tajutakse arenguvajadust. Omalt poolt paluti töötajatel tuua välja koolitused, kus nad sooviksid oma pädevusi arendada. Sarnaselt paluti juhtidel hinnata oma otseste alluvate pädevusi – pädevuste olulisust ettevõtte seisukohalt, otseste alluvate pädevuste taset ning tuua välja arengut vajavad pädevusvaldkonnad. Nii töötajate kui juhtide hinnangud pädevustele ja arenguvajadusele on toodud välja ametigruppide lõikes. Samuti on esitatud eraldi hinnangud erialaste ja üldpädevuste lõikes.

Ametigrupp 1: juuksur - kosmeetik – maniköörija- pediköörija – küünetehnik (N= 4)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 1.1)



Kuna ametigrupp haarab üsna laia töötajate spektrit (sh. juuksurid, kosmeetikud, maniküürijad-pediküürijad, küünetehnikud), siis ei ole otstarbekas vaadata positiivseks (väga heaks või üsna heaks) hinnatud pädevuste protsente, vaid keskenduda sellele, kuivõrd haakuvad töötajate hinnangud pädevuste olulisusele ja pädevuste tasemele. Üldjuhul on need hinnangud omavahelises seoses. Teatud pädevuslõhed ilmnevad nt kunstküünte paigaldamist ja hooldust ning kõrvaaukude tegemist puudutavate pädevuste osas, kus töötajad on hinnanud neid pädevusi olulisteks, kuid enda pädevuste taset neis valdkondades mõneti madalamaks.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmistes valdkondades:

- Kehahoolduse ja massaaži teostamine (14 korda mainitud);
- Jumestamine (14 korda mainitud);
- Näo puhastamine, hooldamine ja massaaži teostamine (13 korda mainitud);
- Nahahoolduses rakendatava aparatuuri kasutamine (13 korda mainitud);
- Jalgade hoolduse ja massaaži teostamine (11 korda mainitud);
- Kõrvaaukude tegemine püstolmeetodil (10 korda mainitud);
- Käte-ja küüntehoolduse ning massaaži teostamine (10 korda mainitud).

Lisaks on toodud välja muude arengut vajavate pädevustena järgmised valdkonnad:

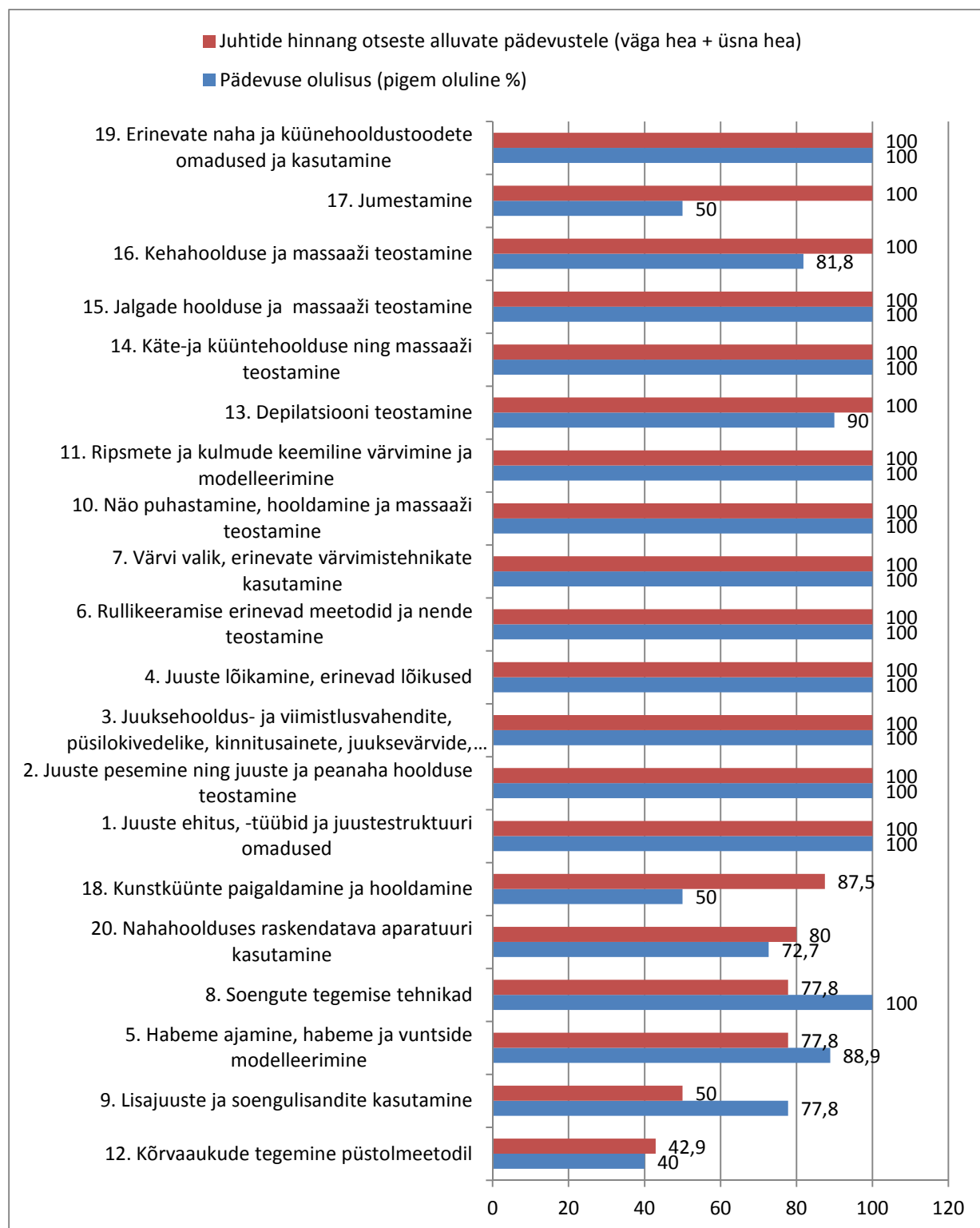
- Keelteoskus (2 korda mainitud);
- Inimese anatoomia ja füsioloogia;
- Mikrobioloogia;
- Biokeemia;
- Erinevad massaažitehnikad näole ja dekolteele;
- Spaa- protseduurid;
- Ravipediküür;
- Psühholoogia-alased teadmised;
- Ripsmepikendused;
- Klienditeenindus;
- Toodete müük

Töötajad on soovinud täiendada oma pädevusi järgmistel koolitustel:

- Juuste lõikamine, uued trendid (5 korda mainitud);
- Kunstküünte paigaldamine, sh. küünemaalingud (4 korda mainitud);
- Värvimistehnikate kasutamine, uued trendid (3 korda mainitud);
- Soengu tegemine, sh. pidulikud, uued trendid (3 korda mainitud);
- Tootekoolitused (3 korda mainitud);
- Tehnikad näo ja kehahoolduses, sh. aparatuuri kasutamine (3 korda mainitud);
- Jumestamine (2 korda mainitud);
- Näo- ja dekolteepiirkonna-massažid (2 korda mainitud);

- Keeleõpe (2 korda mainitud);
- Klienditeeninduse koolitus;
- Stilistide koolitus;
- Lümfimassaaž;
- Reiki;
- Ilusüstimine;
- Pediküür;
- Ripsmepikenduste paigaldamine.

Juhtide hinnang töötajate erialastele pädevustele (joonis 1.2)



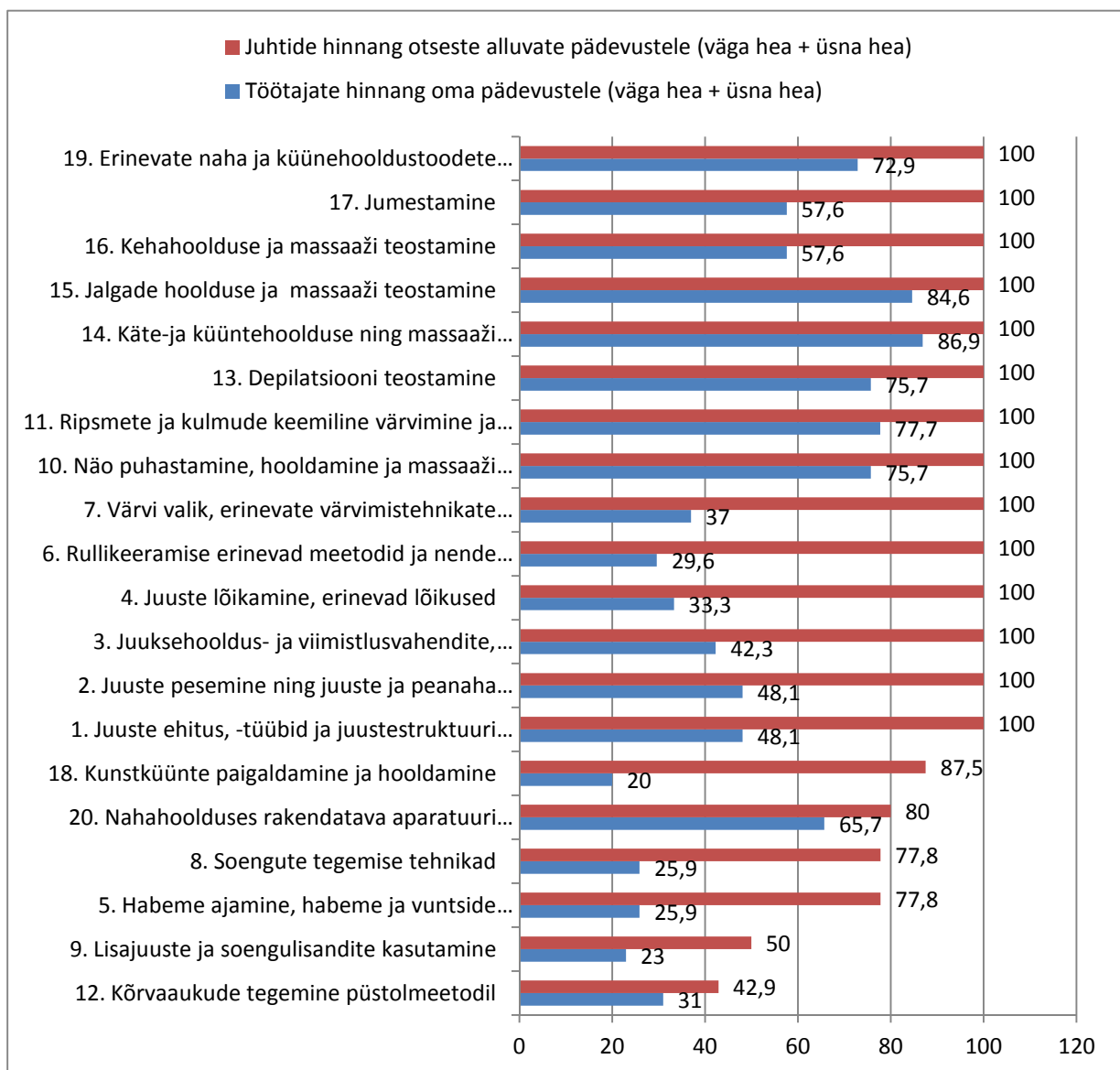
Jooniselt 1.2 võib näha, et juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele on üsna kõrged. Üldiselt on hinnatud kõrgemalt pädevuste taset valdkondades, mida ka ettevõtte seisukohalt olulisemateks peetakse. Samas, teatud valdkondade lõikes, nt.

jumestamine ja kunstküünthe paigaldamine, on hinnatud töötajate vastavaid pädevusi kõrgelt, samas pole neile pädevusvaldkondadele ettevõttesiseselt rakendust nähtud.

Arenguvajadust on märgitud sagedamini järgmiste valdkondade puhul:

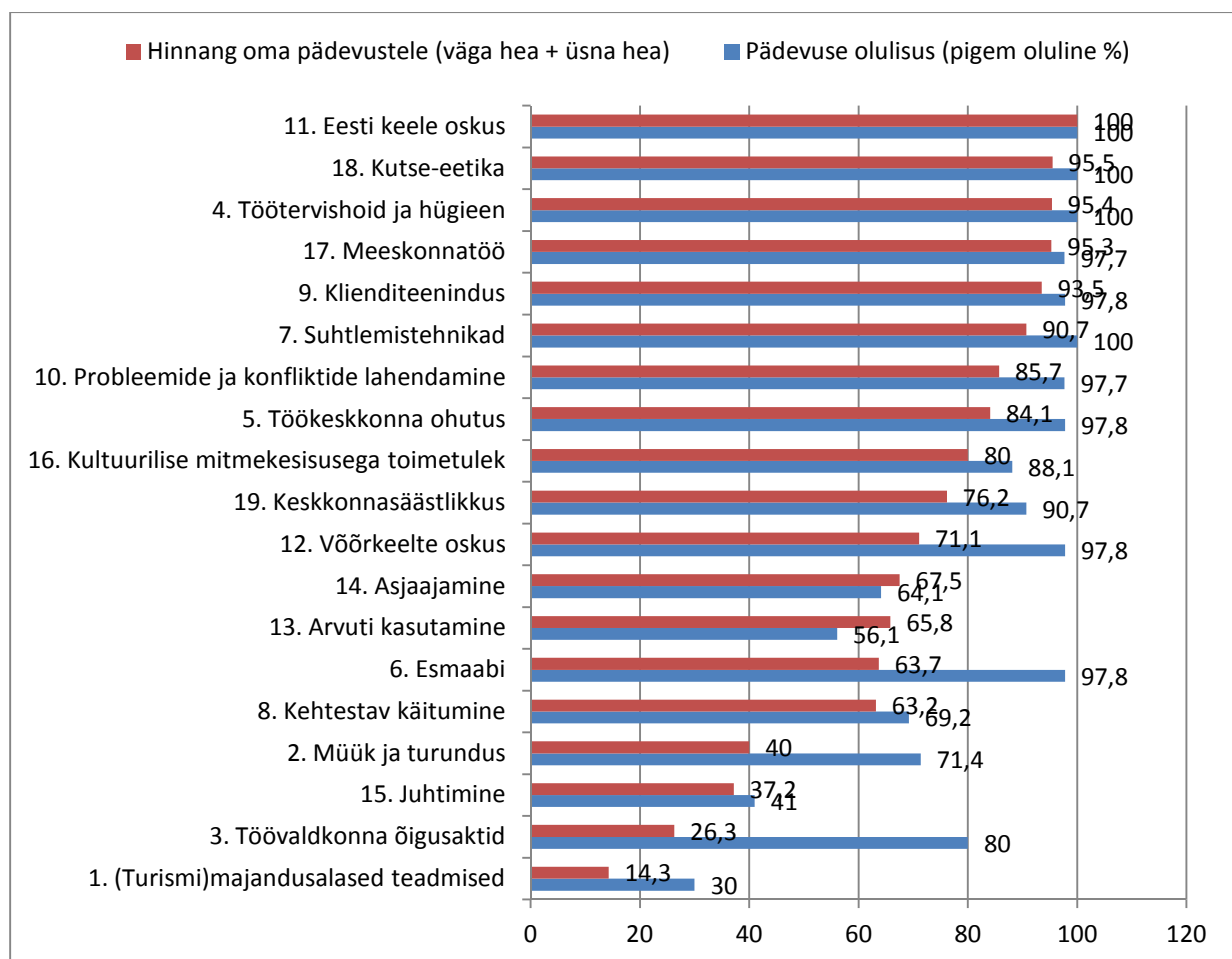
- Kehahoolduse ja massaaži teostamine (4 korda mainitud);
- Erinevate naha- ja küünehooldustoodete omadused ja kasutamine (2 korda mainitud);
- Jalgade hoolduse ja massaaži teostamine (2 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnang töötajate erialastele pädevustele (joonis 1.3)



Juhtide hinnangud töötajate pädevustele on kõigis valdkondades kõrgemad kui töötajate enda hinnangud. See on seletatav asjaoluga, et ametigrupp koondab juuksureid, kosmeetikuid, manikööriid jt. töötajaid, kelle igapäevatöö nõuab erinevaid pädevusprofile, mistõttu ei saa vastanud töötaja hinnangud erialastele pädevustele kõigis valdkondades (mis igapäevatöösse ei puutu) kõrged olla. Juhid seevastu on hinnanud seda, kuivõrd ametigrupi töötajate kui terviku pädevuste tase vastav ettevõtte vajadustele.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 1.4)

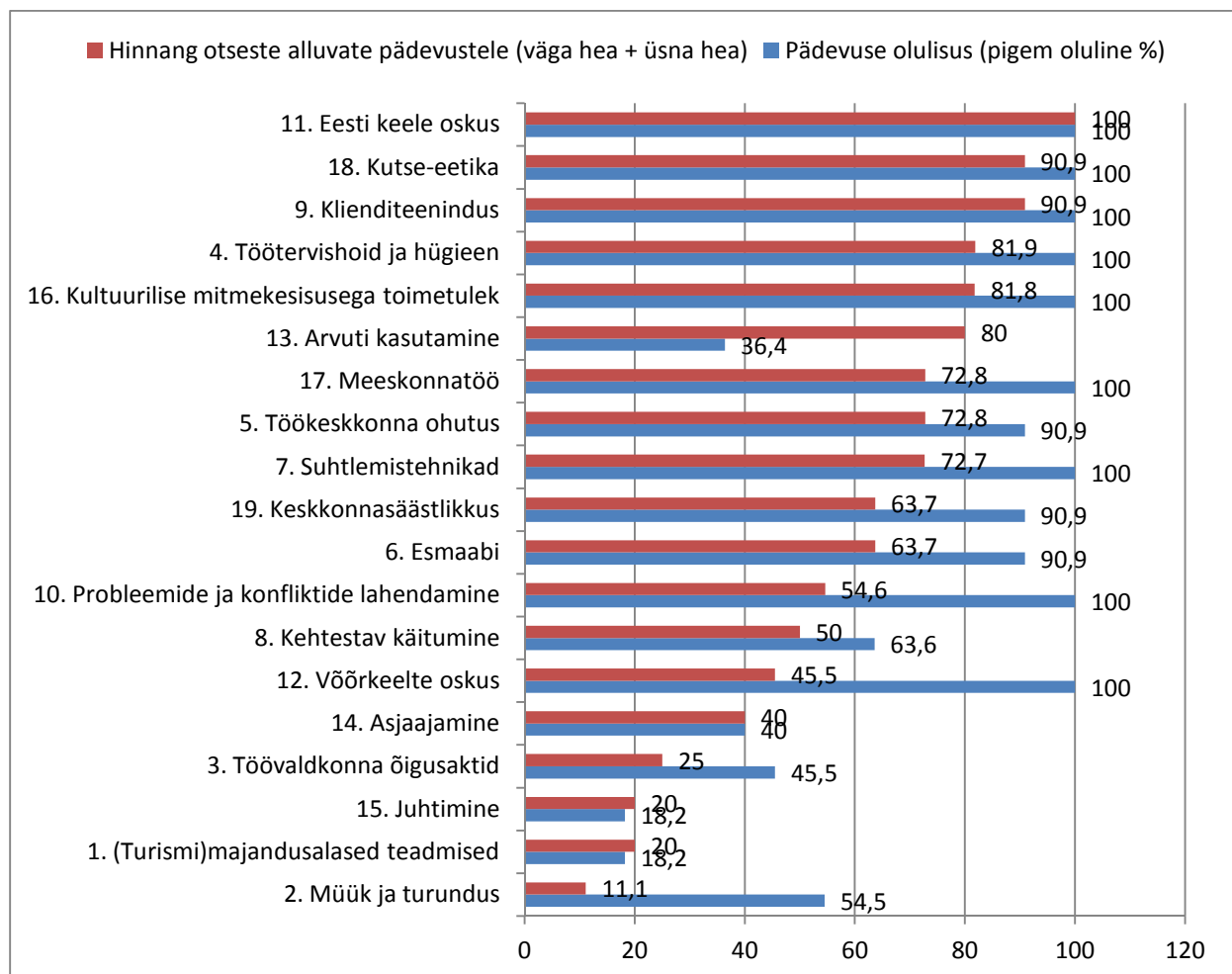


Üldpädevuste osas on hinnanud töötajad kõige kõrgemalt oma eesti keele oskust, kutse-eeetikat, töötervishoiu ja hügieeni alaseid pädevusi, samuti meeskonnatöö, klienditeeninduse ning suhtlemistehnikatega seotud pädevusvaldkondi. Kõige madalamalt on hinnatud (turismi)majanduse alaseid teadmisi, mida ei peeta ka oma igapäevatöö seisukohalt oluliseks pädevusvaldkonnaks. Pädevuslõhed ilmnevad eelkõige töövaldkonna õigusakte puudutavate teadmiste, samuti esmaabi, müügi ja turunduse alaste pädevuste ning võõrkeelte oskuse puhul, kus pädevusi on peetud olulisteks, kuid nende taset hinnatud mõnevõrra madalamalt.

Arenguvajadust on märgitud sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (11 korda mainitud);
- Müük ja turundus (10 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (7 korda mainitud);
- (Turismi)majandusalased teadmised (7 korda mainitud);
- Esmaabi (6 korda mainitud).

Juhtide hinnang töötajate üldpädevustele (joonis 1.5)

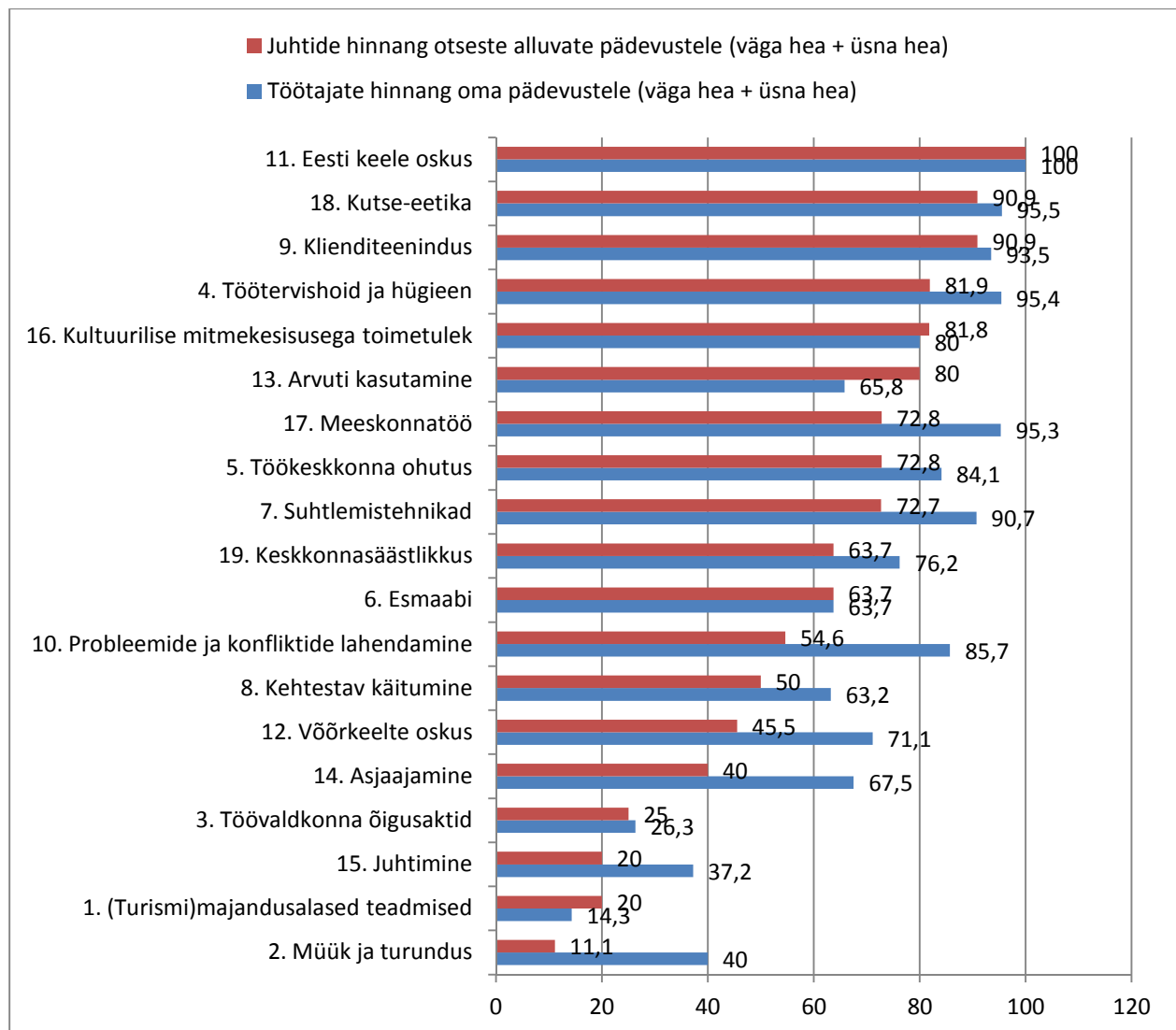


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt töötajate eesti keele oskust, kutse-eetikat ning klienditeeninduse alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate müügi ja turunduse alaseid pädevusi, samuti (turismi)majanduse ning juhtimise valdkonna pädevusi. Pädevuslõhed ilmnevad selgemalt töötajate võõrkeelte oskuse puhul, samuti probleemide ja konfliktide lahendamise ning müügi ja turundusega seotud pädevuste osas.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste üldpädevuste puhul:

- Võõrkeelte oskus (5 korda mainitud);
- Klienditeenindus (4 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (4 korda mainitud);
- Müük ja turundus (3 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (3 korda mainitud);
- Meeskonnatöö (3 korda mainitud);
- Esmaabi (2 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 1.6)

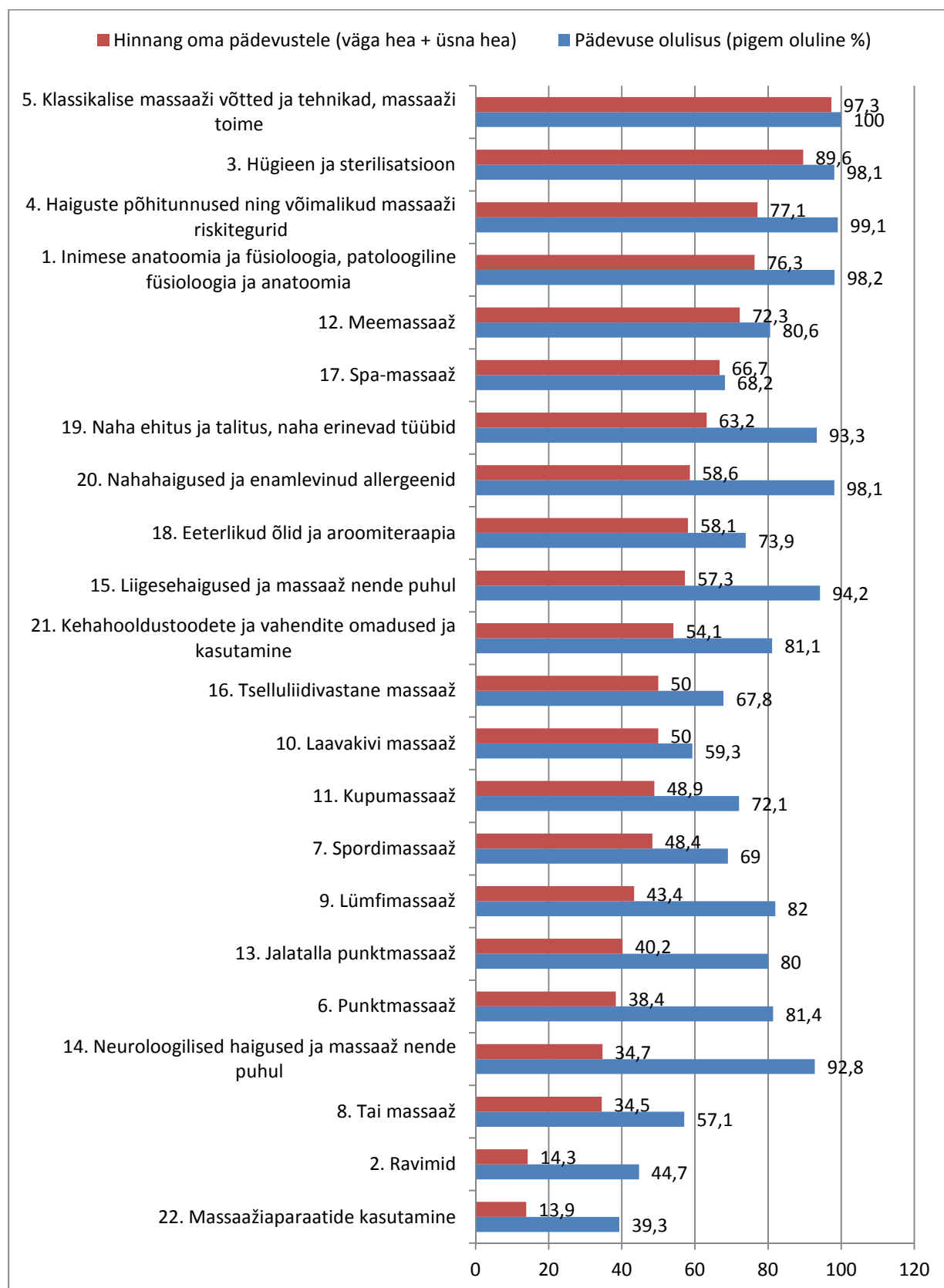


Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele peegeldavad sarnast mustrit. Samas, võib näha, et teatud pädevuste osas, nt. probleemide ja konfliktide lahendamine, meeskonnatöö, müük ja turundus, võõrkeelte oskus ning asjaajamine, on juhid olnud mõnevõrra kriitilisemad oma hinnangutes töötajate pädevustele kui töötajad ise.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et suuri pädevuslõhesid ametigrupi töötajate erialaste pädevuste osas ei ilmne. Töötajate poolt väljendatud arenguvajadused avaldusid professionaalsete oskuste arendamises ja juurdeõppimises, s.t. juuksurite puhul oli peamiseks oma oskuste ja erialaste võimete lihvimine (uued soengud, lõikused ja värvimistehnikad); kosmeetikute ja manikööriate puhul uued täiendavad oskused (nt. vastavalt jumestamine ning kunstküünte paigaldamine ja küünemaalingud). Kuna viimati mainitud uusi pädevusi juhid oluliseks ei pidanud ning töötajad senises igapäevatoos ei rakenda, peegeldavad need pigem töötajate individuaalseid professionaalse arengu perspektiive. Juhid on toonud esile väiksemaid pädevuslõhesid juuksurite puhul - nt. lisajuuste ja soengulisandite kasutamine ning soengute tegemise tehnikad. Pädevuslõhed ilmnevad selgemalt üldpädevuste puhul. Töötajad tajuvad pädevuslõhet töövaldkonna õigusaktide ja esmaabi alaste teadmiste ning võõrkeelte oskuse osas. Juhtide hinnangul väljendub pädevuslõhe lisaks võõrkeelte oskusele müügi ja turunduse (sh. lisamüük) ning probleemide ja konfliktide lahendamise valdkonna pädevuste puhul.

Ametigrupp 2: massöör – kehahooldaja (N= 116)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 2.1)



Kõige kõrgemalt on hinnatud oma pädevusi klassikalise massaaži, samuti hügieeni ja sterilisatsiooni valdkonnas (vt. joonis 2.1 eespool). Kõige madalamalt on hinnatud üldjuhul pädevusvaldkondi, mida ei peeta oma igapäevatöö seisukohalt väga olulisteks, sh. massaažiparaatide kasutamise ja ravimite alaseid teadmisi ning tai massaaži valdkonna pädevusi. Samas, teatavat pädevuslõhet võib leida haigustega seotud pädevuste osas – nt. neuroloogilised haigused ja massaaž nende puhul, liigesehaigused ja massaaž nende puhul ning nahahaigused ja enamlevinud allergeenid, kus pädevusi on hinnatud olulisteks, kuid oma pädevusi mõnevõrra madalamalt. Samuti on hinnatud oluliseks ja samas mõnevõrra madalamalt oma pädevusi sellistes massaažiliikides nagu punktmassaaž, jalatalla punktmassaaž ja lümfimassaaž.

Arendamist vajavate pädevustena on mainitud sagedamini järgmisi valdkondi:

- Neuroloogilised haigused ja massaaž nende puhul (47 korda mainitud);
- Haiguste põhitunnused ning võimalikud massaaži riskitegurid (40 korda mainitud);
- Inimese anatoomia ja füsioloogia, patoloogiline füsioloogia ja anatoomia (38 korda mainitud);
- Liigesehaigused ja massaaž nende puhul (37 korda mainitud);
- Nahahaigused ja enamlevinud allergeenid (30 korda mainitud);
- Lümfimassaaž (27 korda mainitud);
- Punktmassaaž (26 korda mainitud).

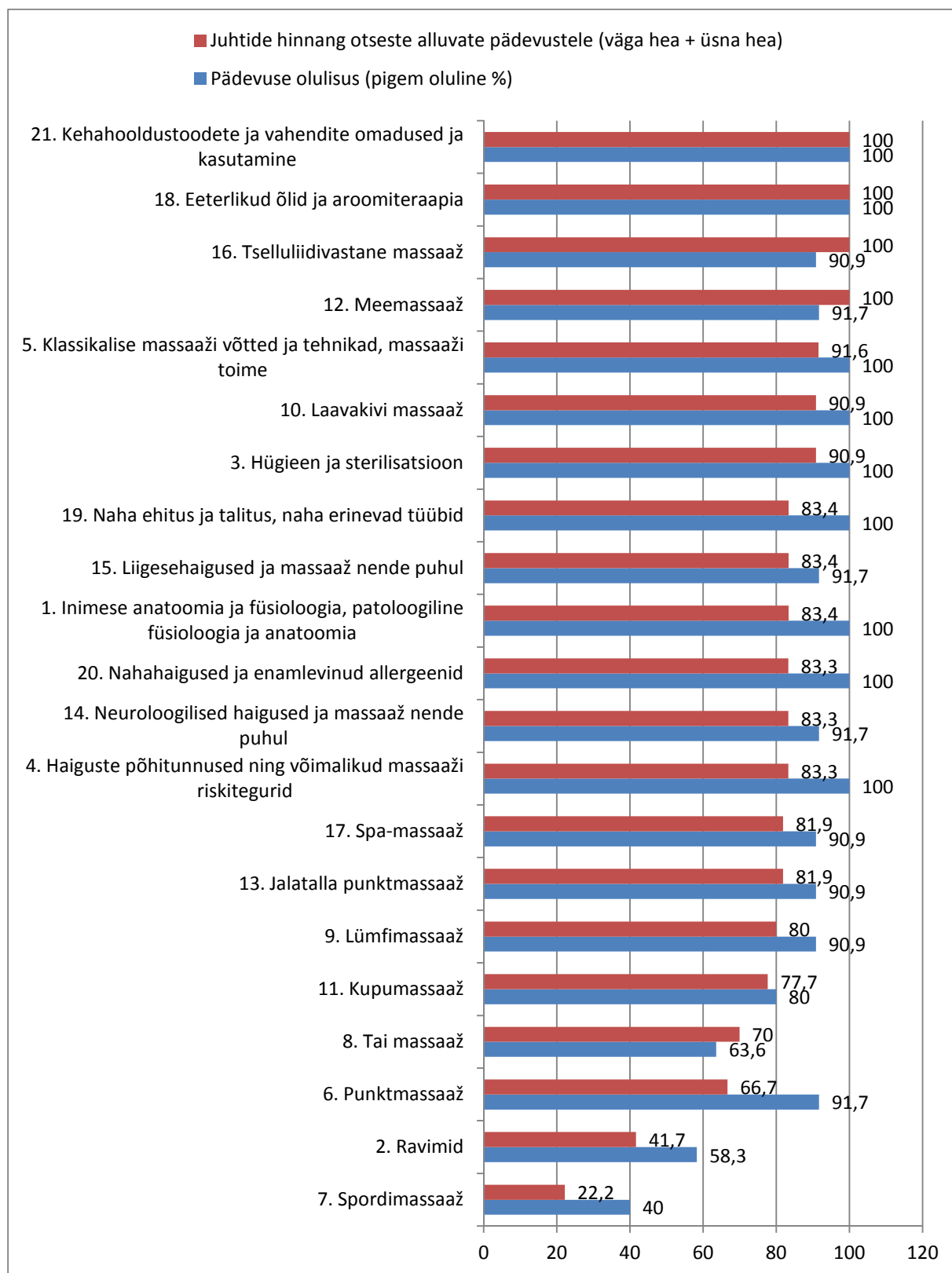
Muude arendamist vajavate pädevustena on märgitud ära järgmisi valdkondi:

- Keeleõpe, sh erialane võõrkeel (8 korda mainitud);
- Massaaž eri sihtrühmadele (sh. rasedad, lapsed, lamajad, vanurid, skolioosi haiged) (7 korda mainitud);
- Töötaja õigused (5 korda mainitud);
- Esmaabi, sh päästmine, südame stimuleerimine (2 korda mainitud);
- Kinesioloogia, kinesioteipimine (2 korda mainitud);
- Osteopaatia (2 korda mainitud);
- Refleksoloogia
- Reiki;
- Bioenergeetika;
- Venitamisharjutused;
- Erivajadustega arvestamine;
- Tervist-säästev käitumine tööl;
- Liikumisravi
- Nõelravi;
- Turtvumine teiste samas valdkonnas tegutsevate ettevõtete kogemusega.

Töötajad sooviksid täiendada end järgmistel koolitustel:

- Erinevad uued massaažiliigid (sh. tai-, pea-, laavakivi-, punkt-, kupu-, mee-, tselluliidi-, lümf- ja spordimassaaž, vana-eesti teraapiline massaaž, laste- ja rasedate- ning ayurveda massaaž) (kokku 47 korda mainitud eri liike);
- Massaažialane täiendkoolitus, massööri kvalifikatsiooni/ taseme tõstmine (10 korda mainitud);
- Meditsiini-alased koolitused, sh. anatoomia ja füsioloogia, neuroloogia, haigused (6 korda mainitud);
- Kehaholdused, sh parafango ja spa-holdused (4 korda mainitud);
- Psühholoogia-alased koolitused (3 korda mainitud);
- Uuendused massaaž valdkonnas (meetodid, tooted) (2 korda mainitud);
- Nõelravi (2 korda mainitud);
- Hiina meditsiin;
- Esmaabi;
- Reiki;
- Bioenergeetika;
- Füsioteraapia;
- Kaaniteraapia;
- Loodusliku / homöopaatilise ravi tutvustamine;
- Isikliku arenguga seotud koolitused.

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 2.2)

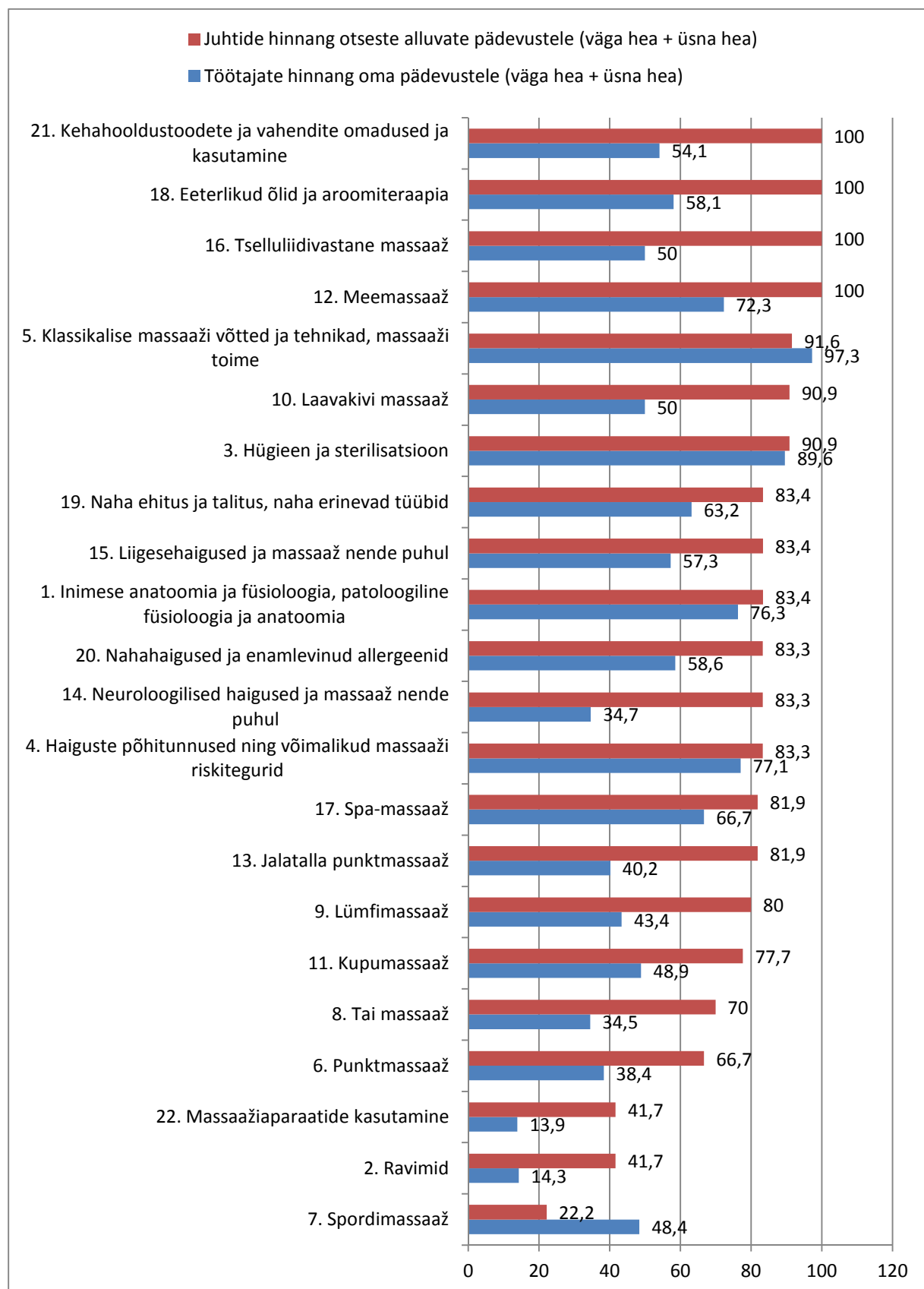


Juhid on hinnanud otseste alluvate erialaste pädevuste osas kõige kõrgemalt teadmisi kehaholdustoodete, eeterlike õlide ja aroomiteraapia vallas, tselluliidivastase massaaži ning meemassaaži alaseid pädevusi. Madalamalt hinnatud pädevusvaldkondadeks on spordimassaaži ja ravimite alased teadmised, mida on peetud ka vähem olulisteks pädevusvaldkondadeks. Teatavat pädevuslõhet võib näha punktmassaaži osas, mida on peetud ettevõtte seisukohalt oluliseks pädevusvaldkonnaks, kuid töötajate pädevusi on hinnatud mõnevõrra madalamalt.

Arenguvajadust on märgitud sagedamini järgmiste valdkondade puhul:

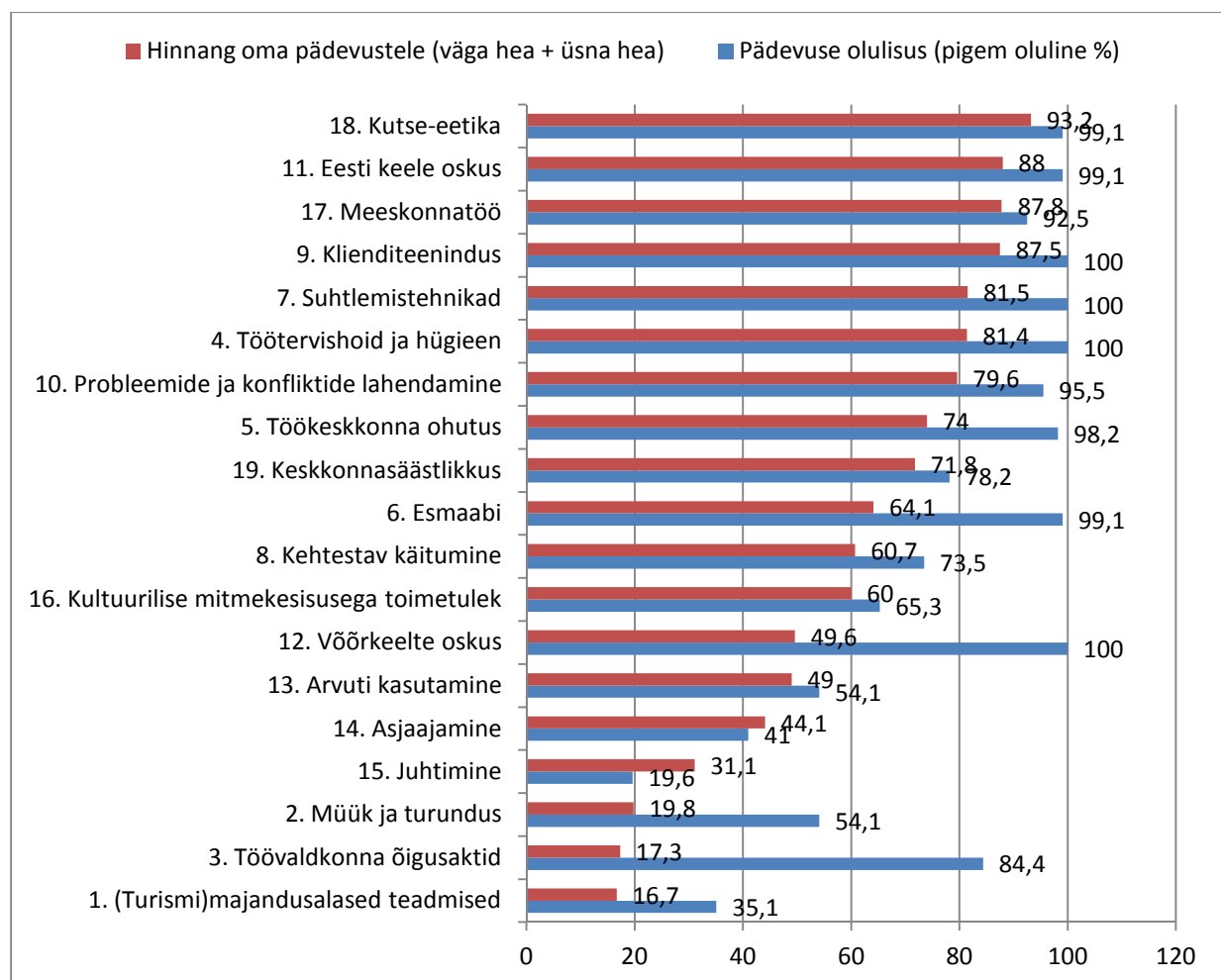
- Neuroloogilised haigused ja massaaž nende puhul (4 korda mainitud);
- Spordimassaaž (3 korda mainitud);
- Spa-massaaž (3 korda mainitud);
- Inimese anatoomia ja füsioloogia, patoloogiline füsioloogia ja anatoomia (2 korda mainitud);
- Haiguste põhitunnused ning võimalikud massaaži riskitegurid (2 korda mainitud);
- Punktmassaaž (2 korda mainitud);
- Tai massaaž (2 korda mainitud);
- Kupumassaaž (2 korda mainitud);
- Liigesehaigused ja massaaž nende puhul (2 korda mainitud);
- Naha ehitus ja talitus, naha erinevad tüübid (2 korda mainitud);
- Nahahaigused ja enamlevinud allergeenid (2 korda mainitud);
- Kehaholdustoodete ja vahendite omadused ja kasutamine (2 korda mainitud)

Juhtide ja töötajate hinnangud töötajate erialastele pädevustele (joonis 2.3)



Kui võrrelda töötajate hinnanguid oma pädevuste tasemele ning juhtide hinnanguid otseste alluvate pädevustele, võib näha, et juhid on hinnatud töötajate pädevuste taset mõnevõrra kõrgemalt kui töötajad ise. See on seletatav muuhulgas asjaoluga, et töötajad on spetsialiseerunud erinevate massaažiliikide tegemisele. Kui ettevõttes on olemas piisav arv inimesi, et teenindada klientide vajadusi teatud massaažiliigi osas, võib hinnata töötajate pädevusi heaks. Samas, töötajate vastused peegeldavad hinnanguid isiklikele pädevustele, mis üldjuhul ei kata tervet massaažiliikide spektrit.

Töötajate hinnang ülpädevustele (joonis 2.4)



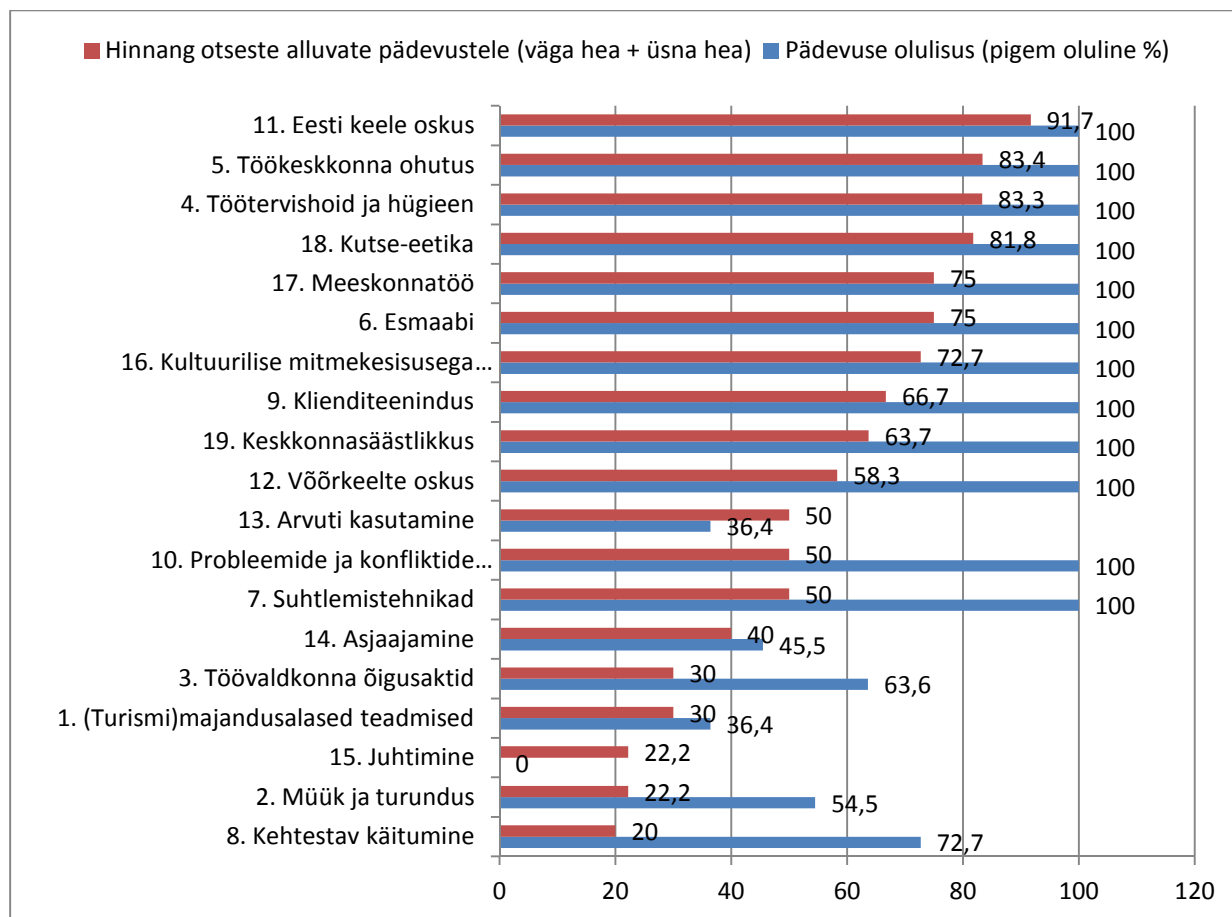
Üldpädevuste puhul on hinnanud töötajad kõrgemalt oma kutse-eetikat ja eesti keele oskust, samuti meeskonnatöö oskusi ja klienditeeninduse alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud oma teadmisi (turismi)majanduse valdkonna, töövaldkondade õigusaktide, müügi ja turunduse ning juhtimise valdkonna pädevuste osas. Samas, töövaldkonna õigusaktide alaseid teadmisi peetakse igapäevatöö seisukohalt olulisteks. Teatud pädevuslõhed ilmnevad ka võõrkeelte oskuse ja

esmaabi valdkonnas, kus pädevusi on peetud olulisteks, samas pädevuste taset on hinnatud mõnevõrra madalamalt.

Arendamist vajavate valdkondadena on mainitud sagedamini järgmisi:

- Võõrkeelte oskus (26 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (20 korda mainitud);
- Esmaabi (12 korda mainitud)
- Suhtlemistehnikad (11 korda mainitud);
- Müük ja turundus (10 korda mainitud);
- (Turismi)majandusalased teadmised (8 korda mainitud);

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 2.5)



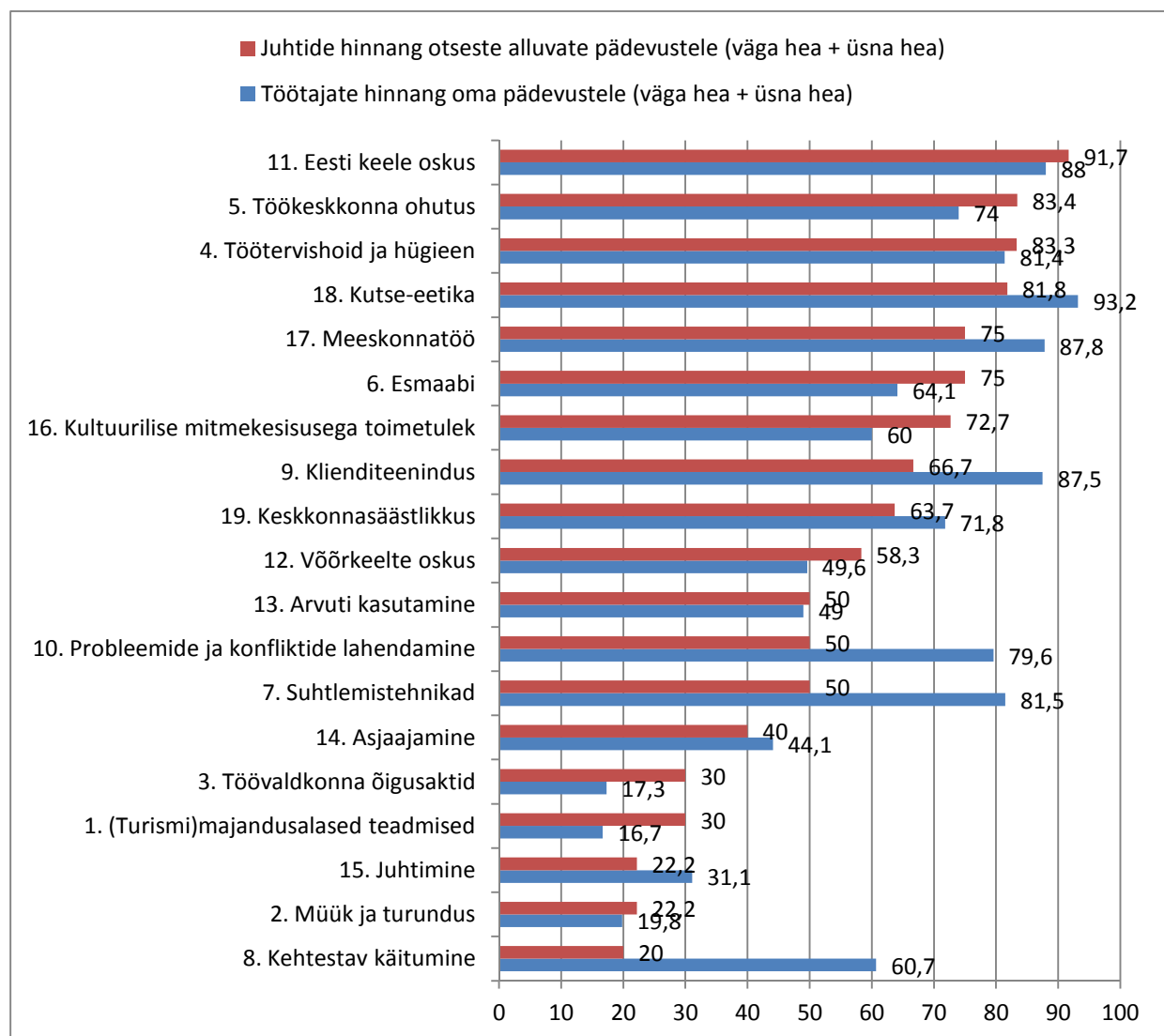
Juhid hindavad kõrgemalt otseste alluvate eesti keele oskust, töökeskkonna ohutust, töötervishoidu ja hügieeni ning kutse-eetikat puudutavaid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi kehtestava käitumise, müügi ja turunduse ning juhtimise vallas. Selgemad pädevuslõhed ilmnevad eelkõige suhtlemisega

seotud valdkondades – kehtestav käitumine, suhtlemistehnikad, probleemide ja konfliktide lahendamine, samuti võõrkeelte oskuse vallas.

Arenguvajadust on märkinud otsesed ülemused sagedamini järgmiste üldpädevuste puhul:

- Klienditeenindus (6 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (5 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (2 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (2 korda mainitud);
- Meeskonnatöö (2 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 2.6)

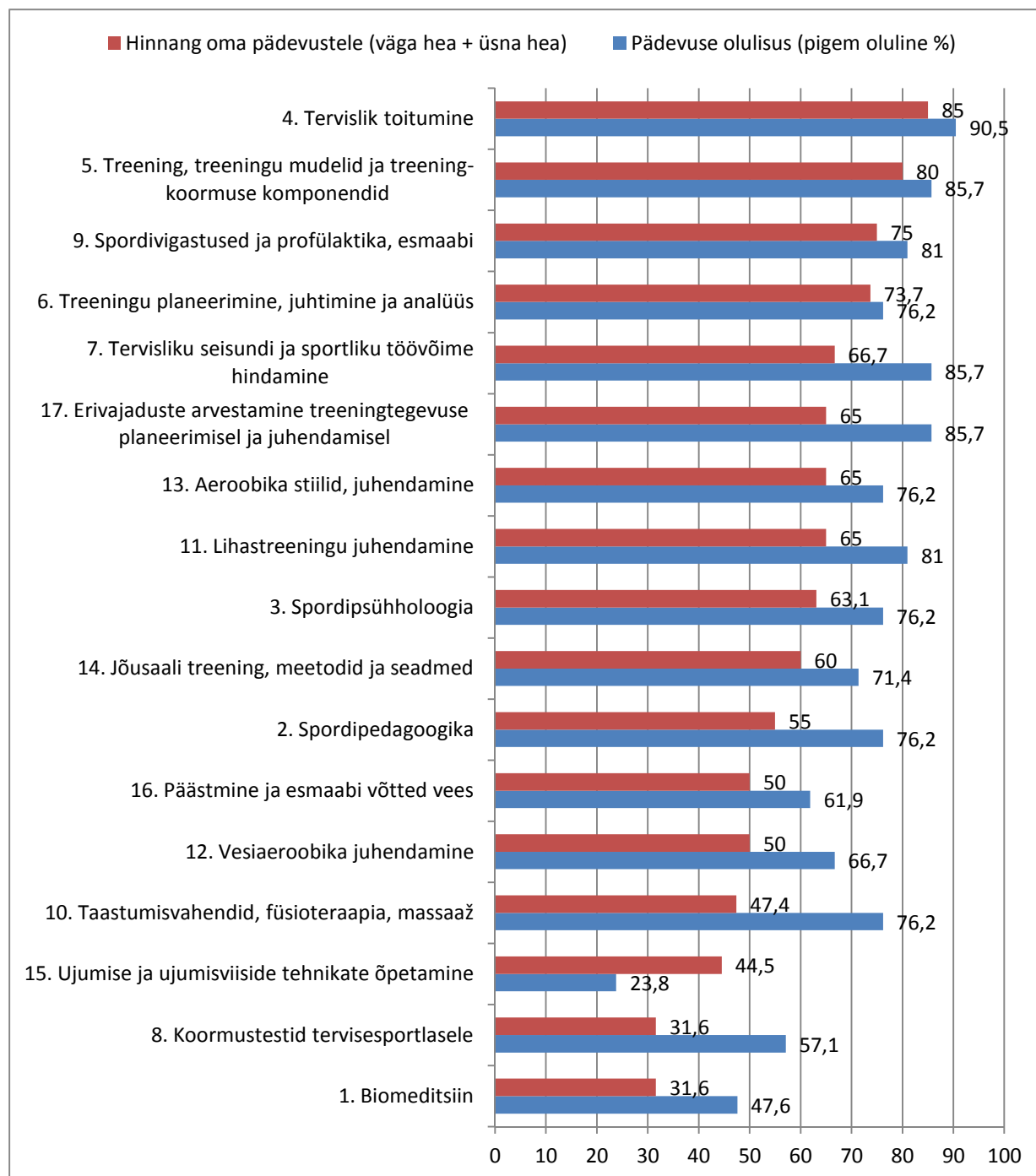


Jooniselt 2.6 võib näha, et valdavalt on töötajate hinnang oma üldpädevustele ja juhtide hinnangud otseste alluvate pädevustele üsna sarnased. Samas, näha võib, et juhid on hinnanud alluvate pädevusi suhtlemisega seotud valdkondades - nt. kehtestav käitumine, suhtlemistehnikad, probleemide ja konfliktide lahendamine, aga ka klienditeenindus – mõnevõrra madalamalt kui töötajad ise.

Kokkuvõtteks võib öelda, et nii töötajate kui juhtide poolt on märgitud erialaste pädevuste puhul arenguvajadust ühelt poolt haigustega seotud pädevuste osas (nt. neuroloogiselised haigused ja massaaž nende puhul, nahahaigused ja enamlevinud allergenid jms.). Teiselt poolt nähakse perspektiive nii pädevuste süvendamiseks teatud massaaži liikide osas (süvataseme kursused) kui uute massaažiliikide juurde õppimiseks. Üldpädevuste osas tajuvad töötajad arenguvajadust eelkõige töövaldkonna õigusakte, võõrkeelte oskust, müüki ja turundust (nt. lisamüük) ning esmaabi puudutavate pädevuste osas. Juhid seevastu on näinud pädevuslõhet suhtlemisega seotud pädevusvaldkondade lõikes – kehtestav käitumine, suhtlustehnikad, probleemide ja konfliktide lahendamine.

Ametigrupp 3 Treener/spordiinstruktor – ujula instruktor (N = 21)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 3.1)



Treenerid on hinnanud kõige kõrgemalt oma tervisliku toitumise alaseid teadmisi, samuti pädevusi treeningu, treeningumodeli ja treeningkoormuse komponentide

valdkonnast. Kõige madalamalt on hinnatud oma biomeditsiini alaseid teadmisi ning koormusteste puudutavaid teadmisi.

Arendamist vajavate pädevustena on mainitud sagedamini järgmisi:

- Spordipsühholoogia (9 korda mainitud);
- Tervislik toitumine (8 korda mainitud);
- Biomeditsiin (8 korda mainitud);
- Jõusaali treening, meetodid ja seadmed (8 korda mainitud);
- Spordipedagoogika (7 korda mainitud);
- Koormustestid tervisesportlasele (7 korda mainitud);
- Taastumisvahendid, füsioteraapia, massaaž (7 korda mainitud).

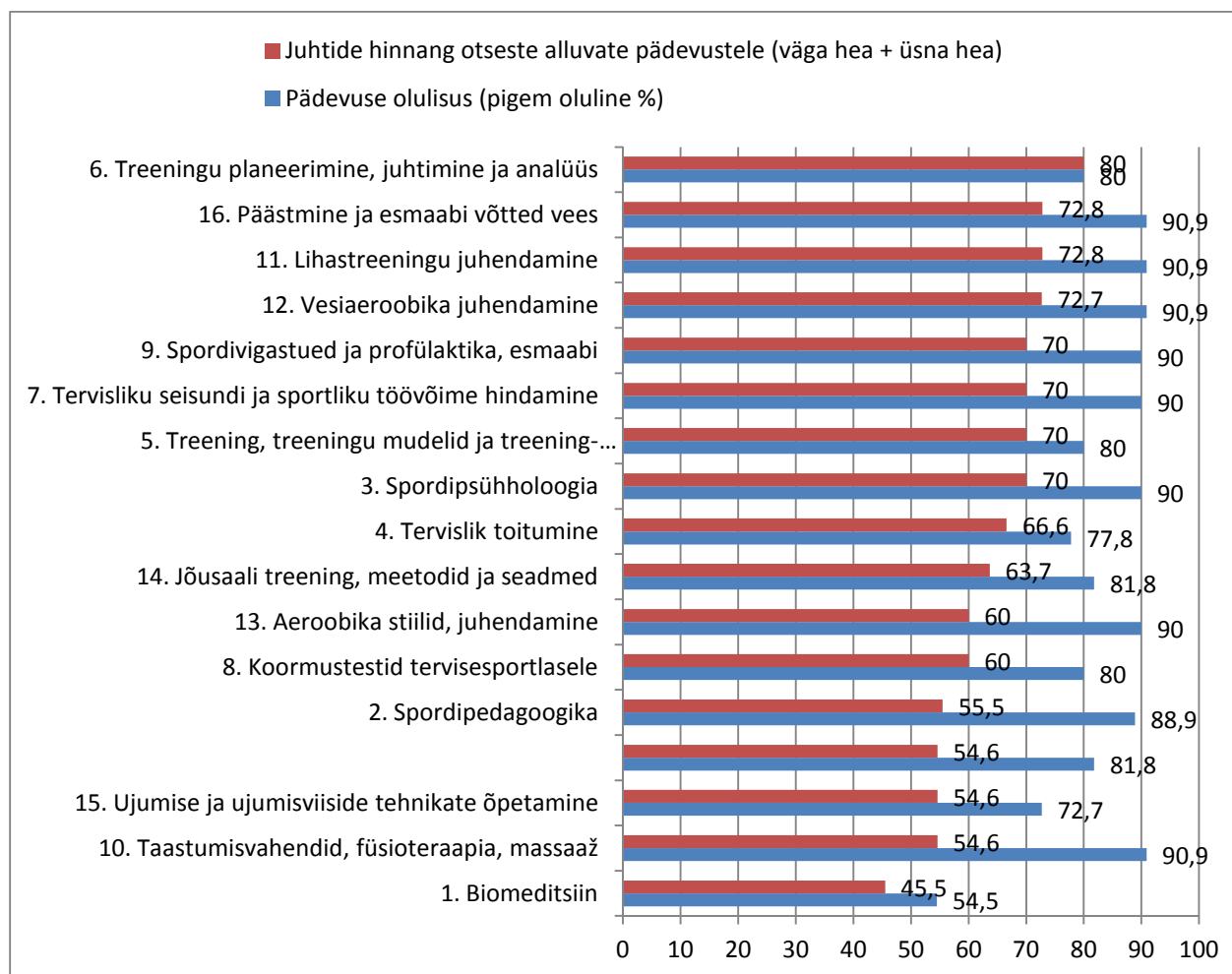
Muude arendamist vajavate pädevustena on nimetatud järgmisi:

- Võõrkeelte oskus (2 korda mainitud);
- Suuskade hooldus (hooajaline);
- Erivajadustega kliendid.

Töötajad sooviksid täiendada end järgmistel erialastel koolitustel:

- Personaaltreening (3 korda mainitud);
- Jooga (2 korda mainitud);
- Füsioteraapia (2 korda mainitud);
- Treenerite koolitus, sh TRX koolitus (2 korda mainitud);
- Tervislik toitumine, sh individuaalne toitumiskava (2 korda mainitud);
- Venitusharjutused (2 korda mainitud);
- Erinevad rühma- või personaaltreeningu stiilid, jõusaali treening (2 korda mainitud);
- Spordipsühholoogia;
- Vesiaeroobika ja -spinning.

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 3.2)

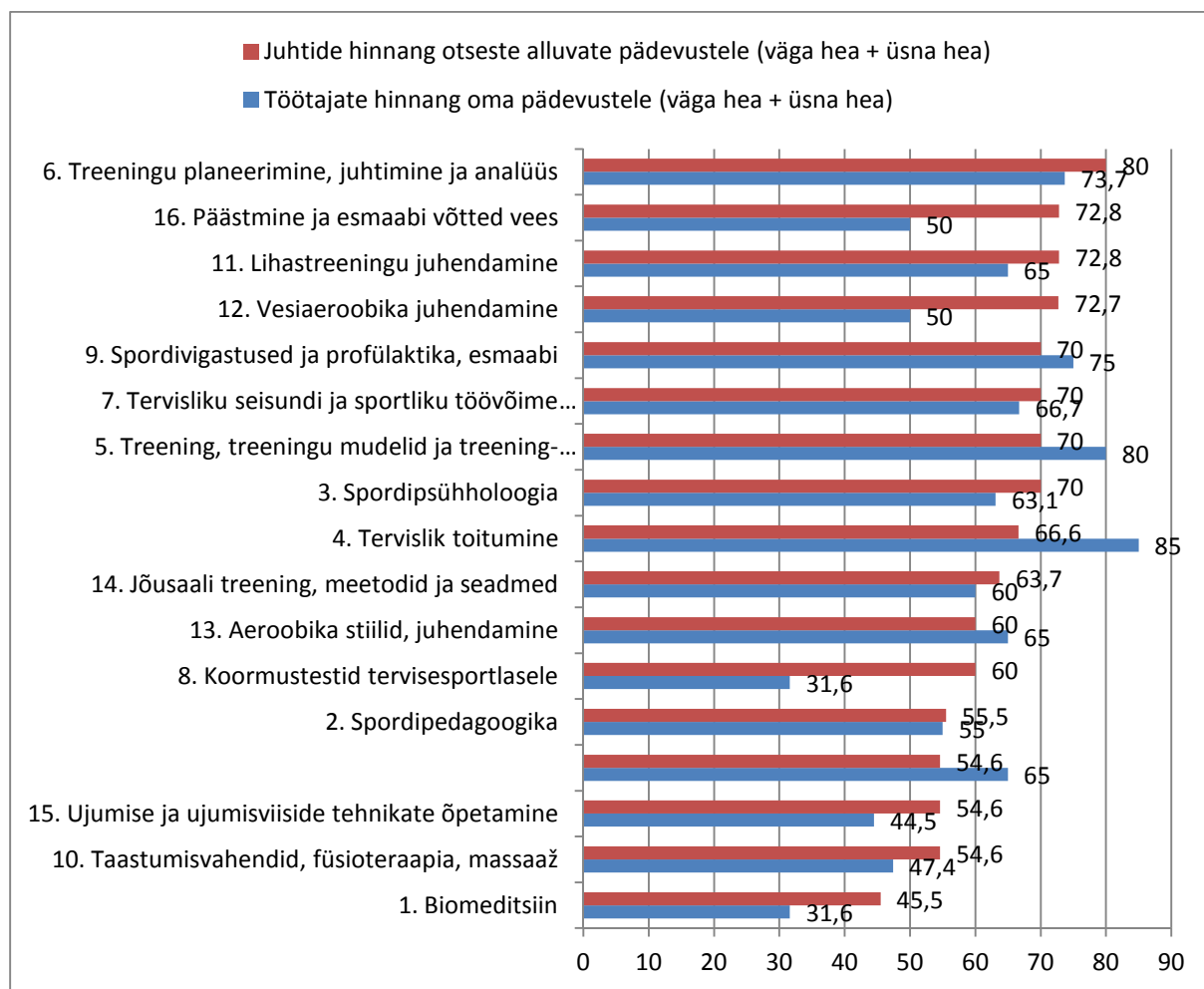


Juhid on hinnanud oma otseste alluvate pädevusi kõige kõrgemalt valdkondades, mis puudutavad selgemalt igapäevatöö tegevusi - treeningtegevuse planeerimist, juhtimist ja analüüsi, päästmist ja esmaabivõtteid vees, lihastreeningu ja vesiaeroobika juhendamist. Kõige madalamalt on hinnatud laiemaid biomeditsiini valdkonna teadmisi, samuti taastumisvahendite, füsioteraapia ja massaaži või ujumise õpetamise tehnikaid puudutavaid pädevusi.

Arenguvajadust on märkinud otsesed ülemused sagedamini järgmiste pädevuste osas:

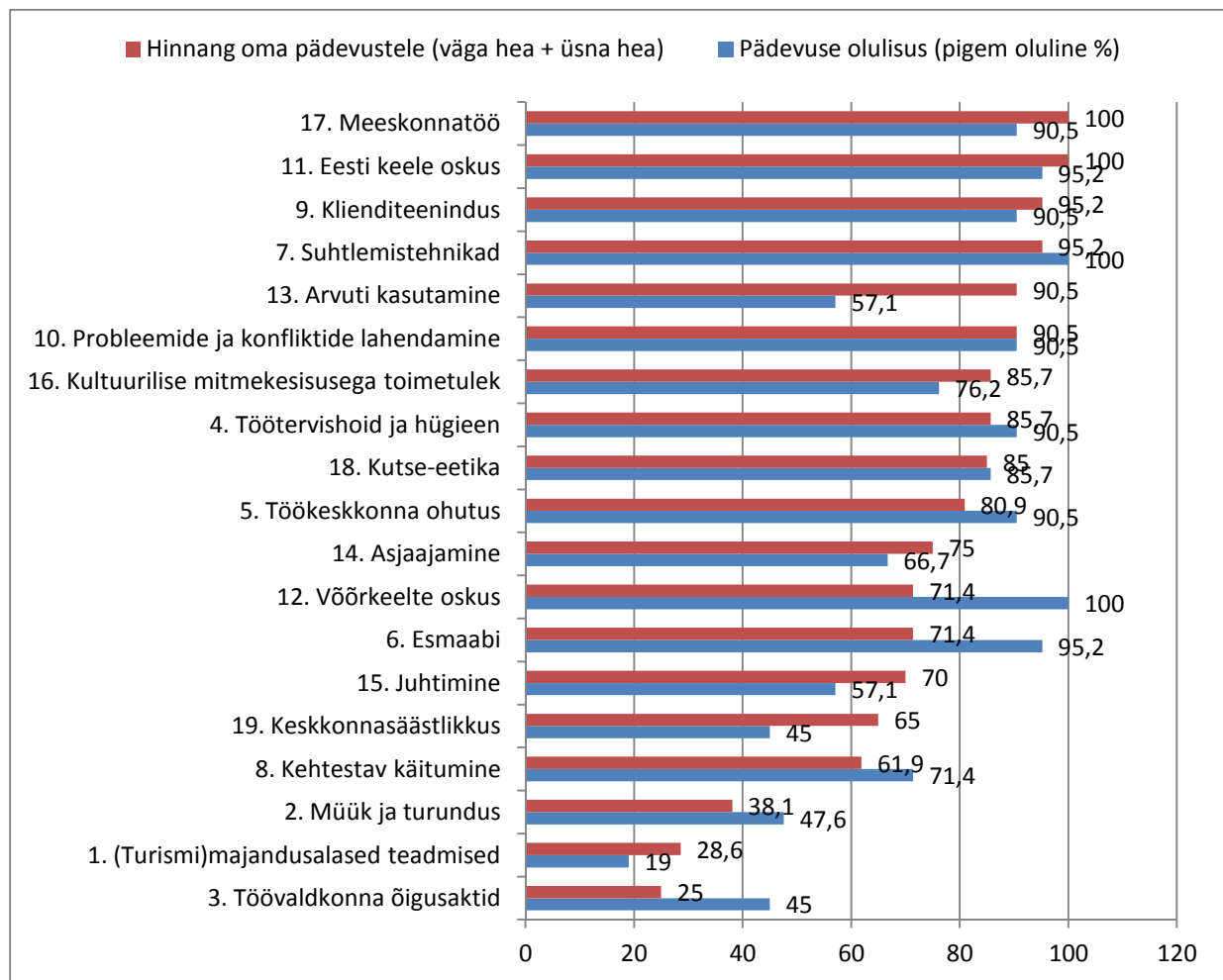
- Treening, treeningu mudelid ja treening-koormuse komponendid (4 korda mainitud);
- Taastumisvahendid, füsioteraapia, massaaž (4 korda mainitud);
- Lihastreeningu juhendamine (3 korda mainitud);
- Erivajaduste arvestamine treeningtegevuse planeerimisel ja juhendamisel (3 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele (joonis 3.3)



Juhtide ja töötajate hinnangud on üldjuhul üsna sarnased. Juhtide mõnevõrra kõrgemad hinnangud teatud treeningtegevuse liikide osas (nt. lihastreeningu juhendamine või vesiaeroobika juhendamine) on seletatav sellega, et on hinnatud ametigrupi kui terviku pädevusi. Suuremad erinevused töötajate ja juhtide hinnangutes ilmnevad koormustestide valdkonna teadmiste puhul, kus juhid on hinnanud töötajate pädevusi oluliselt kõrgemalt kui töötajad ise. Samas, tervisliku toitumise alaseid pädevusi on hinnanud töötajad mõnevõrra kõrgemalt kui juhid.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 3.4)

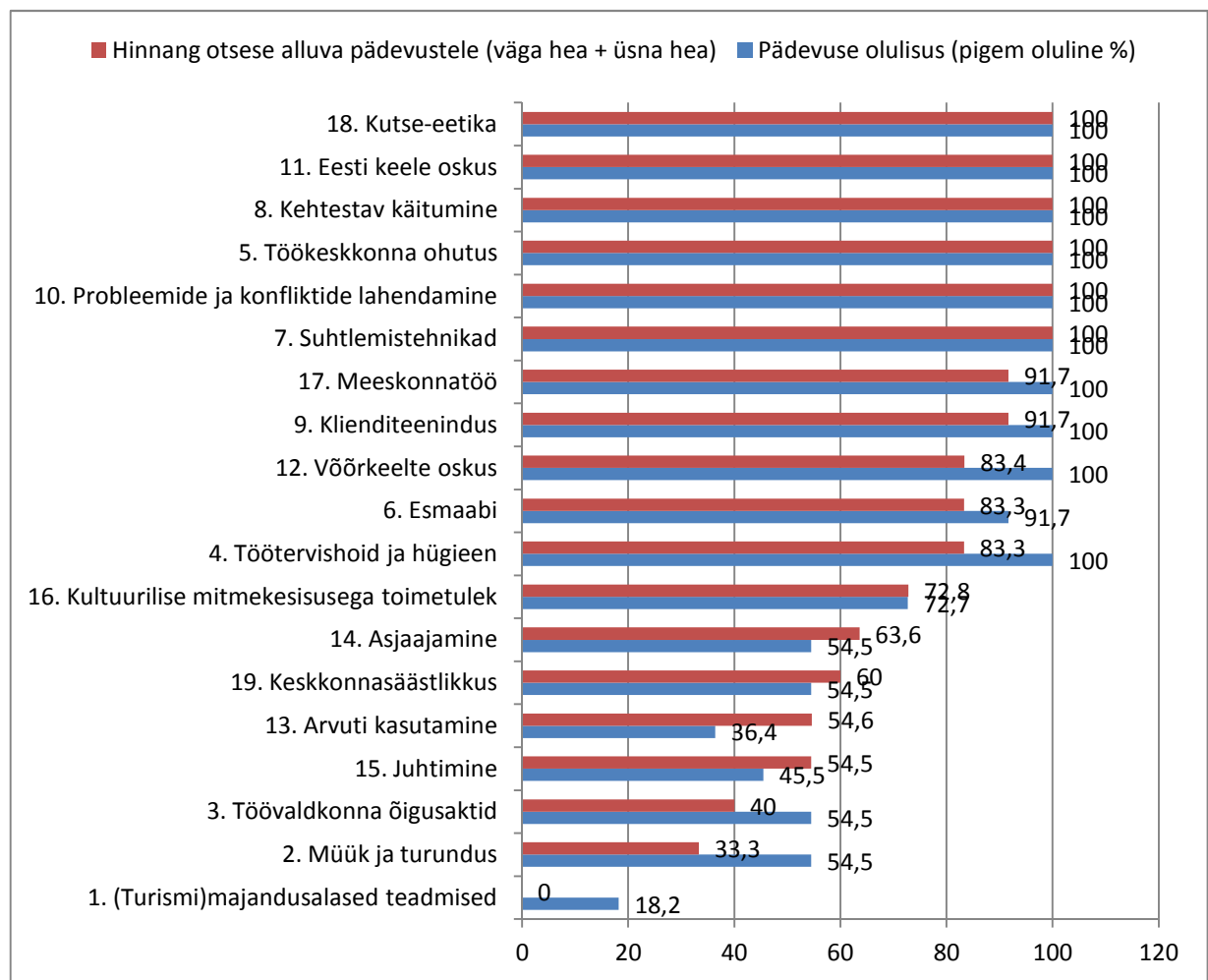


Üldpädevuste osas on hinnanud töötajad kõige kõrgemalt oma meeskonnatöö oskusi ja eesti keele oskust, samuti klienditeeninduse ja suhtlemistehnikate alaseid pädevusi, arvuti kasutamise oskust ning konfliktide ja probleemide lahendamise oskust. Kõige madalamalt on hinnatud pädevusi, mida ei peeta igapäevatöö seisukohalt niivõrd olulisteks – töövaldkonna õigusaktide ja (turismi)majandusalaseid pädevusi. Teatud pädevuslõhe ilmneb võõrkeelte oskuse ja esmaabi alaste teadmiste osas, kus pädevusi on peetud olulisteks, kuid hinnatud mõnevõrra madalamalt.

Arendamist vajavate pädevusvaldkondadena mainitakse sagedamini järgmisi:

- Võõrkeelte oskus (8 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (5 korda mainitud);
- Esmaabi (4 korda mainitud).
- (Turismi)majandusalased teadmised (4 korda mainitud);
- Müük ja turundus (4 korda mainitud).

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 3.5)



Juhtide hinnangud otseste alluvate pädevustele ning hinnangud pädevuste olulisusele on üldjuhul korrelatsioonis, s.t. kõrgemalt on hinnatud pädevusi, mida on ka olulisemaks peetud. Kõige kõrgemalt on hinnatud otseste alluvate kutse-eetikat, eesti keele oskust, suhtlemistehnikaid, töökeskkonna ohutust, probleemide ja konfliktide lahendamist ning kehtestavat käitumist puudutavaid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate laiemaid teadmisi (turismi)majanduse valdkonnast, aga ka müügi ja turunduse valdkonna pädevusi.

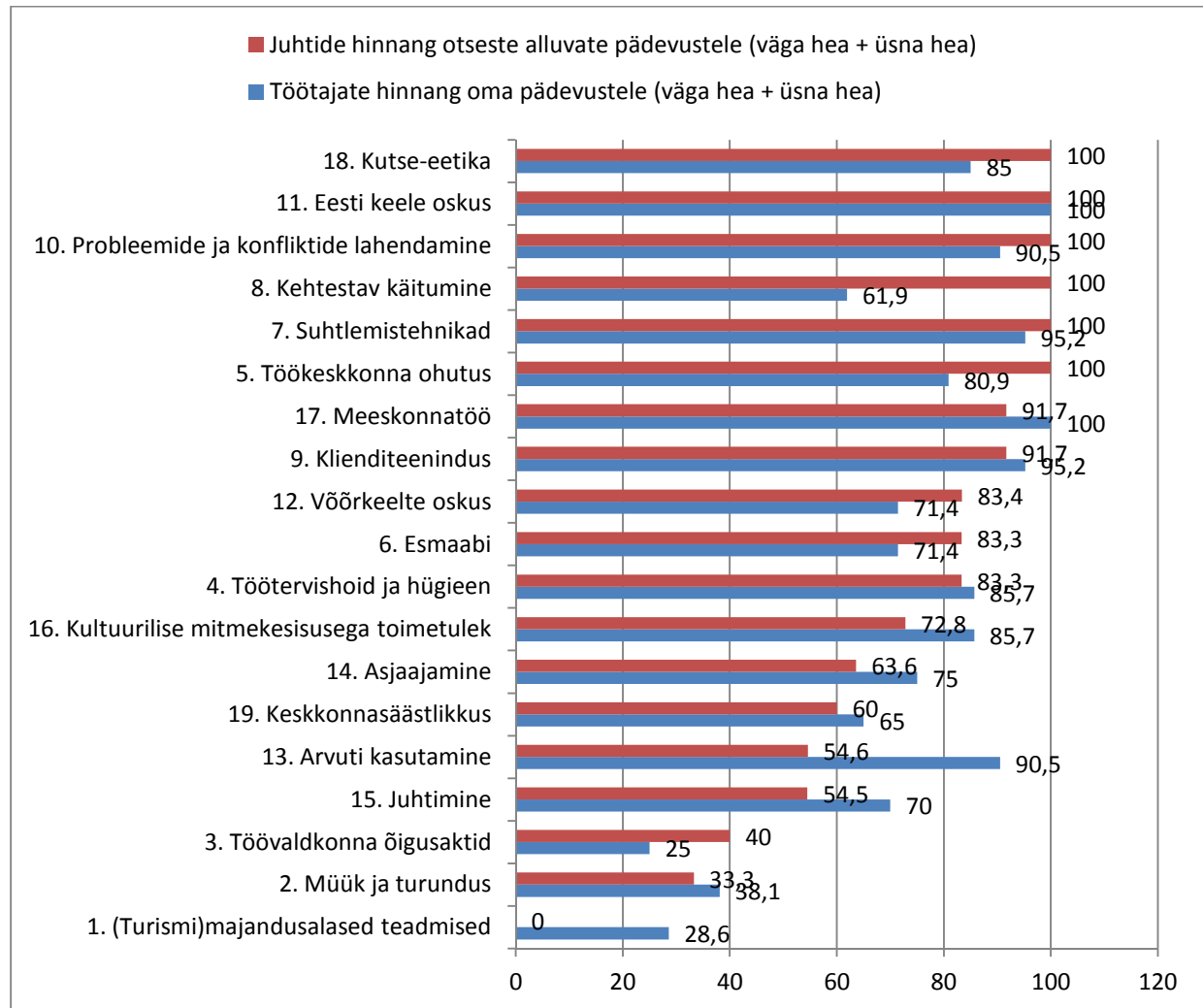
Arendamist vajavate pädevustena on mainitud sagedamini järgmisi valdkondi:

- Klienditeenindus (5 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (3 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (3 korda mainitud);
- Müük ja turundus (2 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (2 korda mainitud).

Võib näha, et arenguvajadust on nähtud muuhulgas valdkondades, mida eelnevalt kõrgelt hinnatud on – suhtlemistehnikad, klienditeenindus, probleemide ja konfliktide

lahendamine. See viitab, et tegemist on juhtide hinnangul alluvate ametigrupi jaoks võtmepädevustega.

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 3.6)



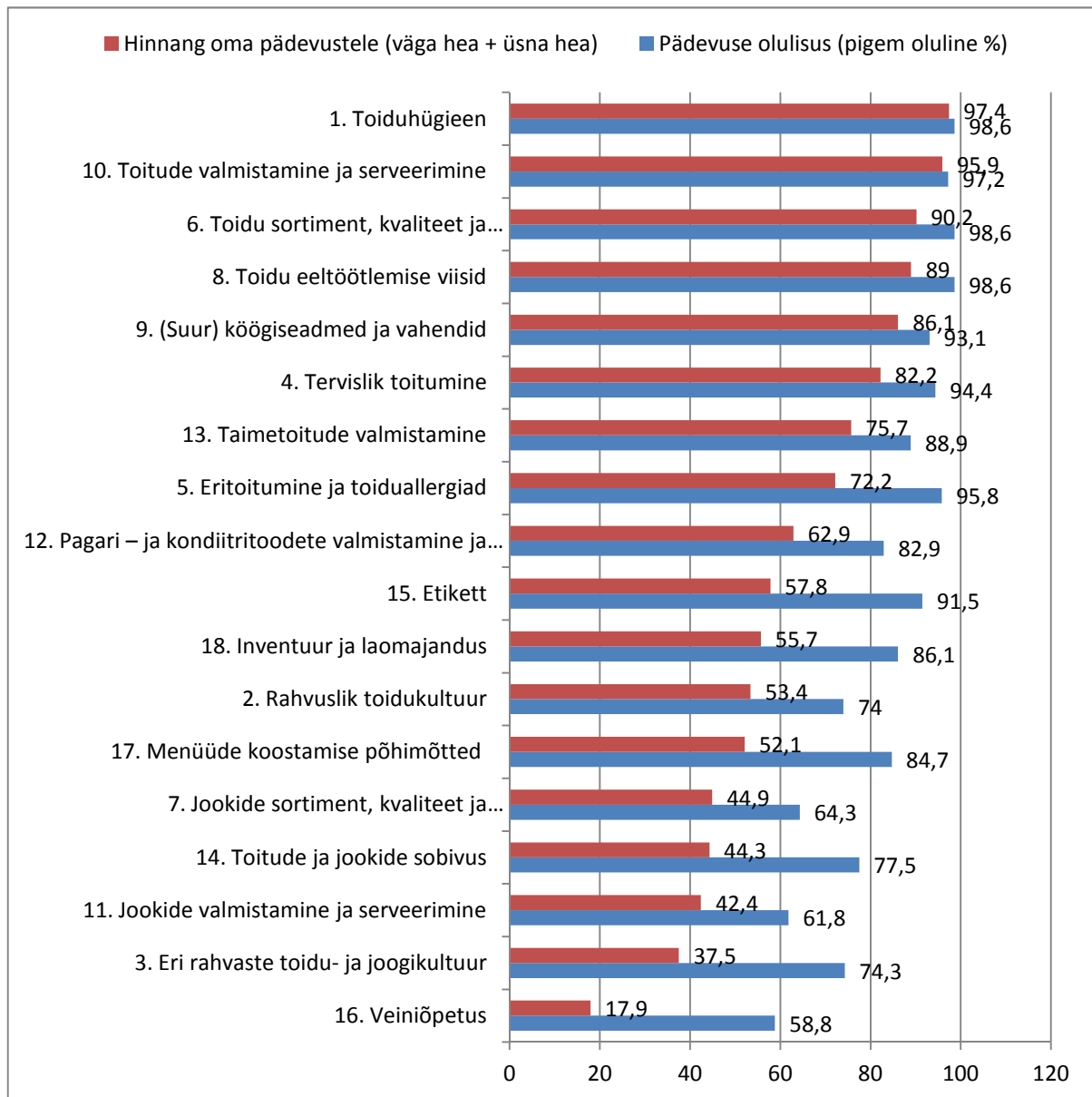
Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele on üsna sarnased. Samas, oluliselt kõrgemalt on hinnanud juhid töötajatega võrreldes otseste alluvate pädevusi kehtestava käitumise vallas. Töötajad on võrreldes juhtide hinnangutega hinnanud kõrgemalt oma arvuti kasutamise oskust ning (turismi)majandusalaste teadmiste taset. Seda võib seletada ka asjaoluga, et tegemist on otsest igapäevatööd mitte puudutavate pädevusvaldkondadega, mistõttu võivad juhid olla vähem kursis töötajate pädevustega.

Kui treenerite ametigrupi töötajate koolitussoovid peegeldavad ühelt poolt treenerioskuste parandamise ning kvalifikatsiooni tõstmisega seotud pädevusi (sh. erinevad treeningu stiilid), siis pädevuslõhet nähakse nii töötajate kui juhtide poolt muuhulgas pädevuste osas, mis puudutavad laiemaid erialaseid pädevusi nagu

taastumisvahendid, füsioteraapia ja massaaž, spordipedagoogika, erivajaduste arvestamine treeningtegevuse planeerimisel ja juhendamisel. Üldpädevuste osas on töötajad sarnaselt massööride ametigrupile kogenud pädevuslõhet võõrkeelte oskuse, esmaabi ja töövaldkonna õigusaktide valdkonna pädevuste puhul. Juhid on lisaks keeleoskusele viidanud töötajate pädevusvajadustele müügi ja turunduse ning töötervishoiu ja hügieeni valdkonnas.

Ametigrupp 4: peakokk – kokk (N=77)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 4.1)



Kõige kõrgemalt on hinnanud töötajad oma pädevusi toiduhügieeni ning toiduvalmistamise vallas. Kõige madalamalt on hinnatud oma pädevusi valdkondades, mis puudutavad veiniõpetust ning eri rahvaste toidu- ja joogikultuuri.

Arendamist vajavate valdkondadena mainitakse sagedamini järgmisi:

- Eritoitumine ja toiduallergiad (40 korda mainitud);
- Tervislik toitumine (32 korda mainitud);
- Toitude ja jookide sobivus (30 korda mainitud);
- Eri rahvaste toidu- ja joogikultuur (27 korda mainitud);
- Veiniõpetus (24 korda mainitud);
- Menüüde koostamise põhimõtted (23 korda mainitud).

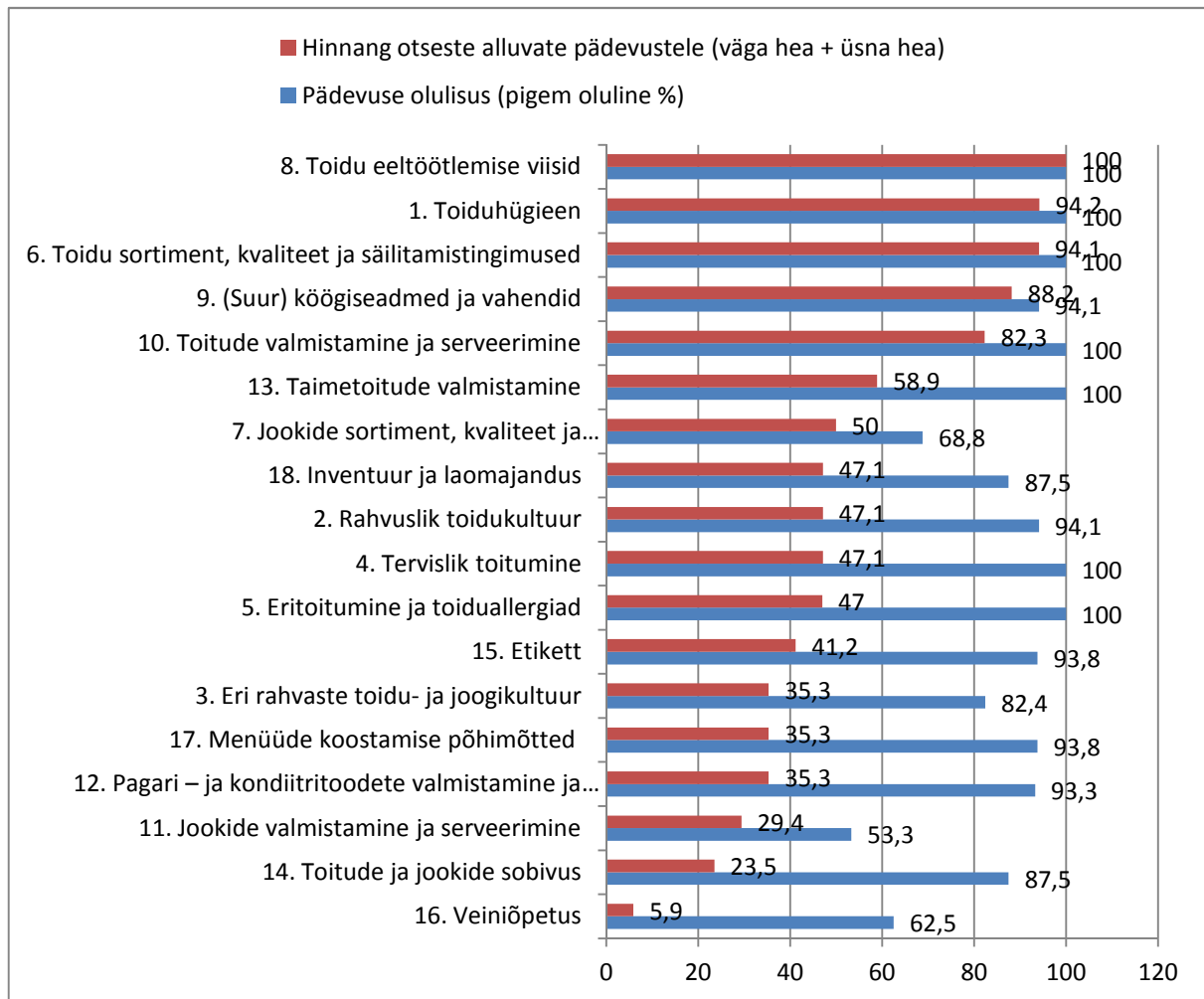
Kuna eritoitumist ja tervislikku toitumist puudutavaid pädevusi on eespoolt suhteliselt kõrgelt hinnatud ja samas arendamist vajavate pädevustena esile toodud, võib eeldada et tegemist on ametigrupi töötajate jaoks võtmepädevustega. Muude erialaste pädevustena on mainitud järgmisi:

- Pädevuste täiendamine messide, laatade külastamisel (4 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (3 korda mainitud);
- Kokteilikoolitused (2 korda mainitud);
- Praktikantide juhendamine (2 korda mainitud);
- Fruktodisain (2 korda mainitud)
- Toiteainete sisalduse arvutamine ja planeerimine;
- Serveerimine, garneerimine;
- Magustoidu koolitused;
- Lilleseade.

Töötajad sooviksid täiendada oma pädevusi järgmistel koolitustel:

- Erialane täiendkoolitus: toitude ja jookide valmistamine (12 korda mainitud);
- Tervislik toitumine (5 korda mainitud);
- Pagari- ja kondiitritoodete valmistamine (4 korda mainitud);
- Toitude garneerimine (4 korda mainitud);
- Etikett (2 korda mainitud);
- Teiste õpetamine (juhendamine);
- Eritoitumine ja toiduallergiad;
- Toitude uued trendid;
- Toiduhügieen;
- Liha valmistamine;
- Klienditeenindus;
- Kange alkoholi koolitused;
- Ärijuhtimine.

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (soonis 4.2)

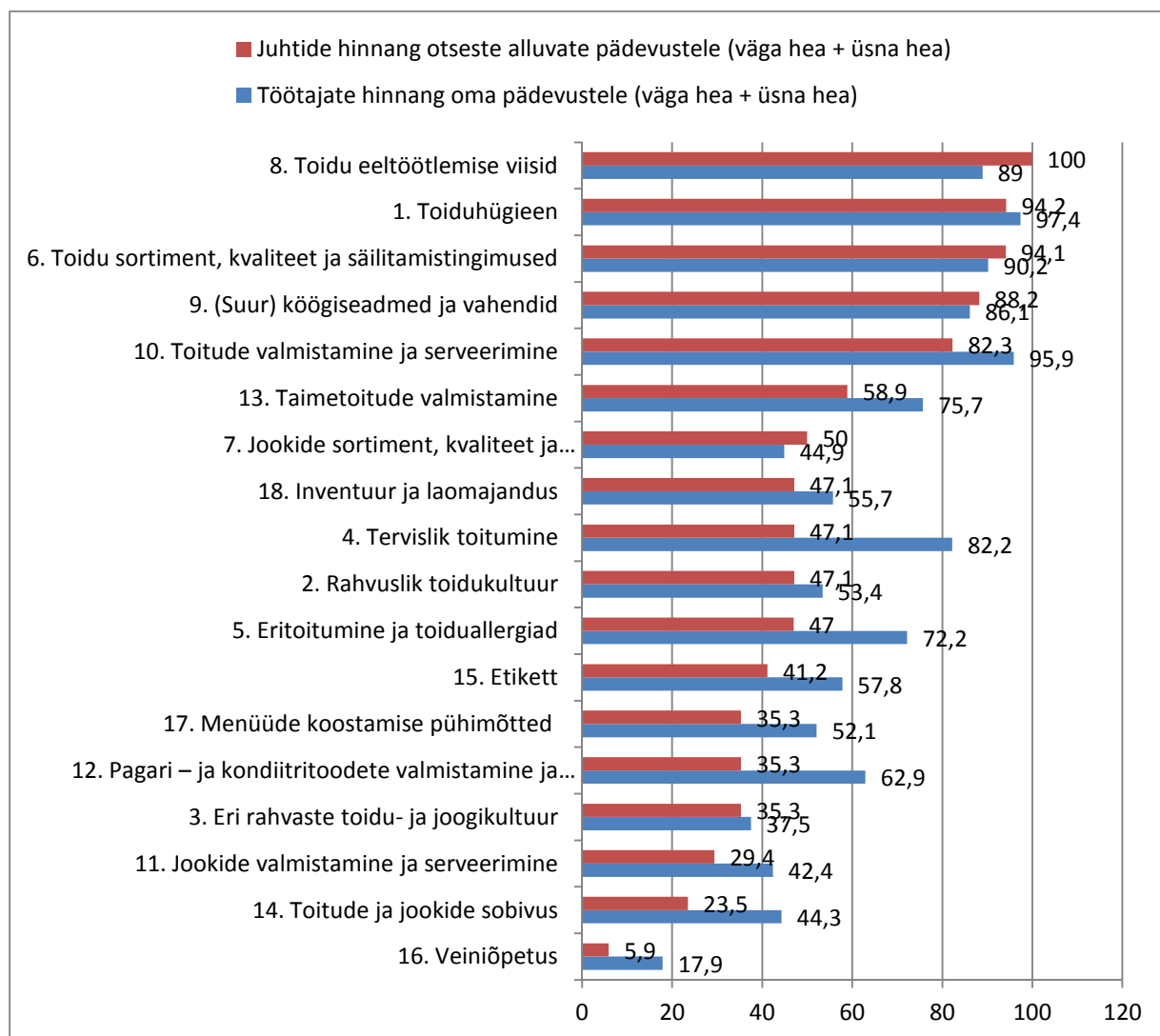


Juhtide hinnangud töötajate pädevustele on kõige kõrgemad valdkondade puhul, mis puudutavad toidu eeltöötlemist, toiduhügieeni, toidu sortimenti, kvaliteeti ja säilitamistingimusi ning (suur)köögi seadmeid ja vahendeid. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi veiniõpetuse vallas. Jooniselt 4.2 võib näha, et paljude pädevuste puhul võib märgata pädevuslõhet, kus pädevusi on peetud olulisteks, samas pädevuste taset hinnatud madalalt.

Arendamist vajavate pädevuste osas mainitakse sagedamini järgmisi:

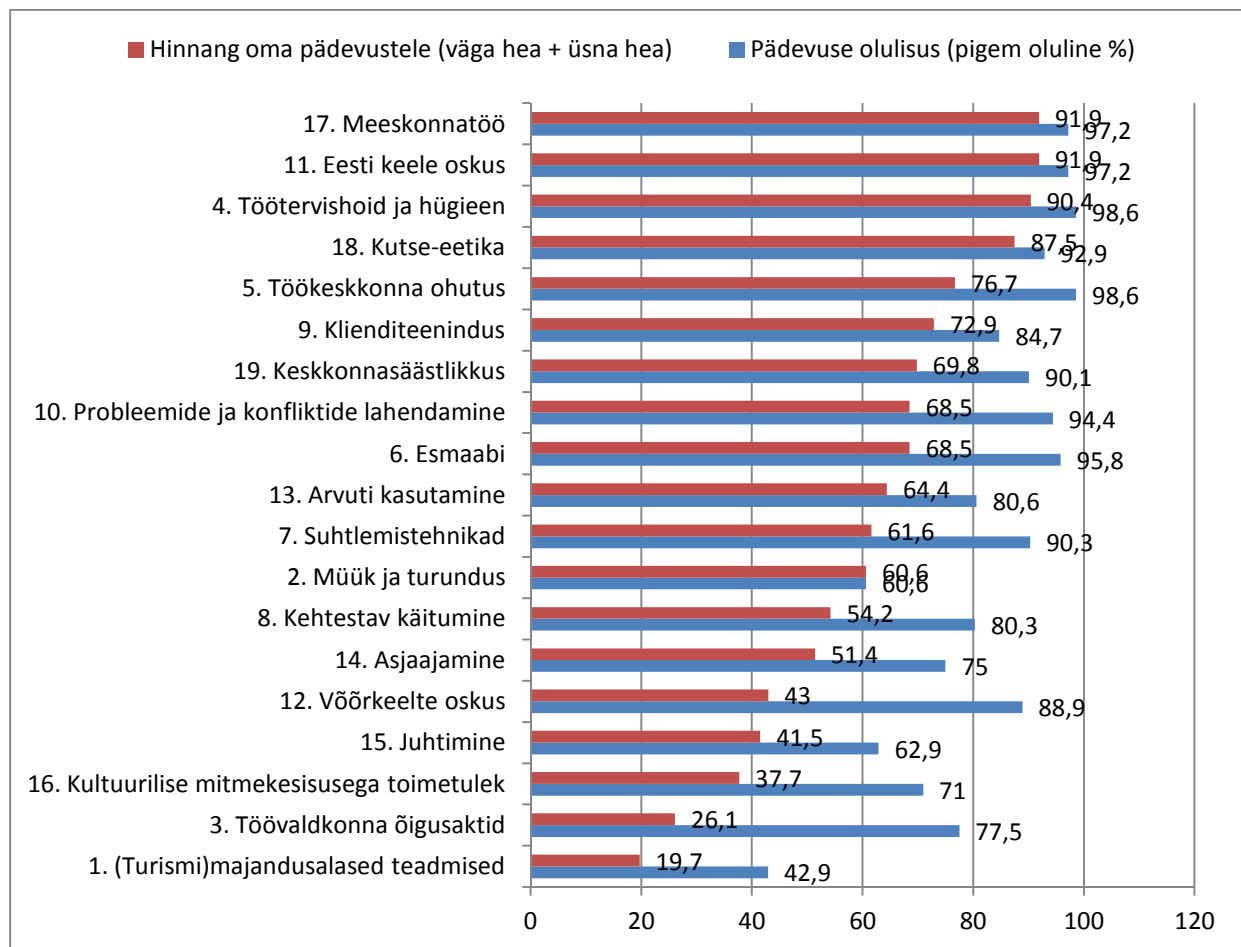
- Tervislik toitumine (9 korda mainitud);
- Eritoitumine ja toiduallergiad (7 korda mainitud);
- Toitude valmistamine ja serveerimine (7 korda mainitud);
- Rahvuslik toidukultuur (5 korda mainitud);
- Pagari – ja kondiitritoodete valmistamine ja serveerimine (4 korda mainitud);
- Toitude ja jookide sobivus (4 korda mainitud);
- Veiniõpetus (4 korda mainitud);
- Menüüde koostamise põhimõtted (4 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele (joonis 4.3)



Jooniselt 4.3 võib näha, et üldiselt peegeldavad töötajate ja juhtide pädevushinnangud sarnaseid tendentse. Oluliselt kõrgemalt võrreldes juhtide hinnangutega on hinnanud töötajad oma pädevusi tervisliku toitumise ja eritoitumise ning toiduallergiade valdkonnas, samuti on mõnevõrra kõrgemad töötajate hinnangud oma pädevustele pagari- ja kondiitritoodete valmistamise ning toitude ja jookide kokkusobivuse vallas.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 4.4)

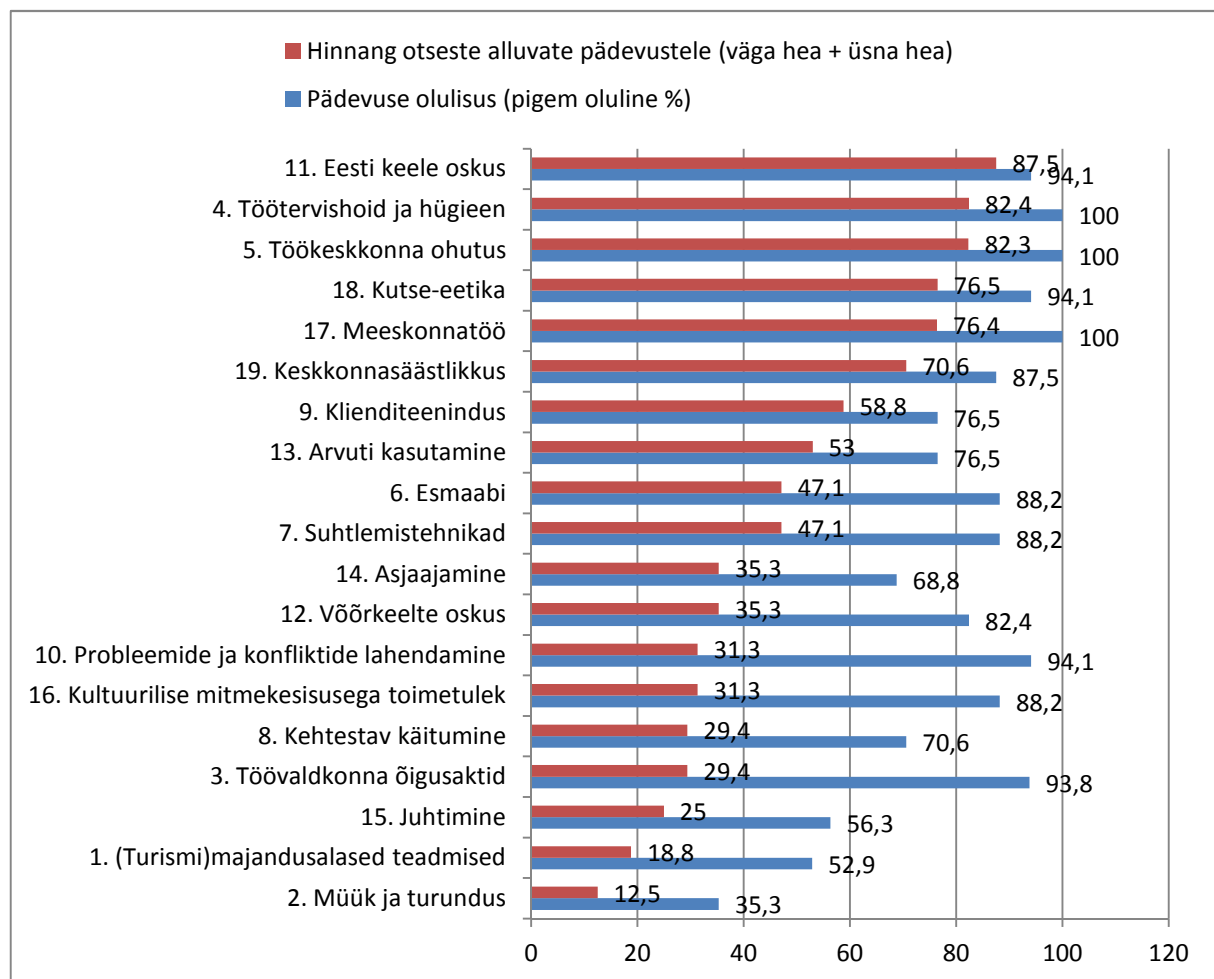


Üldpädevuste osas on hinnanud töötajad kõrgemalt oma eesti keele oskust ja meeskonnatöö oskusi, töötervishoiu ja hügieeni alaseid pädevusi ning kutse-eetikat. Kõige madalamalt on hinnatud oma pädevusi (turismi)majandusalaste teadmiste vallas, mida on peetud ka suhteliselt vähem oluliseks pädevusvaldkonnaks. Samas, oluliseks on peetud, kuid madalalt hinnatud oma töövaldkonna õigusakte puudutavaid teadmisi. Teatud pädevuslõhet võib märgata ka võõrkeelte oskuse, suhtlemistehnikate, esmaabi ning probleemide ja konfliktide lahendamise valdkonnas.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (26 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (21 korda mainitud);
- Esmaabi (14 korda mainitud);
- Arvuti kasutamine (13 korda mainitud);
- Müük ja turundus (12 korda mainitud);
- Kultuurilise mitmekesisusega toimetulek (11 korda mainitud).

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 4.5)

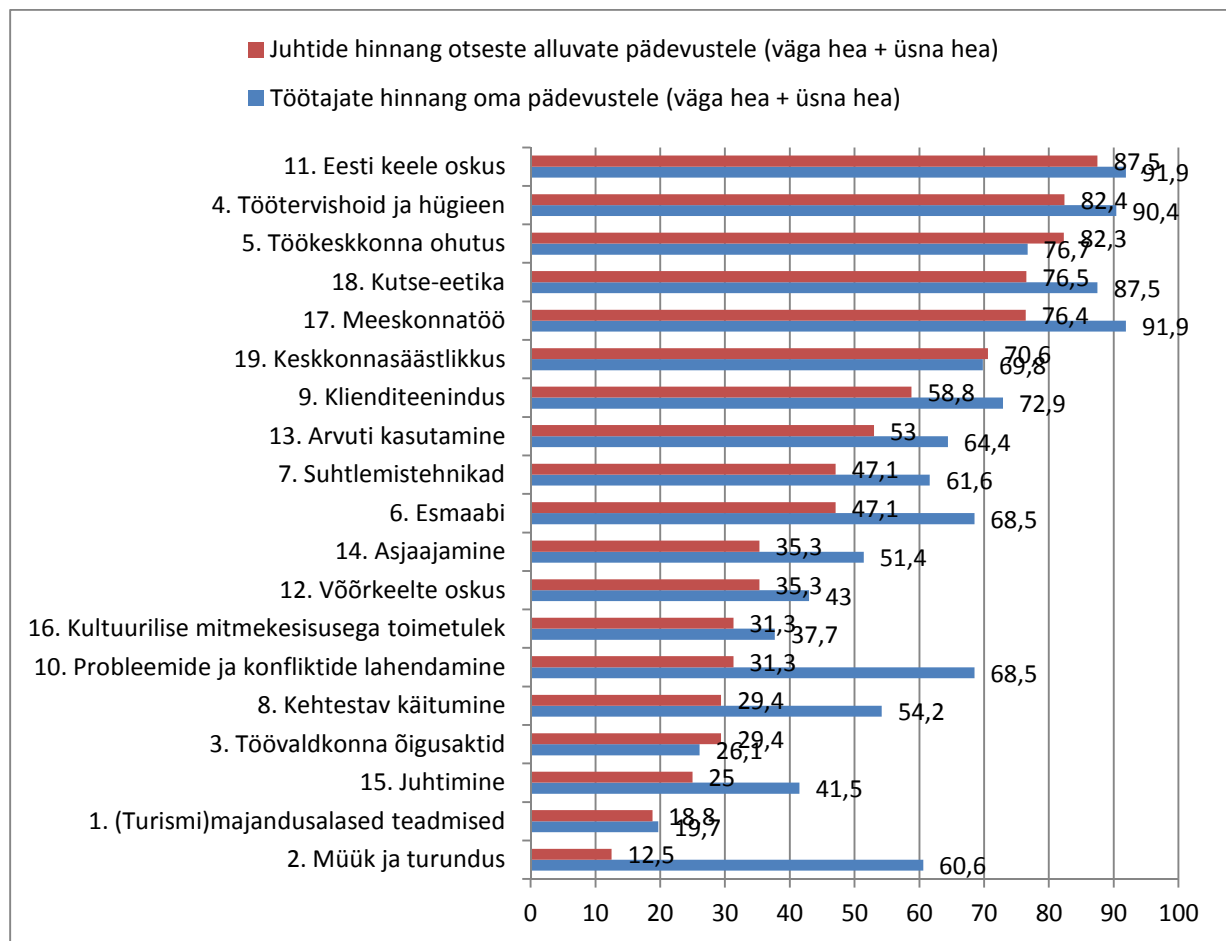


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt oma otseste alluvate pädevusi eesti keele oskuse, tervishoiu ja hügieeni ning töökeskkonna ohutuse vallas. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi müügi ja turunduse, (turismi)majanduse ning juhtimise valdkondades. Samas, neid pädevusvaldkondi on peetud ka ettevõtte seisukohalt vähem olulisteks. Töövaldkonna õigusaktide valdkonna teadmiste, kultuurilise mitmekesisusega toimetuleku, probleemide ja konfliktide lahendamise, võõrkeelte oskuse jt. valdkondade pädevuste puhul võib märgata pädevuslõhet, mil pädevusi on peetud olulisteks, kuid nende taset on hinnatud madalalt.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (4 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (3 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (2 korda mainitud);
- Klienditeenindus (2 korda mainitud);
- Arvuti kasutamine (2 korda mainitud);
- Kultuurilise mitmekesisusega toimetulek (2 korda mainitud);
- Meeskonnatöö (2 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 4.6)

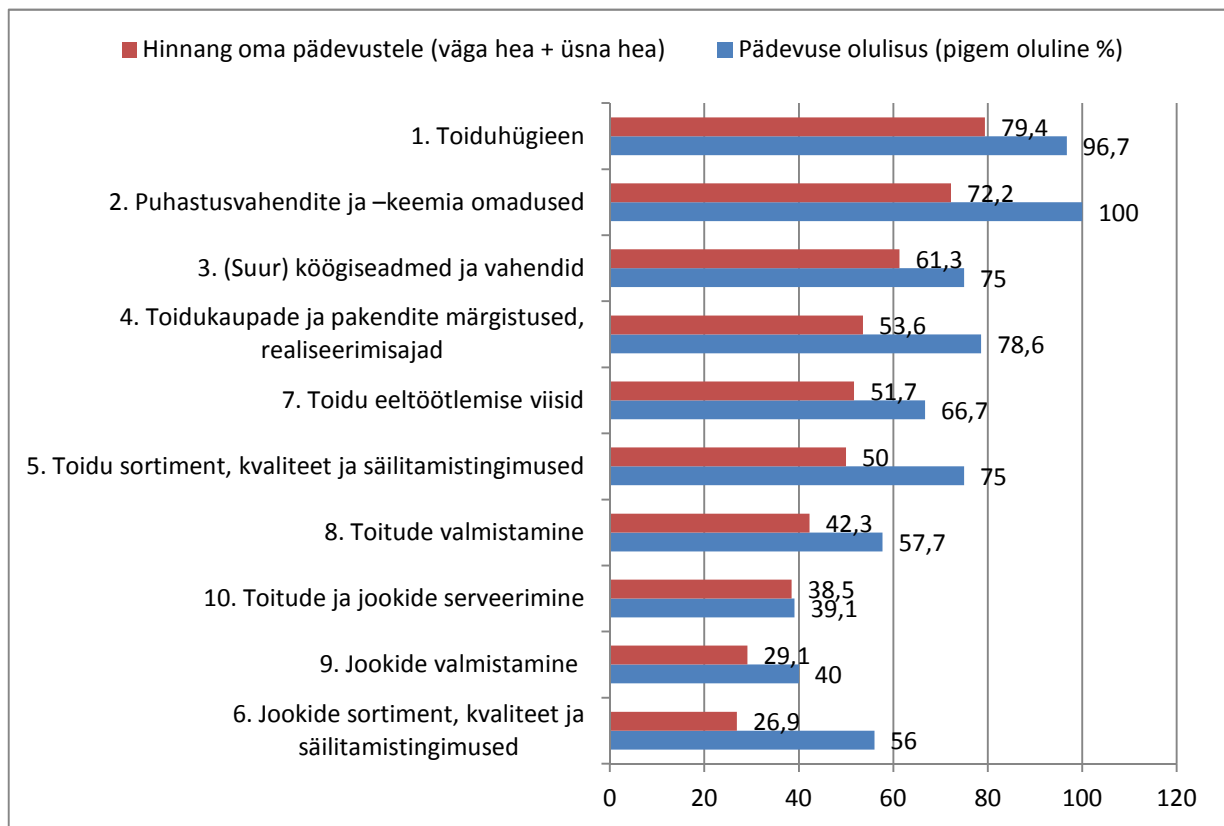


Kui teatud pädevuste osas on töötajate ja juhtide hinnangud töötajate pädevustele sarnased, siis oluliselt madalamalt kui töötajad ise on hinnanud juhid on otseste alluvate pädevusi sellistes valdkondades nagu müük ja turundus, probleemide ja konfliktide lahendamine, esmaabi ning kehtestav käitumine.

Kokkuvõtteks, töötajad on näinud suuremaid arenguvajadusi valdkondades, mis puudutavad veiniõpetust, eri rahvaste toidu- ja joogikultuuri, toitude ja jookide kokkusobivust ning etiketti. Juhid seevastu on näinud töötajatest sagedamini pädevuslõhesid eritoitumise ja toiduallergiatega ning tervisliku toitumise alaste pädevuste osas. Töötajate üldpädevuste osas on juhid võrreldes töötajatega oluliselt kriitilisemad olnud. Mõlemad grupid tajuvad pädevuslõhesid töövaldkonna õigusaktide, võõrkeelte oskuse ning kultuurilise mitmekesisusega seotud pädevuste osas. Juhtide hinnangutes tõuseb esile ka probleemide ja konfliktide lahendamine kui oluline arendamist vajav pädevusvaldkond.

Ametigrupp 5: kokaabi - köögitööline (N=40)

Töötajate hinnang eriaalastele pädevustele (joonis 5.1)



Töötajad on hinnanud kõrgemalt oma pädevuste taset valdkondades, mida peetakse ka igapäevatöö seisukohalt olulisemateks – toiduhügieen, puhastusvahendite- ja keemia omadused. Madalamalt on hinnatud oma pädevusi jookide sortimendi ning valmistamise osas.

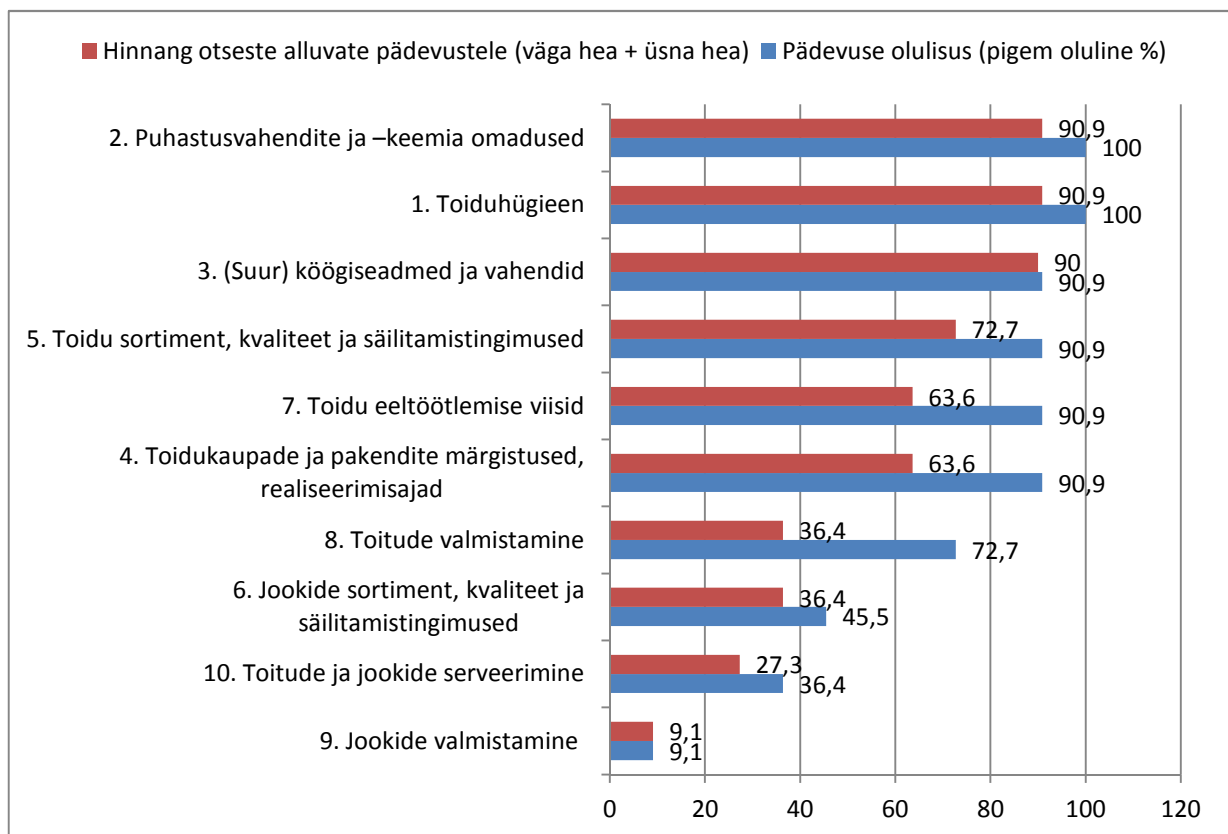
Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Puhastusvahendite ja –keemia omadused (14 korda mainitud);
- Toiduhügieen (12 korda mainitud);
- Toidu sortiment, kvaliteet ja säilitamistingimused (10 korda mainitud);
- (Suur) köögiseadmed ja vahendid (8 korda mainitud);
- Toidukaupade ja pakendite märgistused, realiseerimisajad (8 korda mainitud).

Töötajad sooviksid täiendada oma pädevusi järgmistel koolitustel:

- Puhastusvahendite ja -keemia koolitus (2 korda mainitud);
- Kokandus (2 korda mainitud);
- Arvuti kasutamine (2 korda mainitud);
- Klientide teenindamine.

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 5.2)

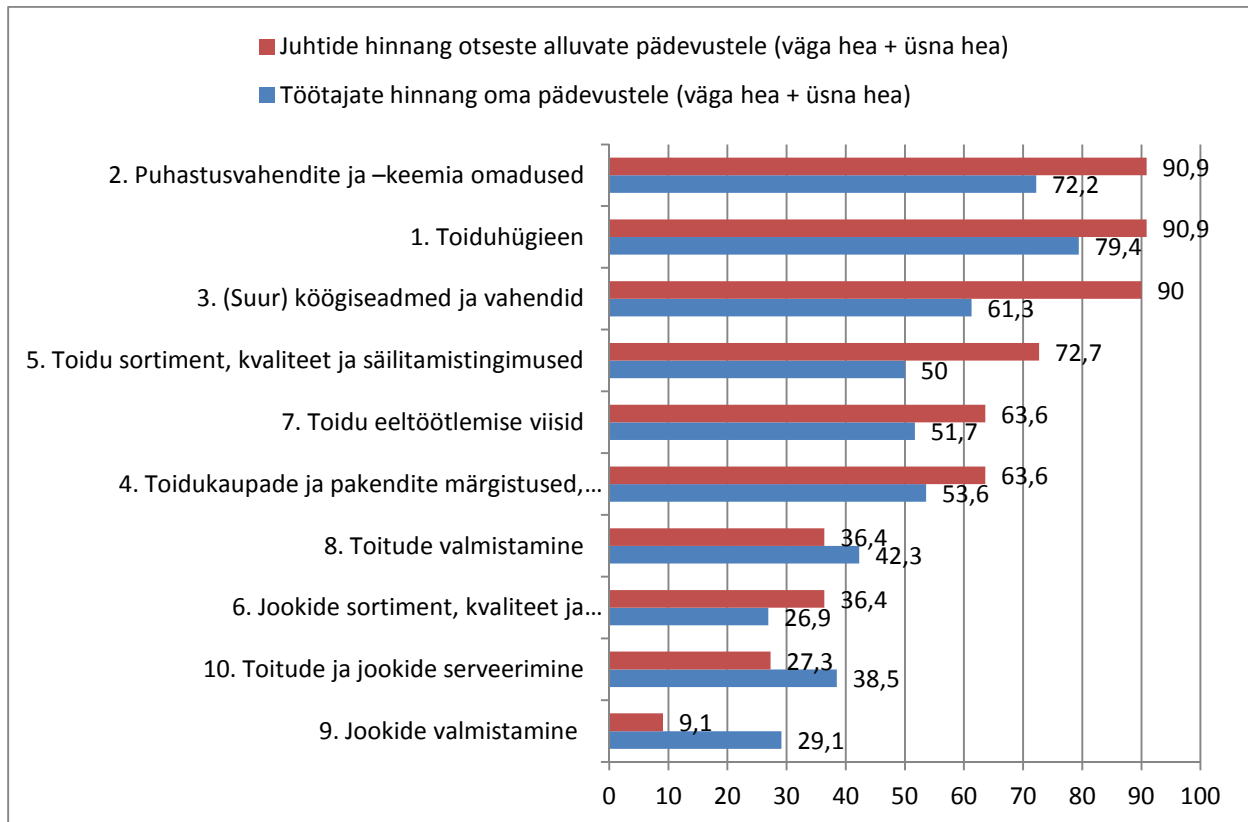


Sarnaselt töötajatele on hinnanud juhid kõrgemalt pädevusvaldkondi, mis on töötajate igapäevatoos olulised – puhastusvahendite, toiduhügieeni ning suurtöököögiseadmete kasutamisega seotud pädevused. Madalamalt on hinnatud igapäevatoos seisukohalt vähem oluliseks peetud pädevusvaldkondi – jookide valmistamine, toitude ja jookide serveerimine, jookide sortiment, kvaliteet ja säilitamistingimused ning toitude valmistamine.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste pädevuste puhul:

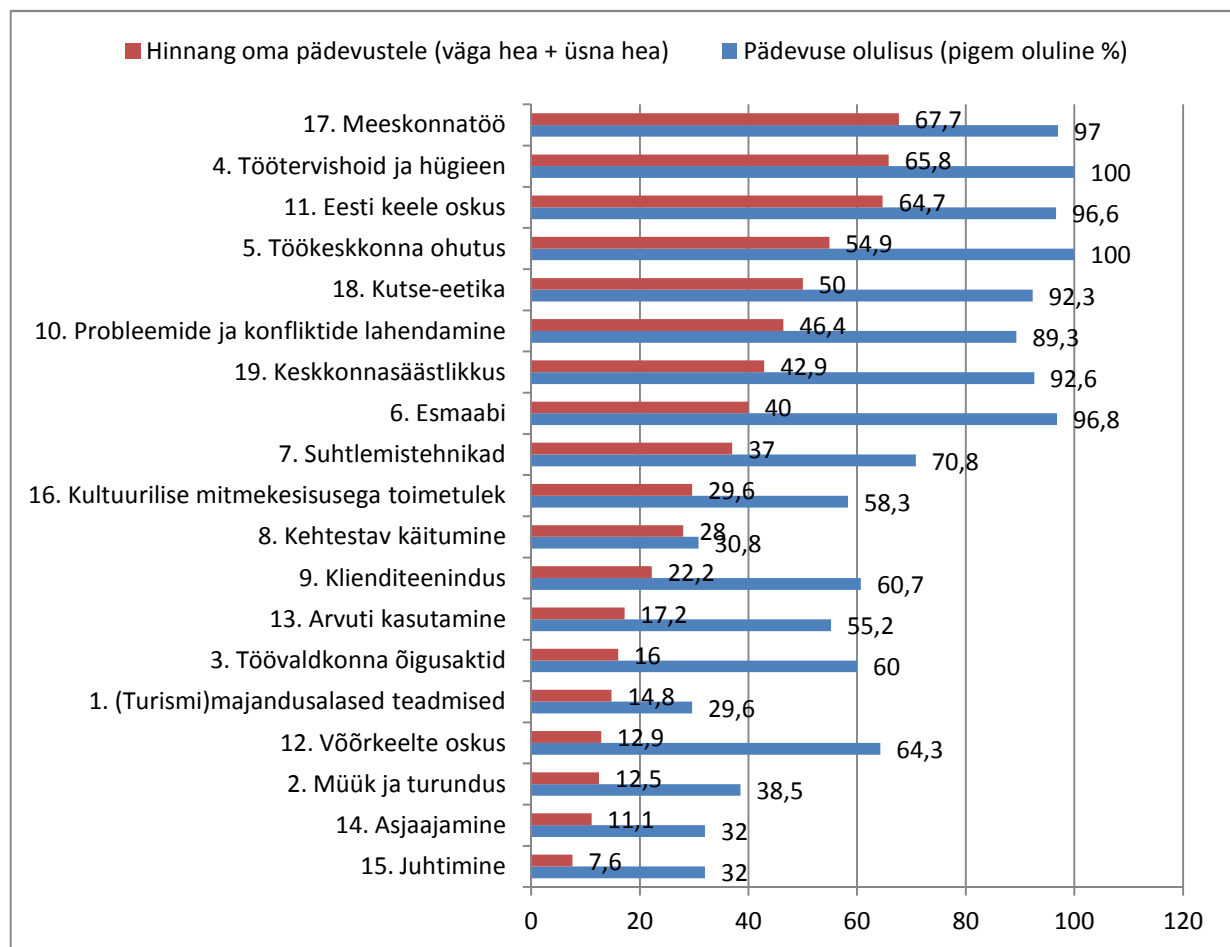
- Toiduhügieen (4 korda mainitud);
- Puhastusvahendite ja –keemia omadused (3 korda mainitud);
- Toidukaupade ja pakendite märgistused, realiseerimisajad (2 korda mainitud);
- Toidu sortiment, kvaliteet ja säilitamistingimused (2 korda mainitud);
- Toidu eeltöötlemise viisid (2 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnang töötajate erialastele pädevustele (joonis 5.3)



Jooniselt 5.3 võib näha, et üldjuhul on juhid hinnanud oma otseste alluvate pädevusi kõrgemalt kui töötajad ise. Töötajate hinnangud oma pädevustele on kõrgemad juhtide hinnangutest vaid valdkondades, mida ei peeta igapäevatöö seisukohalt olulisteks – jookide valmistamine ja toitude ning jookide serveerimine. See, et teatud osa töötajaskonnast on hinnanud kõrgemalt pädevusi, mida igapäevatöö ei nõua viitab perspektiivile töötajate tegevusspektrit laiendada.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 5.4)



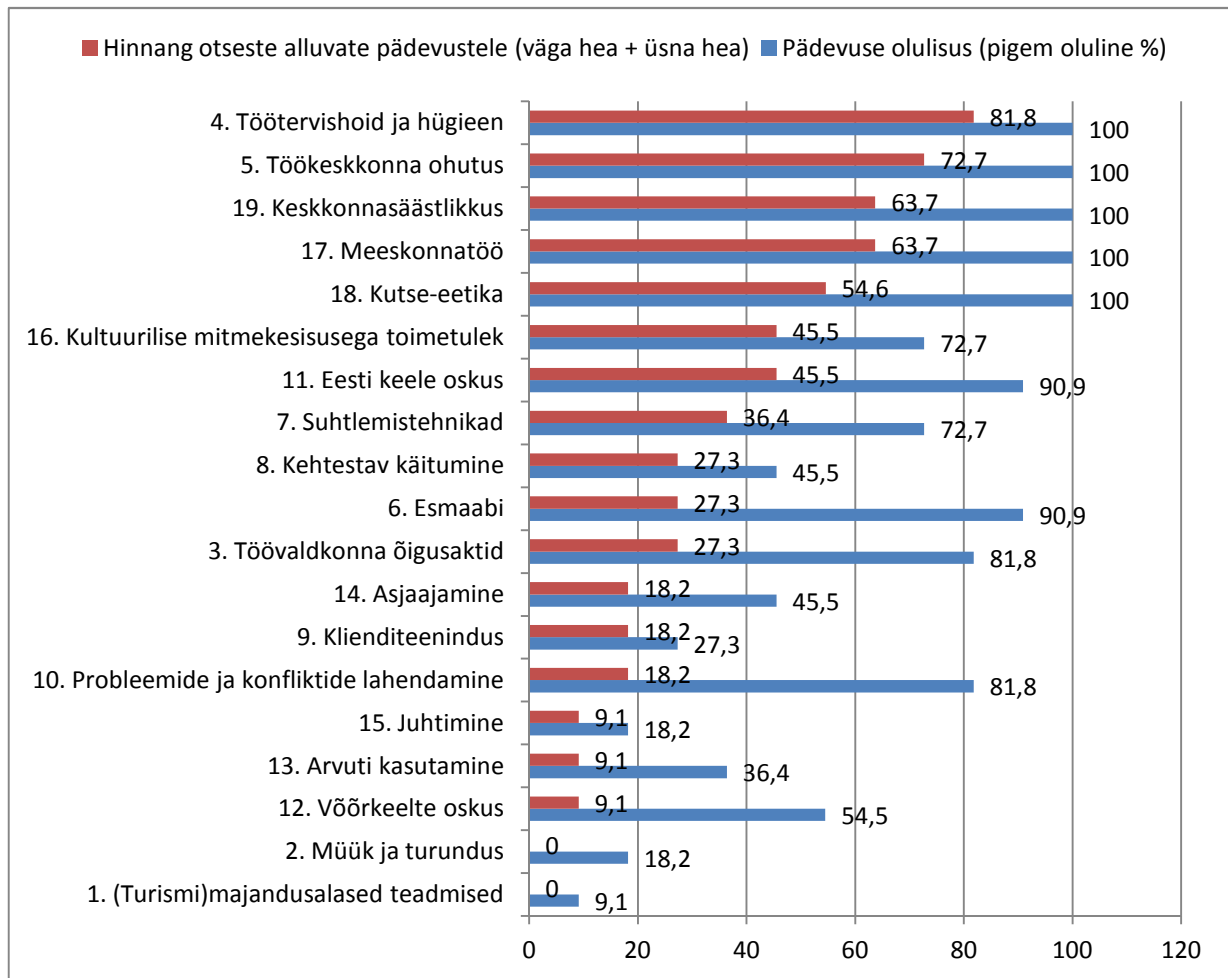
Üldpädevuste osas on hinnanud töötajad end üsna tagasihoidlikult. Kõige kõrgemalt on hinnatud oma meeskonnatöö oskusi, töötervishoiu ja hügieeni alaseid pädevusi ning eesti keele oskust. Kõige madalamalt on hinnatud juhtimise ja asjaajamisega seotud pädevusi, mida ei peeta samas igapäevatöö seisukohalt olulisteks pädevusvaldkondadeks.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmistes valdkondades:

- Töökeskkonna ohutus (5 korda mainitud);
- Töötervishoid ja hügieen (4 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (4 korda mainitud);
- Müük ja turundus (3 korda mainitud)
- Esmaabi (3 korda mainitud);
- Klienditeenindus (3 korda mainitud).

Jooniselt 5.4 võib näha just nimetatud valdkondade puhul suurimat pädevuslõhet, kus pädevusi on peetud olulisteks, kuid samas on hinnatud pädevuste taset mõnevõrra madalamalt.

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 5.5)

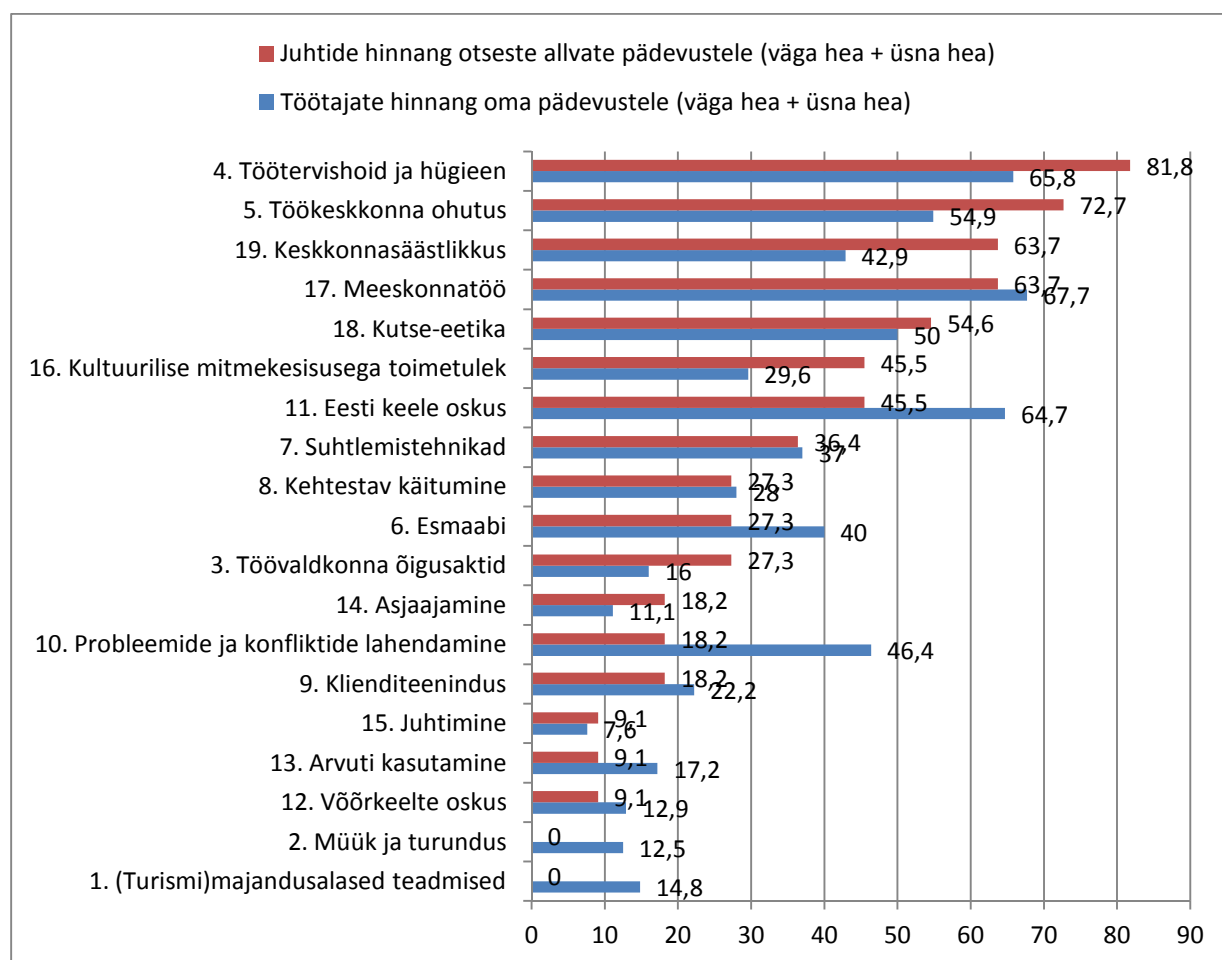


Juhid on hinnanud töötajate pädevusi kõrgemalt töötervishoiu ja hügieeni, töökeskkonna ohutuse, keskkonnasäästlikkuse ja meeskonnatöö valdkonnas. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate teadmisi (turismi)majanduse ning müügi ja turunduse valdkonnast. Suurimad pädevuslõhed ilmnevad probleemide ja konfliktide lahendamise oskuse, esmaabi ning töövaldkonna õigusaktide osas. Nende valdkondade puhul on sageli märgitud ka arenguvajadust.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Kutse-eesitika (4 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (3 korda mainitud);
- Esmaabi (3 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (3 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (3 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnang töötajate üldpädevustele (joonis 5.6)

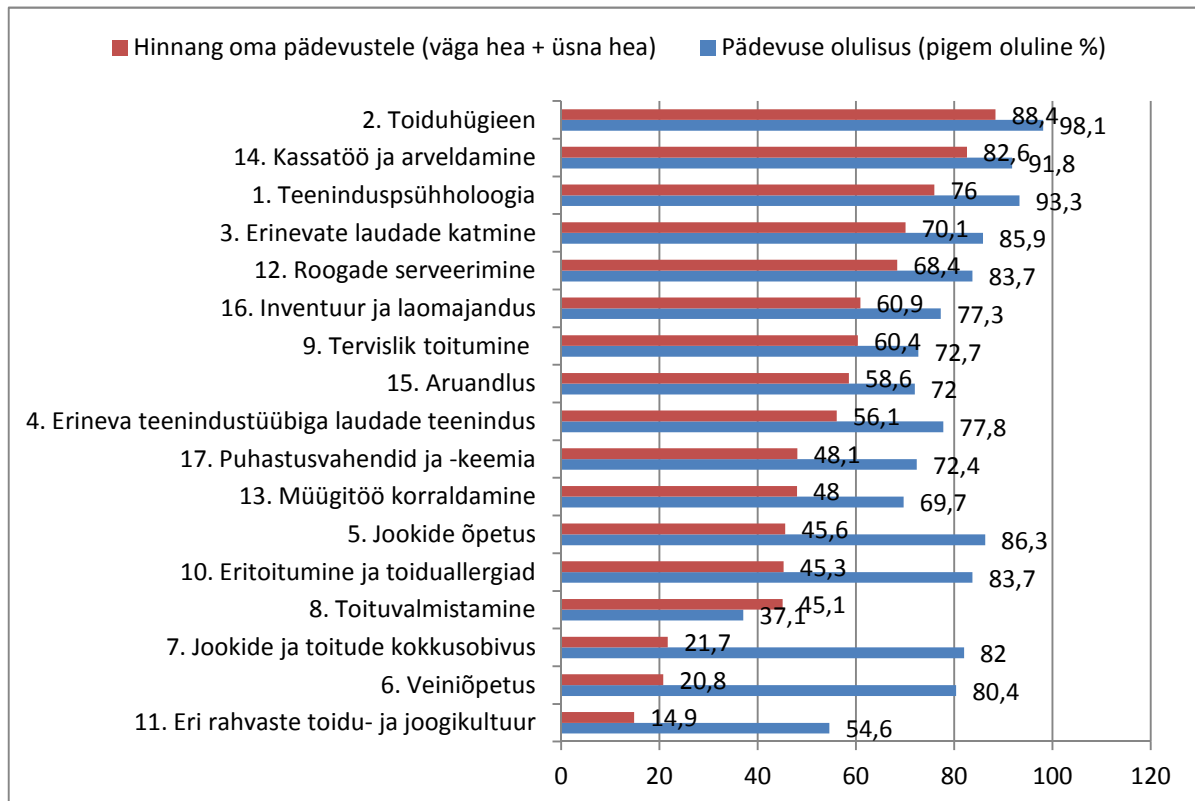


Võrreldes töötajate hinnangutega oma pädevustele on juhid hinnanud oluliselt madalamalt töötajate pädevusi probleemide ja konfliktide lahendamise ning eesti keel oskuse vallas. Samas, võrreldes töötajate enda hinnangutega on pidanud juhid töötajate pädevuste taset kõrgemaks töötervishoiu ja hügieeni, töökeskkonna ohutuse ja keskkonnasäästlikkuse valdkonnas.

Kokkuvõttes, töötajad on näinud arenguvajadust ühelt poolt valdkondades, mis puudutavad puhastusvahendite ja –keemia spetsiifikat, teiselt poolt toidu ja jookide sortimenti, kvaliteeti ja säilitamistingimusi puudutavaid pädevusi. Juhid seevastu on toonud välja arenguvajadust toidu eeltöötlemise ja toiduvalmistamise valdkonna pädevuste osas. Üldpädevuste osas on juhid olnud töötajate pädevuste suhtes oluliselt kriitilisemad kui töötajad ise. Töötajad on näinud pädevuslõhet esmaabi, võõrkeelte oskuse, keskkonnasäästlikkust ja töökeskkonna ohutust puudutavate pädevuste osas. Juhid on lisaks näinud arenguvajadust eelkõige suhtlemisega seotud pädevuste osas, viidates probleemide ja konfliktide lahendamise valdkonna pädevustele ning ametigrupi töötajate nõrgale eesti keele oskuse tasemele.

Ametigrupp 6: kelner/ettekandja – baarman/baaridaam – kaupluse juhataja/müüja – (saaliteenindaja) (N=112)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 6.1)



Ametigrupi töötajad on hinnanud oma pädevusi kõige kõrgemalt toiduhügieeni valdkonnas, samuti oma kassatöö ja teeninduspsühholoogia alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud oma pädevusi eri rahvaste toidu- ja joogikultuuri ning veiniõpetuse ja jookide ning toitude kokkusobivuse vallas. Samas, viimast kahte pädevusvaldkonda on peetud oma igapäevatöö seisukohalt üsna olulisteks.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmistes valdkondades:

- Veiniõpetus (60 korda mainitud);
- Jookide ja toitude kokkusobivus (55 korda mainitud);
- Teeninduspsühholoogia (43 korda mainitud);
- Jookide õpetus (41 korda mainitud);
- Erinevate laudade katmine (34 korda mainitud);
- Eritoitumine ja toiduallergiad (33 korda mainitud);
- Erineva teenindustüübiga laudade teenindus (32 korda mainitud).

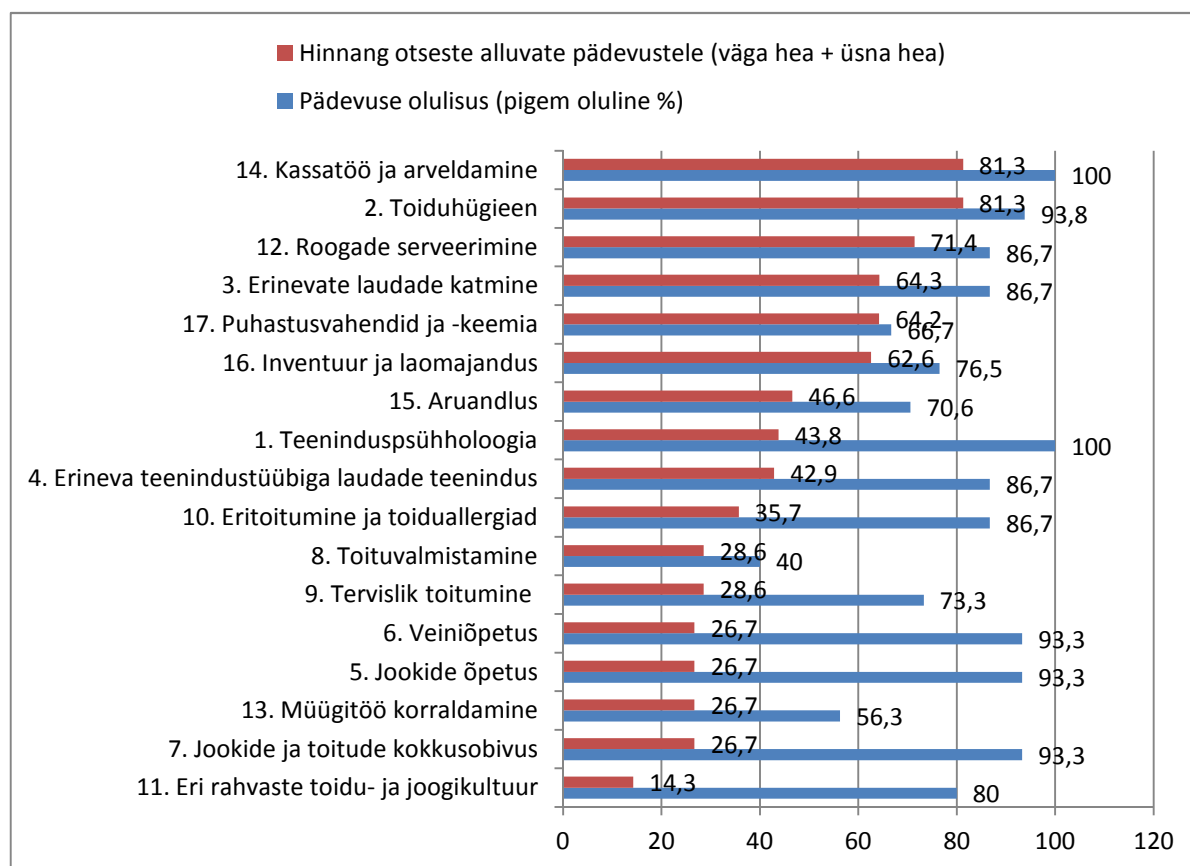
Muude arendamist vajavate pädevustena on märgitud järgmisi valdkondi:

- Võõrkeeled, sh erialane võõrkeel (15 korda mainitud);
- Psühholoogia, sh grupikäitumine (4 korda mainitud);
- Barista/ kohvivalmistamise täiendavad teadmised;
- Oma valdkonna kaupade tundmine;
- Kassatöö.

Töötajad sooviksid täiendada end järgmistel koolitustel:

- Baarmenite koolitus, sh. kokteilid ja joogid (22 korda mainitud);
- Õllekoolitus, veinikoolitus, kohvikoolitus (21 korda mainitud);
- Klienditeenindus ja -suhtlus, sh. kliendisuhtus konfliktsetes olukorras (13 korda mainitud);
- Keeltekursused, sh. vene keele kursus ja erialane võõrkeel (12 korda mainitud);
- Teeninduspsühholoogia (4 korda mainitud);
- Ettevõtte juhtimine, sh. turismimajandus, ettevõtte jätkusuutlikkus, kaubandus (3 korda mainitud);
- Eridieedid (nt. laktoos jms.) (2 korda mainitud);
- Erinevate laudade katmine (2 korda mainitud);
- Meeskonnatöö ja juhtimine (2 korda mainitud);
- Müük ja turundus;
- Esmabi;
- Tööõigus;
- Töökeskkonna ohutus;
- Koolituspäevad väljapool ettevõtet, õppeseminarid ja kogemuste vahetamine teiste ettevõtete töötajatega;
- Täiendavad teadmised toitumise ja jookide kohta.

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 6.2)

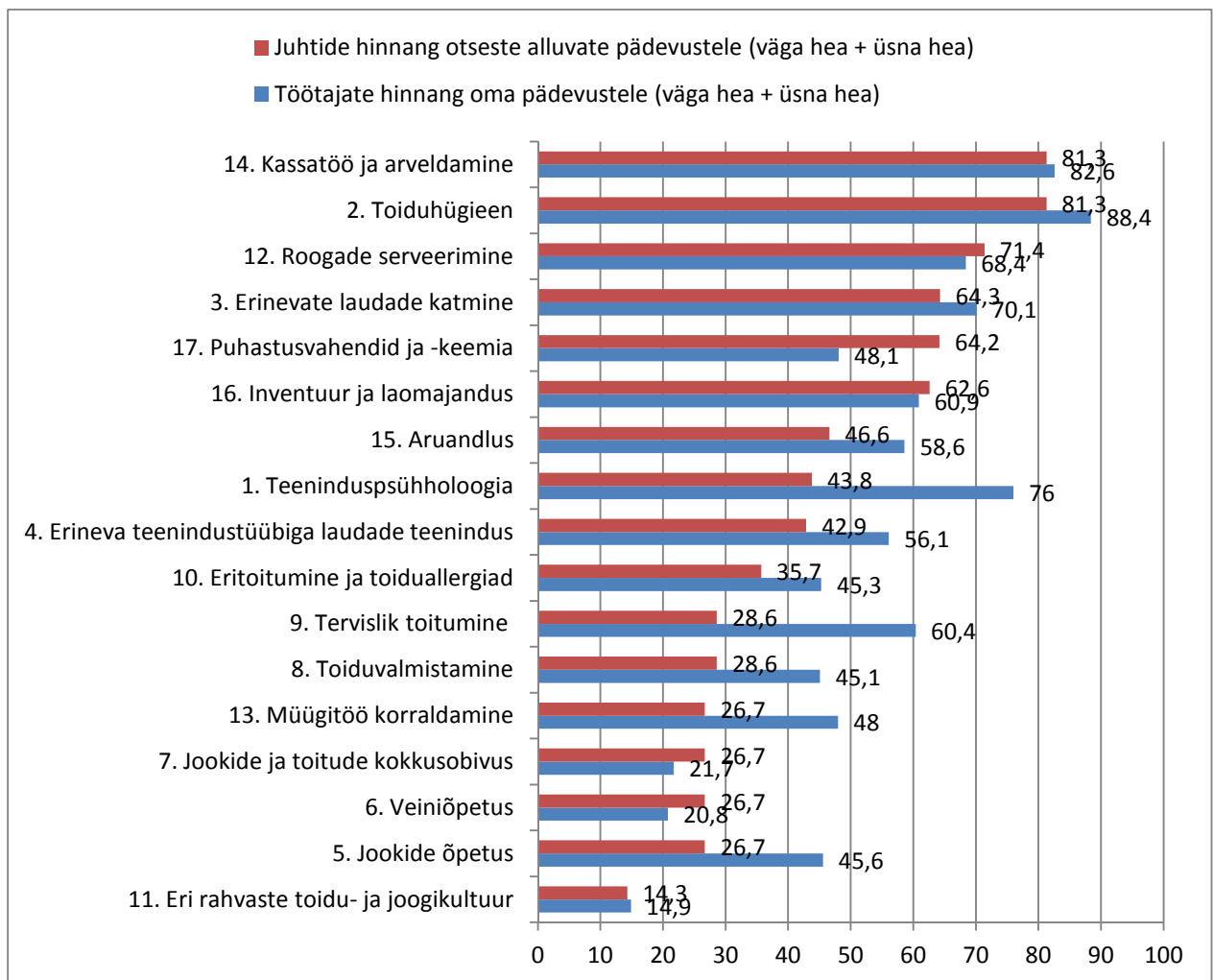


Juhid on hinnanud otseste alluvate pädevusi kõige kõrgemalt kassatöö ja arveldamise ning toiduhügieeni valdkonnas. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi eri rahvaste toidu- ja joogikultuuri, toitude ja jookide kokkusobivuse, veini- ja jookide õpetuse valdkonnas, mida on samas olulisteks pädevusteks peetud, samuti müügitöö korraldamise osas. Teatavad pädevuslõhed ilmnevad ka teeninduspsühholoogia, eritoitumise ja toiduallergiatega ning erineva teenindustüübiga laudade teeninduse vallas.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste pädevuste osas:

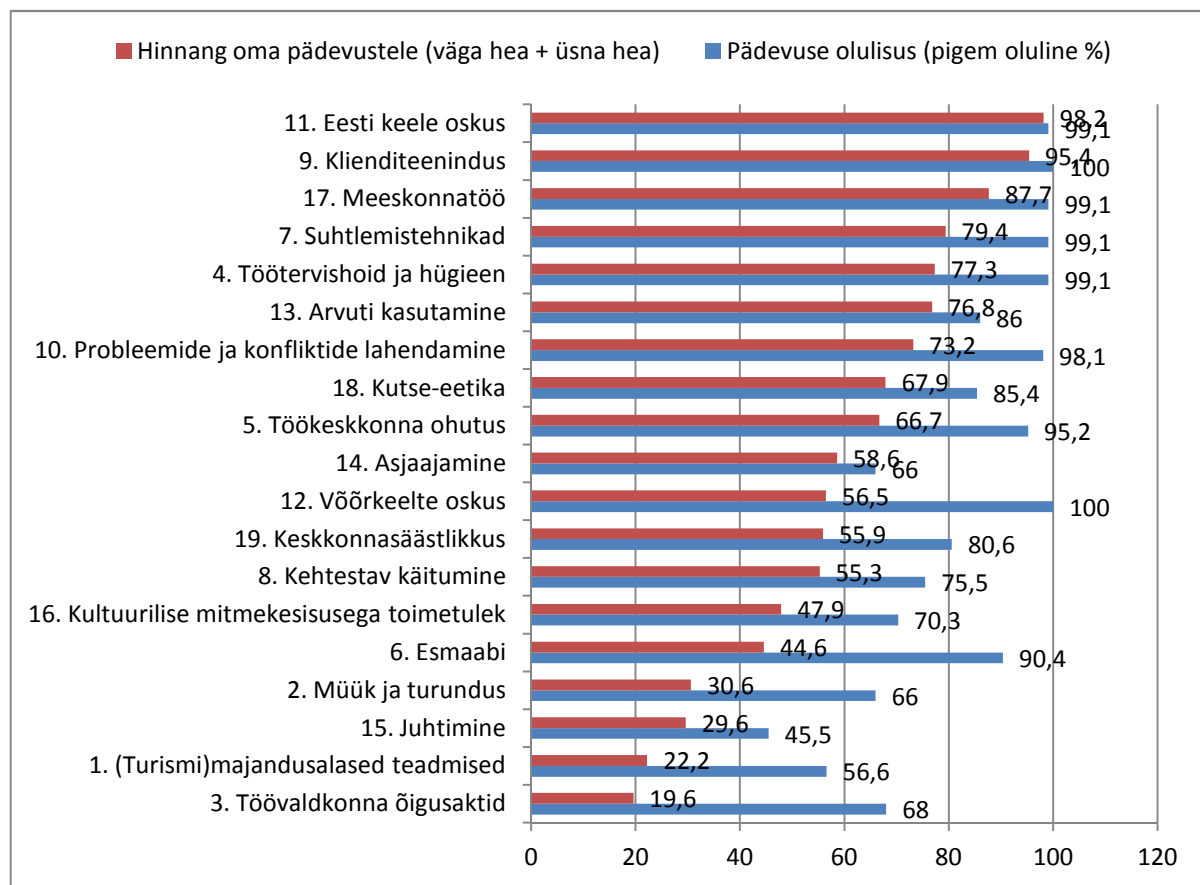
- Eritoitumine ja toiduallergiad (5 korda mainitud);
- Teeninduspsühholoogia (4 korda mainitud);
- Tervislik toitumine (4 korda mainitud);
- Jookide ja toitude kokkusobivus (4 korda mainitud);
- Eri rahvaste toidu- ja joogikultuur (4 korda mainitud);
- Müügitöö korraldamine (4 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele (joonis 6.3)



Võib näha, et üldiselt peegeldavad töötajate ja juhtide hinnangud töötajate pädevustele sarnaseid tendentse. Mõnevõrra madalamalt võrreldes töötajate hinnangutega on hinnanud juhid oma otseste alluvate pädevusi tervisliku toitumise, teeninduspsühholoogia, aga ka jookide õpetuse, müügitöö ning toiduvalmistamise vallas.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 6.4)

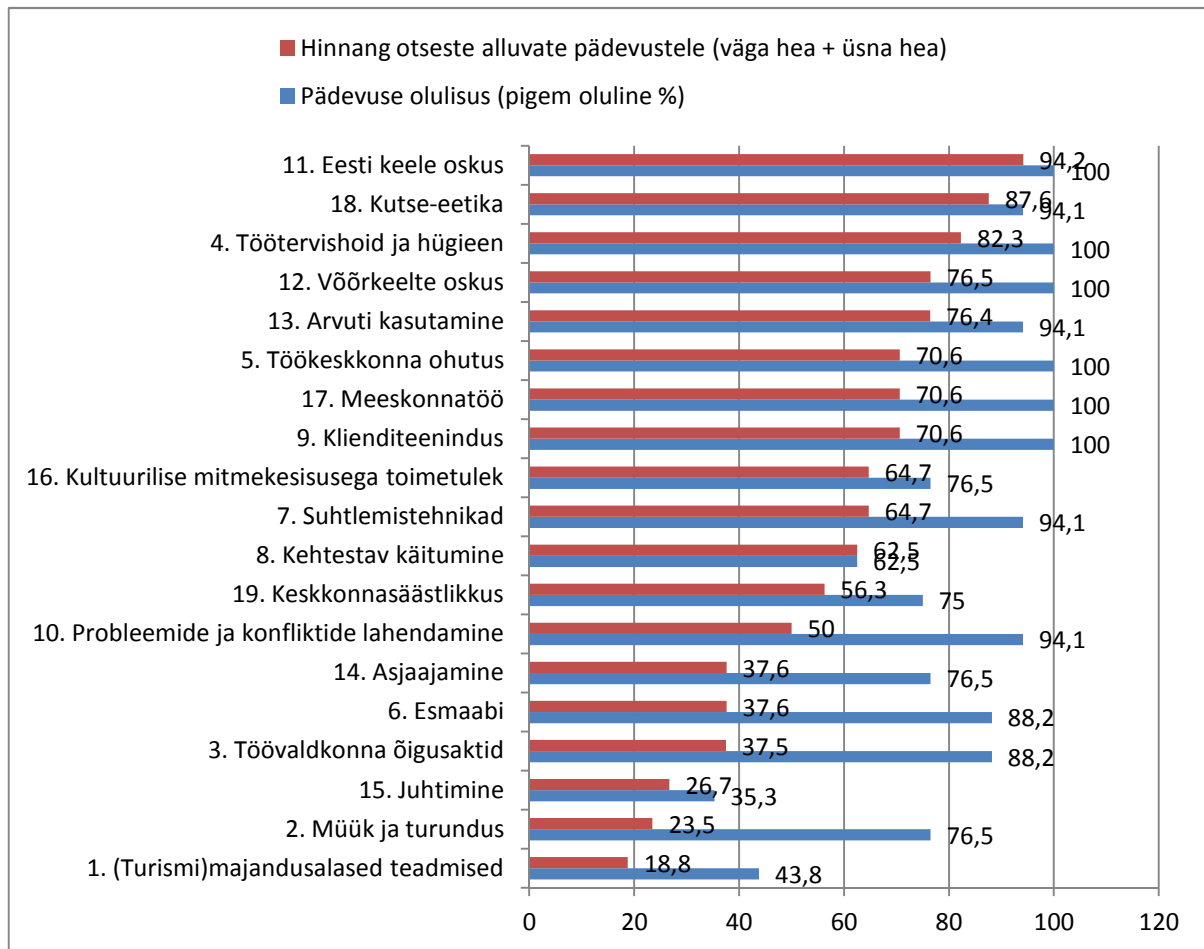


Kõige kõrgemalt on hinnatud oma eesti keele oskust ja meeskonnatöö alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnanud töötajad oma teadmisi töövaldkonna õigusaktide ning (turismi)majanduse valdkonnast. Suurimad pädevuslõhed ilmnevad esmaabi ja võõrkeelte oskuse puhul, kus pädevusi on peetud olulisteks, samas pädevuste taset on hinnatud mõnevõrra madalamalt.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas;

- Võõrkeelte oskus (35 korda mainitud);
- Esmaabi (20 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (17 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (16 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (14 korda mainitud);
- Kultuurilise mitmekesisusega toimetulek (13 korda mainitud);
- Arvuti kasutamine (12 korda mainitud).

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 6.5)

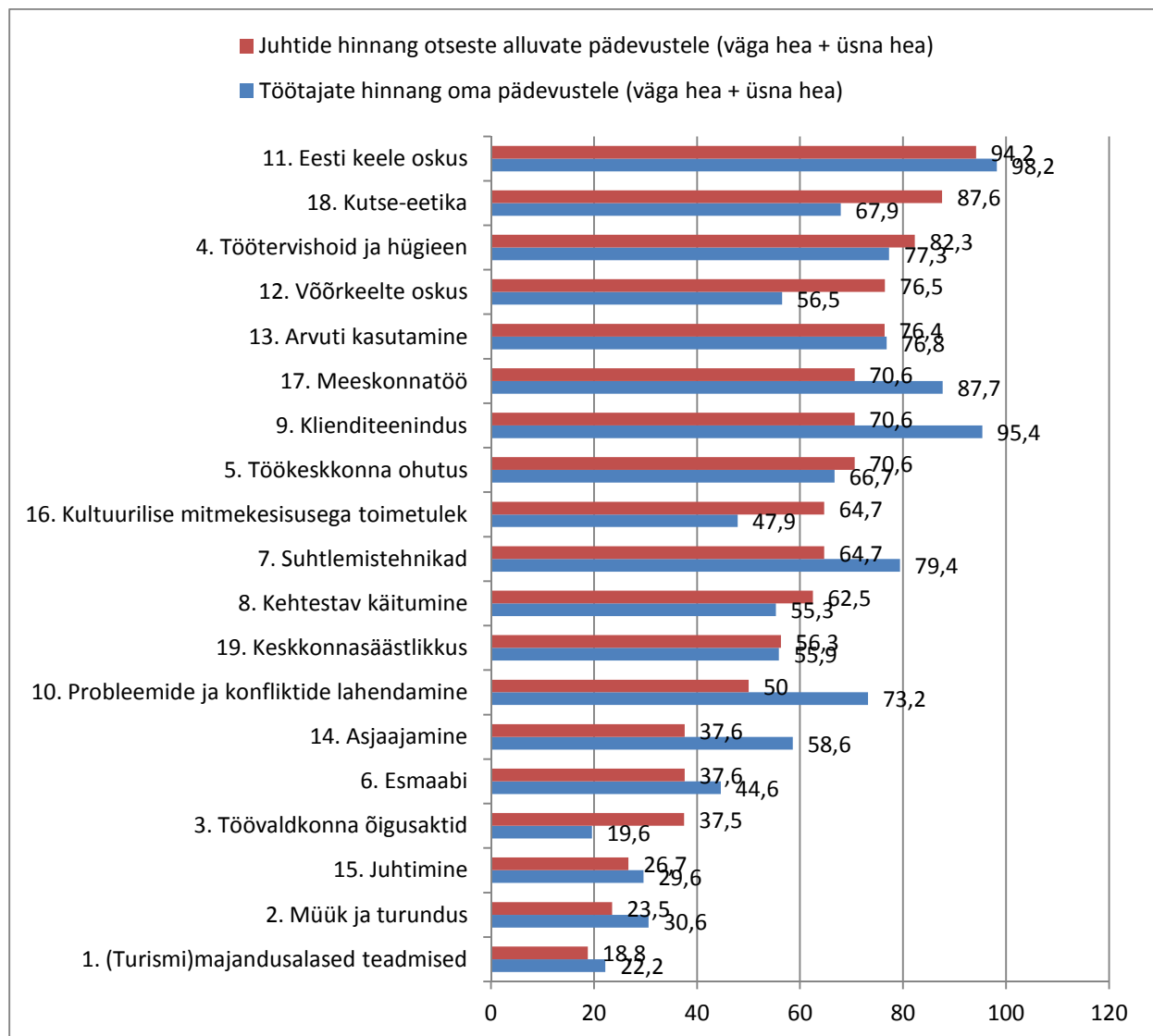


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt otseste alluvate eesti keele oskust, kutse-etiikat ning töötervishoiu ja hügieeni valdkonna pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud (turismi)majanduse ning müügi ja turunduse valdkonna pädevusi. Samas, müügioskusi peetakse suhteliselt oluliseks pädevusvaldkonnaks. Teised pädevuslõhed ilmnevad töövaldkonna õigusakte, esmaabi, probleemide ja konfliktide lahendamist puudutavate pädevuste puhul.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Probleemide ja konfliktide lahendamine (6 korda mainitud);
- Klienditeenindus (5 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (5 korda mainitud);
- Meeskonna töö (4 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (3 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 6.6)



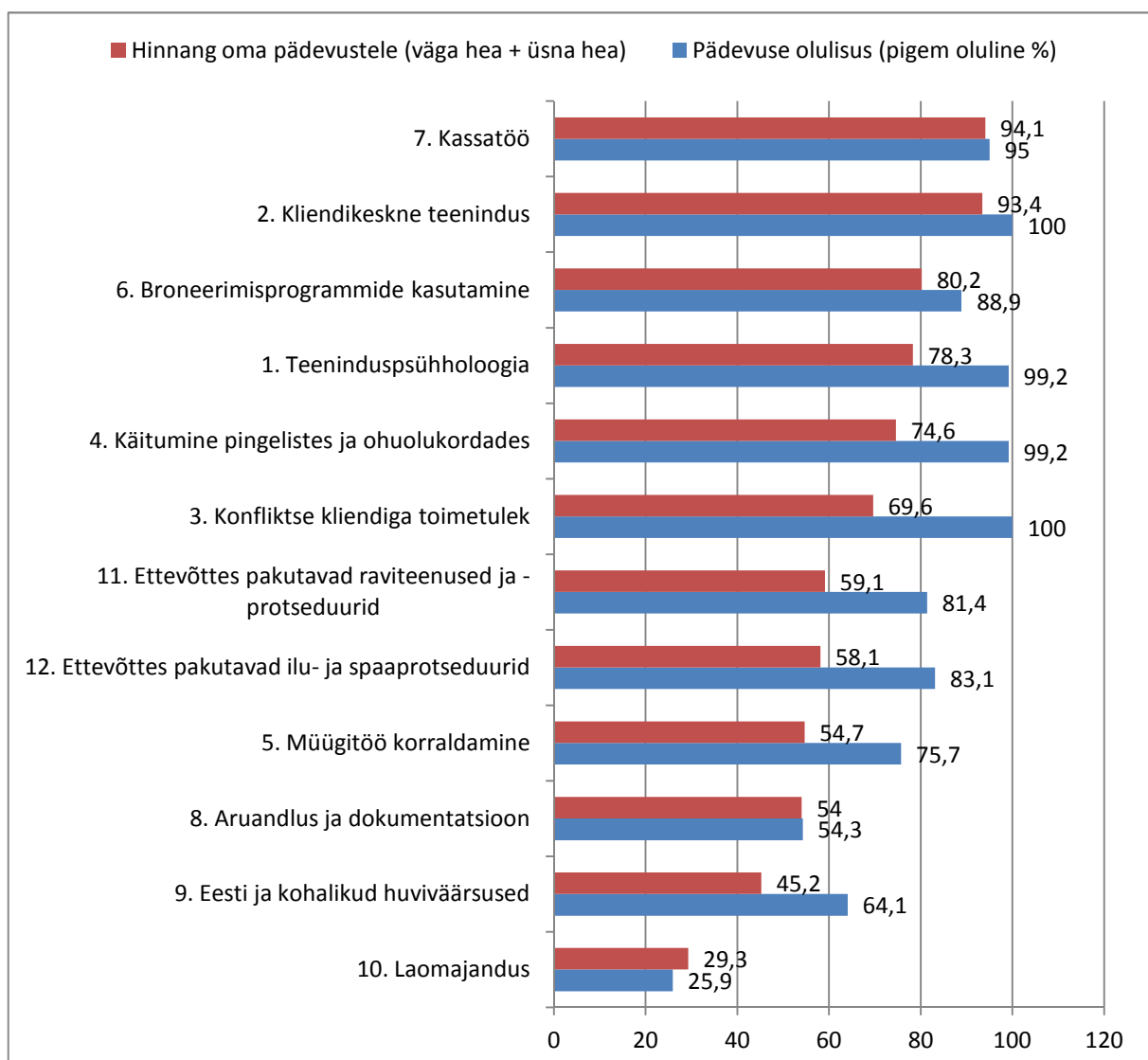
Jooniselt 6.6 võib näha, et kuigi üldtendentsid on sarnased, siis mõnevõrra kriitilisemad võrreldes töötajatega on olnud juhid oma hinnangutes töötajate pädevustele valdkondades, mis puudutavad suhtlemist – probleemide ja konfliktide lahendamist, suhtlemistehnikate valdamist, klienditeenindust, samuti meeskonnatöö oskusi. Samas, töötajad on olnud oma pädevuste suhtes kriitilisemad valdkondades, mis puudutavad võõrkeelte oskust, kutse-eesitikat ning kultuurilise mitmekesisusega toimetulekut.

Kokkuvõtteks, nii töötajad kui juhid näevad suurimaid arenguvajadusi erialaste pädevuste puhul valdkondades, mis puudutavad veini ja jookide õpetust (kokteilide ja kohvi koolitused), jookide ja toitude kokkusobivust ning eritoitumist ja toiduallergiaid puudutavaid pädevusi. Juhid on näinud pädevuslõhet ka töötajate teenindusalaste pädevuste osas (teeninduspsühholoogia), samas kui töötajad ise on hinnanud

vastavaid pädevusi üsna kõrgelt. Üldpädevuste osas hindavad ametigrupi töötajad taaskond kriitilisemalt oma võõrkeelte oskust, esmaabi ja töövaldkonna õigusakte puudutavaid pädevusi. Sõltuvalt ettevõtte asukohast, võõrkeelte oskuse vajadused varieeruvad, kuid vene keel on märkimisväärselt sageli esile toodud. Juhid on nimetatud valdkondade kõrval näinud olulist pädevuslõhet töötajate müügi- ja oskuste ning probleemide ja konfliktide lahendamise alaste pädevuste puhul.

Ametigrupp 7: hotelli administraator – veekeskuse administraator – spaa- ja ilukeskuse administraator – ravila administraator (N = 125)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 7.1)



Ametigrupi töötajad on hinnanud kõige kõrgemalt oma pädevusi kassatöö ja kliendikeskse teeninduse vallas. Kõige madalamalt on hinnatud pädevusi, mis puudutavad laomajandust, teadmisi Eesti ja kohalike huviväärsuste kohta ning aruandlust ja dokumentatsiooni. Neid pädevusvaldkondi on peetud ka oma igapäevatöö seisukohalt vähem olulisteks.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Konfliktse kliendiga toimetulek (84 korda mainitud);
- Käitumine pingelistes ja ohuolukordades (78 korda mainitud);
- Teeninduspsühholoogia (74 korda mainitud);
- Kliendikeskne teenindus (45 korda mainitud);
- Müügitöö korraldamine (43 korda mainitud);
- Ettevõttes pakutavad raviteenused ja – protseduurid (38 korda mainitud);
- Ettevõttes pakutavad ilu- ja spaaprotseduurid (37 korda mainitud).

Muude arendamist vajavate erialaste pädevustena märgitakse järgmisi valdkondi:

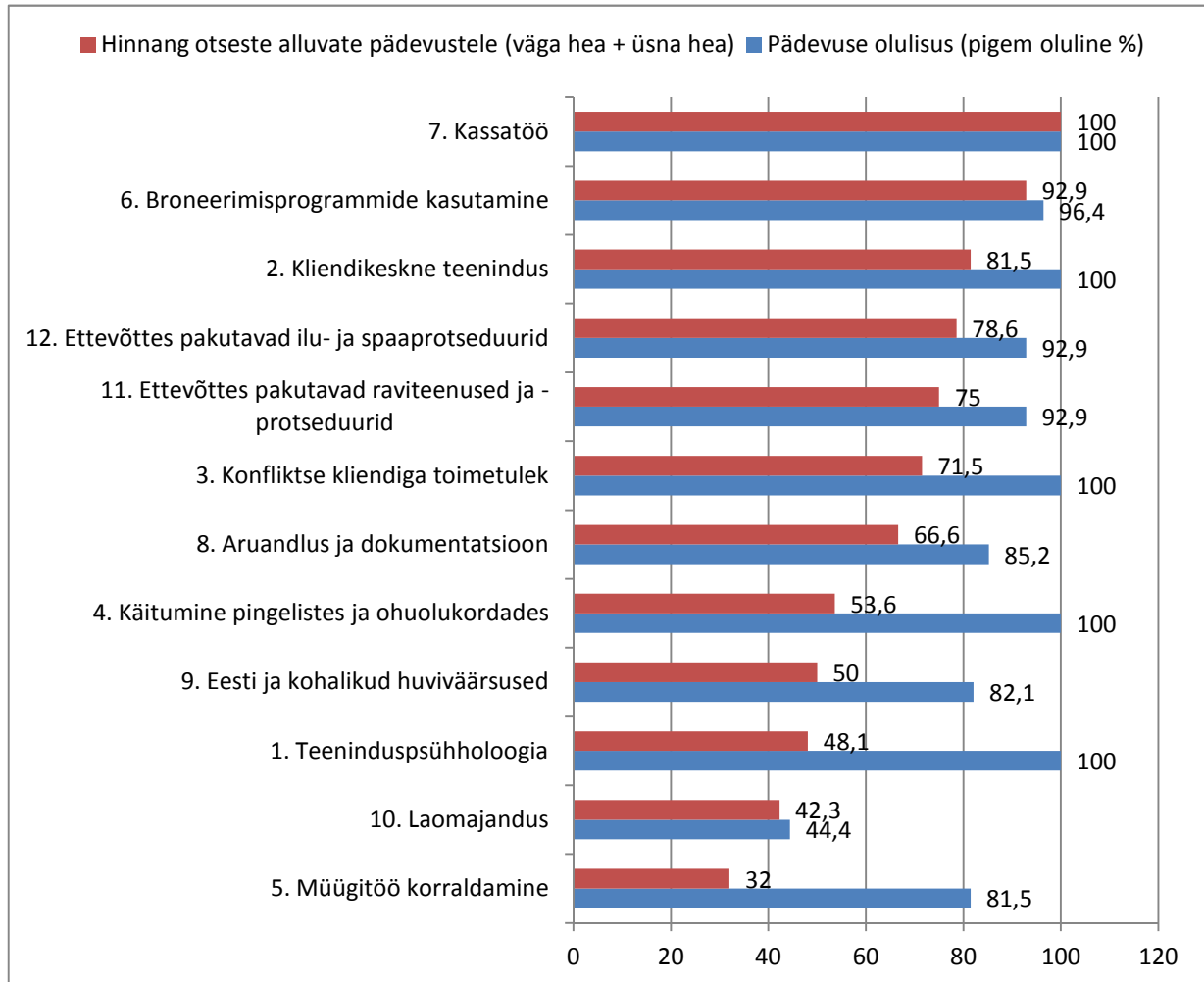
- Võõrkeelte oskus, sh. erialane võõrkeel (21 korda mainitud);
- Teadmised ametigrupi töötajate tööst ja kogemustest teistes spaa-ettevõtetes (3 korda mainitud);
- Kauba väljastamine ja müügitöö (2 korda mainitud);
- Koostööoskus ja infovahetus üksuste vahel;
- Klienditeenindus, sh. telefoni teel;
- Meeskonnatöö;
- Esmaabi;
- Enesekaitse kliendi rünnaku puhul.

Töötajad sooviksid arendada oma pädevusi järgmistel koolitustel:

- Klienditeenindus ja teeninduspsühholoogia (sh kliendisuhetus, erivajadustega kliendid, puuetega kliendid, konfliktsete kliendid) (32 korda mainitud);
- Võõrkeelte õpe, erialane võõrkeel (28 korda mainitud);
- Müük ja turundus, müügitöö korraldus, lepingud (13 korda mainitud);
- Meeskonnatöö, sh. motivatsioonikoolitus ja inimeste juhtimine (9 korda mainitud);
- Arvutiõpe, sh. broneerimisprogrammi ja kassaprogrammide tutvustus (4 korda mainitud);
- Esmaabi, meditsiin, töötervishoid (4 korda mainitud);
- Turismialane koolitus, hotelli/ turismiettevõtlus (4 korda mainitud);
- Koolitused spaa- ja iluprotseduuride kohta (3 korda mainitud);
- Probleemide lahendamine, pingetaluvus (2 korda mainitud);
- Juhtimine;

- Tööseadusandlus;
- Õpetamine ja juhendamine.

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 7.2)



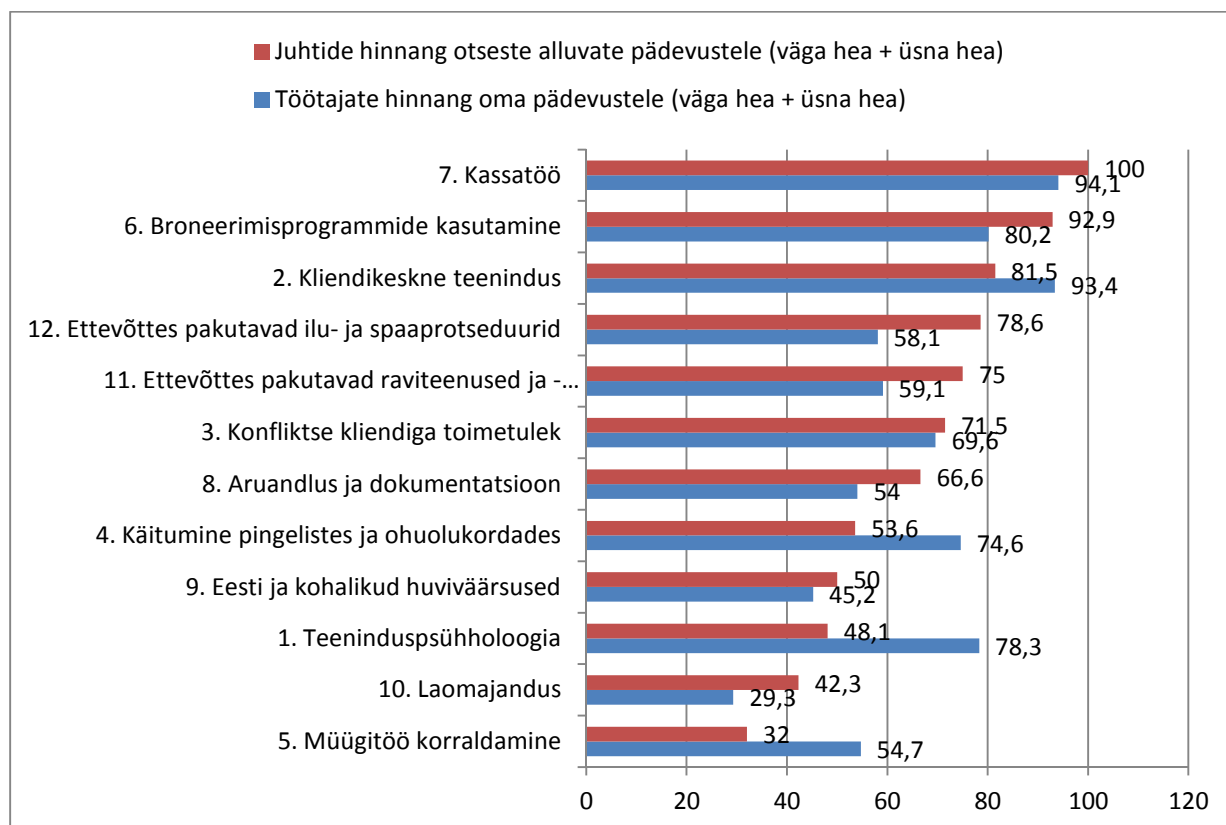
Juhid on hinnangud kõige kõrgemalt otseste alluvate pädevusi kassatöö ning broneerimissüsteemide kasutamise, samuti kliendikeskse teeninduse vallas. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi müügitöö valdkonnas, mida on peetud samas oluliseks pädevuseks. Pädevuslõhed ilmnevad ka teeninduspsühholoogia ning pingelistes ja ohuolukordades käitumist puudutavate pädevuste vallas.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Konfliktse kliendiga toimetulek (17 korda mainitud);
- Käitumine pingelistes ja ohuolukordades (15 korda mainitud);
- Teeninduspsühholoogia (12 korda mainitud);

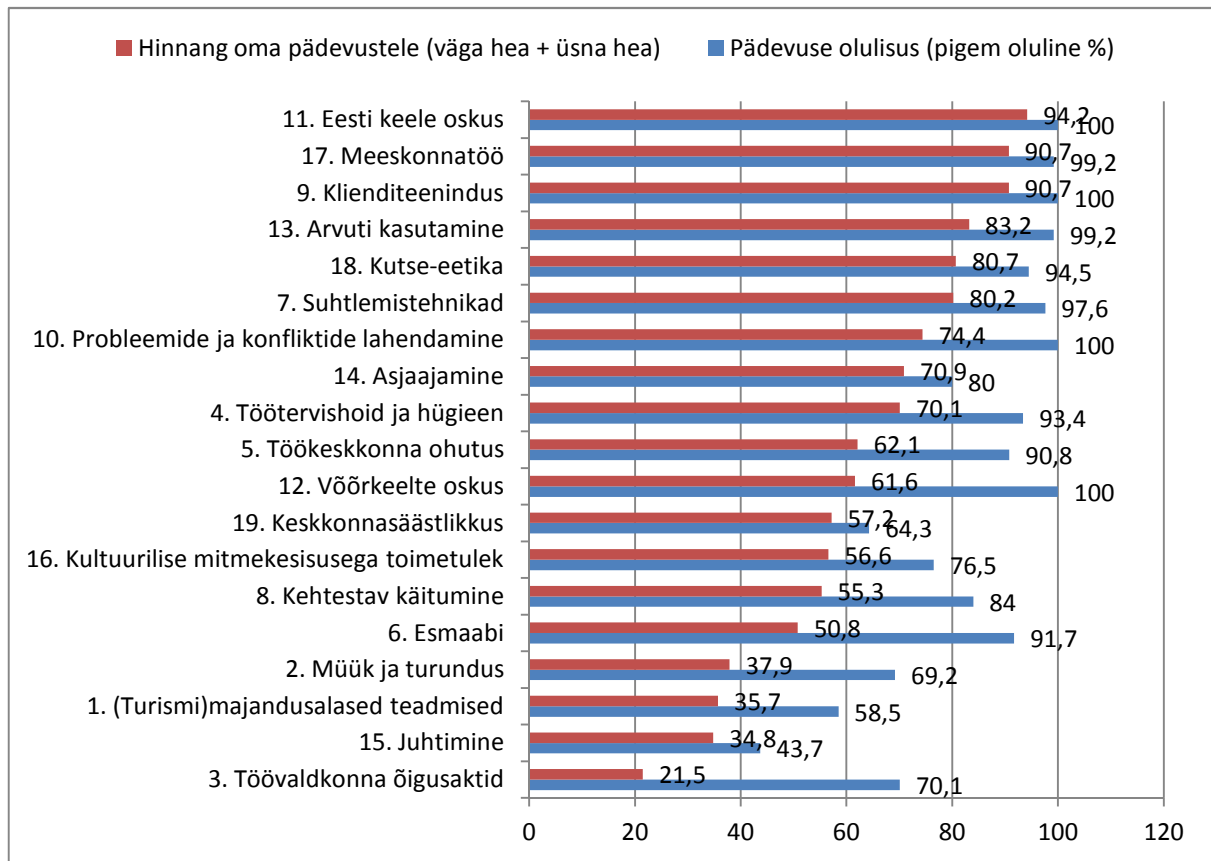
- Kliendikeskne teenindus (9 korda mainitud);
- Müügitöö korraldamine (4 korda mainitud);
- Ettevõttes pakutavad raviteenused ja – protseduurid (4 korda mainitud);
- Ettevõttes pakutavad ilu- ja spaaprotseduurid (4 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele (joonis 7.3)



Üldjuhul on töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele sarnased. Mõnevõrra kriitilisemad on olnud juhid oma hinnangutes töötajate pädevustele, mis puudutavad teeninduspsühholoogiat ning käitumist pingelistes ja ohuolukordades, aga ka töötajate müügitöö oskusi. Töötajad seevastu on hinnanud kriitilisemalt oma kursisolekut ettevõttes pakutavate ilu- ja spaaprotseduuride ning raviteenustega.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 7.4)

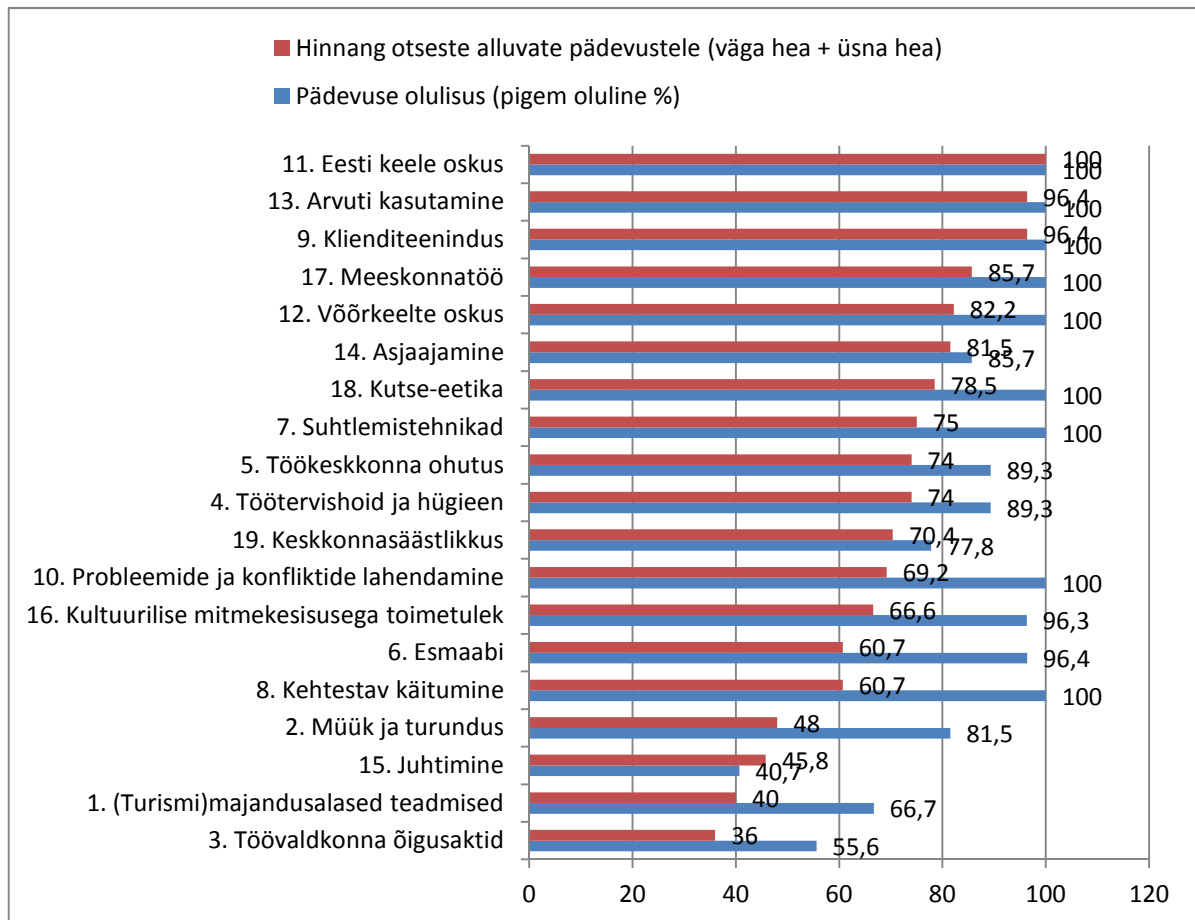


Töötajad on hinnanud kõige kõrgemalt oma eesti keele oskust, klienditeeninduse ja meeskonnatöö alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud oma pädevusi töövaldkonna õigusaktide, juhtimise ning (turismi)majanduse valdkonnast. Suurimad pädevuslõhed ilmnevad esmaabi ja võõrkeelte oskuse puhul, kus nimetatud pädevusi on peetud olulisteks, kuid hinnatud suhteliselt madalalt.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (49 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (28 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (24 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (21 korda mainitud);
- Kehtestav käitumine (20 korda mainitud);
- Esmaabi (19 korda mainitud).

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 7.5)

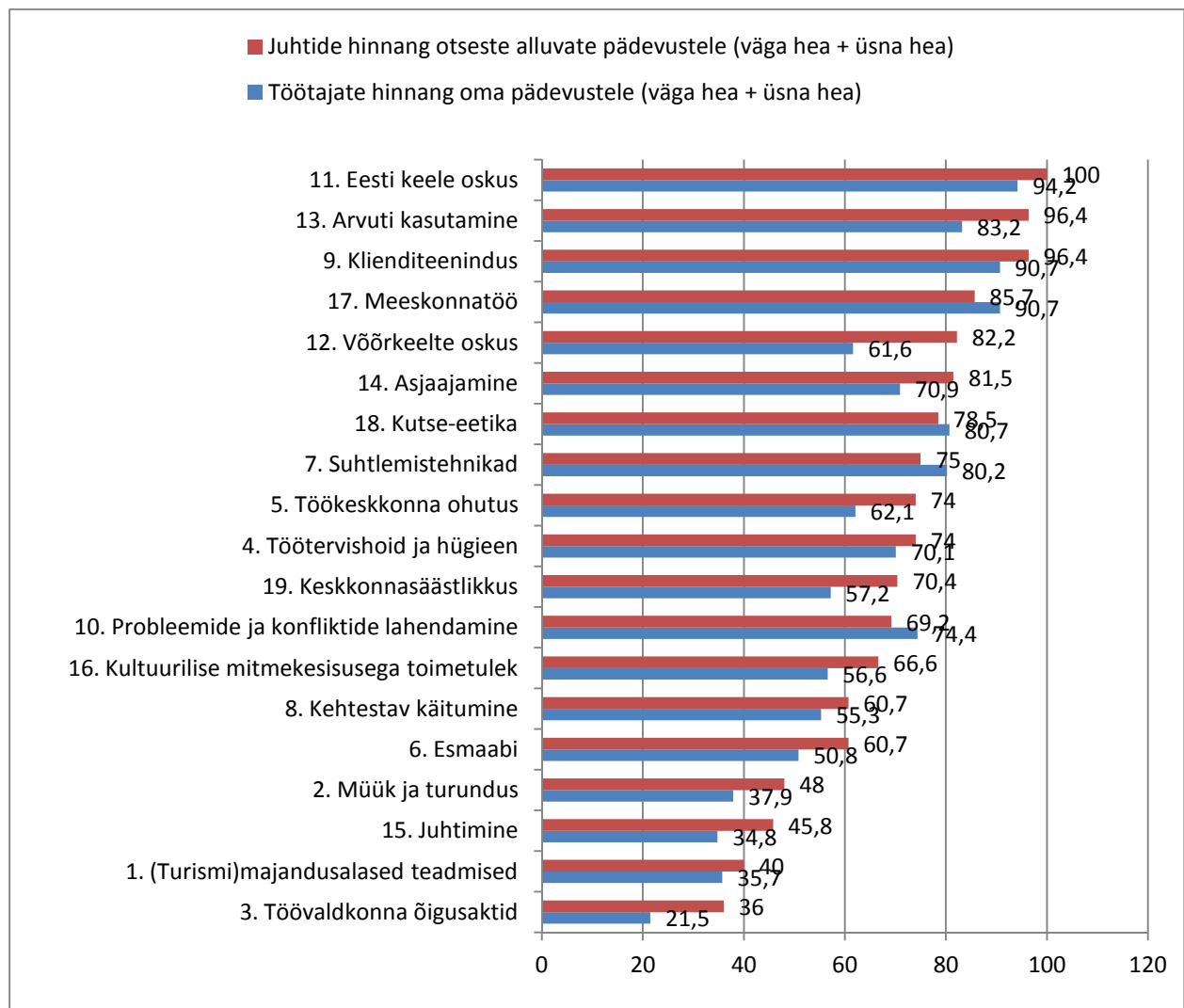


Juhid on hinnanud kõrgemalt töötajate eesti keele oskust, arvuti kasutamise ja klienditeeninduse alaseid pädevusi, samuti meeskonnatöö oskusi. Kõige madalamalt on hinnatud otseste alluvate pädevusi töövaldkonna õigusaktide ning (turismi)majanduse valdkonnas. Teatavad pädevuslõhed ilmnevad kehtestava käitumise, probleemide ja konfliktide lahendamise, kultuurilise mitmekesisusega toimetuleku ning müügitöö valdkonnas, kus pädevusi on peetud olulisteks, samas töötajate pädevuste taset on hinnatud mõnevõrra madalamalt.

Arenguvajadust märgitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas;

- Võõrkeelte oskus (12 korda mainitud);
- Klienditeenindus (11 korda mainitud);
- Meeskonnatöö (9 korda mainitud);
- Müük ja turundus (8 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (7 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (7 korda mainitud);

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 7.6)

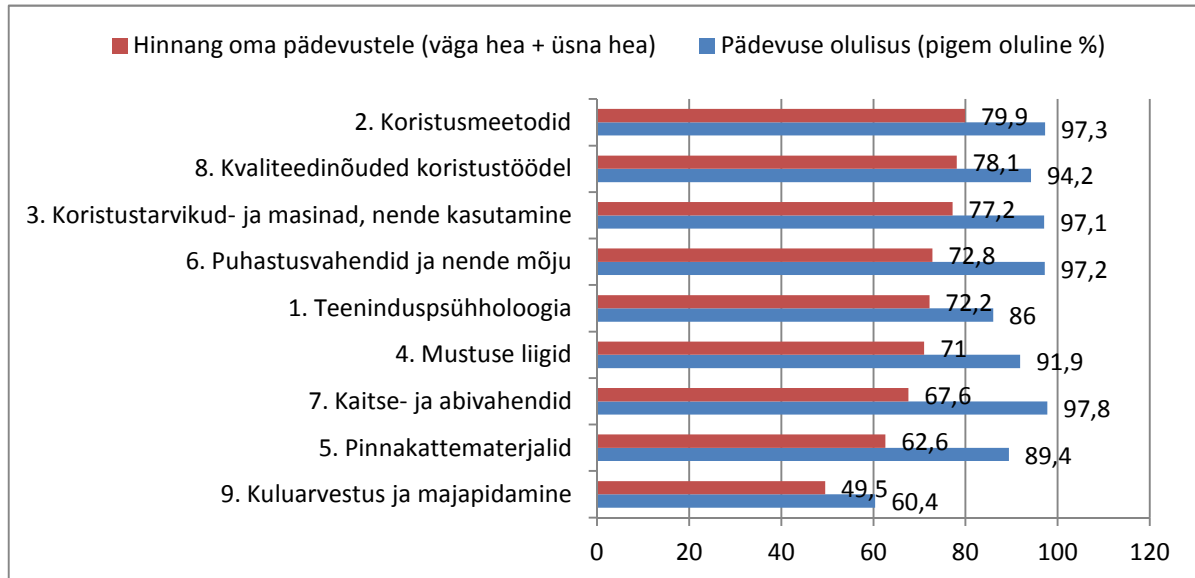


Võib näha, et töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele on üsna sarnased. Võrreldes töötajatega on omistanud juhid töötajate üldpädevustele mõnevõrra kõrgemaid hinnanguid.

Kokkuvõtteks, nii töötajad ise kui juhid tajuvad pädevuslõhet ametigrupi töötajate erialaste pädevuste osas just klienditeeninduse ja keerulise kliendiga toimetulekut puudutavate pädevuste vallas – konfliktse kliendiga toimetulek, käitumine pingelistes ja ohuolukordades ning teeninduspsühholoogia. Juhid on näinud olulise arenguvajaduse valdkonnana ka töötajate müügi-alaseid pädevusi. Üldpädevuste osas on töötajad viidanud taaskord pädevuslõhele võõrkeelte oskuse, esmaabi ning töövaldkonna õigusakte puudutavate pädevuste osas. Juhid seevastu on viidanud arenguvajadustele pädevusvaldkondades, mis puudutavad kliendisuhtlust ja toimetulekut igapäevatöö probleemidega – kehtestav käitumine, probleemide ja konfliktide lahendamine ning kultuurilise mitmekesisusega toimetulek.

Ametigrupp 8: puhastustööde juht/perenaine – puhastusteenindaja/toateenija – koristaja (N=164)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 8.1)



Töötajad on hinnanud erialaseid pädevusi üsna ühtlaselt, mõnevõrra madalamalt on hinnatud oma pädevusi kuluarvestuse ja majapidamise valdkonnas.

Arendamist vajavate pädevustena mainitakse sagedamini järgmisi:

- Koristusmeetodid (83 korda mainitud);
- Koristustarvikud- ja masinad, nende kasutamine (77 korda mainitud);
- Puhastusvahendid ja nende mõju (75 korda mainitud);
- Teeninduspsühholoogia (64 korda mainitud);
- Kaitse- ja abivahendid (54 korda mainitud).

Muude arendamist vajavate pädevustena on märgitud järgmisi:

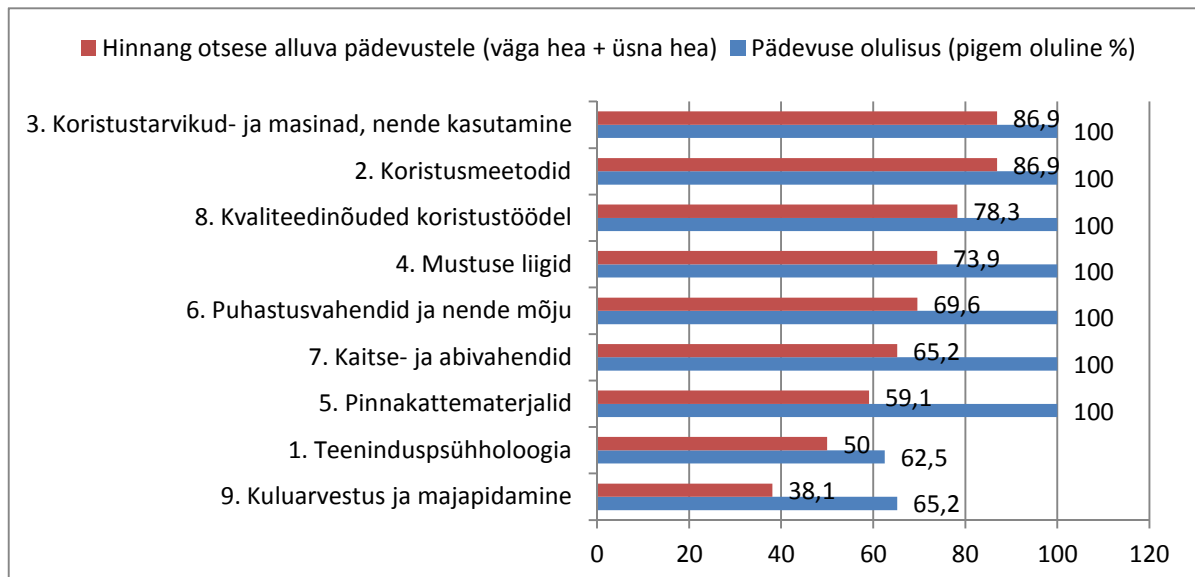
- Võõrkeelte oskus (14 korda mainitud);
- Vannid, osokeriit, ravimuda liigid;
- Enesekehtestamine;
- Suhtlemine alluvatega.

Töötajad sooviksid täiendada oma pädevusi järgmistel koolitustel:

- Võõrkeelte kursus (13 korda mainitud);
- Puhastusteenindaja koolitus, sh. remondijärgne puhastus, koristus, kvalifikatsiooni tõstmise kursused (10 korda mainitud);

- (Kliendi)teenindus (8 korda mainitud);
- Teeninduspsühholoogia (6 korda mainitud);
- Esmaabi (3 korda mainitud);
- Puhastusvahendid ja koristustarvikud, tootetutvustused, sh uued tooted ja tehnoloogiad; (3 korda mainitud);
- Kaitse- ja abivahendid, kodukeemia (3 korda mainitud);
- Majandusalane koolitus, sh müük ja turundus (2 korda mainitud);
- Teiste samas valdkonnas tegustevate ettevõtete töötajate töö jälgimine (2 korda mainitud);
- Arvutiõpe (2 korda mainitud);
- Turismi-alane koolitus;
- Haljastus.

Juhtide hinnang otsese alluvate erialastele pädevustele (joonis 8.2)

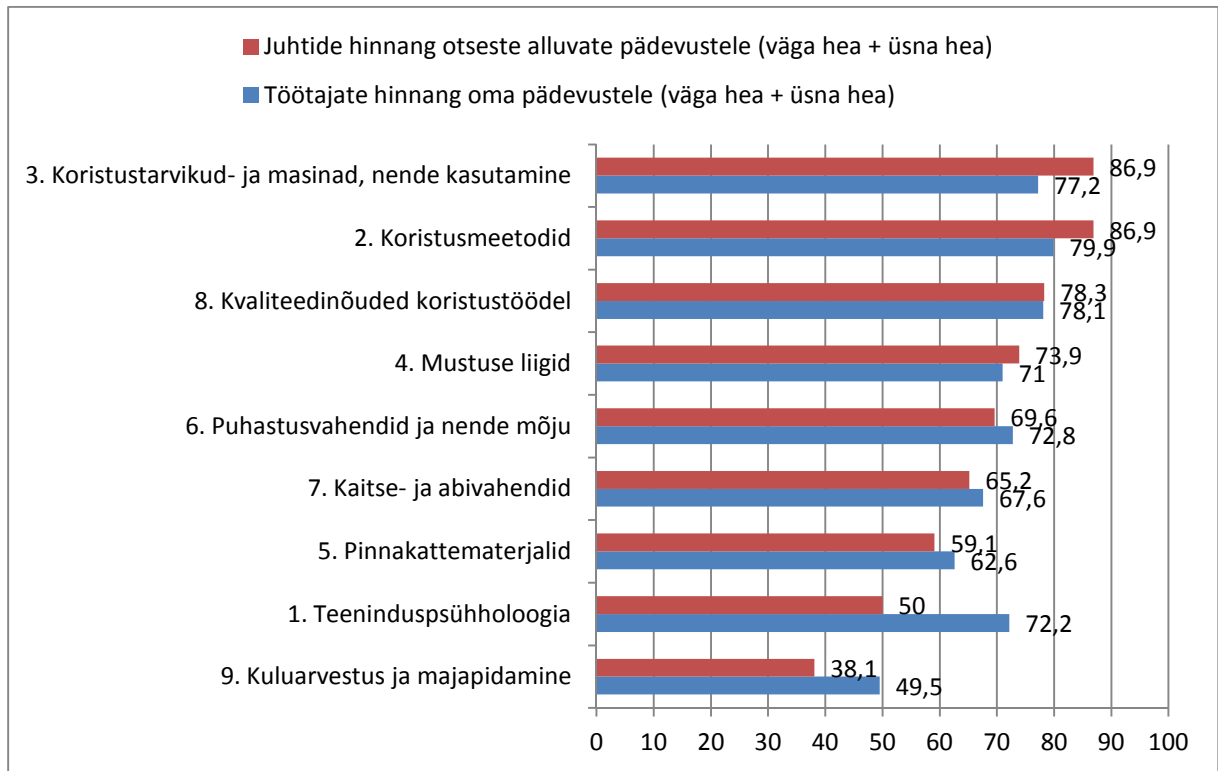


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt töötajate pädevusi valdkondades, mis puudutavad koristustarvikute ja –masinate kasutamist ning koristusmeetodeid. Madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi kuluarvestuse ja majapidamise ning teeninduspsühholoogia valdkonnas. Neid pädevusvaldkondi on peetud ka vähem olulisteks.

Arendamist vajavate pädevustena mainitakse sagedamini järgmisi:

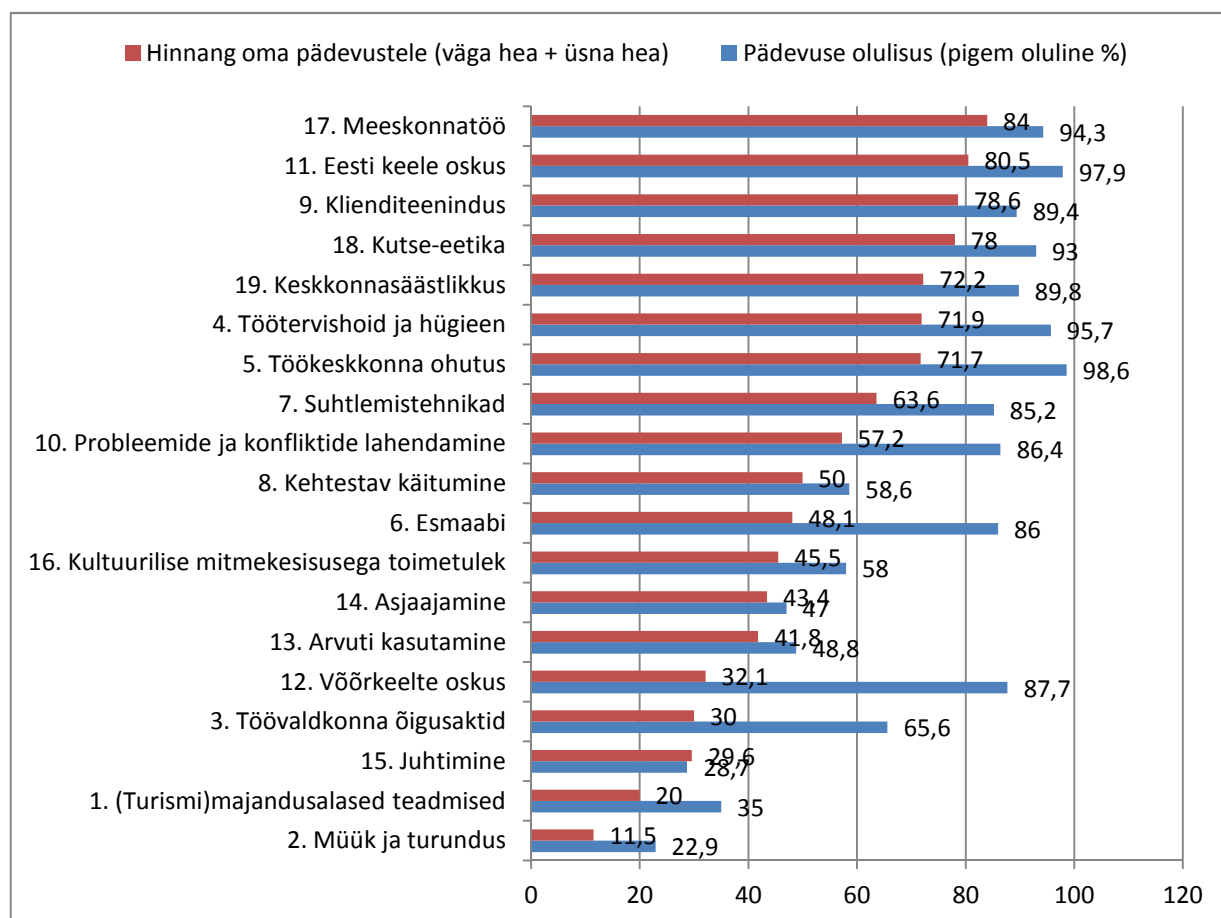
- Puhastusvahendid ja nende mõju (10 korda mainitud);
- Kuluarvestus ja majapidamine (8 korda mainitud);
- Pinnakattematerjalid (7 korda mainitud);
- Kvaliteedinõuded koristustöödel (7 korda mainitud);
- Kaitse- ja abivahendid (6 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele (joonis 8.3)



Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate pädevustele on üsna sarnased. Võrreldes töötajatega on hinnanud juhid madalamalt töötajate pädevusi teeninduspsühholoogia valdkonnas, samas nagu jooniselt 8.2 võis näha, pidasin juhid seda pädevusvaldkonda ka mõnevõrra vähem oluliseks.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 8.4)

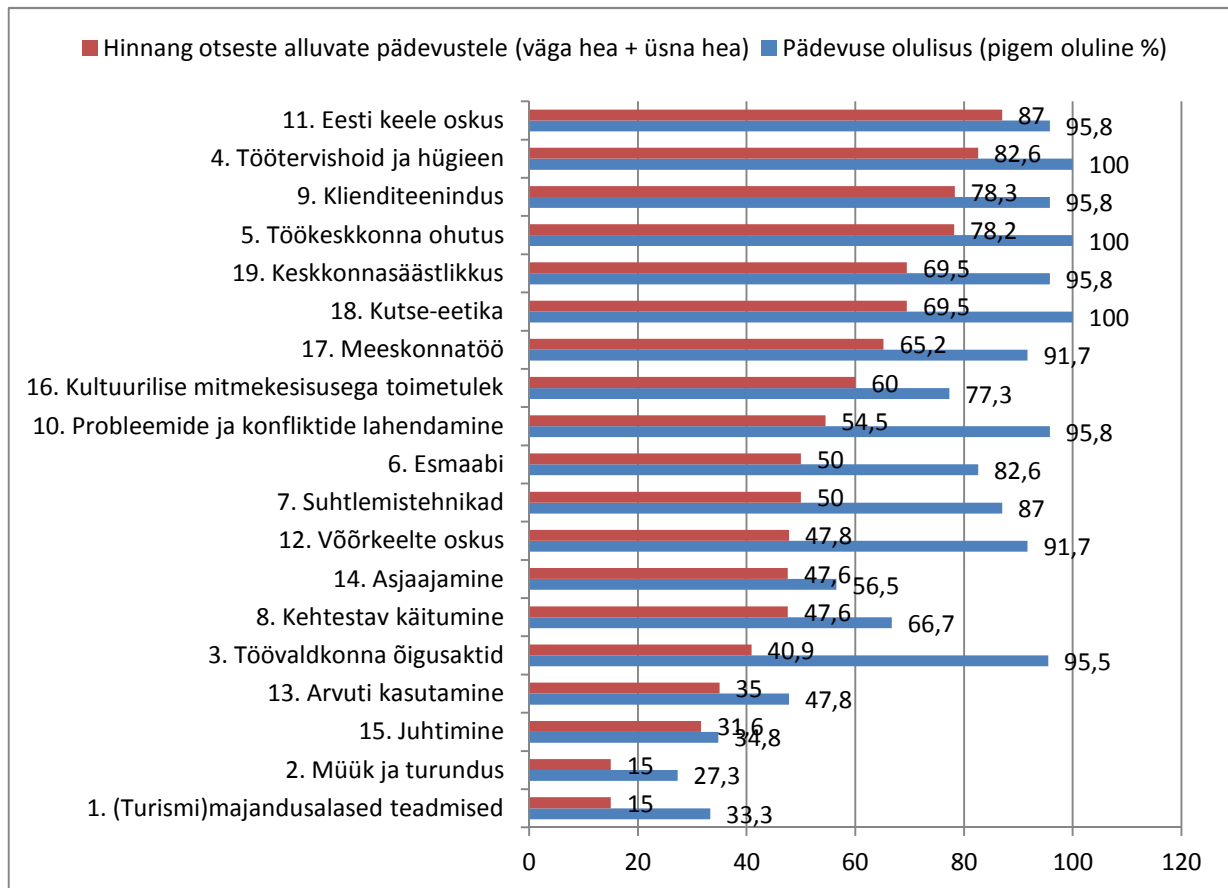


Kõige kõrgemalt on hinnanud töötajad oma meeskonnatöö oskusi, eesti keele oskust, klienditeeninduse alaseid pädevusi ning kutse-eeetikat. Kõige madamalt on hinnatud üldpädevusi, mida peetakse ka oma igapäevatöö seisukohalt vähem olulisteks – müüki ja turundust ning (turismi)majandusalaseid teadmisi. Suurimad pädevuslõhed ilmnevad võõrkeelte oskuse, esmaabi oskuste ja töövaldkonna õigusaktide alaste teadmiste puhul.

Arendamist vajavate pädevustena mainitakse sagedamini järgmisi:

- Võõrkeelte oskus (34 korda mainitud);
- Esmaabi (24 korda mainitud);
- Arvuti kasutamine (18 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (13 korda mainitud);
- Töötervishoid ja hügieen (13 korda mainitud).

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 8.5)

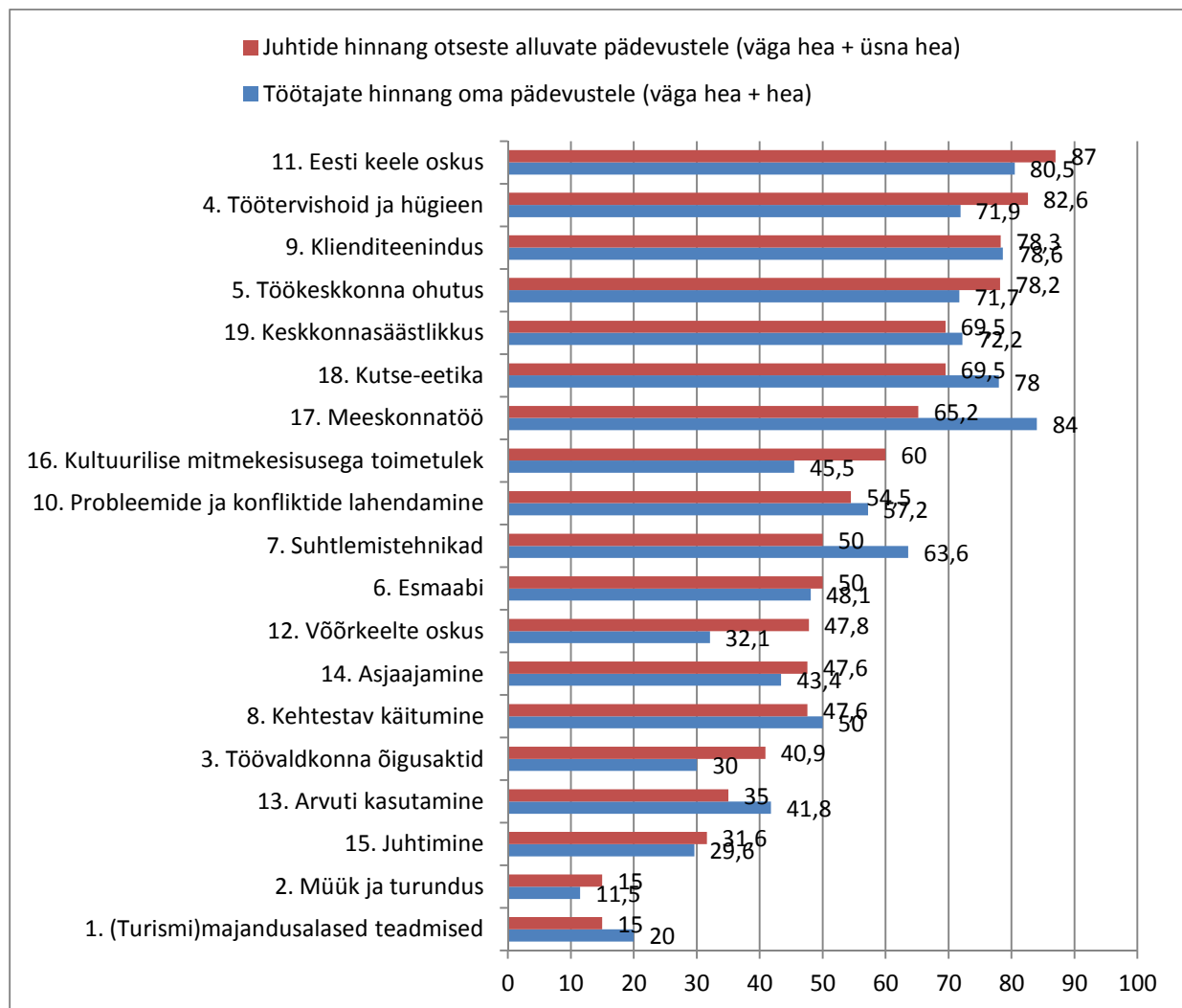


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt otseste alluvate eesti keele oskust, töetervishoiu ja hügieeni alaseid pädevusi, samuti klienditeenindust ja töökeskkonna ohutust puudutavaid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate (turismi)majandusalaseid teadmisi, müügi ja turunduse ning juhtimise alaseid pädevusi, mida on peetud ka vähem olulisteks. Pädevuslõhed ilmnevad töövaldkonna õigusakte, võõrkeelte oskust, suhtlemistehnikaid, probleemide ja konfliktide lahendamist ning esmaabi puudutavate pädevuste puhul. Neid pädevusvaldkondi on peetud olulisteks, samas töötajate pädevuste taset neis valdkondades on hinnatud suhteliselt madalalt.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Suhtlemistehnikad (8 korda mainitud);
- Meeskonnatöö (7 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (6 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (4 korda mainitud);
- Klienditeenindus (4 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 8.6)



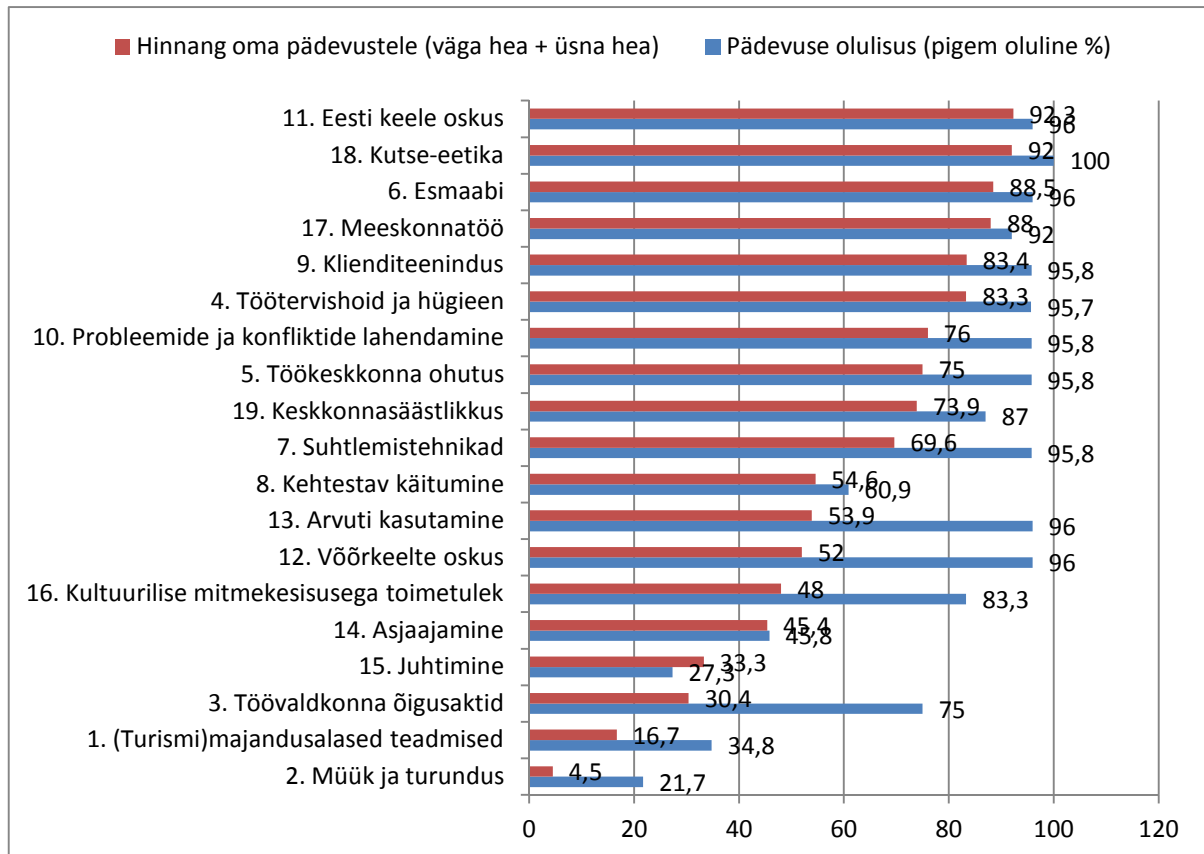
Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele peegeldavad sarnaseid tendentse. Juhid on olnud mõnevõrra kriitilisemad oma hinnangutest töötajate meeskonnatöö oskustele ning suhtlemistehnikate valdamise osas. Samas on hinnanud juhid kõrgemalt töötajate pädevusi toimetulekul kultuurilise mitmekesisusega.

Kokkuvõttes, erialaste pädevuste osas suuri pädevuslõhesid töötajate endi hinnangul ei ilmne. Nii töötajate kui juhtide arvates on enam arenguvajadust kaitse- ja abivahendite, puhastusvahendite ja pinnakattematerjalide spetsiifika osas, mis on ka pidevalt muutuvad valdkonnad. Võrreldes erialaste pädevustega ilmnevad suuremad pädevuslõhed üldpädevuste osas ja taaskord on nii töötajad kui juhid toonud välja kriitiliste valdkondadena võõrkeelte oskuse, esmaabi ja töövaldkonna õigusaktide alased teadmised. Juhid on näinud pädevuslõhet ka klienditeenindusega seotud pädevuste osas – probleemide ja konfliktide lahendamine ja suhtlemistehnikad.

Ametigrupp 9: Arst – hambaarst/hambatehnik (N = 26)

Arstide ametigrupi töötajate puhul ei küsitud hinnangut erialastele pädevustele, mis on väga spetsiifilised, kuid küsiti, millistel koolitustel sooviksid töötajad ennast täiendada. Samuti küsiti töötajate hinnangut üldpädevustele

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 9.1)



Kõige kõrgemalt on hinnatud oma eesti keele oskust, kutse-eesitikat, esmaabi ja meeskonnatöö alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud müügi ja turunduse ning (turismi)majanduse alaseid pädevusi, mida on samas ka igapäevatöö seisukohalt vähem olulisteks pädevusvaldkondadeks peetud. Madalamalt on hinnanud töötajad ka oma teadmisi töövaldkonna õigusaktide valdkonnast, mida on peetud samas oluliseks pädevuseks. Suuremad pädevuslõhed ilmnevad ka võõrkeelte oskuse ja arvuti kasutamise vallas.

Arendamist vajavate pädevustena mainitakse sagedamini järgmisi:

- Võõrkeelte oskus (14 korda mainitud);
- Arvuti kasutamine (8 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (7 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (7 korda mainitud);
- Kehtestav käitumine (5 korda mainitud);

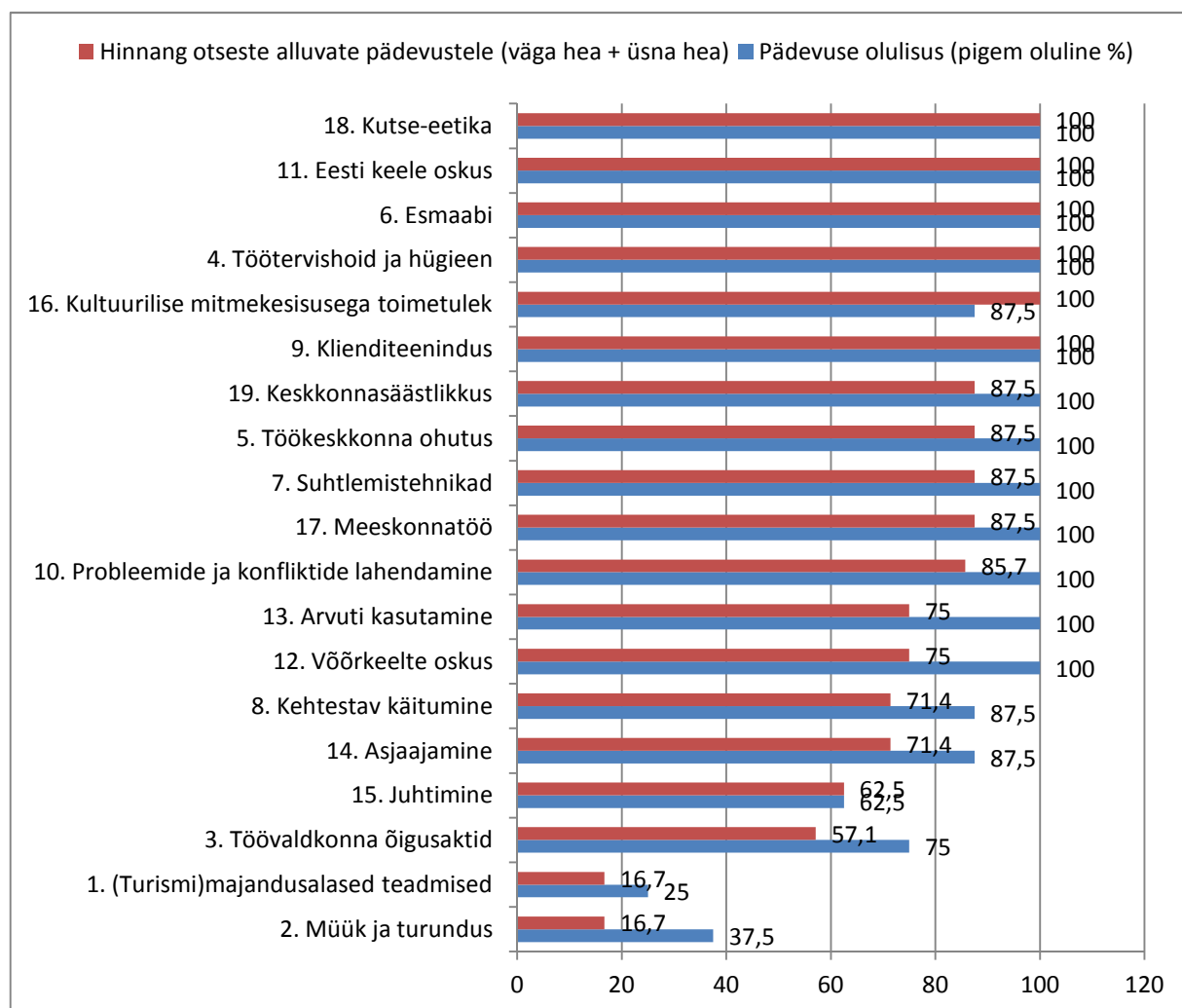
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (5 korda mainitud).

Muude arendamist vajavate pädevustena on mainitud võõrkeelte oskust, üks töötajatest on soovinud läbida praktikat välismaal, teine pikaajalist õpet statsionaaris.

Töötajad sooviksid arendada oma erialaseid pädevusi järgmistel koolitustel:

- Taastusravi, sh. laste, südamehaigete, sportlaste taastusravi (4 korda mainitud);
- Teave uute materjalide kohta ja nende tarvitamisest (hambaravi puhul);
- Uued suunad ja materjalid proteesimisel;
- Psühhoteeraapia eri koolitused;
- Ebatraditsiooniline meditsiin;
- Juhtimiskoolitus;
- Avalik esinemine.

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 9.2)

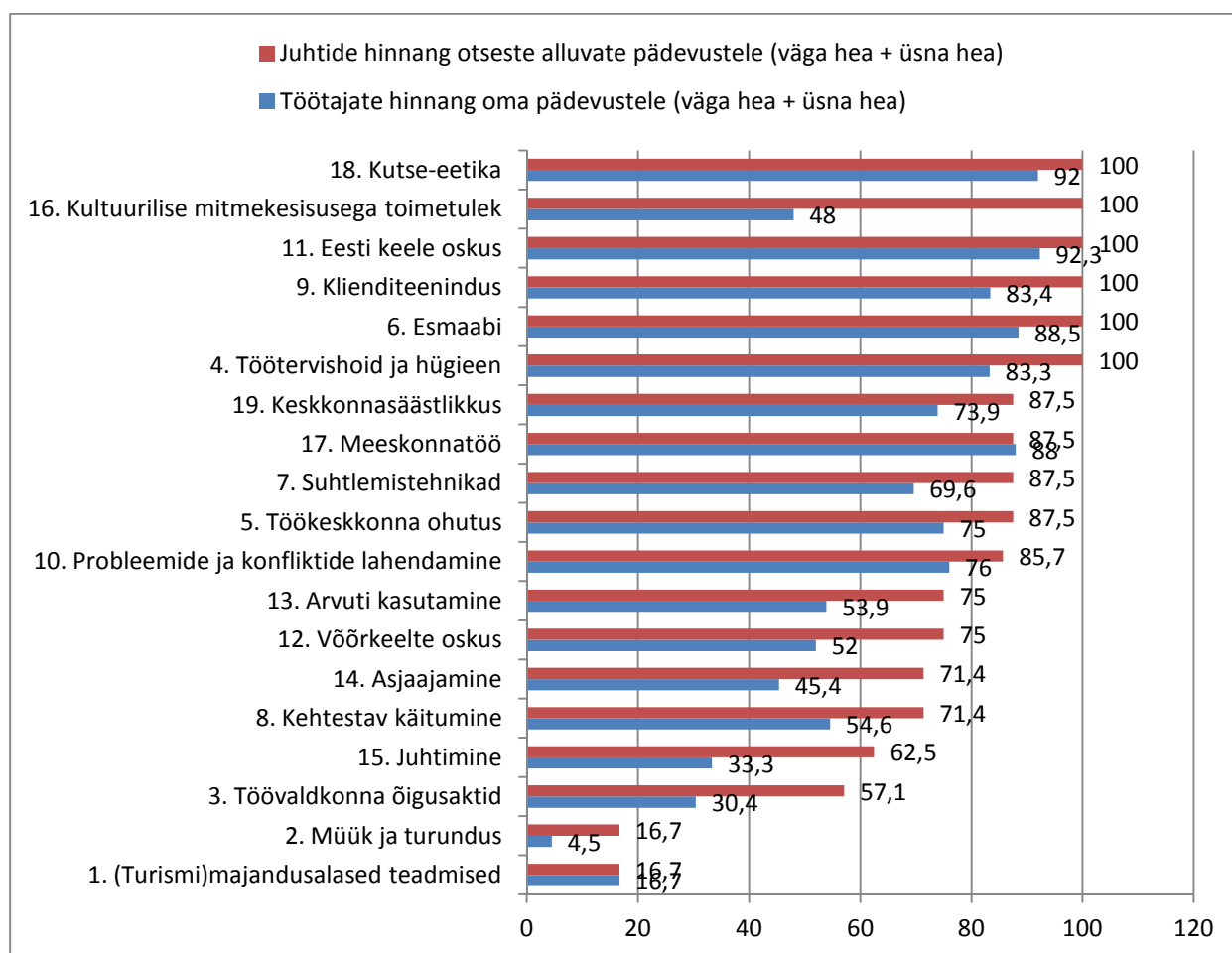


Juhid on hinnanud otseste alluvate üldpädevusi üsna kõrgelt (vt joonis 9.2). Madalalt on hinnatud pädevuste taset valdkondades, mida ei peeta töötajate igapäevatöö seisukohalt olulisteks – müük ja turundus ning (turismi)majandus.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (5 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (4 korda mainitud);
- Arvuti kasutamine (3 korda mainitud);
- Müük ja turundus (2 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (2 korda mainitud);
- Klienditeenindus (2 korda mainitud);
- Kultuurilise mitmekesisusega toimetulek (2 korda mainitud);
- Meeskonnatöö (2 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 9.3)

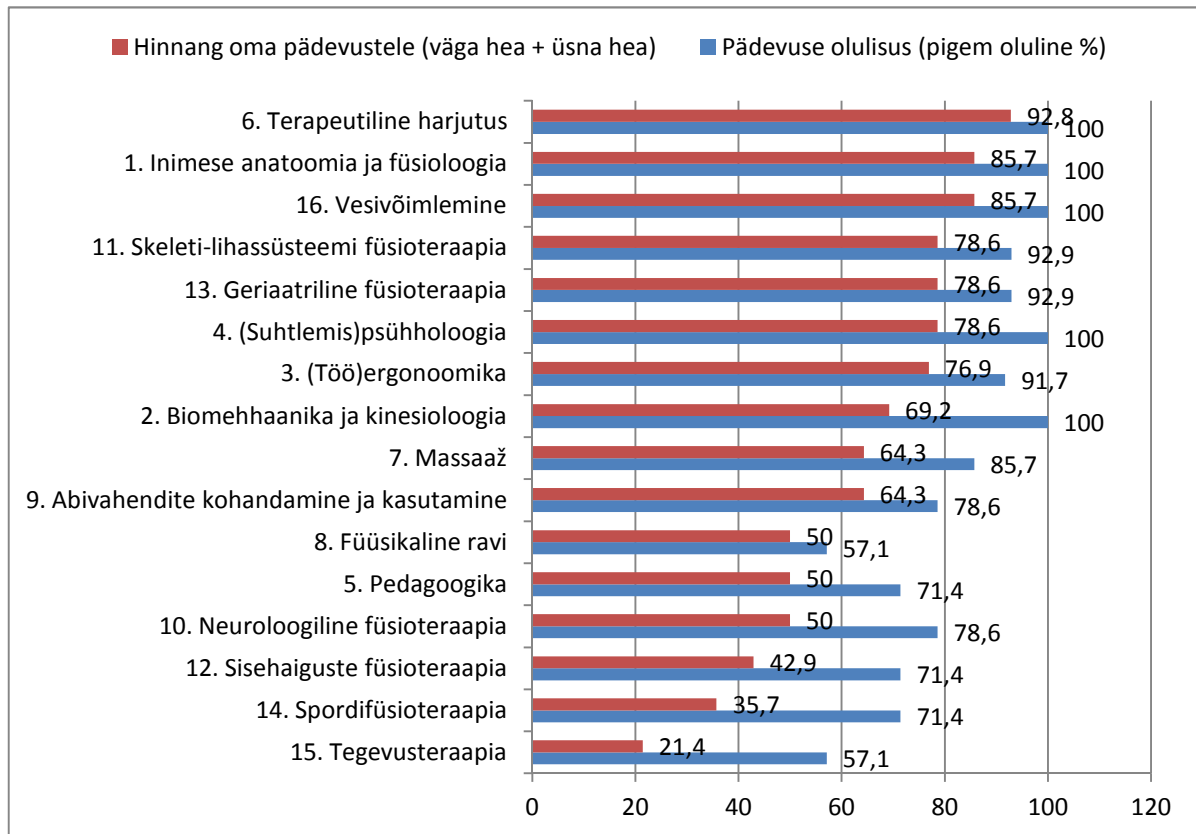


Jooniselt 9.3 võib näha, et töötajad on oma pädevushinnangutes oluliselt kriitilisemad olnud, võrreldes otseste juhtide hinnangutega. Erinevused ilmnevad selgemalt sellistes pädevusvaldkondades nagu kultuurilise mitmekesisusega toimetulek, aga ka juhtimine, töövaldkonna õigusaktid jms, kus juhid on hinnanud otseste alluvate pädevusi oluliselt kõrgemalt kui töötajad ise.

Kokkuvõtteks, arstide ametigrupi puhul ilmnevad üldpädevuste puhul pädevuslõhed eelkõige võõrkeelte oskuse, arvuti kasutamise ning töövaldkonna õigusaktide valdkonnas. Pigem avalduvad need töötajate endi hinnangutes. Erialaseid pädevusi arstide ametigrupi puhul ei palutud hinnata, küll aga toodi mitmetel kordadel esile taastusravi erinevatele sihtgruppidele (lapsed, südamehaiged, sportlased), kui valdkonda, milles soovitakse oma pädevusi arendada.

Ametigrupp 10: Füsioterapeut – liikumisravi juhendaja (N = 14)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 10.1)



Üldjuhul võib näha, et kõrgemalt on hinnatud oma pädevusi valdkondades, mida igapäevatöö seisukohalt olulisemaks peetakse. Kõige kõrgemalt on hinnatud oma pädevusi valdkondades, mis puudutavad terapeutilist harjutust, üldteadmisi inimese anatomiast ja füsioloogiast ning vesivõimlemist. Kõige madalamalt on hinnatud oma pädevusi tegevusteraapia, spordifüsioteraapia ning sisehaiguste füsioteraapia vallas.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Neuroloogiline füsioteraapia (8 korda mainitud);
- Spordifüsioteraapia (7 korda mainitud);
- Vesivõimlemine (6 korda mainitud);
- (Suhtlemis)psühholoogia (5 korda mainitud);
- Terapeutiline harjutus (5 korda mainitud);
- Geriaatriline füsioteraapia (5 korda mainitud);
- Tegevusteraapia (5 korda mainitud).

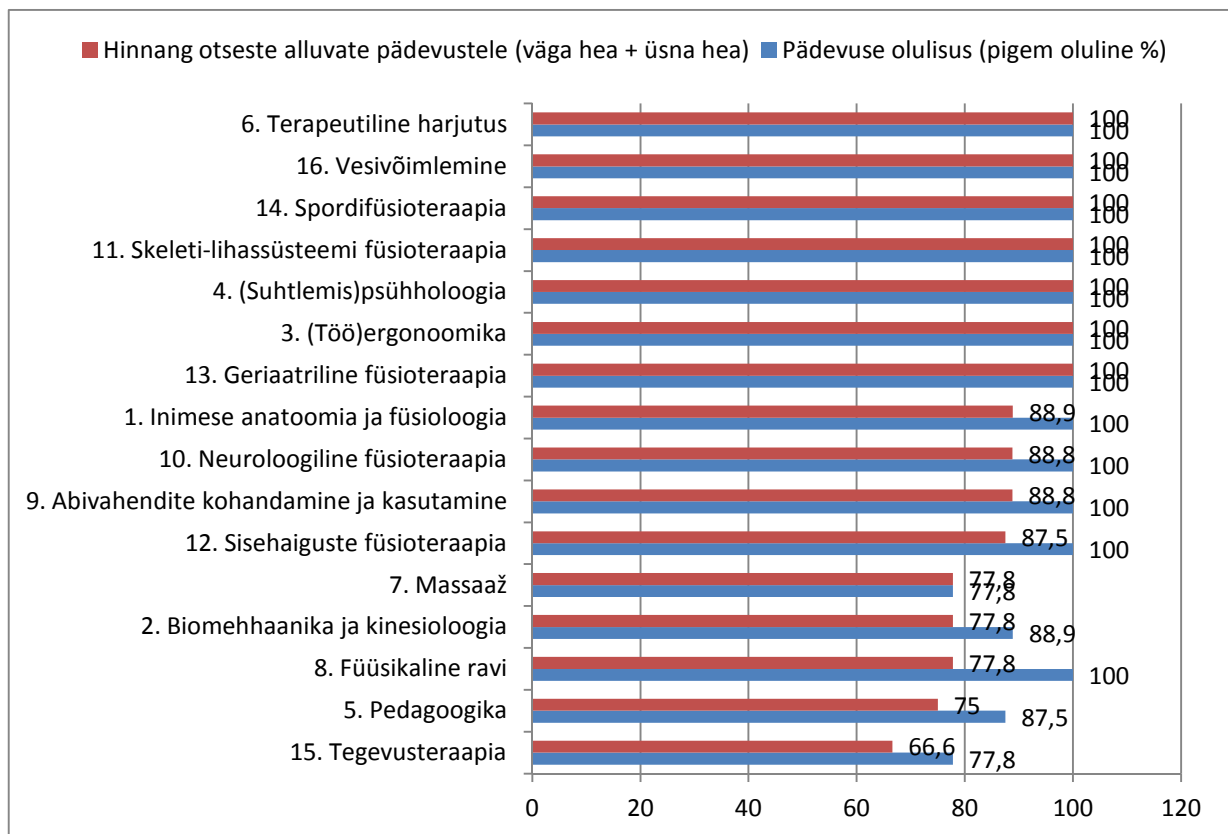
Muude arendamist vajavate erialaste pädevustena on märgitud järgmisi:

- Laste füsioteraapia (4 korda mainitud);
- Tervisliku toitumise alased teadmised;
- Võõrkeeled

Töötajad sooviksid täiendada oma pädevusi järgmistel erialastel koolitustel:

- Laste füsioteraapia (3 korda mainitud);
- Vesivõimlemine; ravivõimlemine (3 korda mainitud);
- Spordifüsioteraapia ja spordimassaaž (2 korda mainitud)
- Pehmekoe teraapiad;
- Raviaeroobika vanemate/eakamate klientidega;
- Kinesioiteipimine;
- Käitumishäiretega lapsed;
- Neuroloogiline füsioteraapia;
- Manuaalteraapia;
- Taastusravi.

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 10.2)

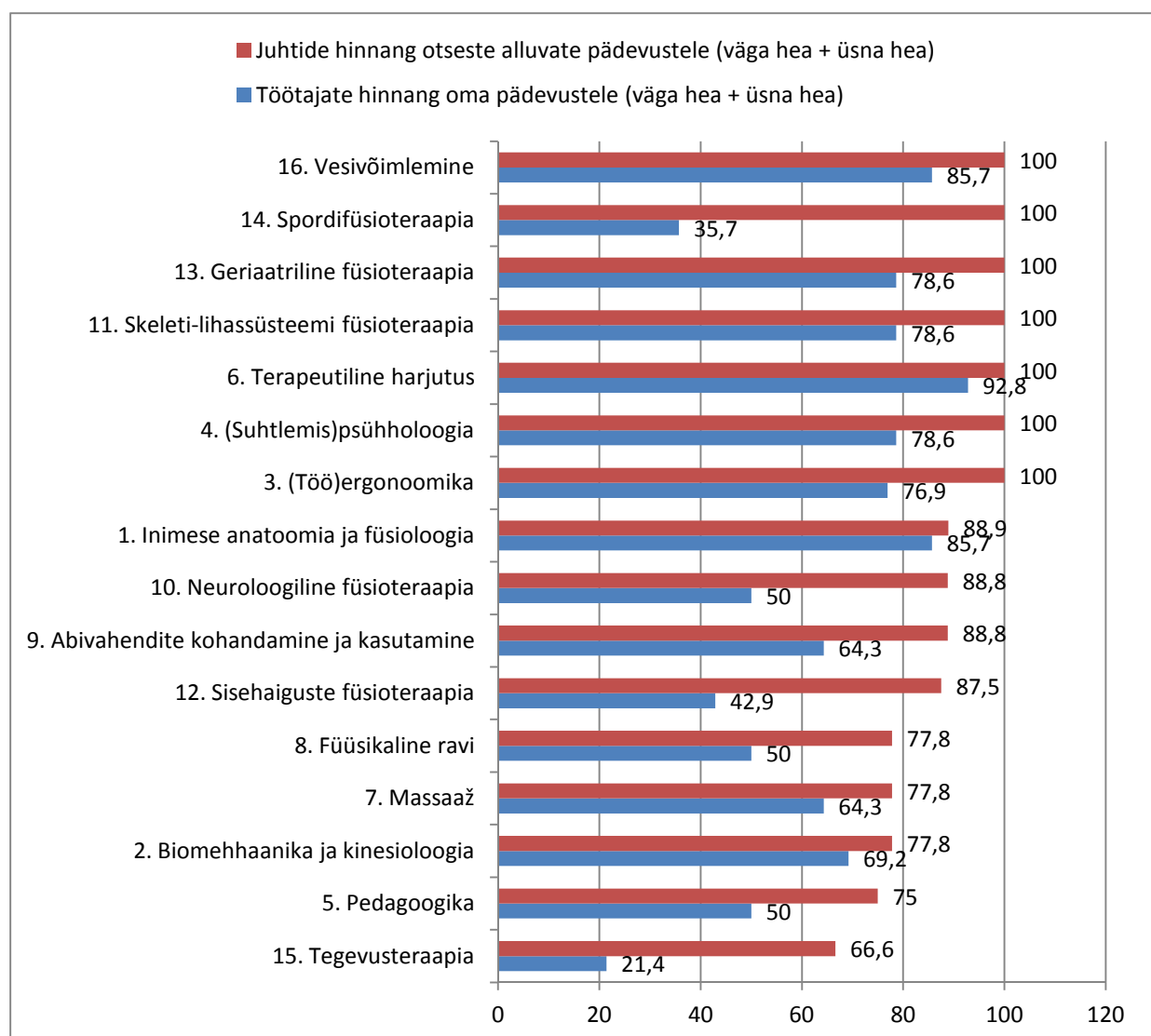


Juhtide hinnangud otseste alluvate erialastele pädevustele on taaskord üsna kõrged. Mõnevõrra madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi tegevusteraapia, pedagoogika ning füüsilise ravi vallas.

Arendamist vajavate pädevustena mainitakse sagedamini järgmisi valdkondi:

- Geriaatriline füsioteraapia (4 korda mainitud);
- Abivahendite kohandamine ja kasutamine (3 korda mainitud);
- Tegevusteraapia (3 korda mainitud);
- (Töö)ergonoomika (2 korda mainitud);
- (Suhtlemis)psühholoogia (2 korda mainitud);
- Füüsikaline ravi (2 korda mainitud).

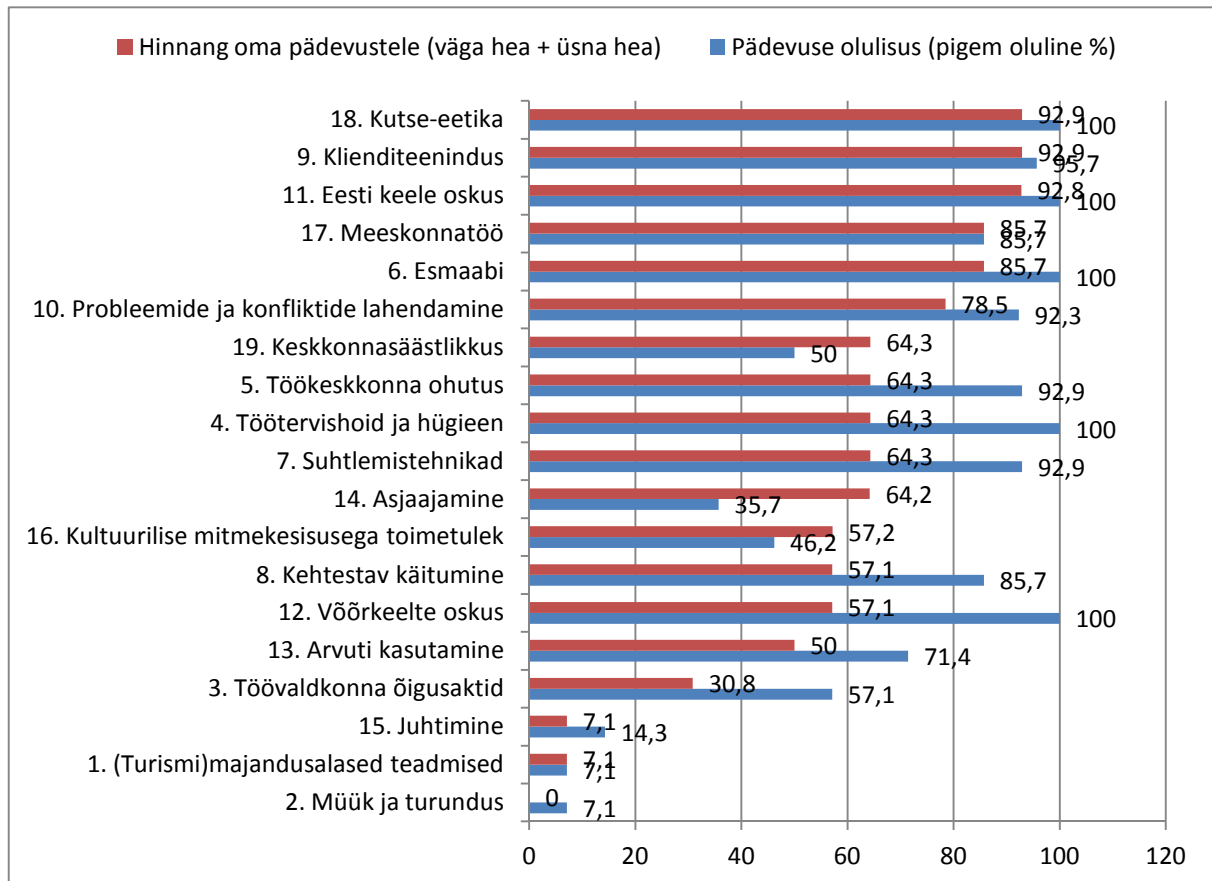
Töötajate ja juhtide hinnang töötajate erialastele pädevustele (joonis 10.3)



Jooniselt 10.3 võib näha, et töötajad on võrreldes juhtidega oma pädevuste suhtes oluliselt kriitilisemad olnud. Selgemad erinevused töötajate ja juhtide hinnangutes

ilmnevad sellistes valdkondades nagu spordifüsioteraapia, neuroloogiline füsioteraapia, sisehaiguste füsioteraapia ning tegevusteraapia. Kuna tegemist on kõrghariduse baasilt omandatava erialaga, võib arvata, et juhid võivad eeldada kõrgemaid pädevusi töötajatelt, kui töötajad ise seda tunnetavad.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 10.4)

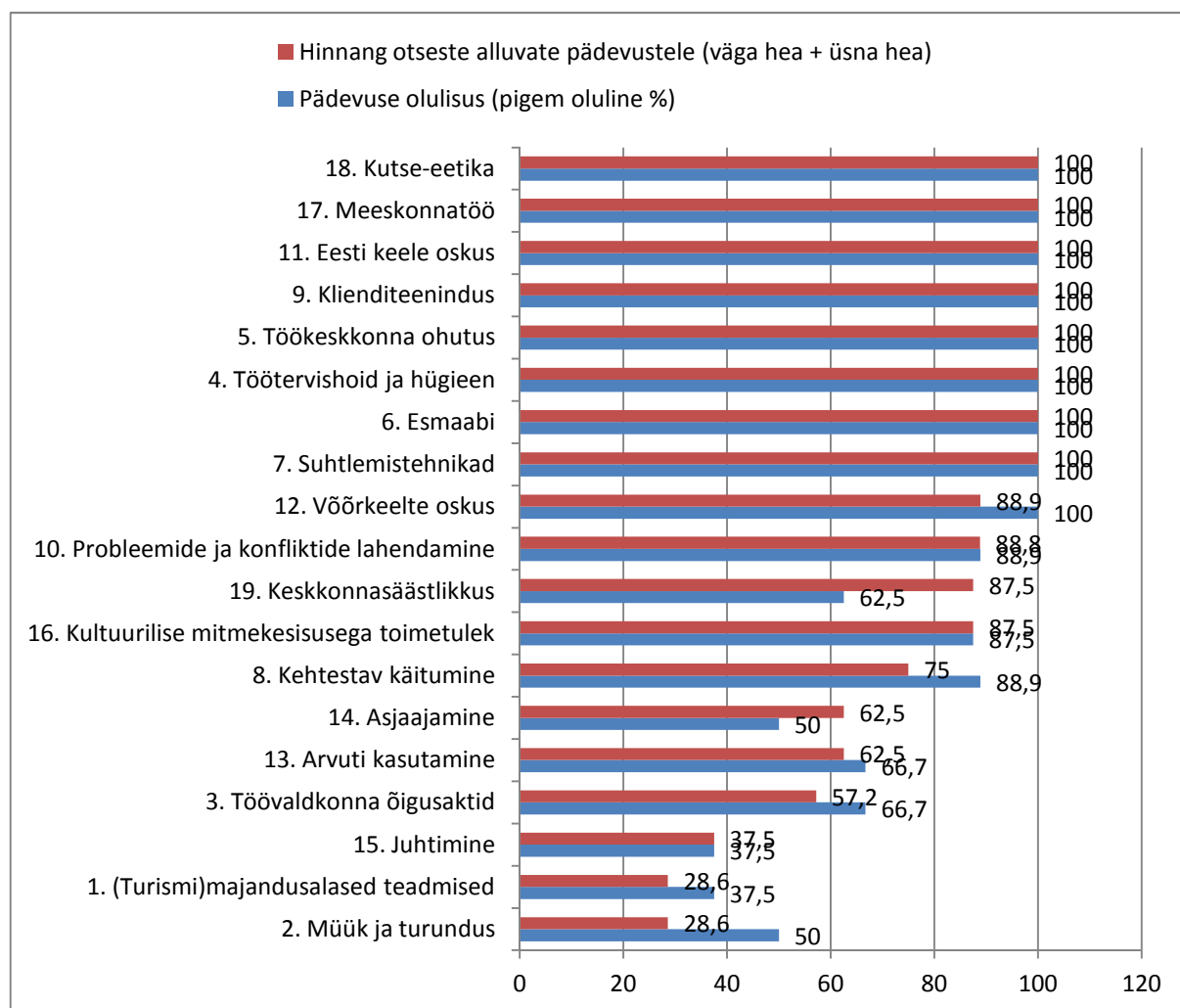


Kõige kõrgemalt on hinnatud oma kutse-eetikat, klienditeeninduse alaseid pädevusi, eesti keele oskust, meeskonnatöö ja esmaabi alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud müügi ja turunduse, (turismi)majanduse ning juhtimise alaseid pädevusi, mida on peetud ka igapäevatöö seisukohalt vähem olulisteks. Suurim pädevuslõhe ilmneb võõrkeelte oskuse puhul.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (6 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (5 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (3 korda mainitud);
- Kehtestav käitumine (2 korda mainitud);
- Arvuti kasutamine (2 korda mainitud).

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 10.5)

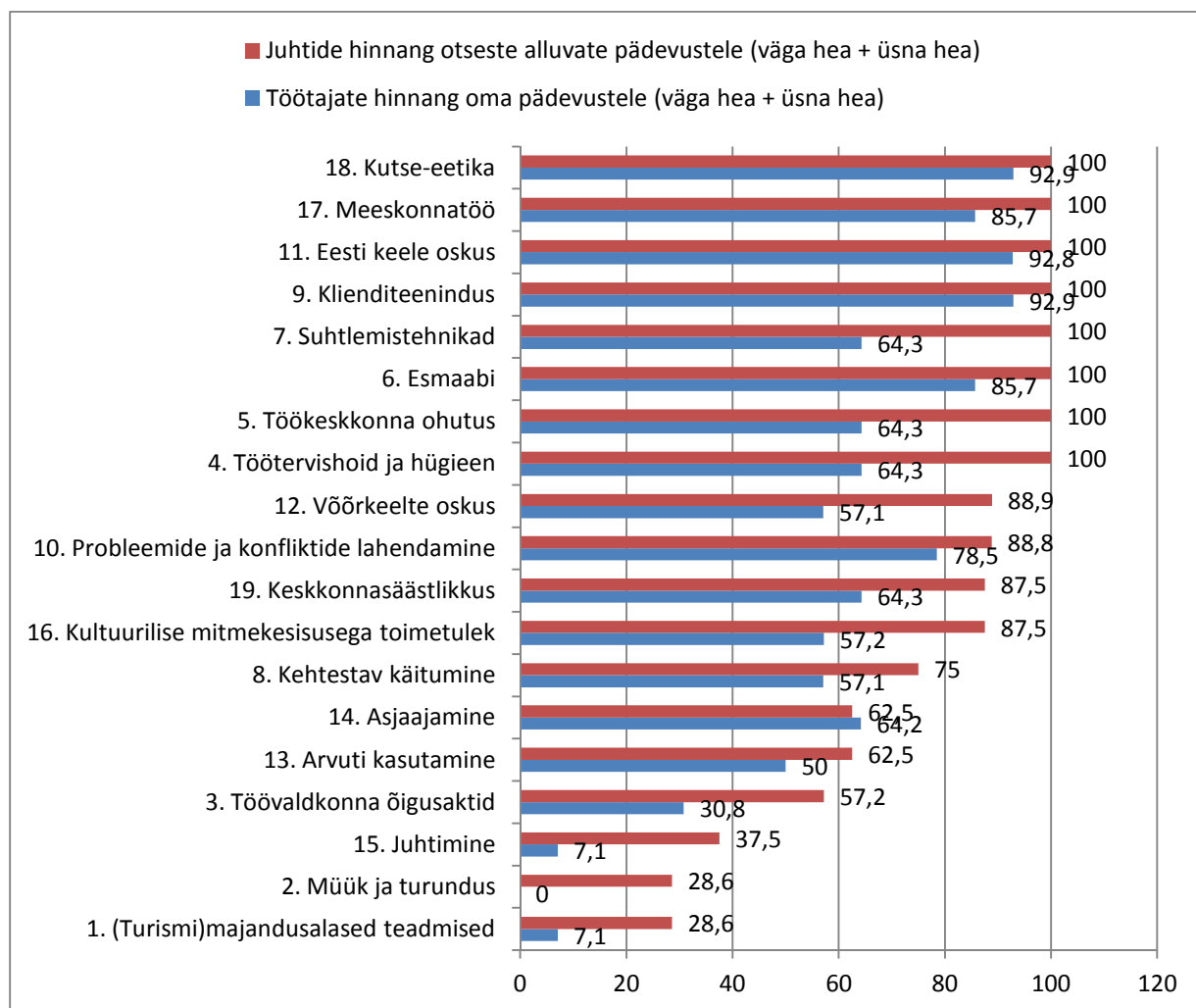


Juhid on hinnanud otseste alluvate pädevusi taaskord üsna kõrgelt. Madalamalt on hinnatud üldpädevusi valdkondades, mida ei peeta olulisteks – müük ja turundus, (turismi)majandus ja juhtimine.

Arenguvajadust mainiti sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Suhtlemistehnikad (5 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (3 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (3 korda mainitud);
- Müük ja turundus (2 korda mainitud);
- Kehtestav käitumine (2 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud otseste alluvate üldpädevustele (joonis 10.6)

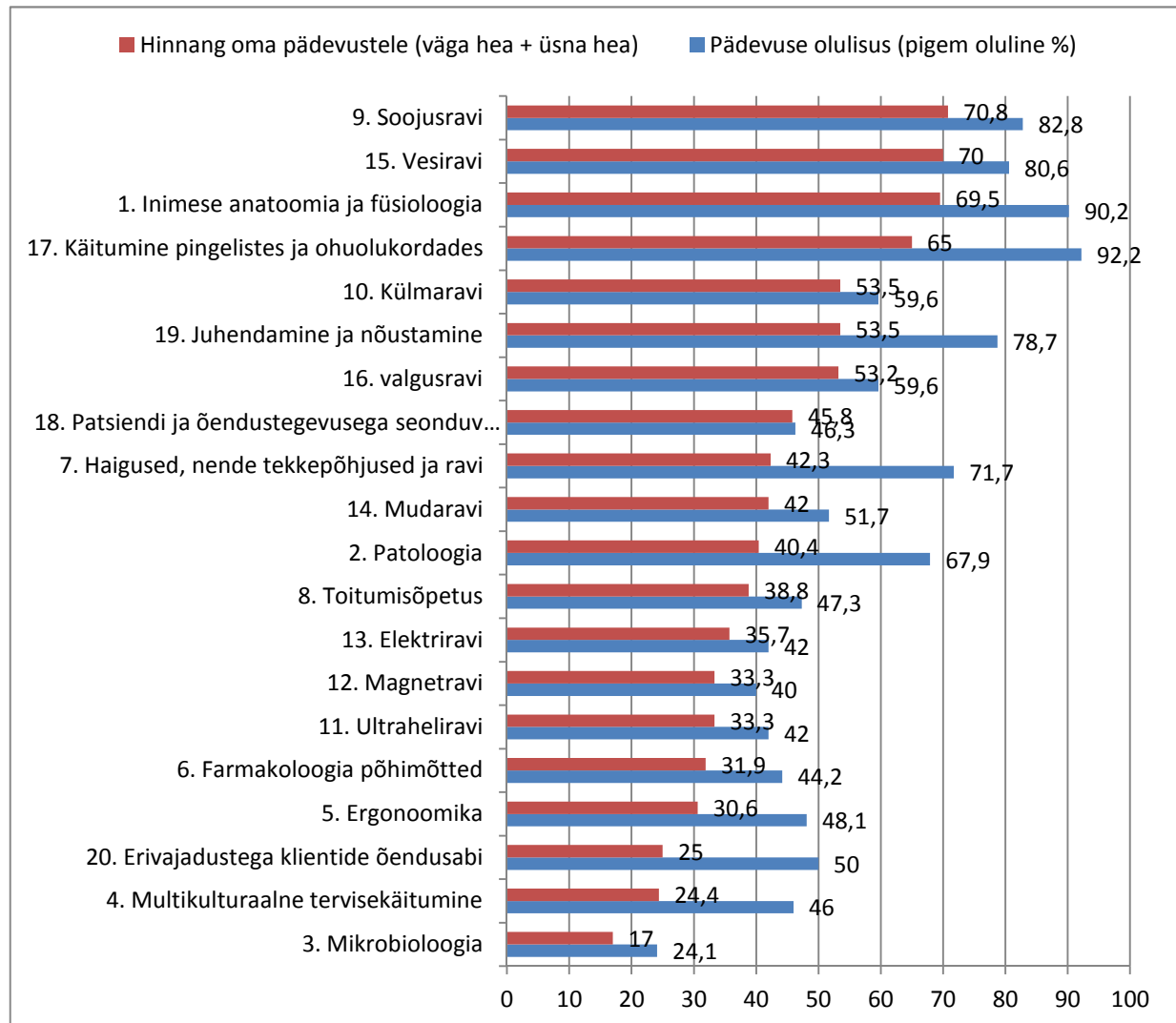


Ka üldpädevuste puhul võib näha, et töötajad on olnud võrreldes juhtidega mõnevõrra kriitilisemad oma pädevuste suhtes. Suurimad erinevused töötajate ja otseste ülemuste hinnangutes ilmnevad suhtlemistehnikate, töötervishoiu ja hügieeni, töökeskkonna ohutuse ning juhtimise vallas.

Kokkuvõttes on hinnanud töötajad nii oma erialaseid kui üldpädevusi kriitilisemalt kui otsesed juhid. Erialaste pädevuste puhul on töötajad näinud teatud pädevuslõhet valdkondades, mis puudutavad spordifüsioteraapiat, biomehaanikat ja kinesioloogiat, neuroloogilist füsioteraapiat ning tegevusteraapia valdkonna pädevusi. Üldpädevuste osas on taaskord toodud esile arenguvajadust võõrkeelte oskuse, aga ka suhtlemistehnikate vallas.

Ametigrupp 11: Õde – hooldusõde – raviteenindaja (N = 79)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 11.1)



Kõige kõrgemalt on hinnatud oma pädevusi raviliikides, mida igapäevatöös sagedamini rakendatakse, nt. soojusravi ja vesiravi, samuti üldteadmisi inimese anatoomiast ja füsioloogiast. Kõige madalmaid hinnanguid on antud oma mikrobioloogia alastele teadmistele, samuti multikultuuralse tervisekäitumise ning erivajadustega klientide õendusabi valdkonna pädevustele. Teatud pädevuslõhed ilmnevad valdkondades, mis puudutavad haiguseid, nende tekkepõhjuseid ja ravi, juhendamist ja nõustamist ning patoloogiaid, käitumist pingelistes ja ohuolukordades. See viitab asjaolule, et ametigrupi töötajad, kelle hulgas on lisaks meditsiinitaustaga õdedele ka vastavate teadmisteta raviteenindajad, siiski tunnevad vajadust teatava meditsiinilise taustteadmise järele.

Arendamist vajavate pädevustena mainitakse sagedamini järgmisi:

- Käitumine pingelistes ja ohuolukordades (22 korda mainitud);
- Juhendamine ja nõustamine (22 korda mainitud);
- Haigused, nende tekkepõhjused ja ravi (21 korda mainitud);
- Erivajadustega klientide õendusabi (17 korda mainitud);
- Inimese anatoomia ja füsioloogia (16 korda mainitud);
- Toitumisõpetus (13 korda mainitud).

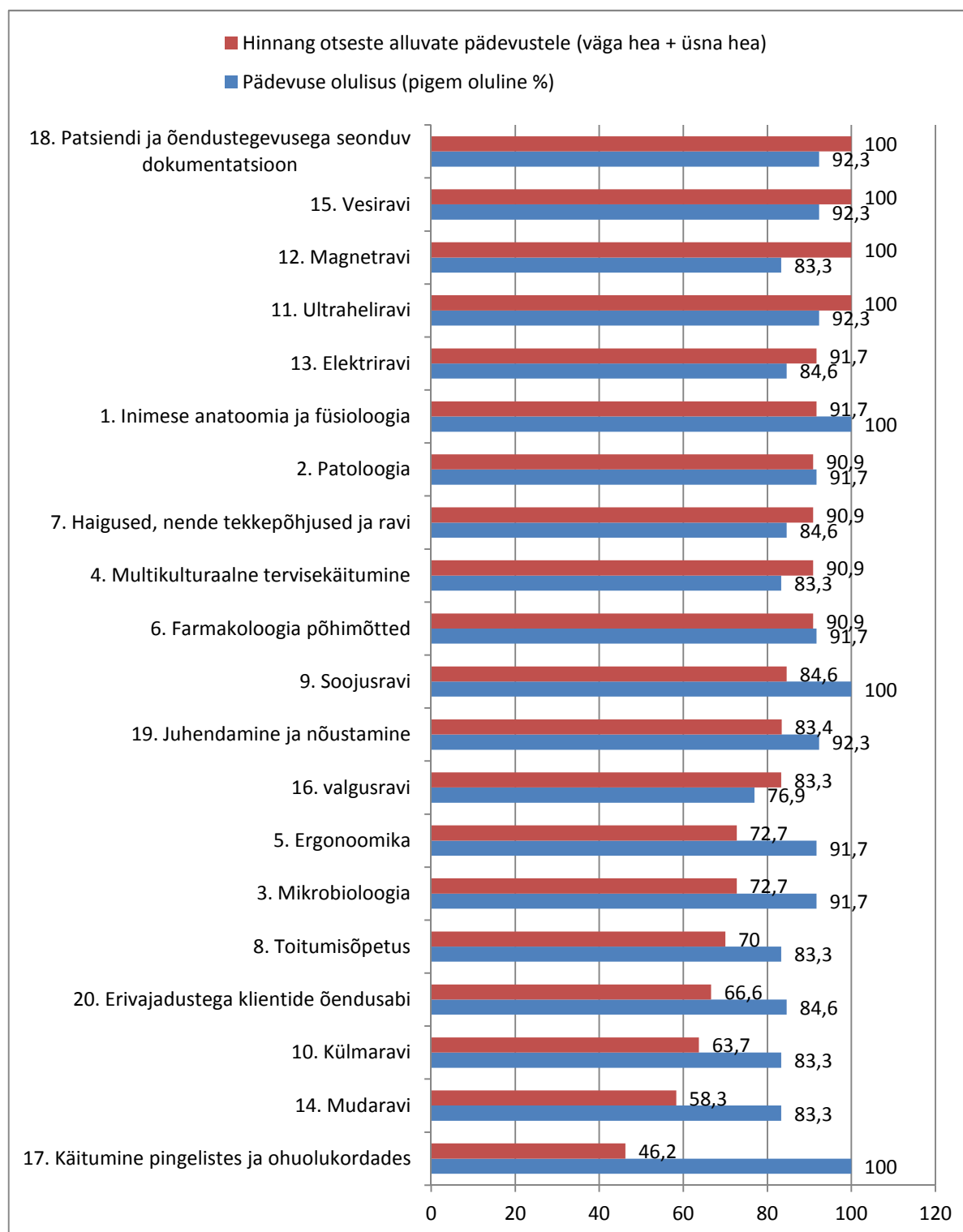
Muude arendamist vajavate erialaste pädevustena on mainitud järgmisi:

- Võõrkeelte oskus (10 korda mainitud);
- Konfliktsete ja vihaste klientidega toimetulek (3 korda mainitud);
- Patsiendi psühholoogia (2 korda mainitud);
- Esmaabi (2 korda mainitud);
- Hambaravi-alane täiendkoolitus;
- Alternatiivmeditsiin nt. kontaktitu massaaž.

Töötajad sooviksid täiendada oma pädevusi järgmistel koolitustel:

- Klassikaline massaaž, eri liiki massaažid (sh. vee-alune massaaž) (5 korda mainitud);
- Kiirabikursus, esmaabi kursus, elustamine (4 korda mainitud)
- Psühholoogia (4 korda mainitud);
- Keha-, käte- ja jalgade hoolitsused (3 korda mainitud);
- Farmakoloogia põhimõtted;
- Medõdede koolitus (4 korda mainitud);
- Võõrkeelte kursused (3 korda mainitud);
- Spa protseduurid/ raviteenused (3 korda mainitud).
- Vesiravi (teistes spaa-ettevõtetes) (3 korda mainitud)
- Konverentsid ja erialased üritused (3 korda mainitud);
- Hooldusõe täiendkoolitus (2 korda mainitud)
- Hambaraviõdede täiendkoolitus;
- Juhtimine;
- Alternatiivmeditsiin;
- Toitumisõpetus
- Füsioteraapia
- Sotsiaaltöö;
- Töötervishoid;
- Töö geriaatrilise patsiendiga;

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 11.2)



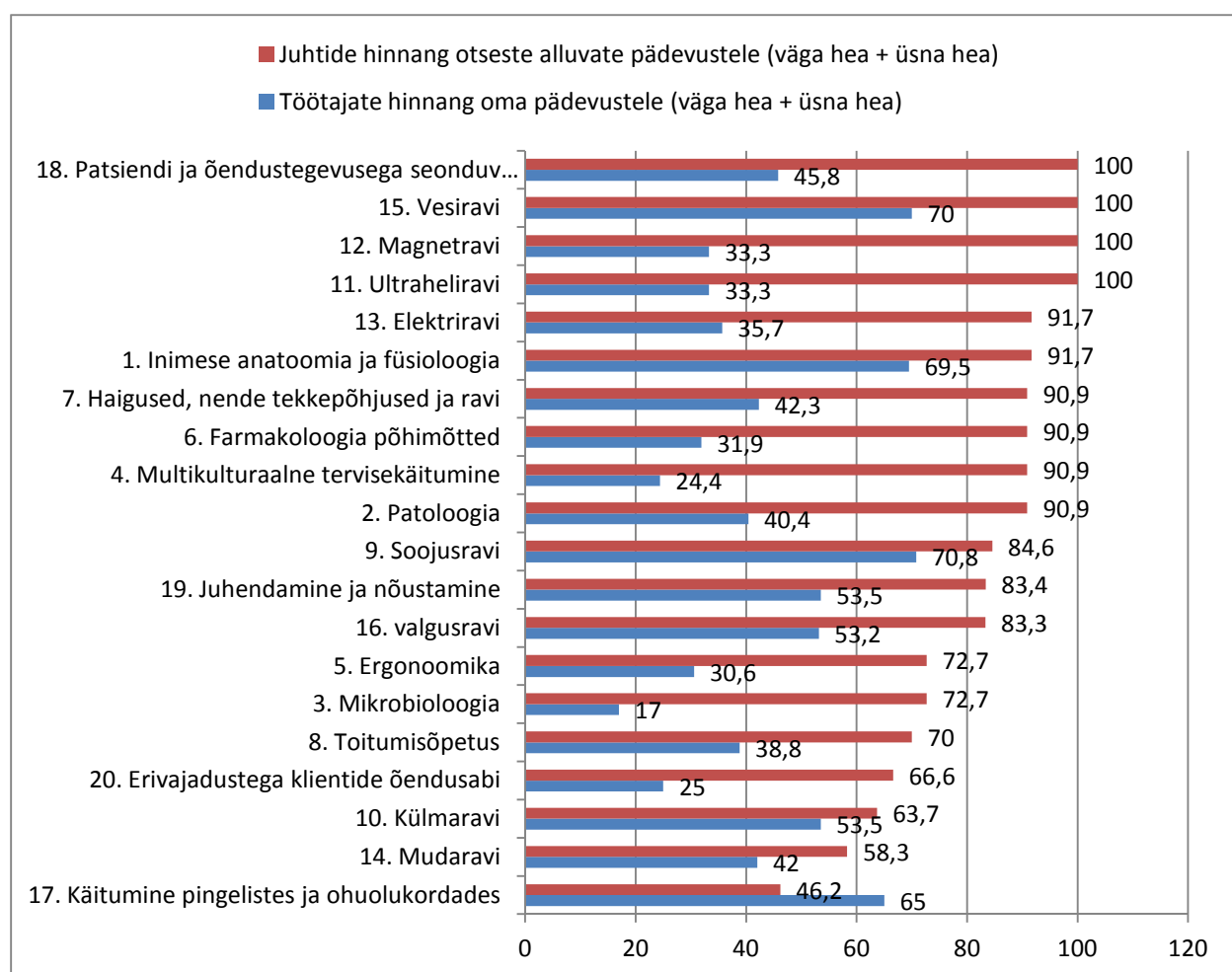
Juhid on hinnanud kõrgemalt töötajate pädevusi valdkondades, mis puudutavad õendustegevusega seonduvat dokumentatsiooni, vesi- magnet- ja ultraheliravi. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi, mis puudutavad käitumist pingelistes ja ohuolukordades. Siin ilmneb ka selgeim pädevuslõhe, kus vastavat pädevust on

peetud kõigi vastanute poolt oluliseks, samas pädevuse taset on hinnatud suhteliselt madalalt.

Arendamist vajavate pädevustena mainitakse sagedamini järgmisi:

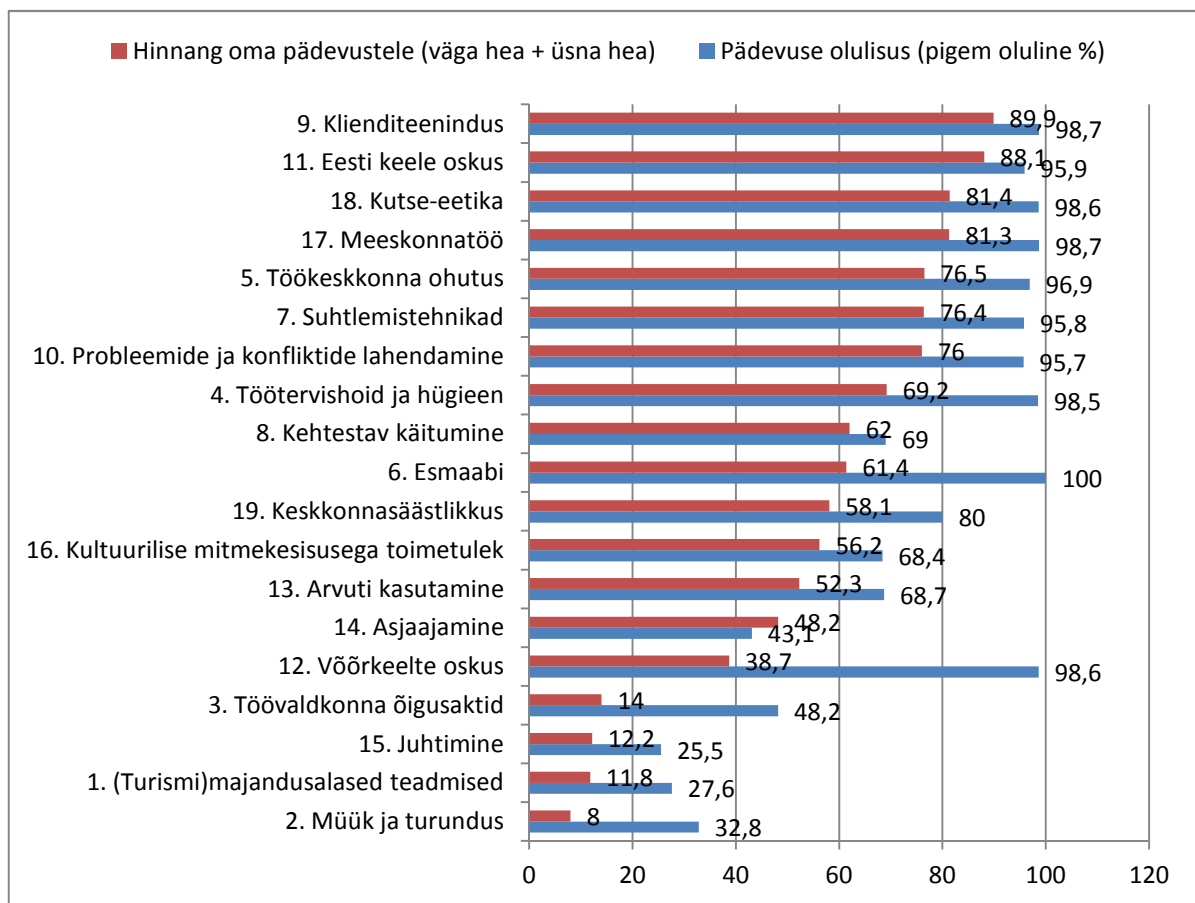
- Käitumine pingelistes ja ohuolukordades (5 korda mainitud);
- Erivajadustega klientide õendusabi (4 korda mainitud);
- Farmakoloogia põhimõtted (3 korda mainitud);
- Mikrobioloogia (2 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnang töötajate erialastele pädevustele (joonis 11.3)



Võib näha, et juhtide hinnangud töötajate pädevustele on peaaegu kõikides pädevusvaldkondades oluliselt kõrgemad kui töötajate hinnangud. Seda võib seletada asjaoluga, et ametigrupi töötajate hulgas on spetsialiseerumine erinevate raviliikide ning õendustegevuste osas. Juhid on hinnanud ametigrupi kui terviku pädevusi, võttes arvesse kuivõrd pädevusvajadused ettevõtte kontekstis kaetud on. Samas, juhid on hinnanud kriitsemalt kui töötajad ise töötajate pädevusi valdkonnas, mis puudutab käitumist pingelistes ja ohuolukordades.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 11.4)

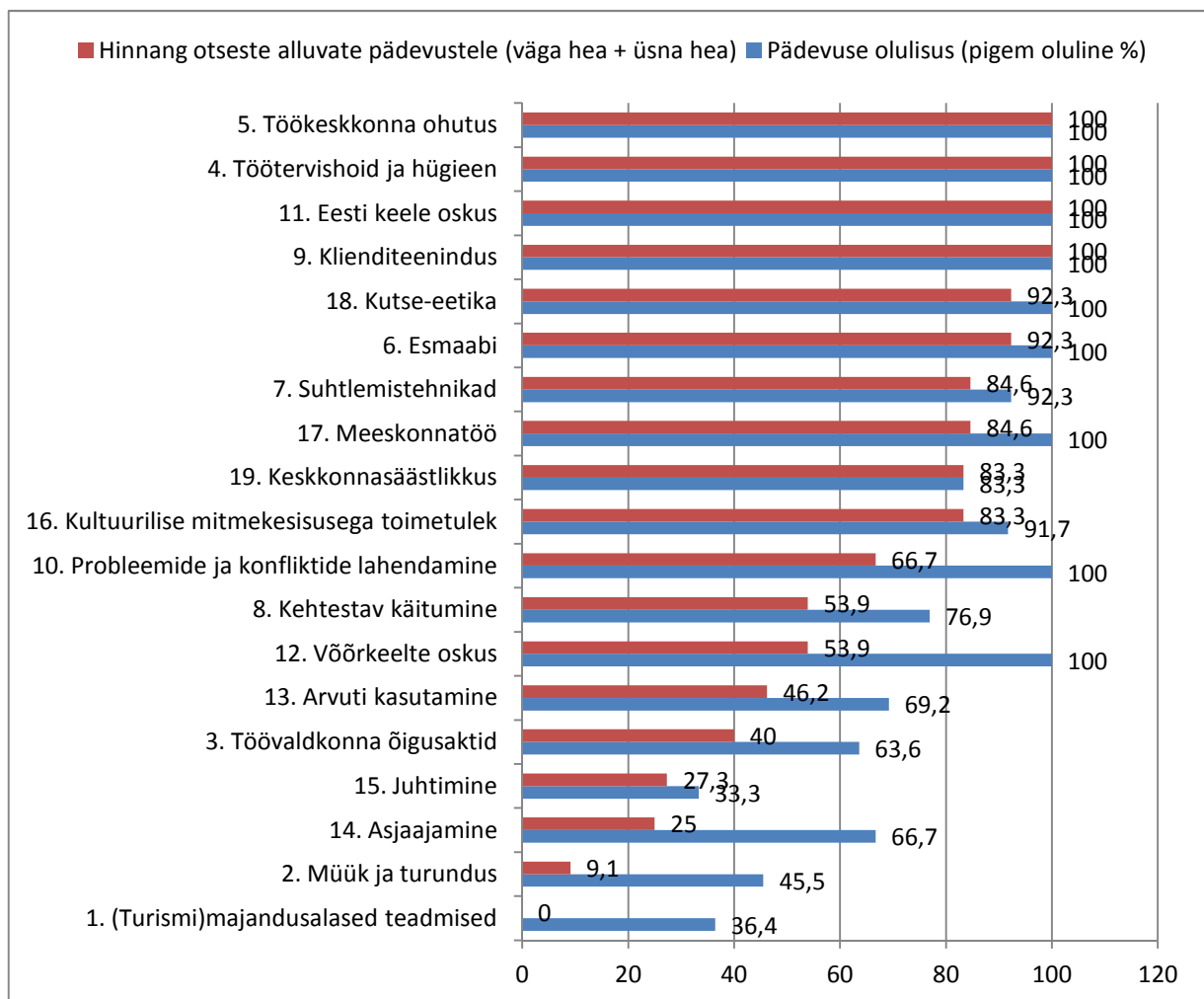


Üldpädevuste osas on hinnanud töötajad kõige kõrgemalt oma klienditeeninduse alaseid pädevusi, eesti keele oskust, kutse-etiikat ja meeskonnatöö oskusi. Kõige madalamalt on hinnatud müügi ja turunduse ning (turismi)majanduse ja juhtimise alaseid pädevusi. Samas, neid pädevusvaldkondi ei peeta ka oma igapäevatöö seisukohalt olulisteks. Suurimad pädevuslõhed ilmnevad võõrkeelte oskuse, aga ka esmaabi alaste pädevuste osas.

Arenguvajadust märgitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (21 korda mainitud);
- Arvuti kasutamine (8 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (7 korda mainitud);
- Juhtimine (7 korda mainitud);
- Esmaabi (6 korda mainitud);
- Kultuurilise mitmekesisusega toimetulek (6 korda mainitud).

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 11.5)

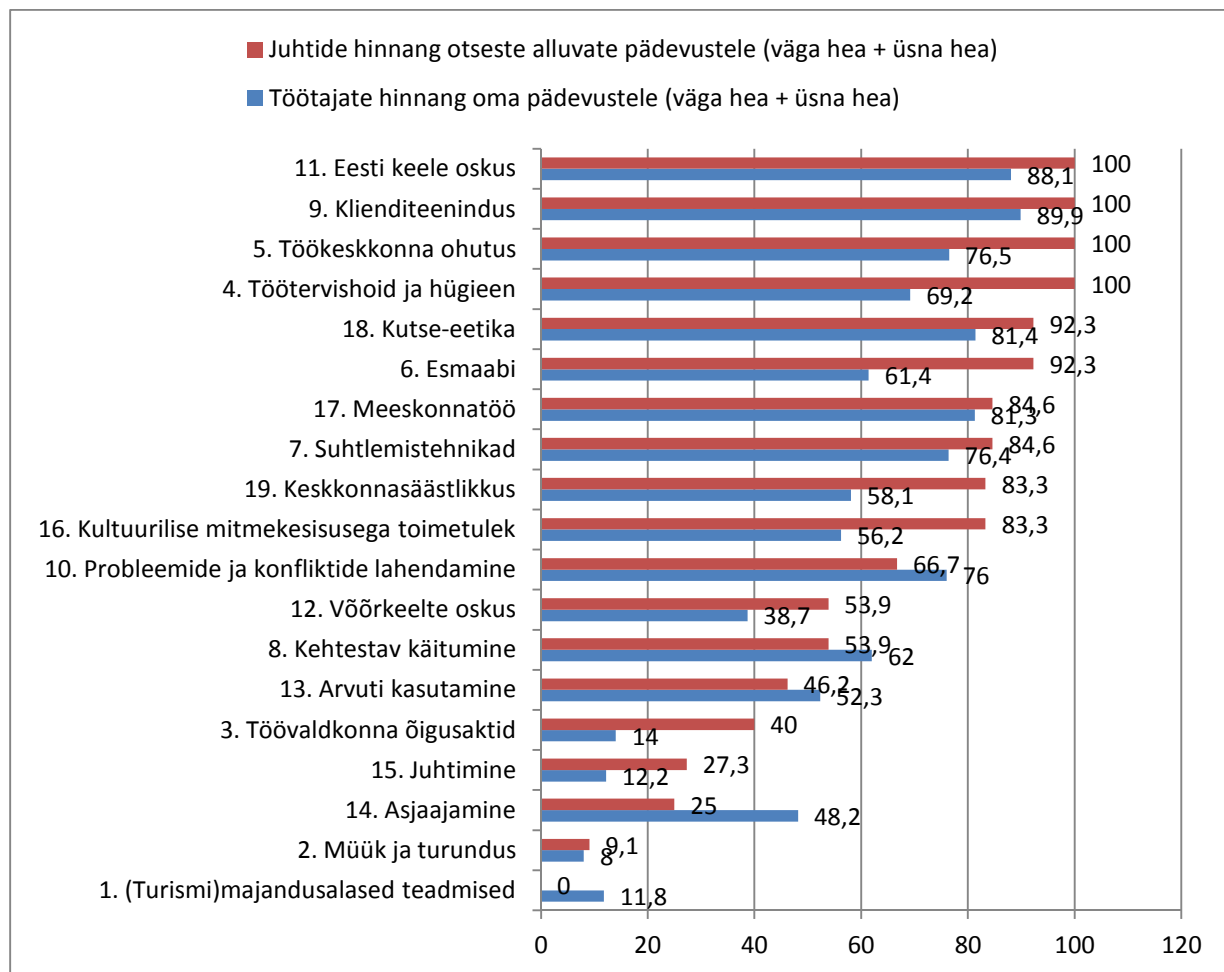


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt töötajate eesti keele oskust, klienditeeninduse, töökeskkonna ohutuse, töötervishoiu ja hügieeni alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi (turismi)majanduse ning müügi ja turunduse vallas. Võõrkeelte oskust ja probleemide ning konfliktide lahendamise oskust on pidanud kõik juhid olulisteks, samas on töötajate pädevuste taset mõnevõrra madalamalt hinnatud.

Arenguvajadust märgitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Klienditeenindus (7 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (5 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (5 korda mainitud);
- Meeskonnatöö (5 korda mainitud);
- Müük ja turundus (3 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (3 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 11.6)



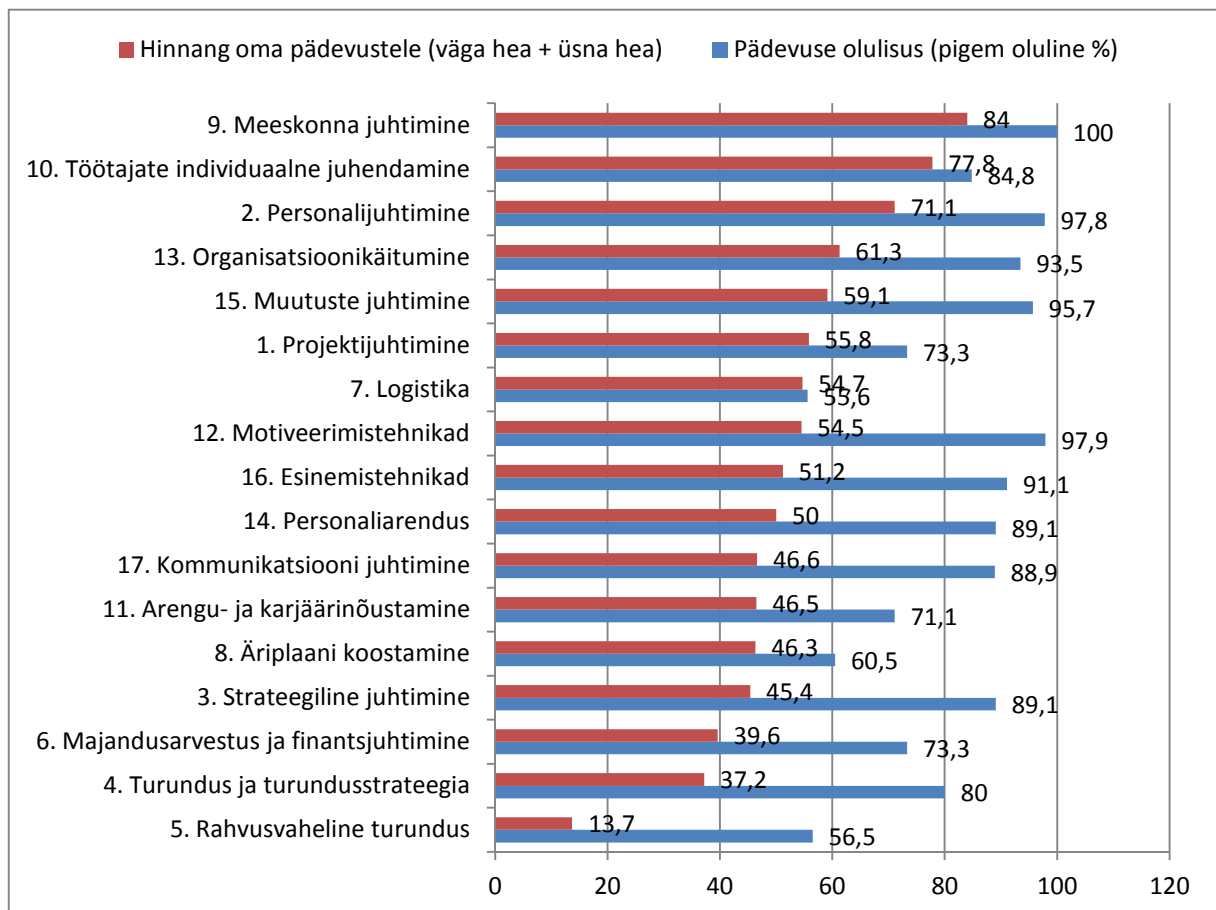
Võib näha, et teatud üldpädevuste osas on töötajad hinnanud oma pädevusi võrreldes juhtide poolt omistatud hinnangutega mõnevõrra madalamalt, nt. pädevuste osas, mis puudutavad esmaabi, töötervishoiu ja hügieeni, keskkonnasäästlikkust, kultuurilise mitmekesisusega toimetulekut, võõrkeelte oskust või töövaldkonna õigusaktide alaseid teadmisi. Samas, nt. asjaajamisega seotud pädevusi on töötajad võrreldes juhtidega kõrgemalt hinnanud.

Kokkuvõttes võib öelda, et töötajate arenguvajadused on ühelt poolt seotud kliendisuhtlusega ning teiselt poolt konkreetsete raviprotseduuride alaste pädevustega. Suurimad pädevuslõhed ilmnevad nii töötajajate kui juhtide hinnangul pädevuste osas, mis puudutavad käitumist pingelistes ja ohuolukordades, samuti erivajadustega klientide õendusabi. Töötajad ise on näinud pädevuslõhet ka juhendamise ja nõustamise valdkonnas ning haiguste valdkonna teadmiste osas. Kuna ametigrupi töötajate hulgas on lisaks õdedele ka meditsiinihariduseta töötajaid siis on mõistatav soov laiemate meditsiinalaste, aga ka esmaabi valdkonna teadmiste järele. Juhid on toonud välja ka raviliike (mudaravi, soojusravi, külmaravi), mille osas on vajadus pädevuste järele suurem. Üldpädevuste puhul on tajunud töötajad pädevuslõhet taaskord võõrkeelte oskuse, esmaabi ja töövaldkonna

õigusaktide alaste teadmiste vallas. Juhid on näinud lisaks arenguvajadust töötajate pädevuste osas, mis puudutavad probleemide ja konfliktide lahendamise oskust.

**Ametigrupp 12: Spaa-ettevõtte tegevjuht – hotelliteenuste juht/hotelli direktor –
heaoluteenuste juht – toitlustusjuht – raviteenuste juht – iluteenuste
juht/ilusalongi juhataja – finantsjuht –personalijuht – kvaliteedijuht –
haldusjuht (N = 47)**

Töötaja hinnang erialastele pädevustele (joonis 12.1)



Juhtide ametigrupi töötajad on hinnanud kõige kõrgemalt oma meeskonnatöö juhtimise, töötajate individuaalse juhendamise ja personalijuhtimise alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud pädevusi, mis puudutavad turundust (sh. rahvusvaheline turundus, turundusstrateegia) ning majandusarvestust ja finantsjuhtimist. Jooniselt 12.1 võib näha üsna mitme pädevuse osas pädevuslõhet.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Motiveerimistehnikad (27 korda mainitud);
- Esinemistehnikad (21 korda mainitud);
- Muutuste juhtimine (19 korda mainitud);
- Meeskonna juhtimine (18 korda mainitud);
- Projektijuhtimine (15 korda mainitud);
- Turundus ja turundusstrateegia (15 korda mainitud).

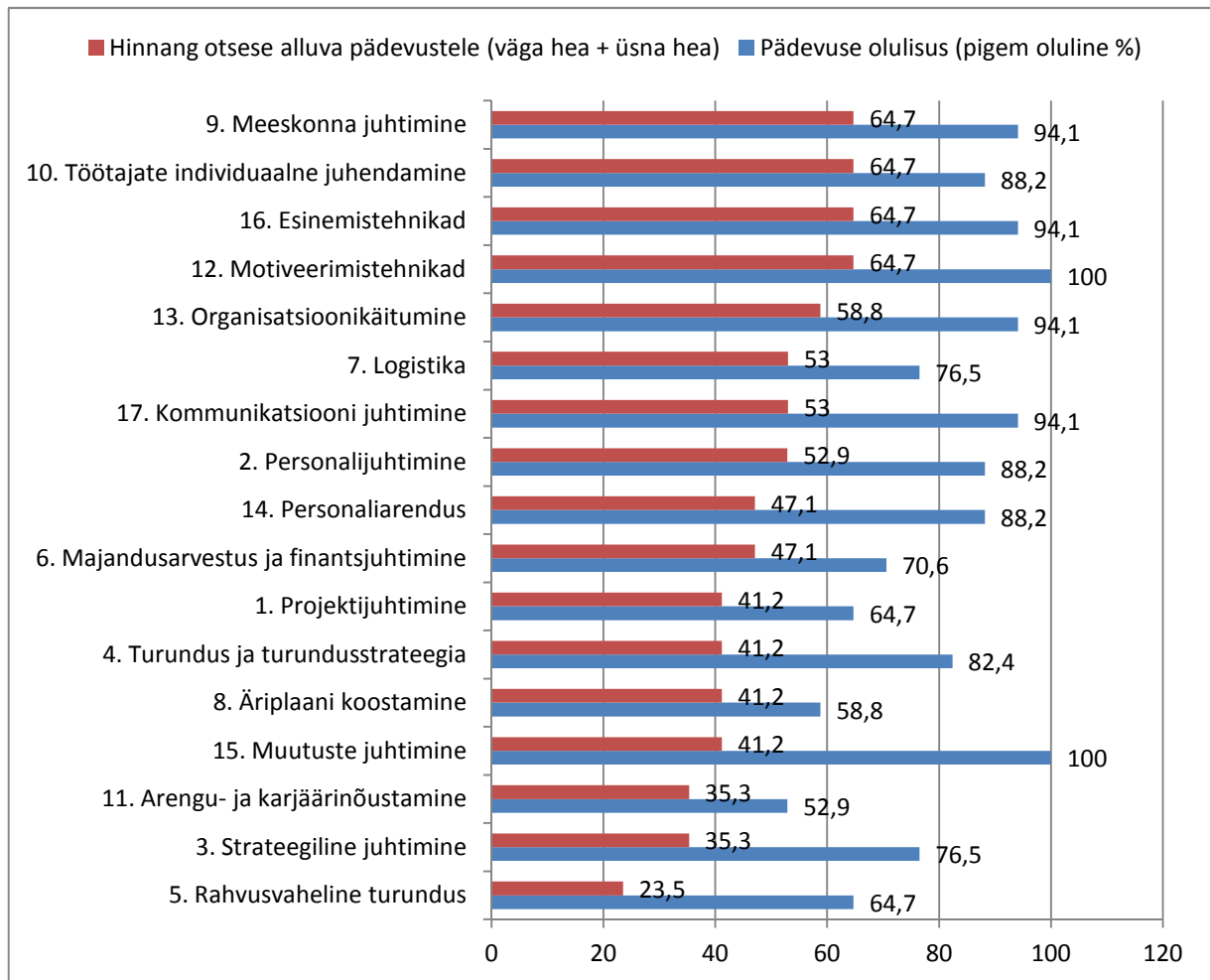
Muude arendamist vajavate pädevustena on märgitud järgmisi:

- Turundus hotelli valdkonnas;
- Käibejuhtimine;
- Hotelli-spetsiifiline finantside juhtimine;
- Tuleohutusnõuete uuendused;
- Tööpsühholoogia;
- IT-alased teadmised;
- Kriisiolukordade lahendamine.

Juhtide ametigrupi töötajad sooviksid täiendada oma pädevusi järgmistel koolitustel:

- Juhtimine, sh keskastmejuhi koolitus, strateegiline juhtimine, organisatsiooni juhtimine, kvaliteedijuhtimine (13 korda mainitud);
- Personalijuhtimine, sh. karjäärinõustamine, motivatsioonikoolitus, meeskonnatöö (11 korda mainitud);
- Finantsjuhtimine ja majandusarvestus, raamatupidamine, *channel management, revenue management* (8 korda mainitud);
- Võõrkeelte koolitus (5 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigus (4 korda mainitud);
- Arvutikoolitus, sh. arvutikujundusprogrammid (3 korda mainitud);
- Psühholoogia, sh probleemide lahendamine (2 korda mainitud);
- Klienditeenindus (2 korda mainitud);
- Müük ja turundus (2 korda mainitud);
- Tuleohutus ja tööohutus (2 korda mainitud);
- Hotelli juhtimine;
- Esinemistehnikad;
- Taastusravialane koolitus;
- Turismimajandus;
- Rehabilitatsioonimeeskonna koordineerimine;
- Toitlustusega seotud koolitused;
- Erialamessid ja teiste samas valdkonnas tegustevate ettevõtete tööga tutvumine.

Juhtide hinnang töötajate erialastele pädevustele (joonis 12.2)

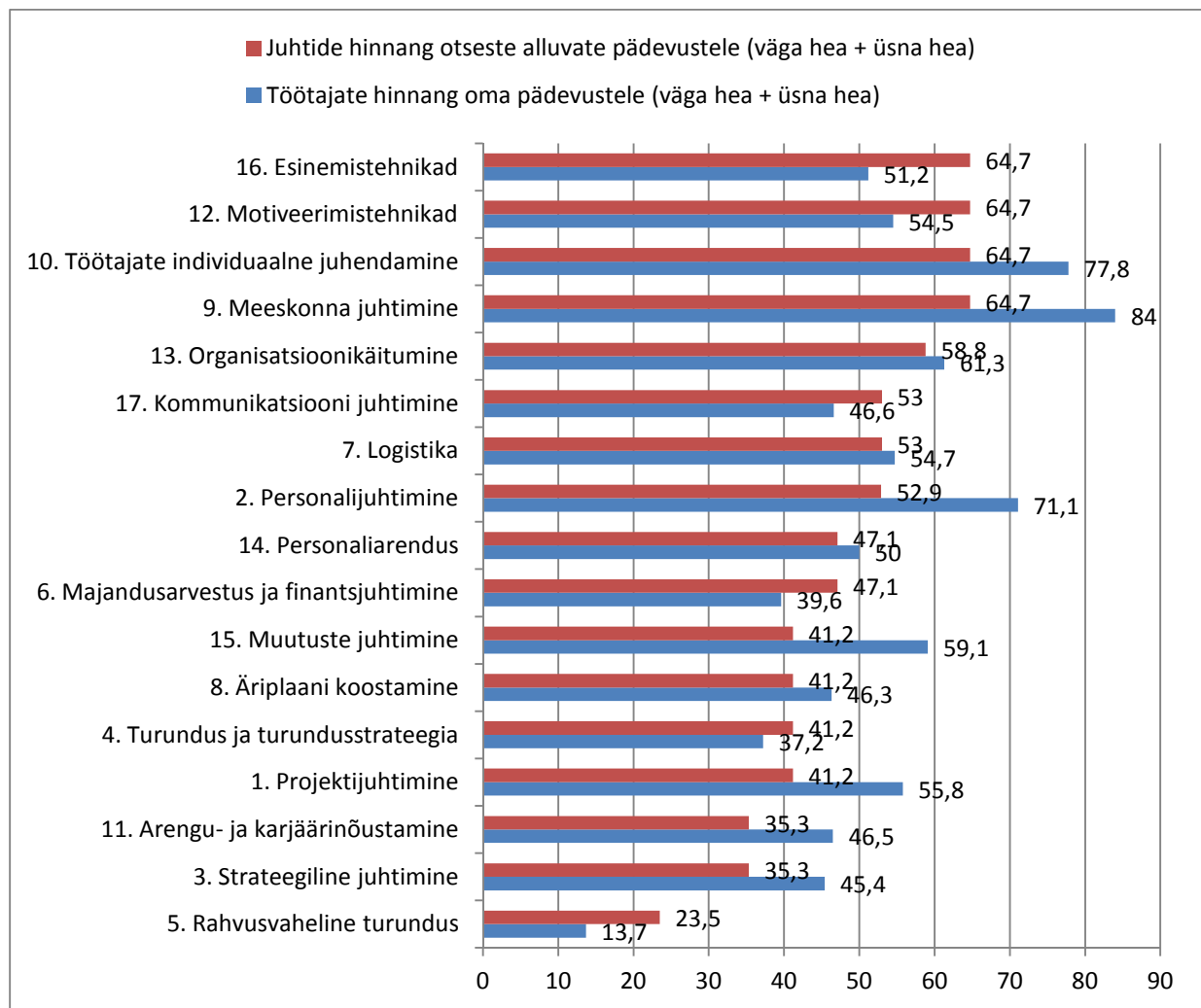


Juhtide ametigrupi töötajate otsesed ülemused on hinnanud kõrgemalt alluvate meeskonna juhtimise, töötajate individuaalse juhendamise, esinemistehnikate ning motiveerimistehnikate alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud juhtide pädevusi rahvusvahelise turunduse, aga ka strateegilise juhtimise ning arengu- ja karjäärinõustamise vallas. Suurim pädevuslõhe ilmneb muutuste juhtimise pädevuste osas, kuid ka teiste pädevusvaldkondade puhul (vt. joonis 12.3).

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste pädevuste osas:

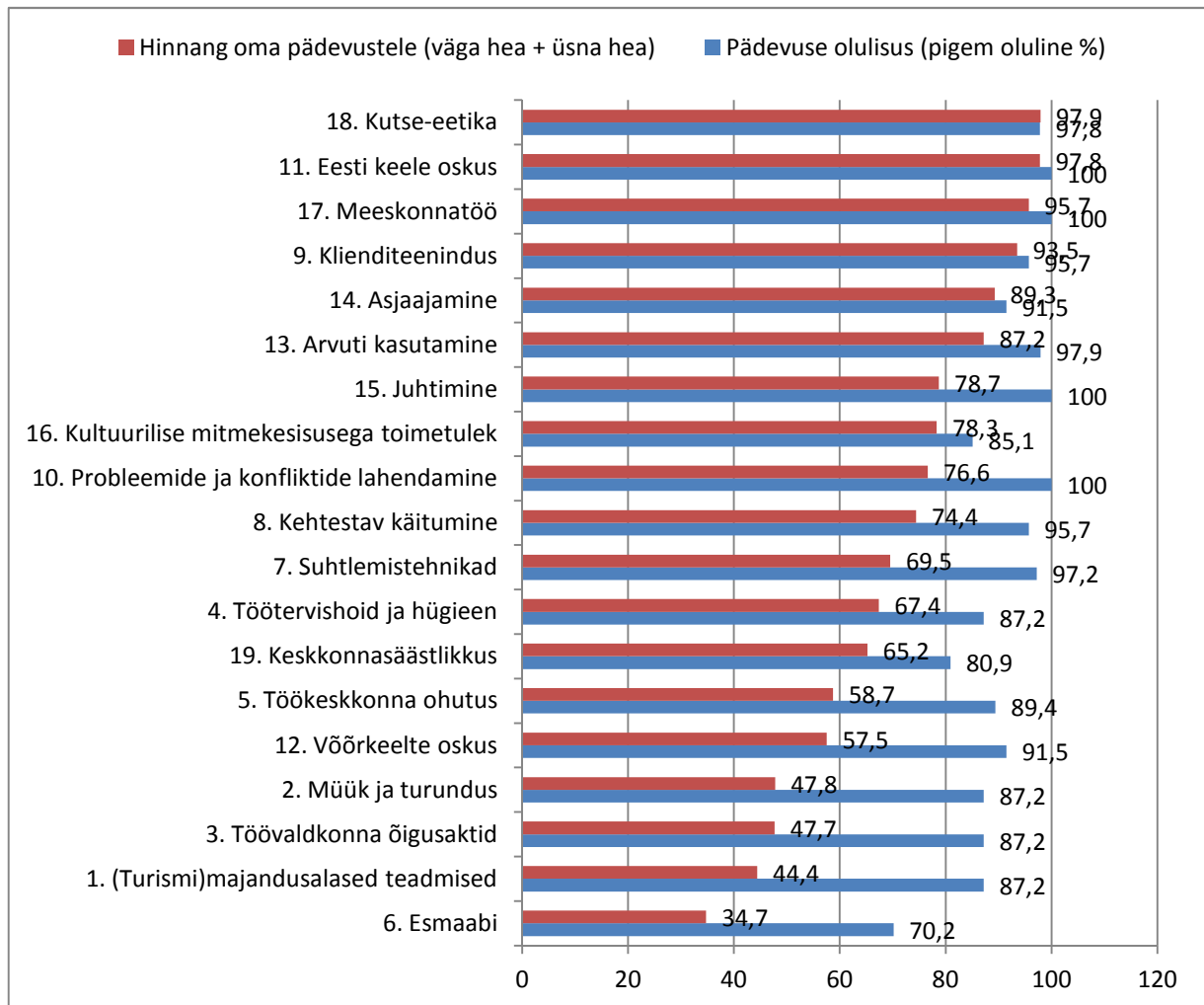
- Muutuste juhtimine (9 korda mainitud);
- Motiveerimistehnikad (5 korda mainitud);
- Esinemistehnikad (4 korda mainitud);
- Kommunikatsiooni juhtimine (4 korda mainitud);
- Majandusarvestus ja finantsjuhtimine (3 korda mainitud);
- Äriplaani koostamine (3 korda mainitud);
- Töötajate individuaalne juhendamine (3 korda mainitud).

Juhtide ja töötajate hinnangud erialastele pädevustele (joonis 12.3)



Üldjuhul on juhtide ametigrupi töötajate ja nende otseste ülemuste hinnangud sarnase mustriga. Mõnevõrra kriitilisemad on olnud juhtide otsesed ülemused pädevuste suhtes valdkondades, mis puudutavad personalijuhtimist, muutuste juhtimist, projektijuhtimist, meeskonnajuhtimist ning töötajate individuaalset juhendamist.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 12.4)

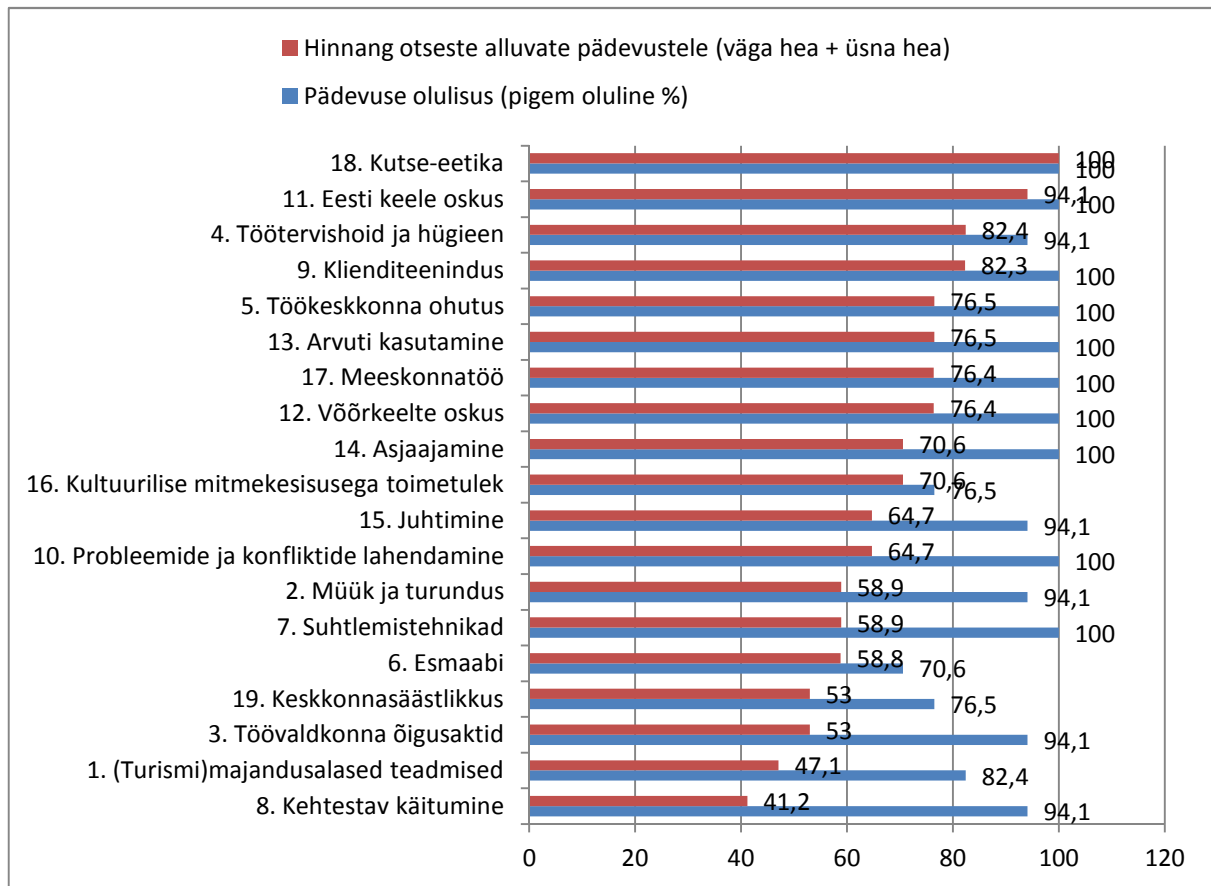


Üldpädevuste osas on hinnanud juhtide ametigrupi töötajad kõige kõrgemalt oma kutse-eetikat, eesti keele oskust, aga ka meeskonnatöö ja klienditeenindusega seotud pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud oma esmaabi alaseid pädevusi, kuid ka (turismi)majanduse alaseid teadmisi.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (22 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (14 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (14 korda mainitud);
- Müük ja turundus (13 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (12 korda mainitud);
- Kehtestav käitumine (12 korda mainitud).

Juhtide hinnang töötajate üldpädevustele (joonis 12.5)

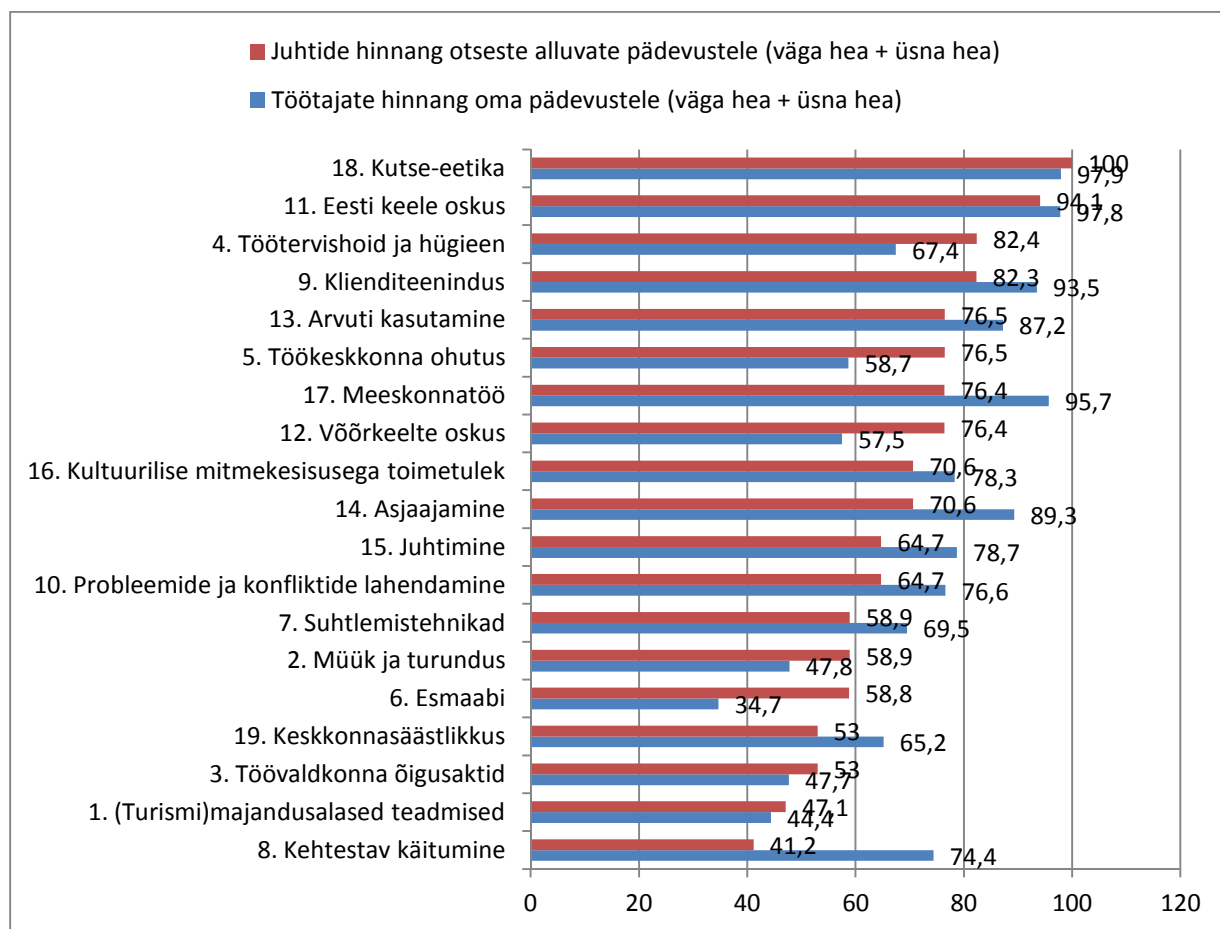


Juhtide ametigrupi otsesed juhid on hinnanud kõige kõrgemalt töötajate kutse-eetikat, eesti keele oskust, tervishoiu ja hügieeni ning klienditeenindusega seotud pädevusi. Kõige madalamalt hinnatakse juhtide kehtestava käitumise ning (turismi)majanduse alaseid pädevusi. Suurimad pädevuslõhed ilmevad kehtestava käitumise, suhtlemistehnikate, töövaldkonna õigusaktide ning probleemide ja konfliktide lahendamise alaste pädevuste puhul, kus pädevusi on peetud olulisteks, kuid samas on hinnatud pädevuste taset suhteliselt madalalt.

Arenguvajadust märgitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Suhtlemistehnikad (7 korda mainitud);
- Müük ja turundus (4 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (4 korda mainitud);
- Meeskonnatöö (4 korda mainitud);
- Klienditeenindus (3 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (3 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 12.6)

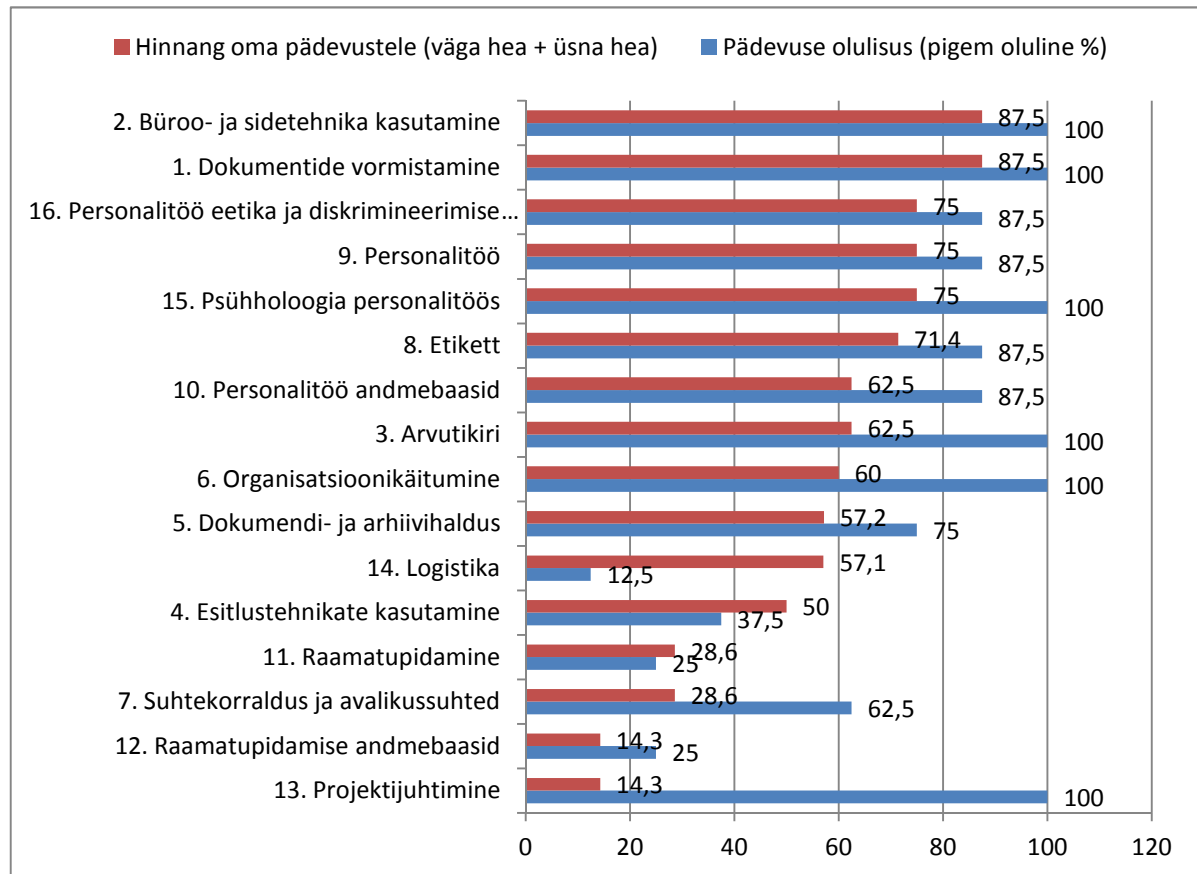


Üldjuhul on juhtide ametigrupi töötajate ja nende otseste ülemuste hinnangud töötajate üldpädevustele samasuunalised. Olulisemalt kõrgemalt võrreldes otseste ülemuste hinnangutega on hinnanud juhtide ametigrupi töötajad oma pädevusi kehtestava käitumise vallas, mõnevõrra kõrgemalt ka oma meeskonnatöö ja asjaajamise alaseid pädevusi. Samas, töötajad on hinnanud madalamat oma pädevuste taset esmaabi, võõrkeelte oskuse, töökeskkonna ohutuse ning töötervishoiu ja hügieeni vallas.

Kokkuvõttes, nii juhtide ametigrupi töötajate kui nende otseste ülemuste poolt viidati üsna mitmetele pädevuslõhedele valdkondades, mis puudutavad eelkõige motiveerimistehnikaid, personaliarendust, turundus- ja turundusstrateegiat, strateegilist juhtimist ning muutuste juhtimise valdkondi. Üldpädevuste osas on töötajad tajunud pädevuslõhet üldiste (turismi)majanduse valdkonna teadmiste, samuti müügi ja turunduse ning töövaldkonna õigusakte puudutavate pädevuste vallas. Juhtide otsesed ülemused on lisaks eelpoolmainitud valdkondadele tõstnud esile arenguvajaduse ka suhtlemisega seotud pädevuste (kehtestav käitumine, suhtlemistehnikad, probleemide ja konfliktide lahendamine) osas.

Ametigrupp 13: Personalitöötaja – sekretär-juhiabi (N=8)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 13.1)



Kõige kõrgemalt on hinnatud oma pädevusi dokumentide vormistamise ning büroo- ja sidetehnika kasutamise vallas. Kõige madalamalt on hinnatud oma projektijuhtimise ning raamatupidamise andmebaaside alaseid pädevusi. Kui viimast on peetud ka oma igapäevatöö seisukohalt vähe oluliseks valdkonnaks, siis projektijuhtimise puhul ilmneb selge pädevuslõhe. Vastavat pädevust on pidanud kõik ametigrupi töötajad oluliseks, samas on hinnatud vastava pädevuse taset väga madalalt. Samuti võib teatavat pädevuslõhet näha organisatsioonikäitumise, suhtekorralduse ja avalikussuhete alaste pädevuste ning arvutikirja oskuste puhul.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Psühholoogia personalitöös (6 korda mainitud);
- Dokumentide vormistamine (5 korda mainitud);
- Personalitöö (5 korda mainitud);
- Dokumendi- ja arhiivihaldus (4 korda mainitud);
- Esitlustehnikate kasutamine (3 korda mainitud);

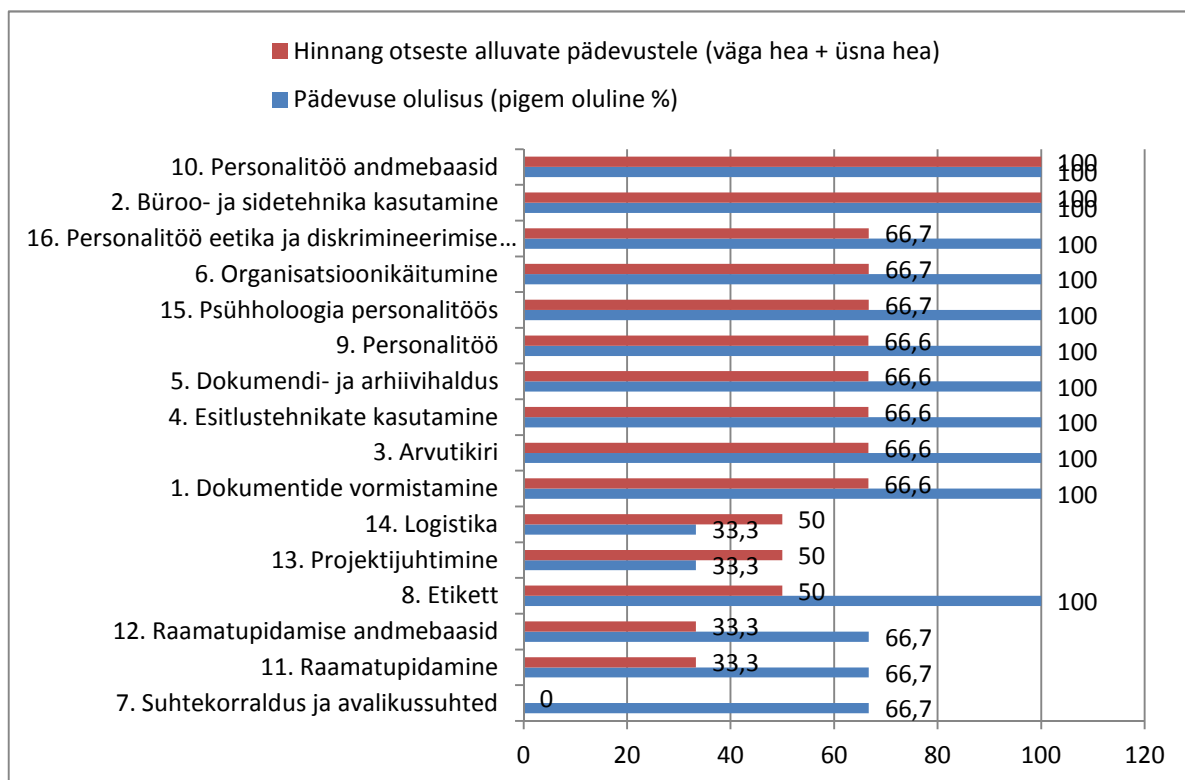
- Organisatsioonikäitumine (3 korda mainitud).

Muude erialaste pädevustena on mainitud võõrkeelte oskust (2 korda mainitud).

Töötajad sooviksid täiendada oma pädevusi järgmistel koolitustel:

- Asjaajamise täiendkoolitus;
- Tööõigus;
- Ortograafia;
- Personalitöö alused.

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 13.2)

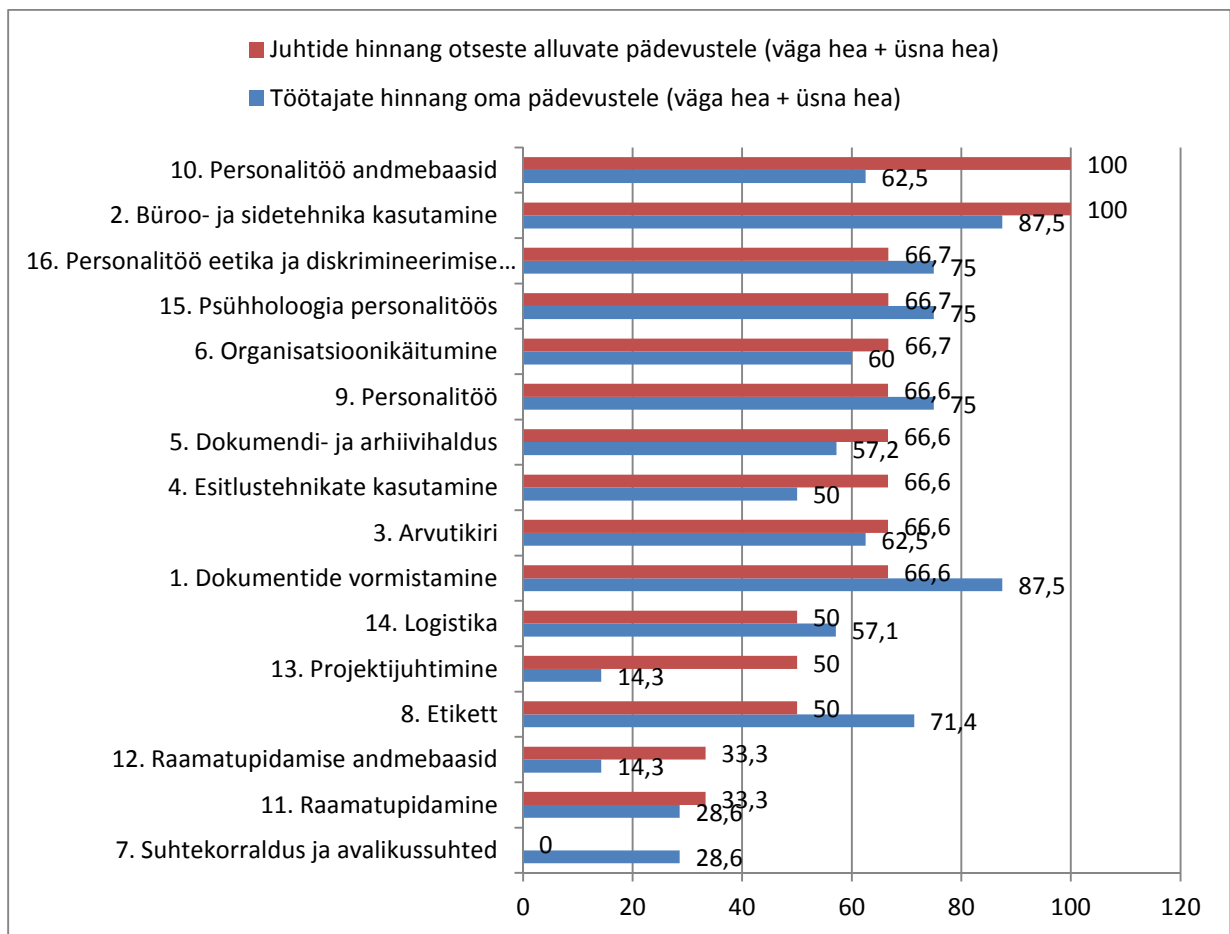


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt töötajate pädevusi personalitöö andmebaaside ning büroo- ja sidetehnika kasutamise valdkonnas. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi suhtekorralduse ja avalikussuhete vallas. Selgem pädevuslõhe ilmneb etiketti puudutavate teadmiste osas.

Arenguvajadust on mainitud järgmiste pädevuste osas;

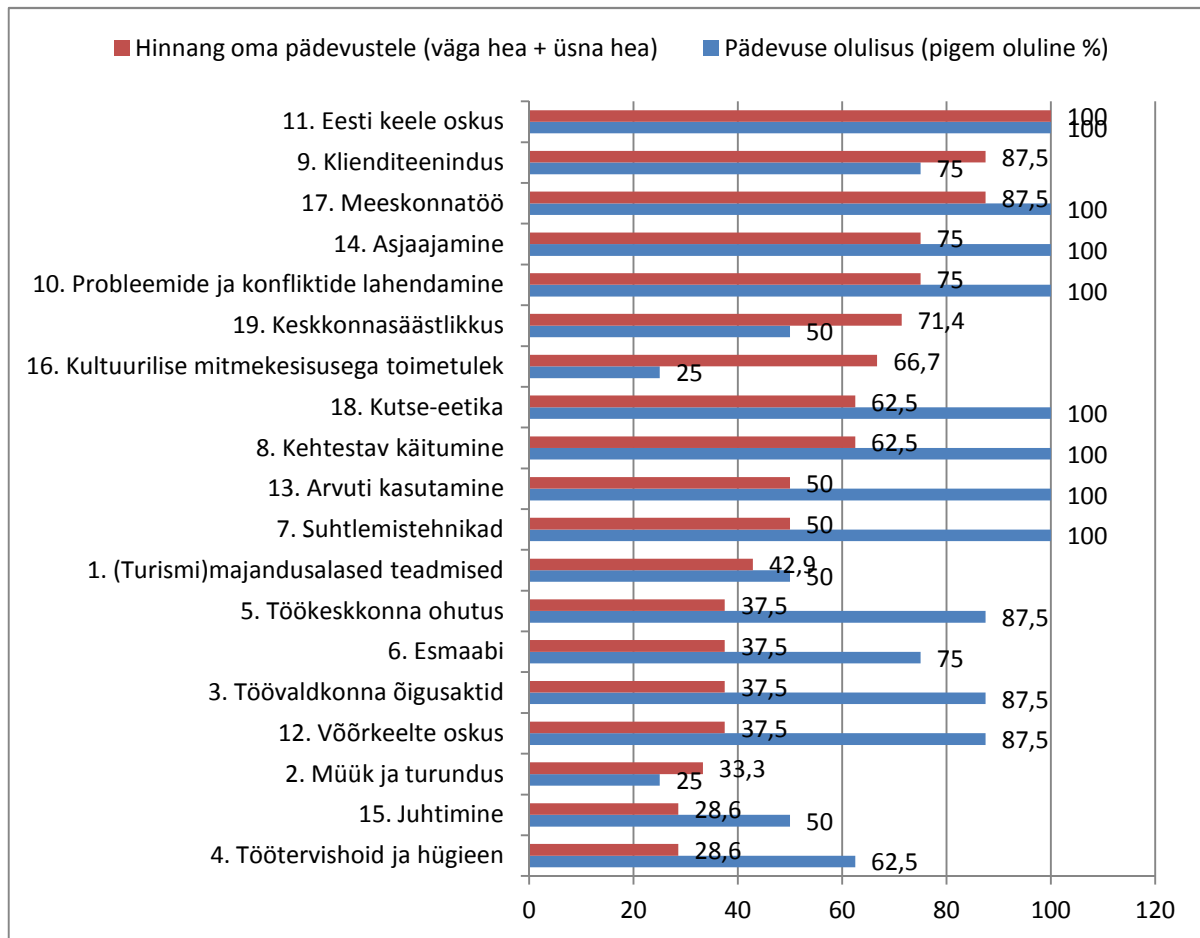
- Psühholoogia personalitöös (2 korda mainitud);
- Dokumentide vormistamine;
- Organisatsioonikäitumine;
- Personalitöö eetika ja diskrimineerimise vältimine

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele (joonis 13.3)



Üldiselt on töötajad ja juhid hinnanud töötajate pädevusi sarnaselt. Märkimisväärselt kõrgemalt töötajate enesehinnangutega võrreldes on hinnanud juhid töötajate pädevusi personalitöö andmebaaside kasutamise osas. Samas, juhid on olnud võrreldes töötajatega kriitilisemad töötajate pädevuste osas valdkondades, mis puudutavad dokumentide vormistamist, etiketti ning suhtekorraldust ja avalikussuhteid.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 13.4)

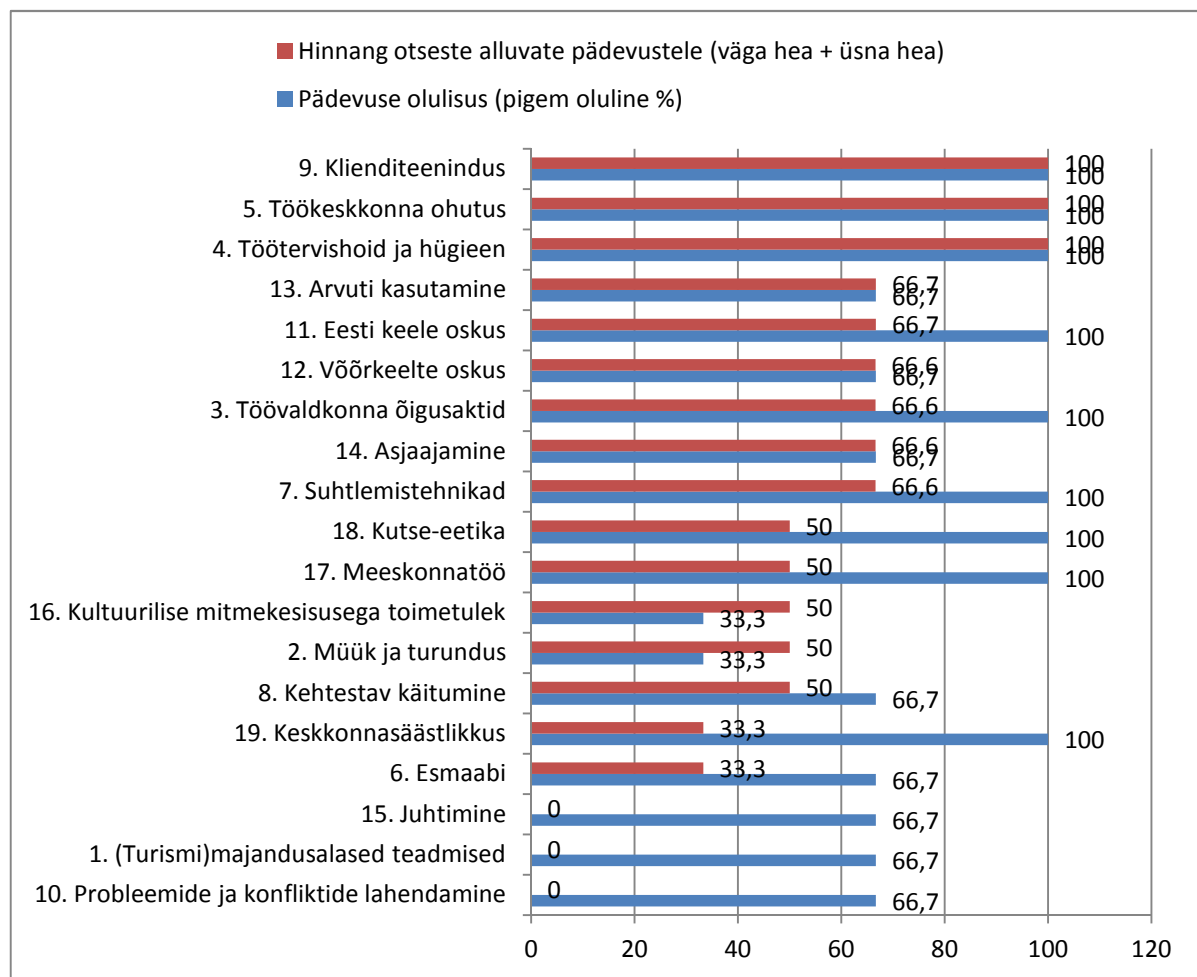


Üldpädevuste osas on hinnanud töötajad kõrgemalt oma eesti keele oskust, klienditeeninduse ning meeskonnatöö alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud oma pädevusi töötervishoiu ja hügieeni ning juhtimise vallas. Selgeimad pädevuslõhed ilmnevad võõrkeelte oskuse, töövaldkonna õigusaktide, suhtlemistehnikate, arvuti kasutamise ning töökeskonna ohutuse valdkonnas, kus pädevusi on peetud olulisteks, samas pädevuste taset on hinnatud suhteliselt madalalt.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (5 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (2 korda mainitud);
- Töötervishoid ja hügieen (2 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (2 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (2 korda mainitud).

Juhtide hinnang töötajate üldpädevustele (joonis 13.5)

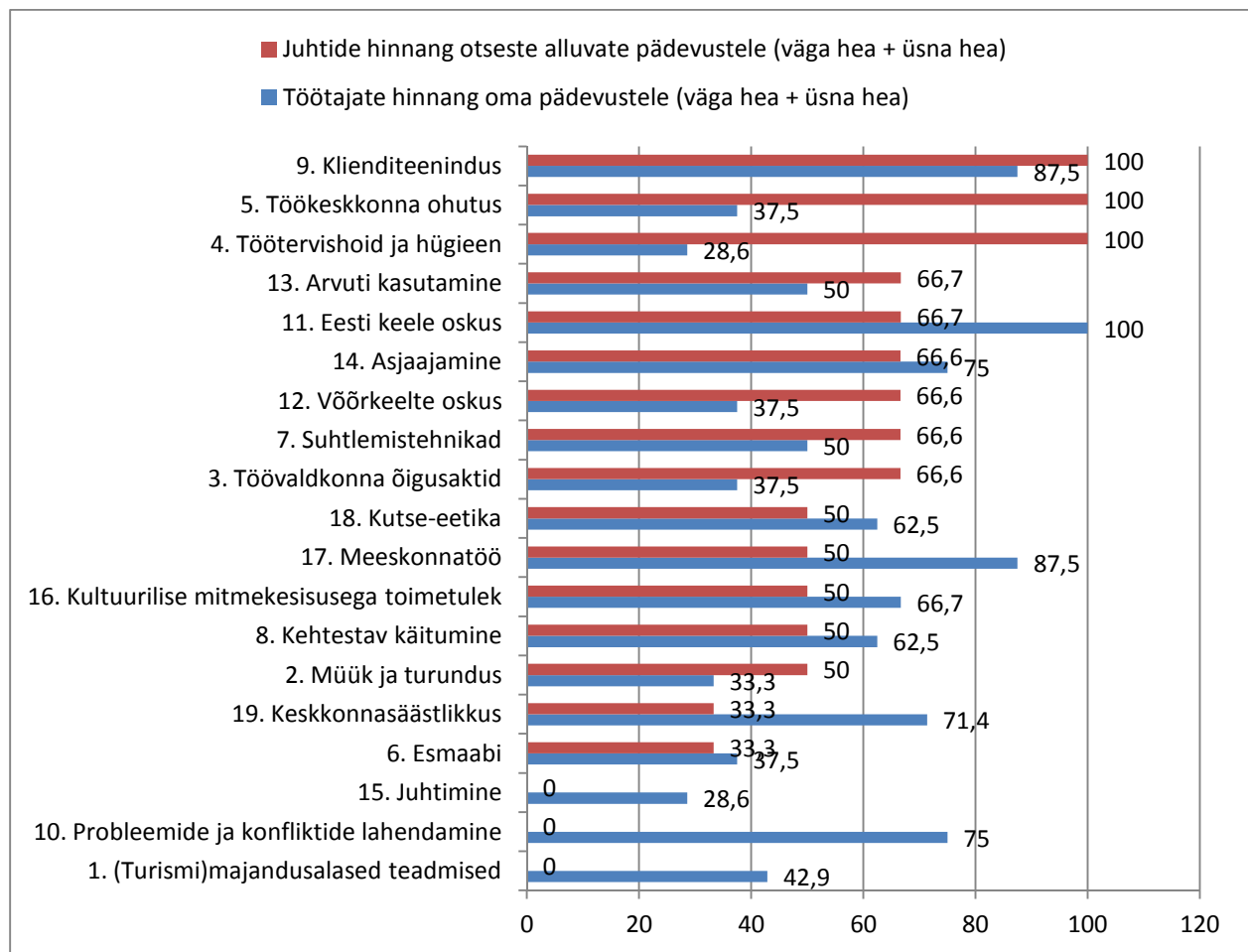


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt töötajate pädevusi klienditeeninduse, töökeskkonna ohutuse ning töeteravishoiu ja hügieeni vallas. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi juhtimise, (turismi)majanduse ja probleemide ning konfliktide lahendamise valdkonnas.

Arenguvajadust on mainitud järgmiste üldpädevuste osas:

- Probleemide ja konfliktide lahendamine (2 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad;
- Kehtestav käitumine;
- Eesti keele oskus;
- Asjaajamine.

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 13.6)



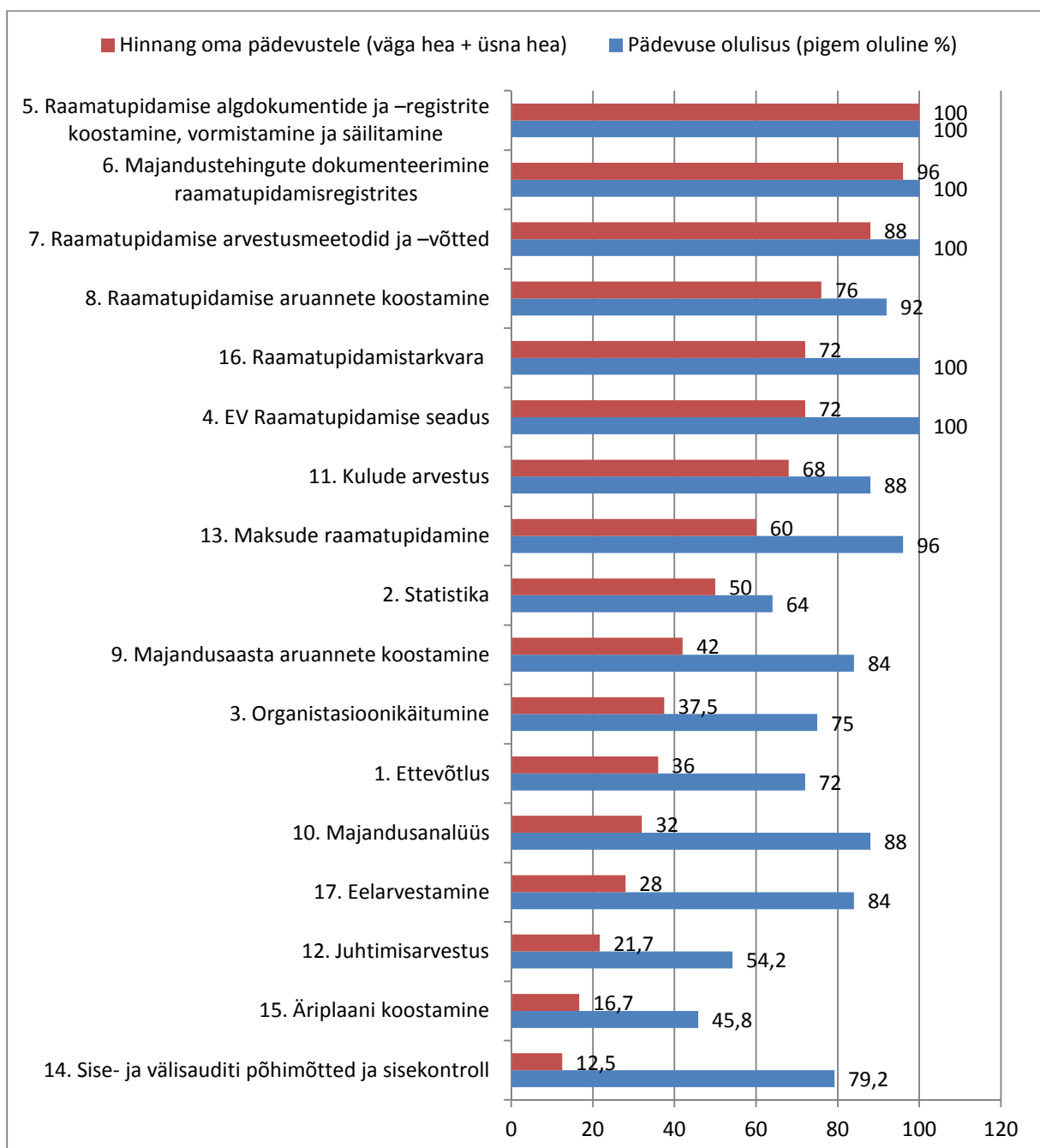
Jooniselt 13.6 võib näha selgeid erinevusi töötajate ja juhtide hinnangutes töötajate üldpädevustele. Võrreldes töötajatega on olnud juhid oluliselt kriitilisemad töötajate pädevuste suhtes sellistes valdkondades nagu probleemide ja konfliktide lahendamine, (turismi)majandus, juhtimine, meeskonnatöö ning eesti keele oskus. Samas, teatud pädevusvaldkondade puhul, nt töökeskkonna ohutus ja tervishoid ja hügieen, on hinnanud juhid töötajate pädevusi väga kõrgelt, samas töötajad ise on hinnanud oma pädevuste taset suhteliselt madalalt.

Kokkuvõtteks, ametigrupi töötajad on tajunud pädevuslõhesid kõige selgemini projektijuhtimise valdkonna pädevuste osas, samuti organisatsioonikäitumise ning arvutikirja alaste pädevuste puhul. Juhid seevastu on viidanud pädevuslõhele avalikussuhete ning etiketi valdkonnas. Kui üldjuhul avalikussuhted ei kuulu ametigrupi töötajate igapäevategevuste hulka, näevad juhid seda siiski potentsiaalselt töötajate tegevusspektri osana. Üldpädevuste osas on tajunud töötajad taaskord pädevuslõhet võõrkeelte oskuse ning töövaldkonna õigusaktide osas, kuid samuti töökeskkonna ohutust, suhtlemistehnikaid ja arvuti kasutamist puudutavate pädevuste puhul. Juhtide hinnangul ilmneb töötajate üldpädevuste osas pädevuslõhe kõige selgemalt probleemide ja konfliktide lahendamist puudutavate

pädevuste osas, kuid samuti juhtimise, (turismi)majanduse ning keskkonnasäästlikkust puudutavate pädevuste osas.

Ametigrupp 14: Pearaamatupidaja – raamatupidaja (N = 25)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 14.1)



Kõige kõrgemalt on hinnatud pädevusi, mida ka igapäevatöö seisukohalt olulisteks peetakse. Need pädevused puudutavad raamatupidamisdokumentide koostamist ja säilitamist, majandustehingute dokumenteerimist ning raamatupidamise arvestusmeetodeid. Kõige madalamalt on hinnatud oma pädevusi auditeerimise ning äriplaani koostamise vallas, ka juhtismisarvestust puudutavaid teadmisi on suhteliselt madalalt hinnatud.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Majandusanalüüs (13 korda mainitud);
- Majandusaasta aruannete koostamine (11 korda mainitud);
- Maksude raamatupidamine (10 korda mainitud);
- Eelarvestamine (8 korda mainitud);
- Raamatupidamise aruannete koostamine (7 korda mainitud).

Muude arendamist vajavate pädevustena on mainitud teadmisi eripensionite ja erisoodustuste valdkonnast.

Töötajad sooviksid täiendada end järgmistel koolitustel:

- Raamatupidamise täiendkoolitus (5 korda mainitud)
- Maksumuudatused, maksundus (2 korda mainitud);
- Eelarvestamine
- Võõrkeeled;
- Palgaarvestus;
- Töölepingu Seadus;
- Aastaruanne;
- Finantsjuhtimine;
- Töövaldkonna õigusaktid.

Juhtide hinnang töötajate erialastele pädevustele (joonis 14.2)

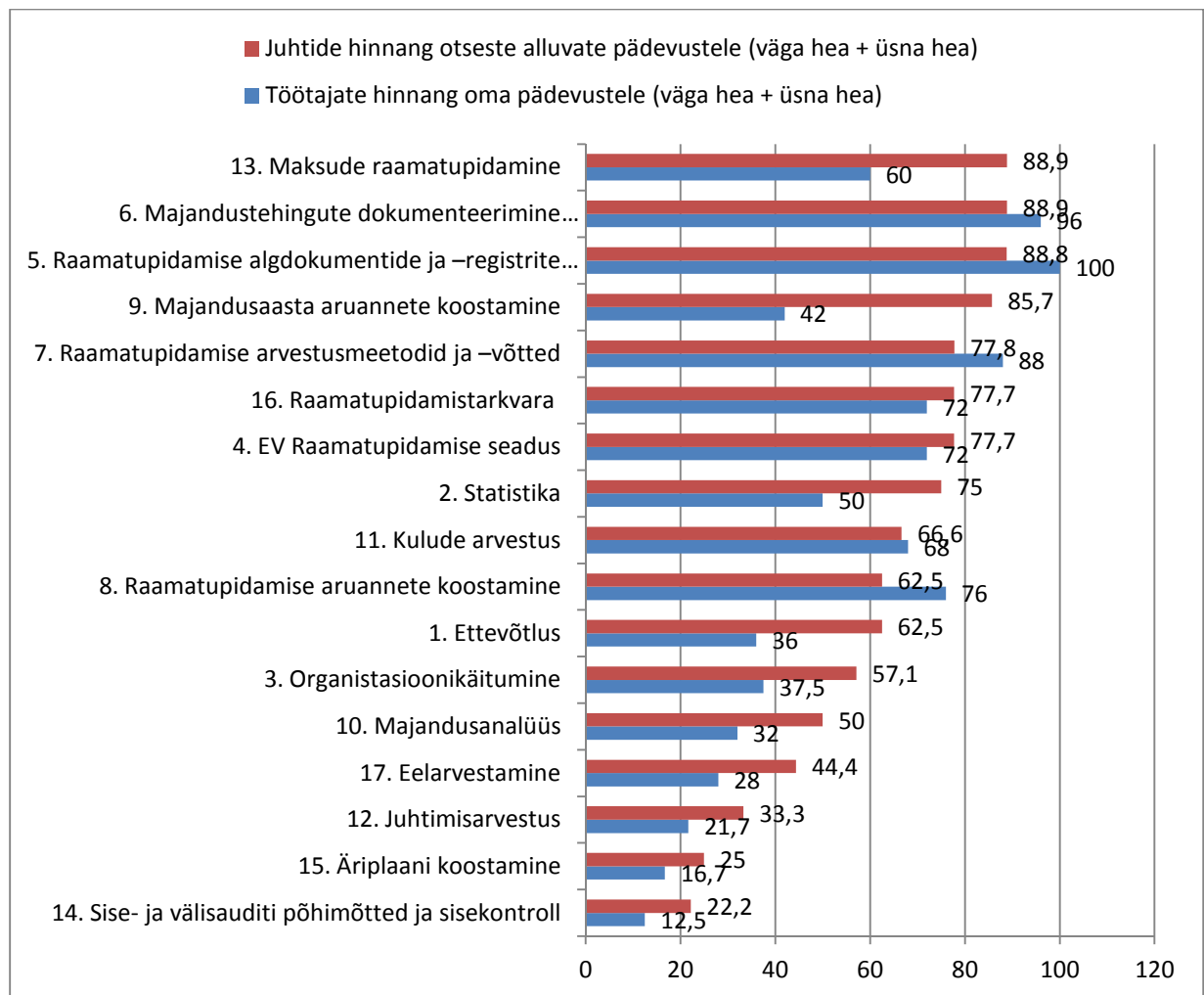


Juhid on hinnanud kõrgemalt töötajate pädevusi valdkondades, mis puudutavad maksude raamatupidamist, majandustehingute dokumenteerimist ning raamatupidamisdokumentide loomist, säilitamist ja arhiveerimist. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate auditeerimisalaseid pädevusi ning äriplaani koostamist puudutavaid teadmisi. Selgeim pädevuslõhe ilmneb pädevuste osas, mis puudutavad sise- ja välisauditi põhimõtteid ja sisekontrolli.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste pädevuste osas:

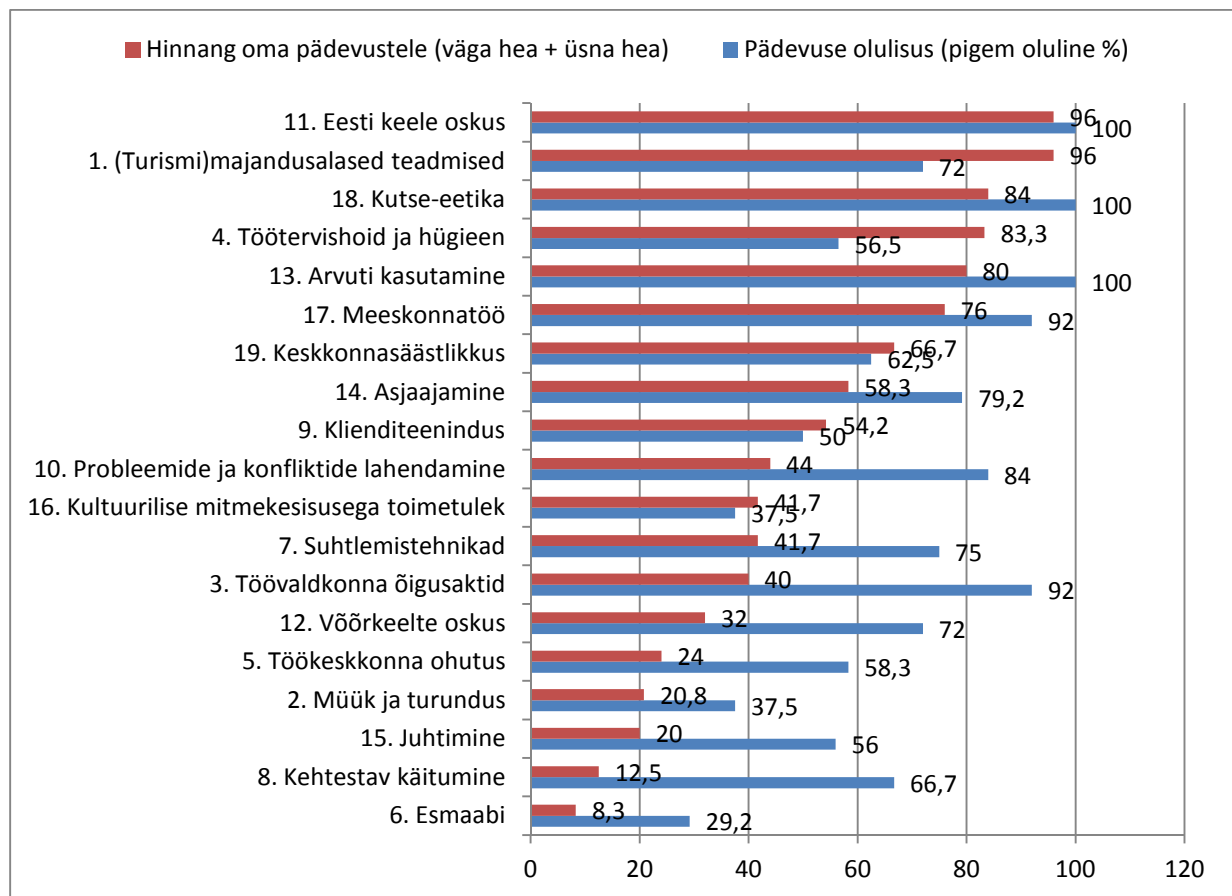
- Sise- ja välisauditi põhimõtted ja sisekontroll (5 korda mainitud);
- Raamatupidamise arvestusmeetodid ja –võtted (2 korda mainitud);
- Majandusanalüüs (2 korda mainitud);
- Raamatupidamistarkvara (2 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele (joonis 14.3)



Üldiselt peegeldavad töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele sarnast mustrit. Võrreldes töötajatega on juhid hinnanud oluliselt kõrgemalt töötajate pädevusi valdkondades, mis puudutavad majandusaasta aruannete koostamist, maksude raamatupidamist, aga ka statistikat.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 14.4)

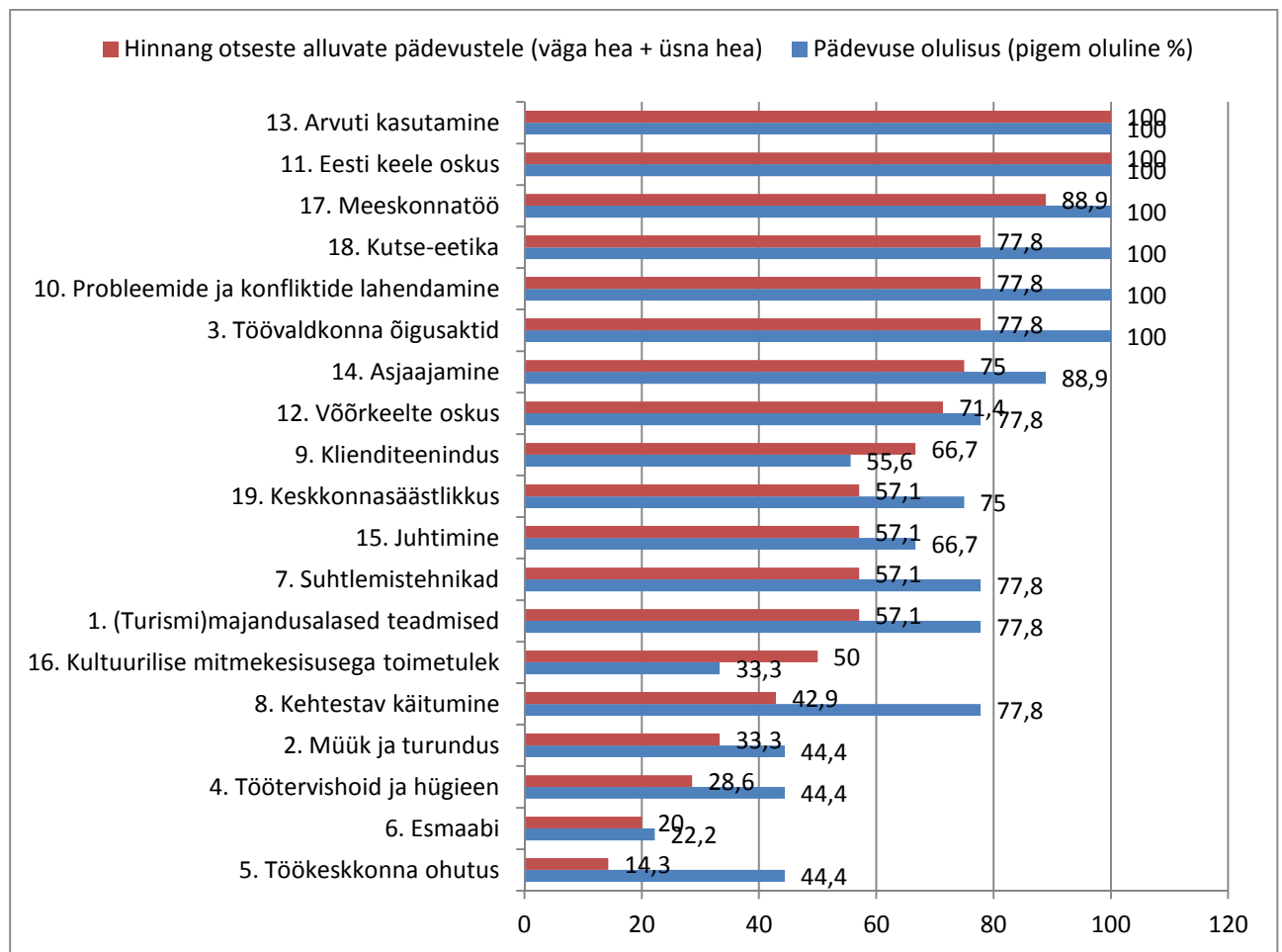


Töötajad on hinnanud kõige kõrgemalt oma pädevusi valdkondades, mis puudutavad eesti keele oskust ja (turismi)valdkonna teadmisi, samuti on kõrgemalt hinnatud kutse-eetikat ning töetervishoiu ja hügieeni alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud oma esmaabi alaseid teadmisi, mida ei ole peetud ka oluliseks pädevusvaldkonnaks. Samuti on hinnatud madalalt kehtestava käitumise ja juhtimise alaseid pädevusi. Pädevuslõhed ilmnevad selgemalt kehtestava käitumise, töövaldkonna õigusaktide, probleemide ja konfliktide lahendamise ning juhtimise alaste pädevuste osas.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (7 korda mainitud);
- (Turismi)majandusalased teadmised (5 korda mainitud);
- Arvuti kasutamine (5 korda mainitud);
- Kehtestav käitumine (4 korda mainitud);
- Juhtimine (4 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (4 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (4 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (4 korda mainitud).

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 14.5)

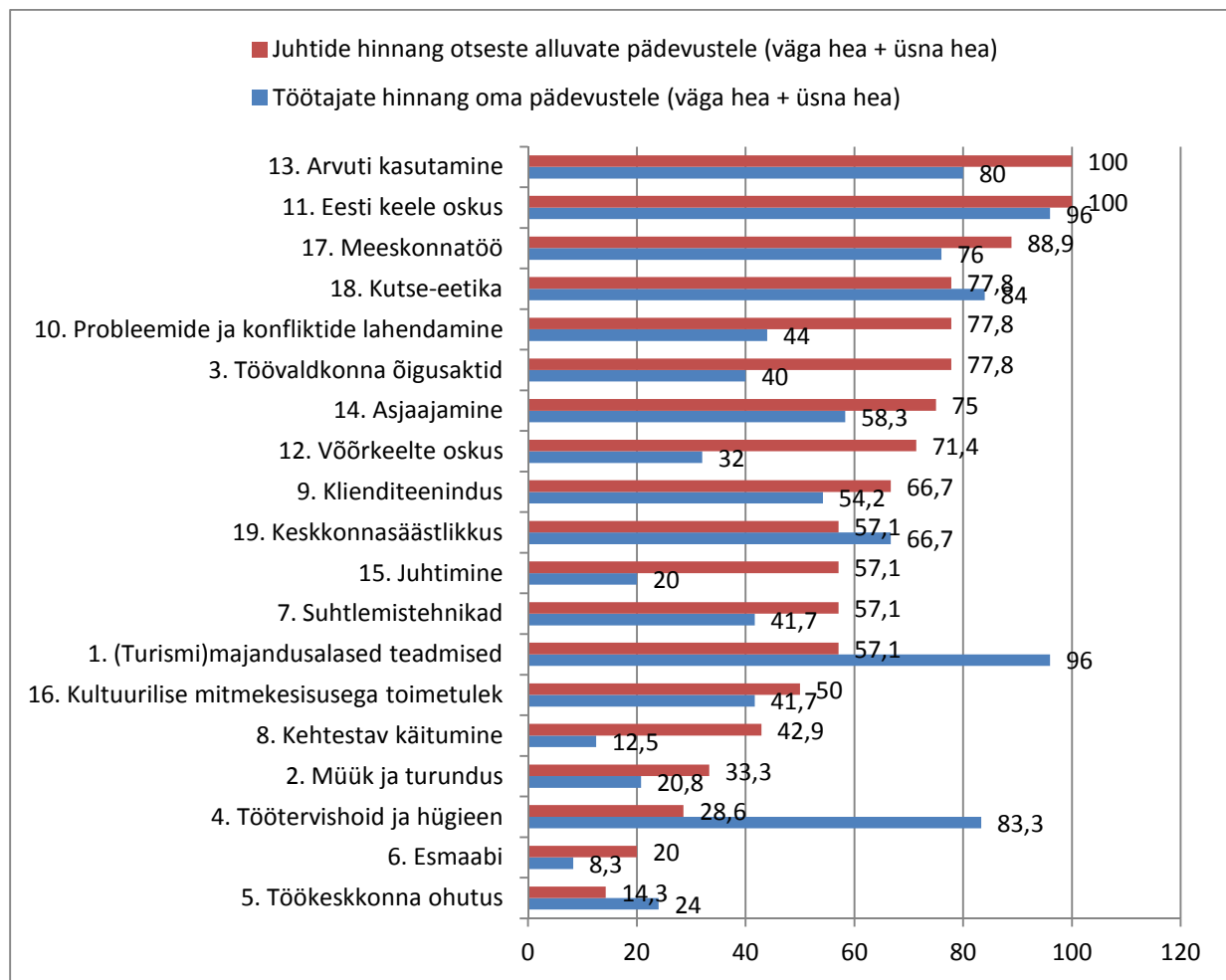


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt töötajate eesti keele ja arvuti kasutamise oskust, samuti meeskonnatöö alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud pädevusi, mida on peetud ka töötajate igapäevatöö seisukohalt vähem olulisteks – töökeskkonna ohutus, esmaabi, töötervishoid ja hügieen ning müük ja turundus. Pädevuslõhet võib näha kehtestava käitumise osas, kus vastavat pädevust peetakse oluliseks, kuid töötajate pädevuste taset on hinnatud selles aspektis madalalt.

Arenguvajadust on mainitud järgmiste üldpädevuste osas:

- Kehtestav käitumine (3 korda mainitud);
- (Turismi)majandusalased teadmised;
- Töövaldkonna õigusaktid;
- Arvuti kasutamine;
- Suhtlemistehnikad
- Võõrkeelte oskus;
- Kutse-eetika.

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 14.6)

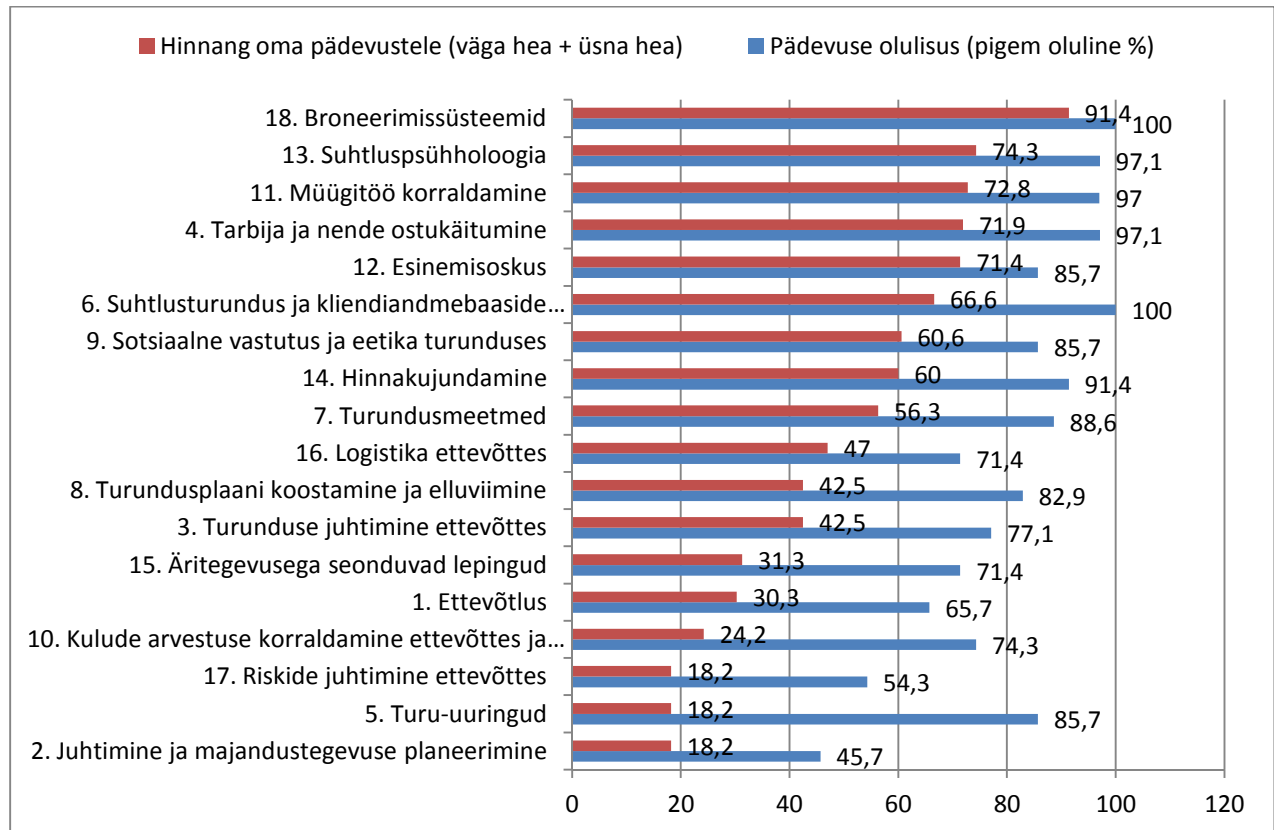


Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele lahknevad mõneti. Juhid on olnud võrreldes töötajatega oluliselt kriitilisemad töötajate töötervishoidu ja hügieeni ning (turismi)majanduse valdkonna pädevuste osas. Samas on hinnanud juhid kõrgemalt kui töötajad ise töötajate pädevusi võõrkeelte oskuse, probleemide ja konfliktide lahendamise ning töövaldkonna õigusaktide valdkonnas.

Kokkuvõttes on nii töötajad kui juhid tajunud pädevuslõhet töötajate auditeerimisalaste pädevuste, samuti majandusanalüüsi ning eelarvestamise valdkonna pädevuste osas. Juhid on märkinud pädevuslõhet lisaks juhtimisarvestuse valdkonnas. Ka üldpädevuste osas on töötajad ja juhid viidanud sarnastele arenguvajadustele. Pädevuslõhed ilmsid ühelt poolt suhtlusega seotud valdkondades (sh. kehtestav käitumine, probleemide ja konfliktide lahendamine, võõrkeelte oskus) ning teiselt poolt töövaldkonna õigusaktide osas, mida on korduvalt ka teiste ametigruppide puhul pädevuslõhena välja toodud.

Ametigrupp 15: Turundusjuht – müügijuht – turundusspetsialist/- assistent – müügispetsialist/-assistent (N = 35)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 15.1)



Kõige kõrgemalt on hinnatud oma pädevusi broneerimissüsteemide kasutamise vallas. Kõige madalamalt hinnatakse oma pädevusi valdkondades, mis puudutavad juhtimist, turu-uuringuid, kulude arvestuse korraldamist ja riskide juhtimist ettevõttes.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Tarbijad ja nende ostukäitumine (16 korda mainitud);
- Müügitöö korraldamine (16 korda mainitud);
- Turunduse juhtimine ettevõttes (14 korda mainitud);
- Suhtluspsühholoogia (14 korda mainitud);
- Kulude arvestuse korraldamine ettevõttes ja tulemuslikkuse hindamine (12 korda mainitud);
- Esinemisoskus (12 korda mainitud);
- Hinnakujundamine (12 korda mainitud).

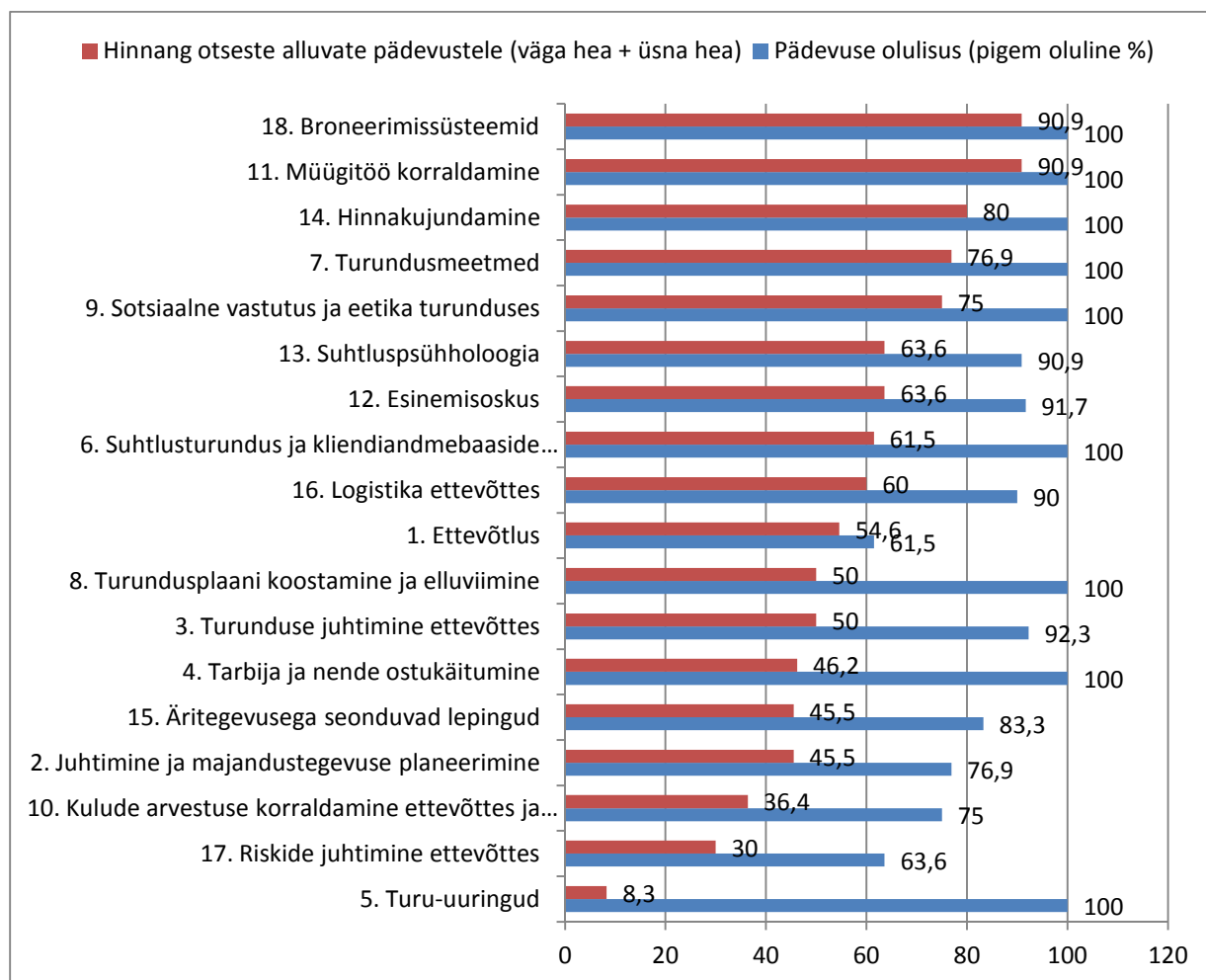
Muude arendamist vajavate pädevustena on mainitud järgmisi valdkondi:

- Võõrkeelte oskus; eraldi mainitud vene keelt (11 korda mainitud);
- Arvutikasutus, sh. kodulehe kujundus (3 korda mainitud);
- Teiste samas valdkonnas tegutsevate ettevõtete kogemus (2 korda mainitud);
- Kujundus- ja müügiprogrammide algõpe;
- Lisamüük;
- Müügistatistika
- Reklaam ja selle efektiivsuse mõõtmine;
- *Revenue management*;
- Suhtluspsühholoogia

Töötajad sooviksid täiendada end järgmistel koolitustel:

- Müük, sh. müügitöö arendamine, lisamüük, pakkumiste koostamine, telefonimüük, müügiassistendi täiendkoolitus (8 korda mainitud);
- Turundus ja reklaam, turuanalüüs (6 korda mainitud);
- Psühholoogia, sh. suhtlemispsühholoogia, suhtlemiskoolitus (5 korda mainitud);
- Juhtimine, sh. strateegiline juhtimine (4 korda mainitud);
- Enesekehtestamine (2 korda mainitud);
- E-turundus (2 korda mainitud);
- Probleemsed kliendid;
- Reklaamikujundus;
- Tarbija ja ostukäitumine;
- Ajaplaneerimine;
- Käibejuhtimine;
- Kogemus teistest ettevõtetest;
- Isikliku arengu koolitused;
- Töö ja eraelu lahushoidmine.

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 15.2)

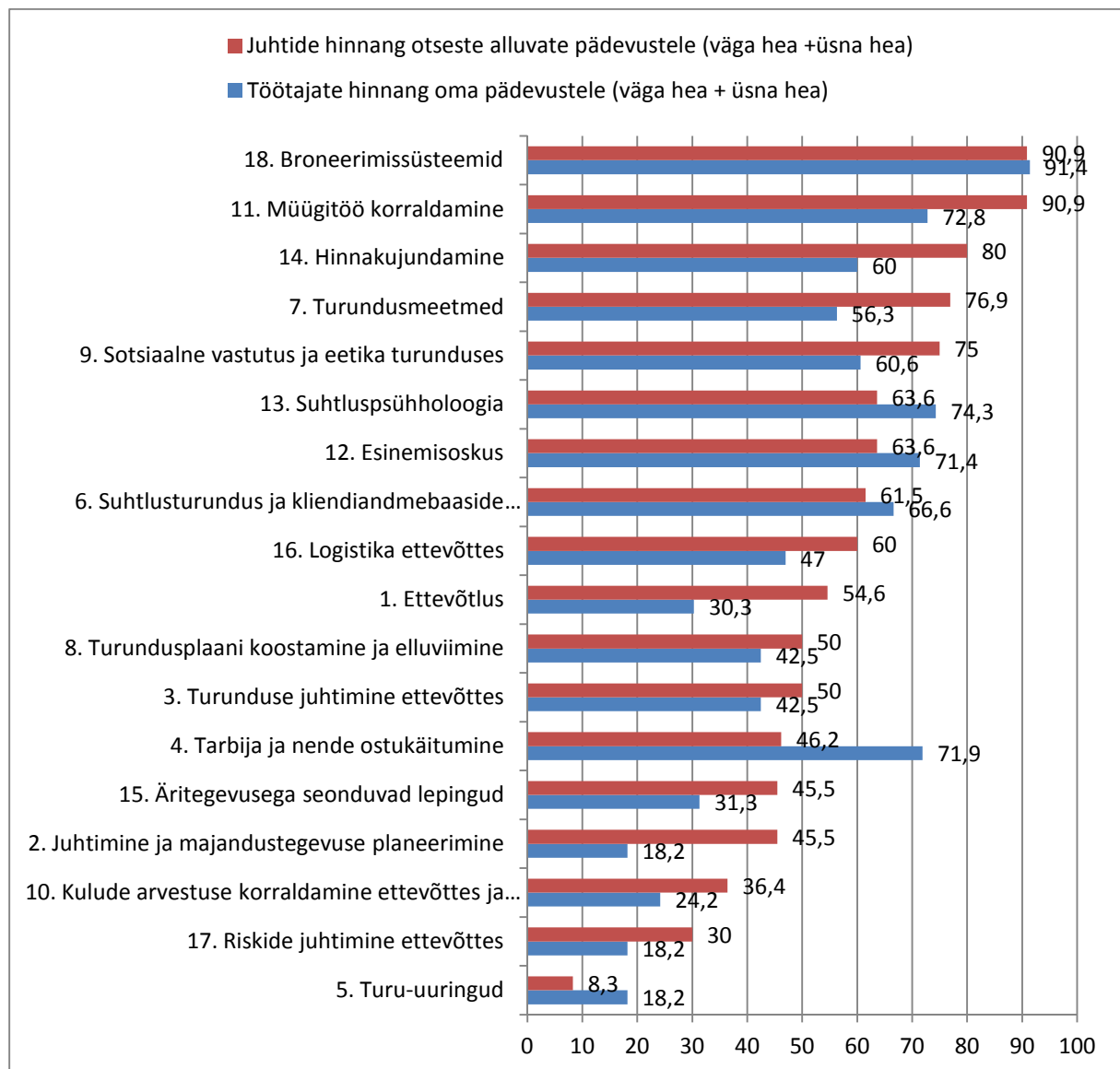


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt töötajate pädevusi broneerimissüsteemide kasutamise ja müügitöö valdkonnas. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate teadmisi turu-uuringutest, mida on samas peetud oluliseks pädevusvaldkonnaks. Suuremaid või väiksemaid pädevuslõhesid ilmneb ka teiste erialaste pädevuste puhul.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste pädevuste osas:

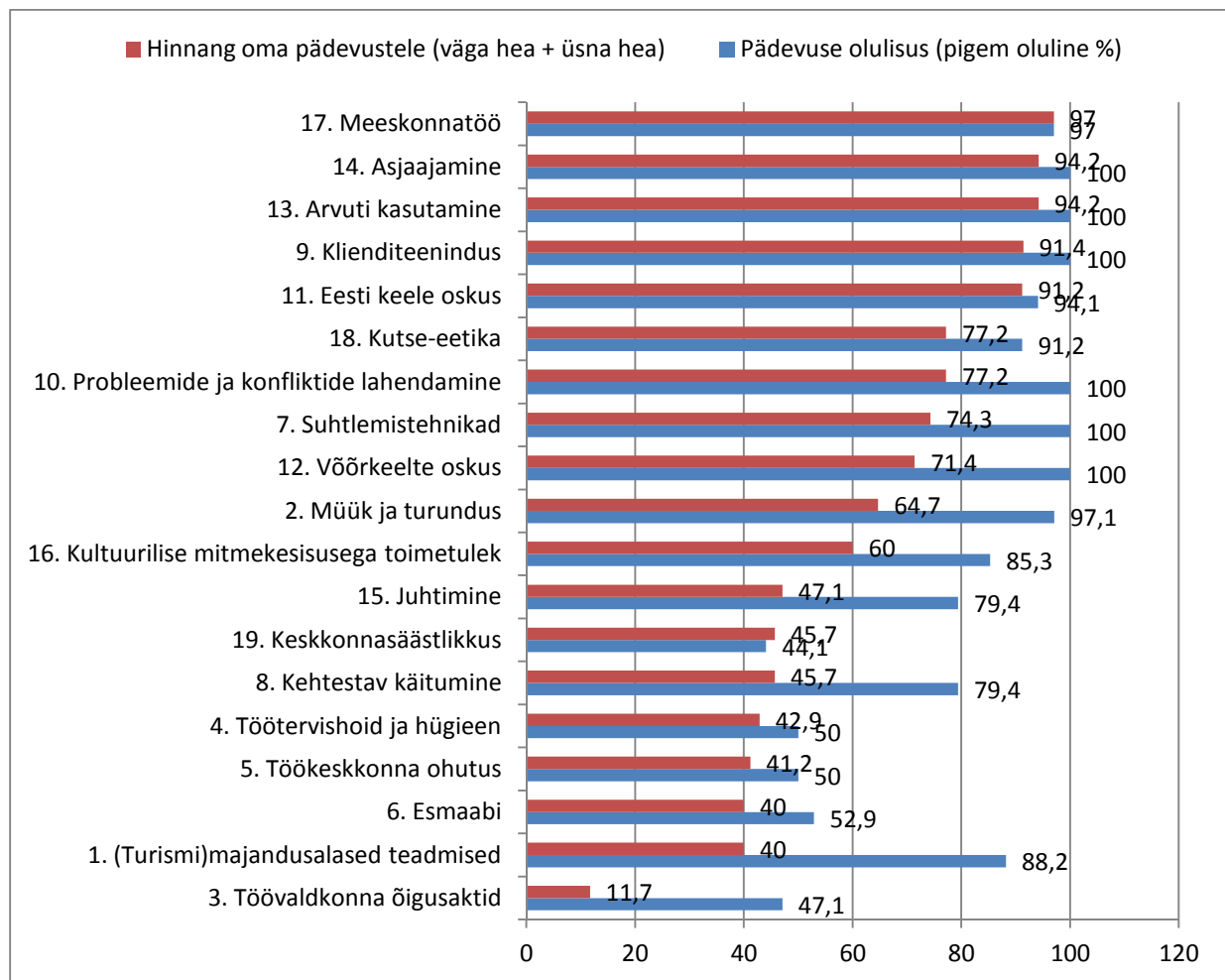
- Juhtimine ja majandustegevuse planeerimine (5 korda mainitud);
- Turundusplaani koostamine ja elluviimine (5 korda mainitud);
- Turunduse juhtimine ettevõttes (4 korda mainitud);
- Tarbija ja nende ostukäitumine (4 korda mainitud);
- Kulude arvestuse korraldamine ettevõttes ja tulemuslikkuse hindamine (4 korda mainitud);
- Turu-uuringud (3 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele (joonis 15.3)



Jooniselt 15.3 võib näha, et üldiselt on töötajad ja juhid hinnanud töötajate erialaseid pädevusi sarnaselt, kuid üldjuhul on juhid töötajate pädevustele võrreldes töötajatega mõnevõrra kõrgemaid hinnanguid andnud. Seevastu tarbijate ostukäitumist, esinemisoskust ning suhtlusturunduse alaseid pädevusi on töötajad juhtidest kõrgemalt hinnanud.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 15.4)



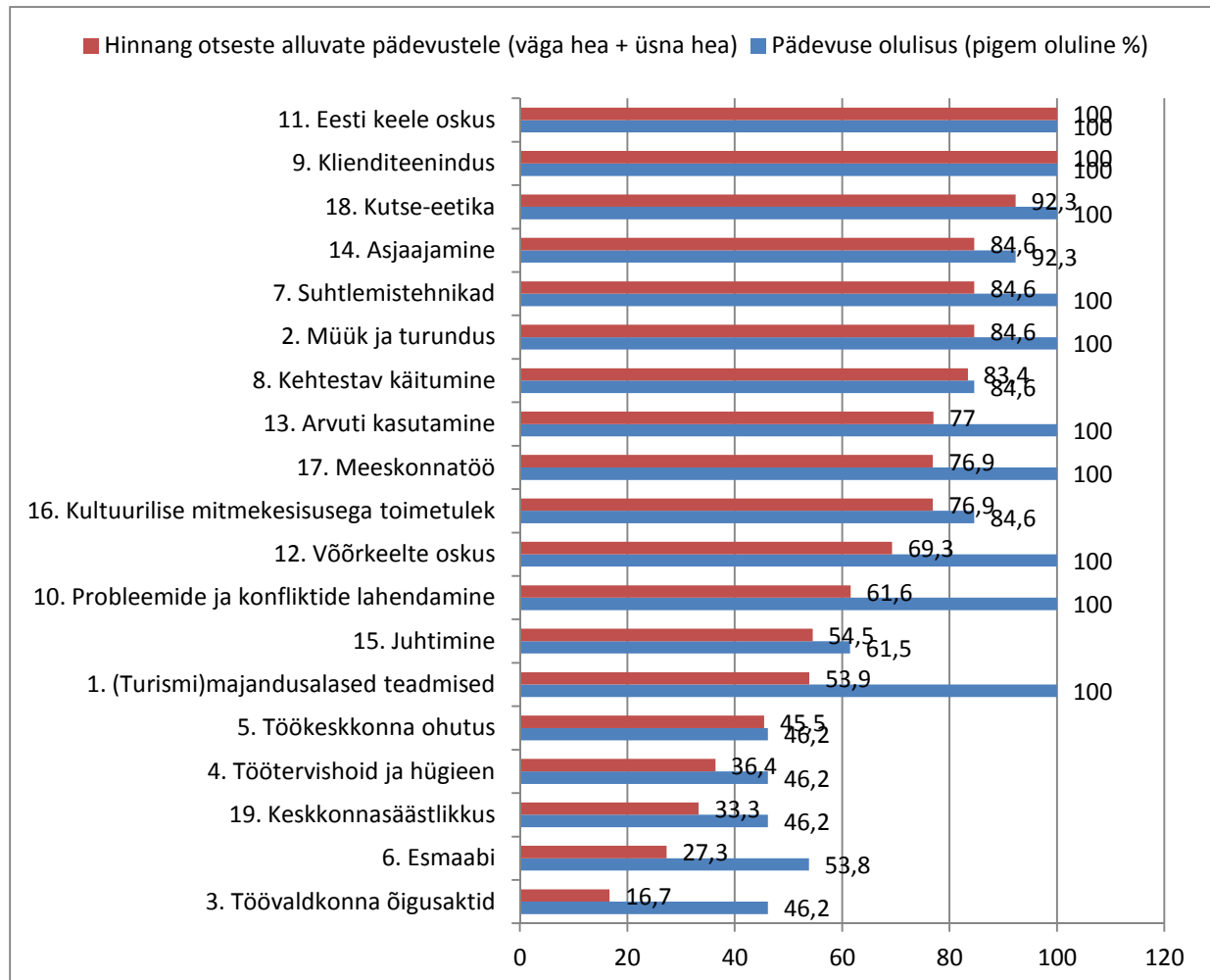
Üldpädevuste osas on töötajad hinnanud kõige kõrgemalt oma meeskonnatöö oskusi, aga ka asjaajamise ja arvuti kasutamise ning suhtlemistehnikatega seotud pädevusi ning eesti keele oskust. Kõige madalamalt on hinnatud oma pädevusi töövaldkonna õigusaktide valdkonnas. Suurimad pädevuslõhed ilmnevad (turismi)majanduse alaste pädevuste valdkonnas, kus pädevusi peetakse oluliseks, samas hinnatakse madalalt. Teatud pädevuslõhesid võib näha ka kehtestava käitumise, juhtimise, võõrkeelte oskuse, suhtlemistehnikate jt. pädevusvaldkondade puhul (vt. joonis 15.4).

Arenguvajadust on märgitud sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (16 korda mainitud);
- Müük ja turundus (12 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (11 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (10 korda mainitud);
- (Turismi)majandusalased teadmised (8 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (7 korda mainitud);

- Juhtimine (7 korda mainitud)

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 15.5)

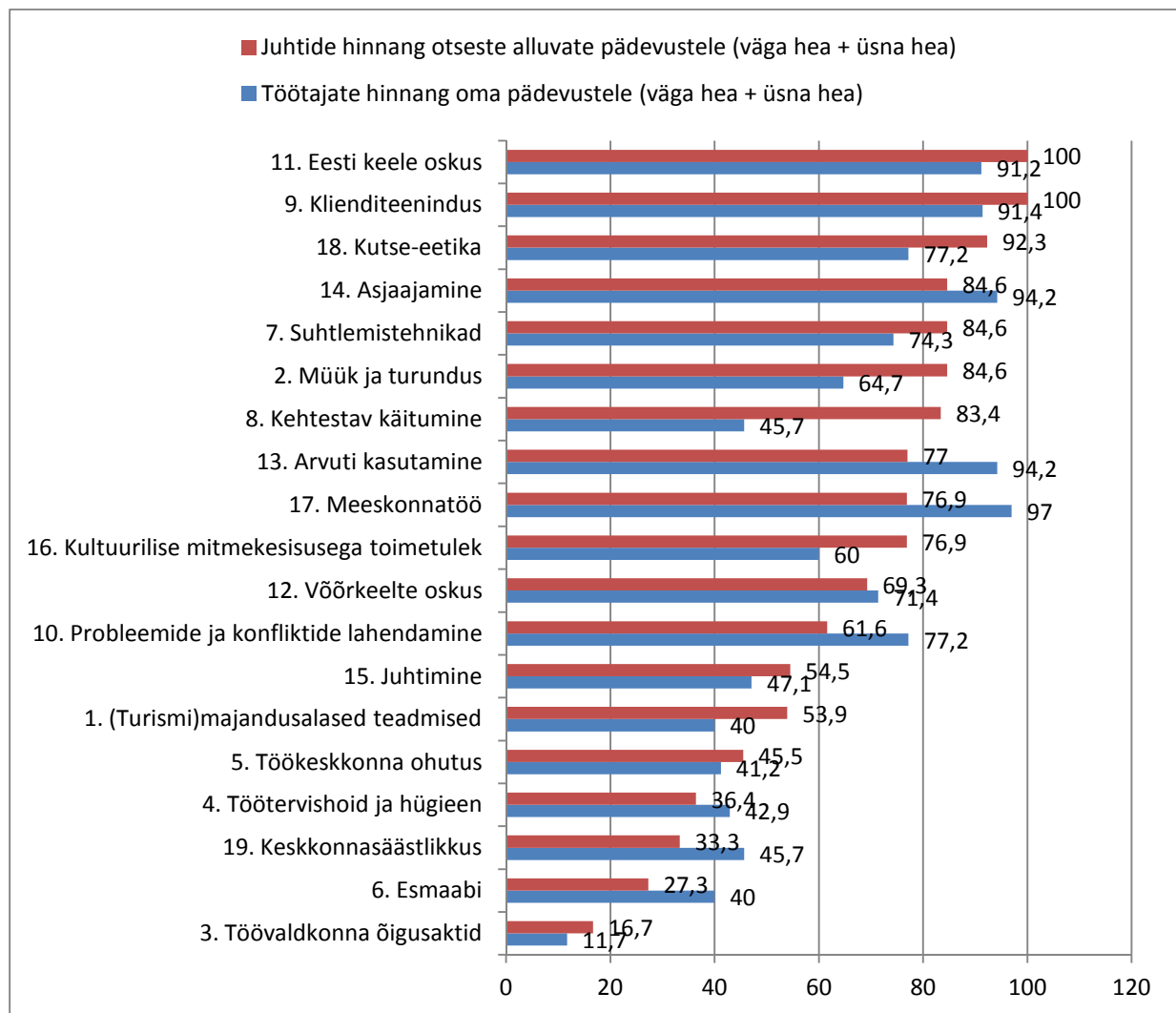


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt oma alluvate pädevusi eesti keele oskuse ja klienditeeninduse valdkonnas, samuti kutse-eeetikat. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi töövaldkonna õigusaktide vallas. Samuti esmaabialaseid pädevusi. Pädevuslõhed ilmnevad (turismi)majandusalaste teadmiste ning probleemide ja konfliktide lahendamise oskuste osas.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Müük ja turundus (3 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (3 korda mainitud);
- Probleemide ja konfliktide lahendamine (3 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (3 korda mainitud);
- (Turismi)majandusalased teadmised (2 korda mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 15.6)

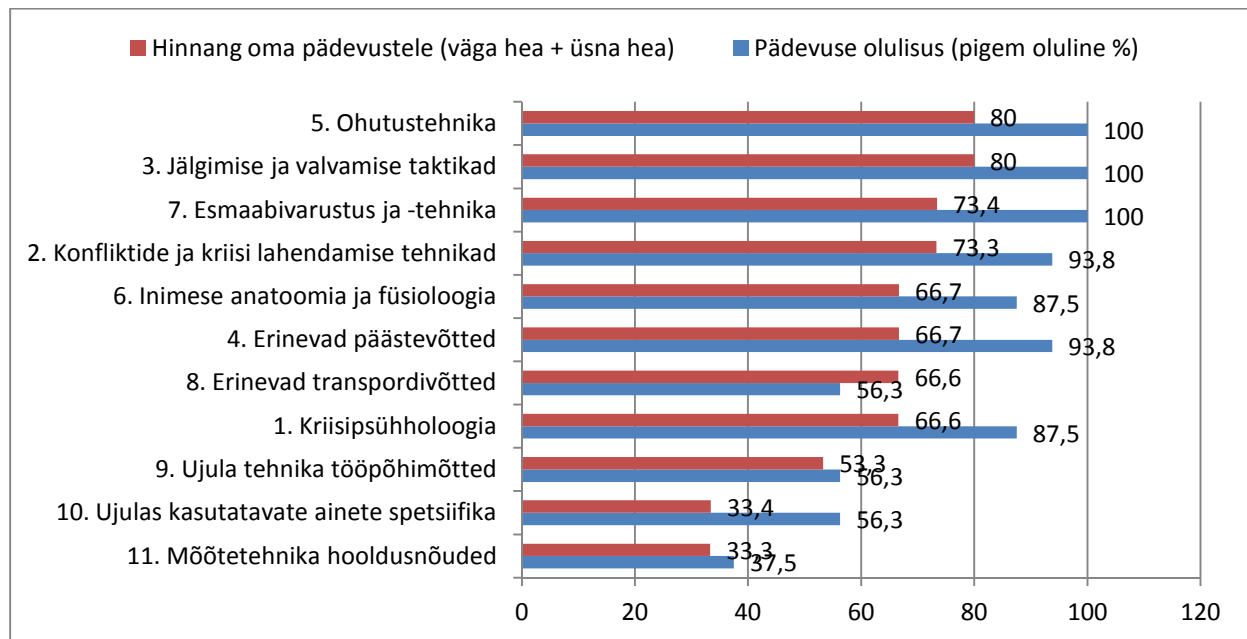


Jooniselt 15.6 võib näha, et üldiselt on töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele sarnased. Suurim erinevus ilmneb kehtestava käitumise osas, kus töötajad on hinnanud oma pädevusi oluliselt madalamalt kui juhid nende pädevusi hinnanud on.

Kokkuvõttes on erialaste pädevuste osas töötajad näinud pädevuslõhesid üsna mitmetes valdkondades – nt. turu-uuringud, kulude arvestuse korraldamine ettevõttes ja tulemuslikkuse hindamine, turundusplaani koostamine ja elluviimine, turunduse juhtimine ettevõttes. Juhid on viidanud samadele pädevuslõhedele, kuid neid lõhesid on tajutud võrreldes töötajatega veelgi sügavamatenä. Üldpädevuste osas on nii töötajad kui juhid viidanud arenguvajadusele ühelt poolt turismimajandusalaste baasteadmiste järele, teiselt poolt suhtlemisega seotud pädevusvaldkondadele – kehtestav käitumine, suhtlemistehnikad, probleemide ja konfliktide lahendamine, võõrkeelte oskus.

Ametigrupp 16: Vanemvetelpäätja – vetelpäätja (N=16)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 16.1)



Võib näha, et kõrgemalt on hinnatud pädevusi, mida igapäevatöö seisukohalt olulisemaks peetakse – ohutustehnikat, jälgimise ja valvamise tehnikaid ning esmaabivarustust ja –tehnikaid puudutavaid pädevusi. Madalamalt on hinnatud oma pädevusi valdkondades, mida igapäevatöö seisukohalt vähem olulisteks peetakse, sh. mõõtetehnika hooldusnõuded ning ujulas kasutatavate ainete spetsiifika.

Arenguvajadust mainitakse sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Erinevad päästevõtted (9 korda mainitud);
- Ohutustehnika (9 korda mainitud);
- Inimese anatoomia ja füsioloogia (9 korda mainitud);
- Esmaabivarustus ja –tehnikad (8 korda mainitud);
- Konfliktide ja kriisi lahendamise tehnikad (7 korda mainitud);
- Kriisipsühholoogia (6 korda mainitud).

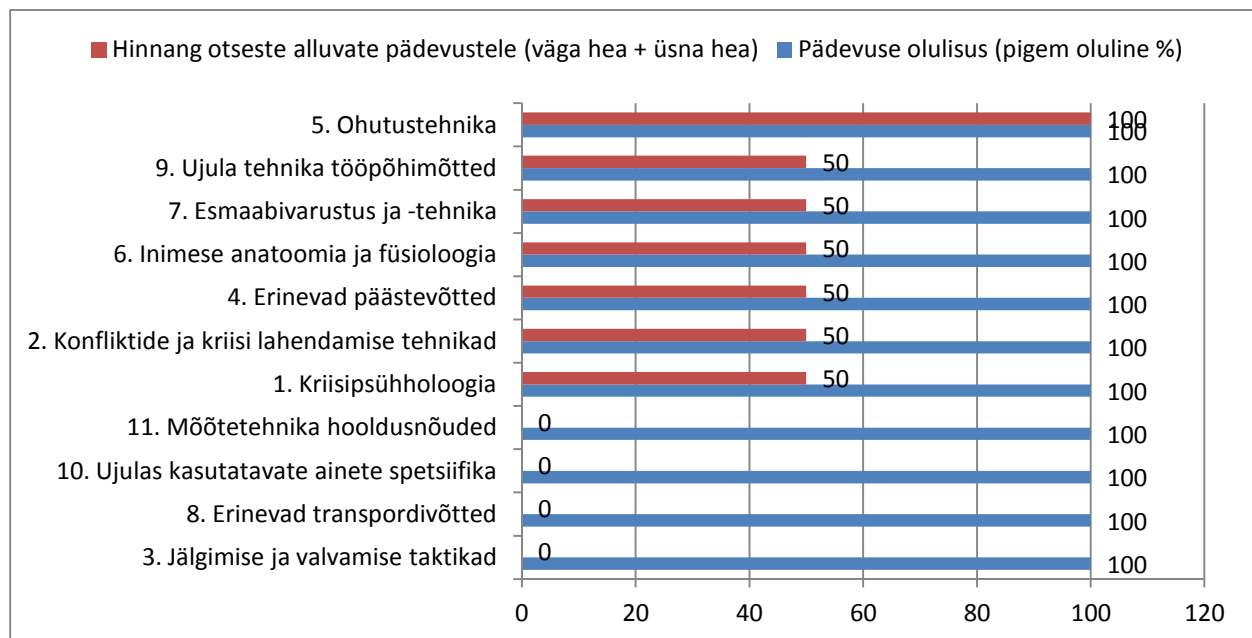
Arenguvajadust on mainitud ka järgmiste muude erialaste pädevuste puhul:

- Võõrkeelte oskus (3 korda mainitud);
- Seadused ja töötaja (vetelpäätja) õigused (nt õigused varguse või pedofiilia kahtlustuse puhul);
- „Töö ebakainete/närviliste klientidega“.

Töötajad sooviksid täiendada end järgmistel koolitustel:

- Esmaabi (3 korda mainitud);
- Päästetöö oskuste kontroll ja arendamine (3 korda mainitud);
- Psühholoogia, sh kriisipsühholoogia ja konfliktide lahendamine (3 korda mainitud);
- Uppuja päästmine;
- Tervisekoolitused (sport, toitumine), „mis aitaksid olla vormis nii füüsiliselt kui vaimselt”;
- Ettevalmistus sünnituseks;
- Sukeldumine.

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 16.2)

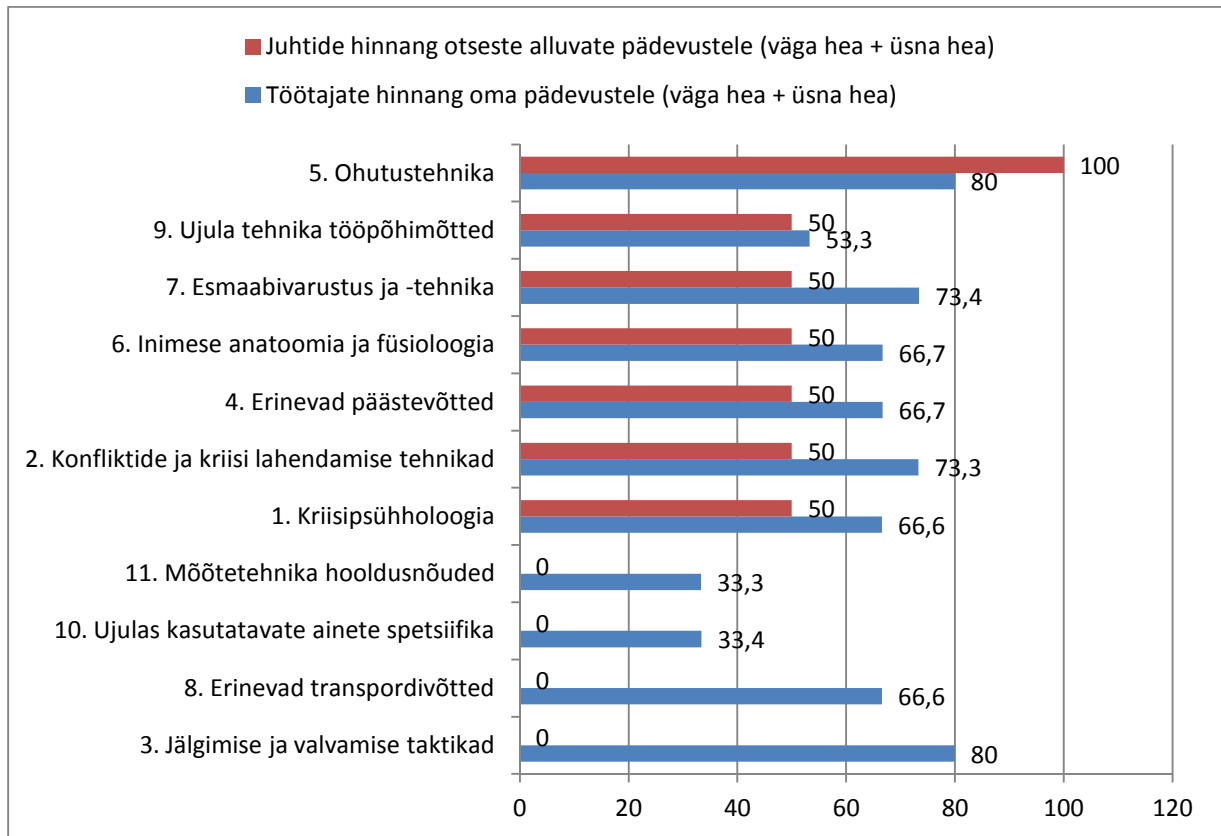


Juhtide hinnangud otseste alluvate pädevustele on kõrgemad ohutustehnika valdkonnas, samas väga madalalt on hinnatud pädevuste taset valdkondades, mis puudutavad mõõtetehnika hooldusnõudeid, ujulas kasutatavate ainete spetsiifikat, erinevaid transpordivõtteid või jälgimise ja valvamise taktikaid. Samas, kõiki neid pädevusvaldkondi on ettevõtte perspektiive silmas pidades olulisteks peetud.

Arenguvajadust on mainitud järgmiste pädevuste osas:

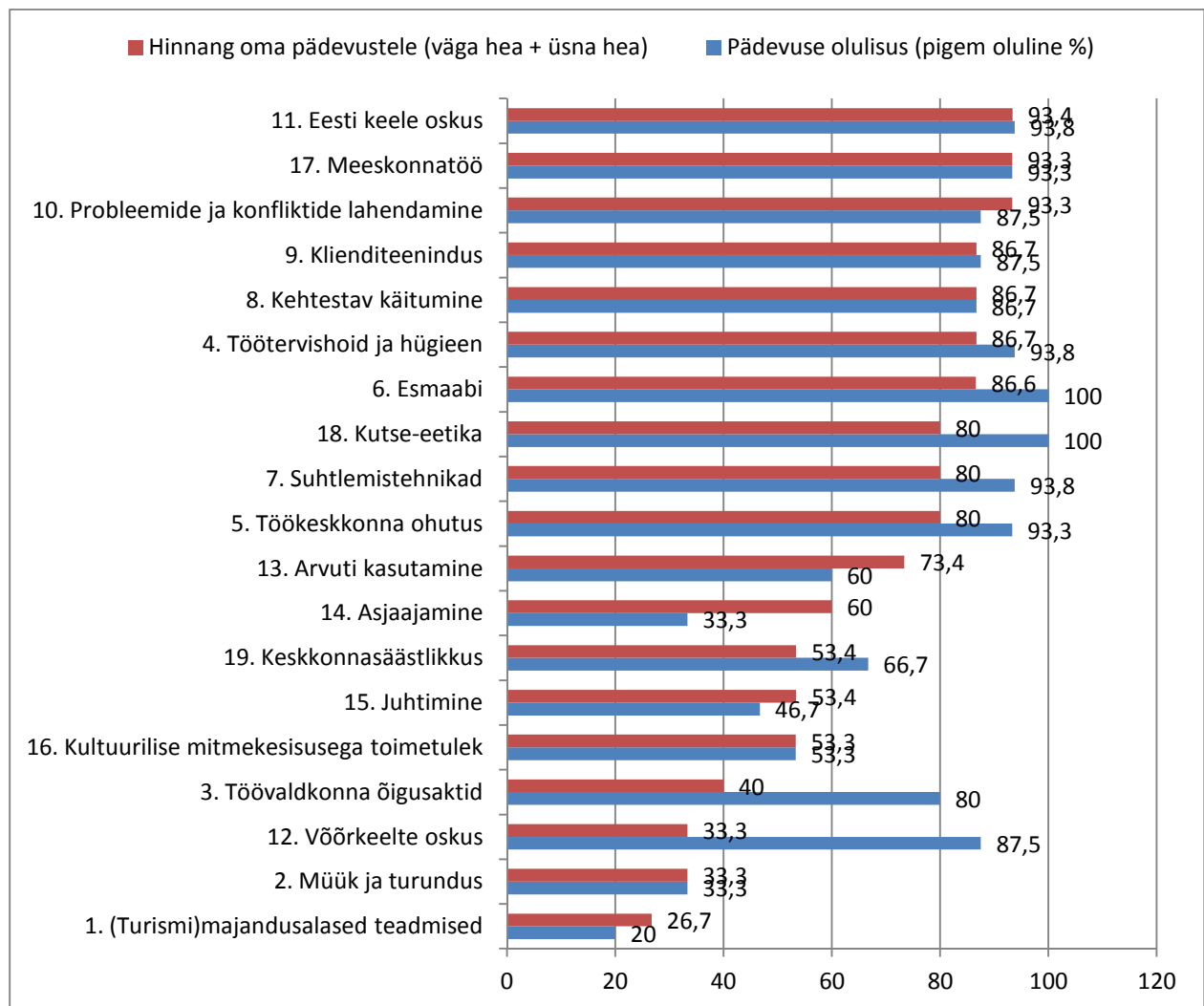
- Jälgimise ja valvamise taktikad (2 korda mainitud);
- Konfliktide ja kriisi lahendamise tehnikad;
- Erinevad päästevõtted;
- Esmaabivarustus ja -tehnika;
- Erinevad transpordivõtted;
- Mõõtetehnika hooldusnõuded.

Töötajate ja juhtide hinnang töötajate erialastele pädevustele (joonis 16.3)



Jooniselt 16.3 võib näha, et juhid on otseste alluvate erialaste pädevuste osas üsna kriitilised olnud. Vaid ohutustehnika valdkonna pädevusi on kõrgelt hinnatud. Madalalt on hinnatud ka pädevusi, mis on tihedalt vetelpäästjate igapäevatöoga seotud näiteks jälgimise ja valvamise taktikaid. Vastavat pädevust on töötajad ise üsna kõrgelt hinnanud. Joonis peegeldab teatud juhtide poolset rahulolematust töötajate pädevuste tasemega. Samas, tulemusi interpreteerides peame arvestama, et vastanud on vaid kaks otsest ülemust.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 16.4)

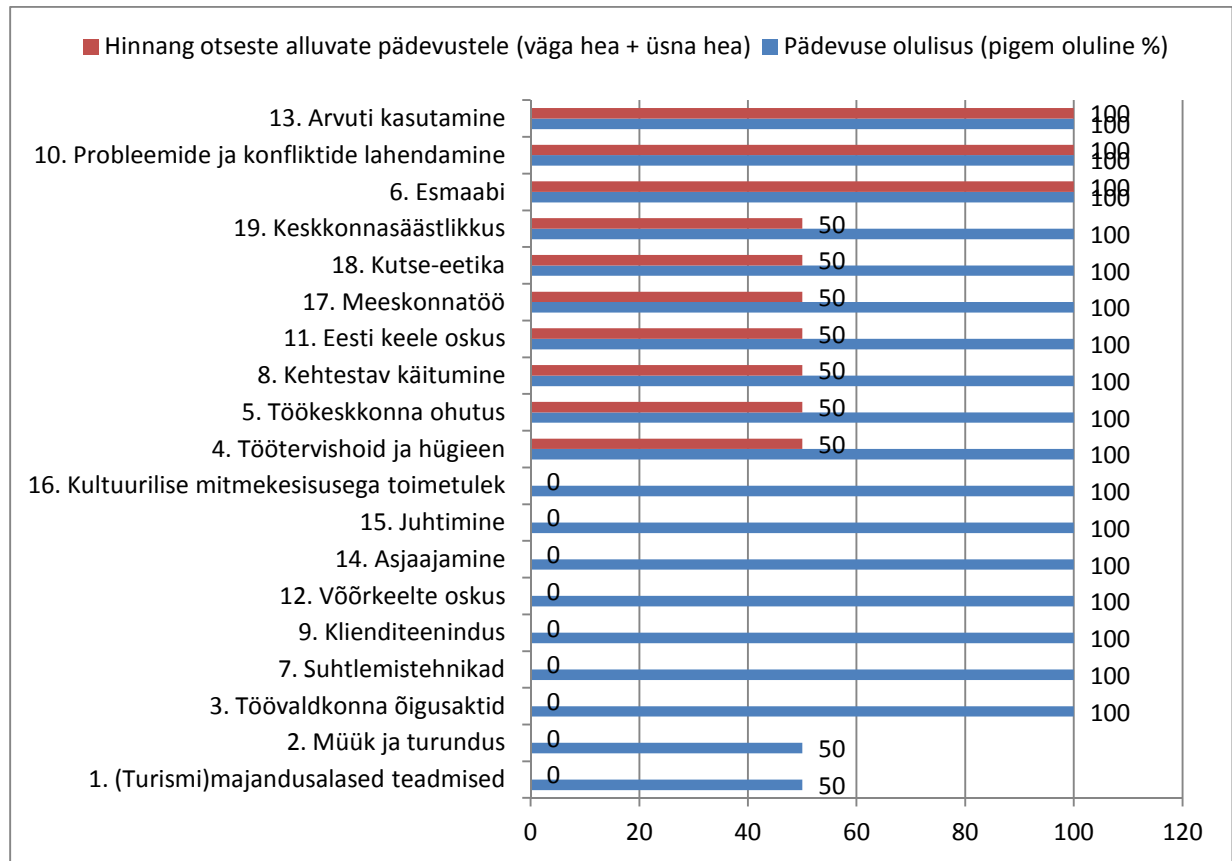


Töötajad on hinnanud kõige kõrgemalt oma eesti keele oskust, samuti meeskonnatöö ning probleemide ja konfliktide lahendamise alaseid pädevusi. Kõige madalamalt on hinnatud oma pädevusi (turismi)majanduse ning müügi ja turunduse vallas, mida on samas ka igapäevatöö seisukohalt vähe olulisteks valdkondadeks peetud. Pädevuslõhe ilmneb võõrkeelte oskuse ning töövaldkonna õigusaktide osas.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Võõrkeelte oskus (4 korda mainitud);
- Müük ja turundus (3 korda mainitud);
- Esmaabi (3 korda mainitud);
- (Turismi)majandusalased teadmised (2 korda mainitud);
- Töövaldkonna õigusaktid (2 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (2 korda mainitud);
- Juhtimine (2 korda mainitud).

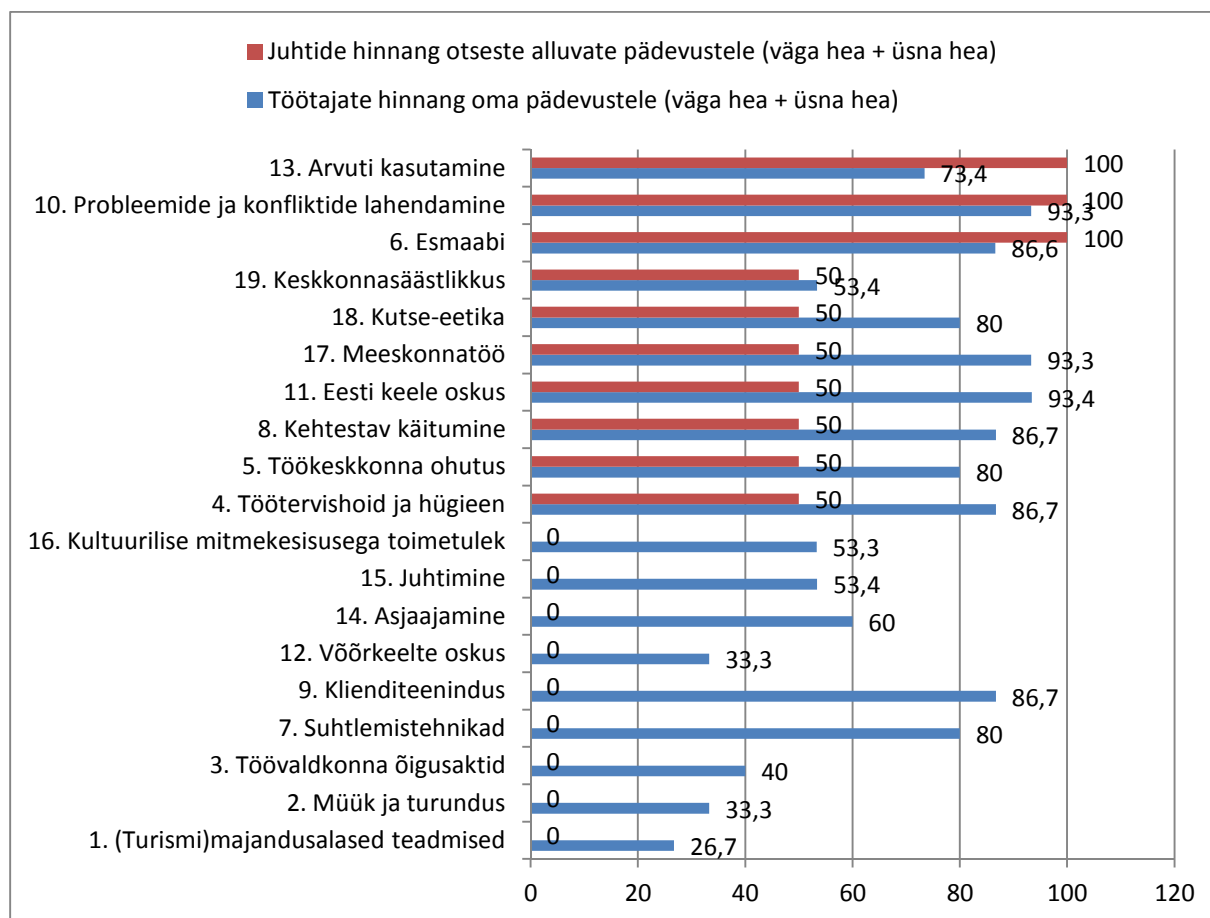
Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 16.5)



Juhid on töötajate üldpädevuste osas üsna kriitilised olnud. Kõrgemalt on hinnatud töötajate arvuti kasutamise oskust, probleemide ja konfliktide lahendamise oskust ning esmaabi alaseid pädevusi. Samas, valdavalt on hinnatud töötajate pädevusi kas rahuldavaks või puudulikuks (vt joonis 16.5).

Arenguvajadust on mainitud müügi ja turunduse valdkonna pädevuste osas (1 kord mainitud).

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 16.6)



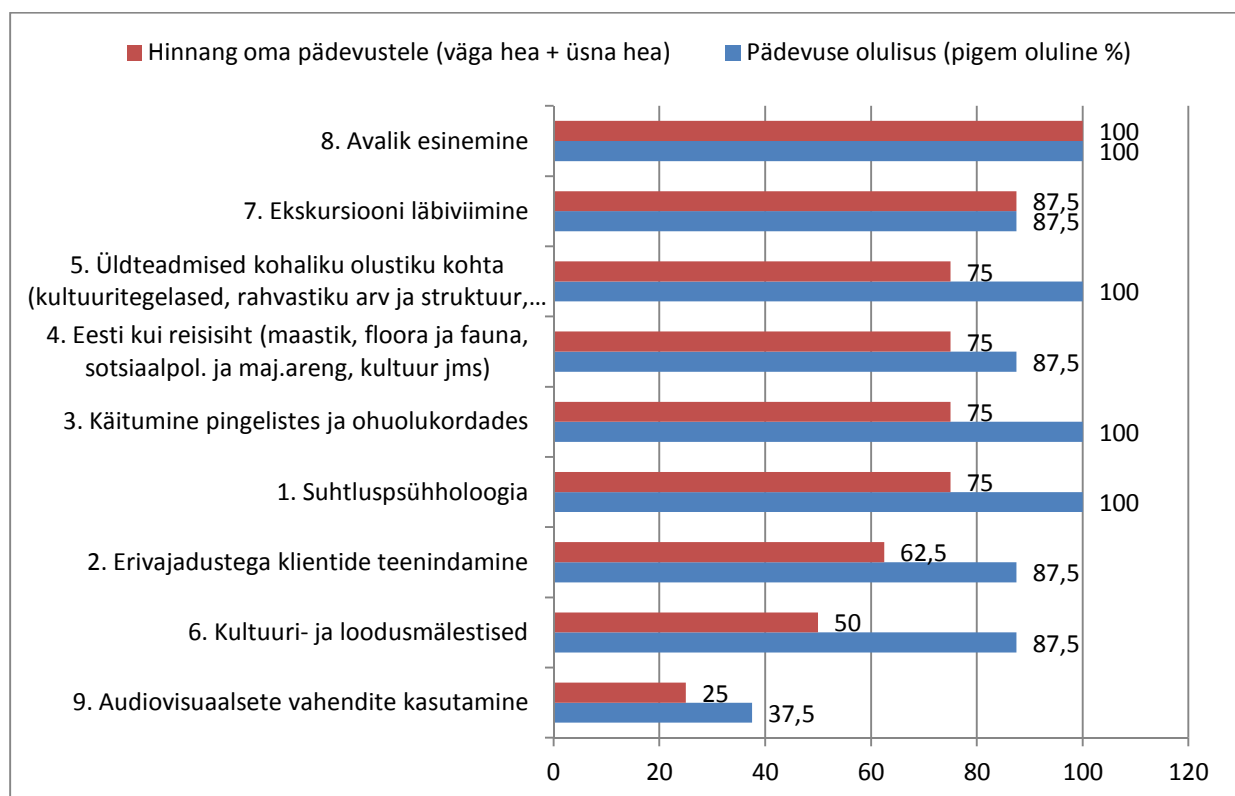
Jooniselt 16.6 võib näha, et juhid on ka töötajate üldpädevuste suhtes olulisemalt kriitilisemad olnud kui töötajad ise. Nii töötajad kui juhid on hinnanud kõrgemalt töötajate arvuti kasutamise oskust, probleemide ja konfliktide lahendamist ning esmaabi puudutavaid pädevusi. Suurimad erinevused töötajate ja juhtide hinnangutes ilmnevad suhtlemistehnikate ja klienditeeninduse alaste pädevuste puhul, kus töötajad on hinnanud oma pädevusi suhteliselt kõrgelt, juhid seevastu töötajate pädevusi madalalt. Samas, taaskord tuleb arvestada, et juhtide puhul on tegemist kahe vastaja hinnangutega.

Kokkuvõttes, töötajad on tajunud pädevuslõhet ühelt poolt pädevuste osas, mis puudutavad erinevaid päästevõtteid ning esmaabivarustust ja –tehnikat ning teiselt poolt kriisipsühholoogia alaseid pädevusi. Koolitustena on mainitud korduvalt vajadust täiendada ka oma esmaabialaseid teadmisi. Juhid on olnud oma töötajate üldpädevuste osas üsna kriitilised valdkondades, mis puudutavad jälgimise ja valvamise taktikaid, mõõtetehnika hooldusnõudeid, ujulas kasutatavate ainete spetsiifikat ja erinevaid transpordivõtteid. Üldpädevuste osas on töötajad viidanud pädevuslõhele sarnastelt teistele ametigruppidele eelkõige võõrkeelte oskuse ja töövaldkonna õigusaktide valdkonna pädevuste osas. Juhid on viidanud pädevuslõhede terves reas pädevusvaldkondades, mis puudutavad ühelt poolt

kliendisuhtlust (klinediteenindus, suhtlemistehnikad, kultuurilise mitmekesisusega toimetulek), aga ka töövaldkonna õigusaktide ning juhtimise valdkonna pädevusi.

Ametigrupp 17: Giid - rühmajuhud (N= 8)

Töötajate hinnang erialastele pädevustele (joonis 17.1)



Töötajad on hinnanud oma pädevusi kõrgemalt avaliku esinemise ning ekskursioonide läbiviimise vallas. Kõige madalamalt on hinnatud oma pädevusi audiovisuaalsete vahendite kasutamise osas, samas seda pädevust ei peeta ka igapäevatöö seisukohalt oluliseks.

Arenguvajadust on mainitud sagedamini järgmiste pädevuste osas:

- Suhtluspsühholoogia (7 korda mainitud);
- Erivajadustega klientide teenindamine (7 korda mainitud);
- Käitumine pingelistes ja ohuolukordades (7 korda mainitud);
- Eesti kui reisisiht (maastik, flora ja fauna, sotsiaalpol. ja maj. areng, kultuur jms) (4 korda mainitud);

- Kultuuri- ja loodusemälestised (3 korda mainitud);
- Avalik esinemine (3 korda mainitud).

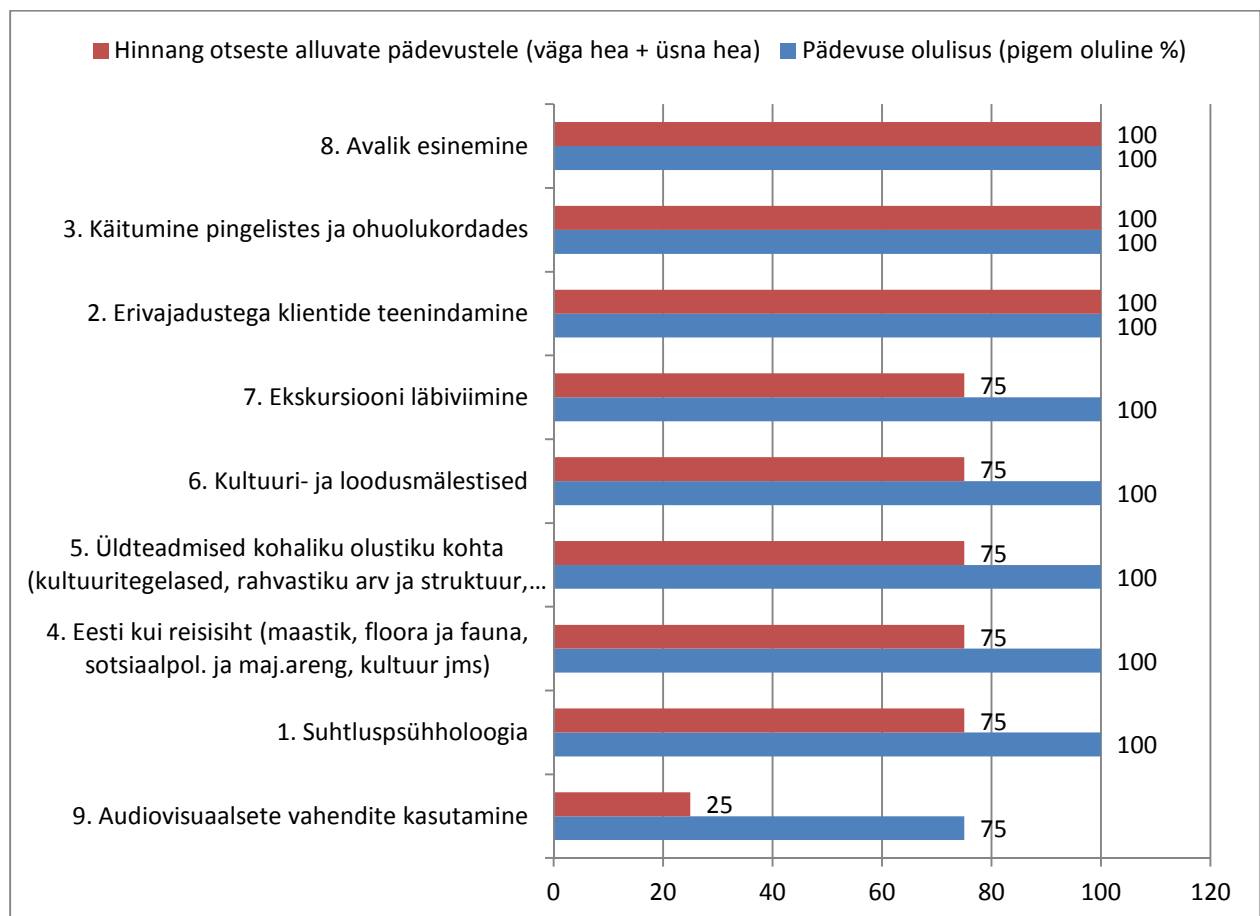
Arenguvajadust on mainitud ka järgmiste muude erialaste pädevuste osas:

- Keelteõpe (2 korda mainitud);
- Esmaabi (2 korda mainitud);
- Erinevad kultuurid: erinevate kliendirühmade ootused ja vajadused.

Töötajad sooviksid täiendada end järgmistel koolitustel:

- Kultuuriteemalised koolitused;
- Tõlkeseminarid;
- Giidikursus;
- Eestit tutvustavad reisirid ja üritused;
- Klienditeenindus

Juhtide hinnang otseste alluvate erialastele pädevustele (joonis 17.2)

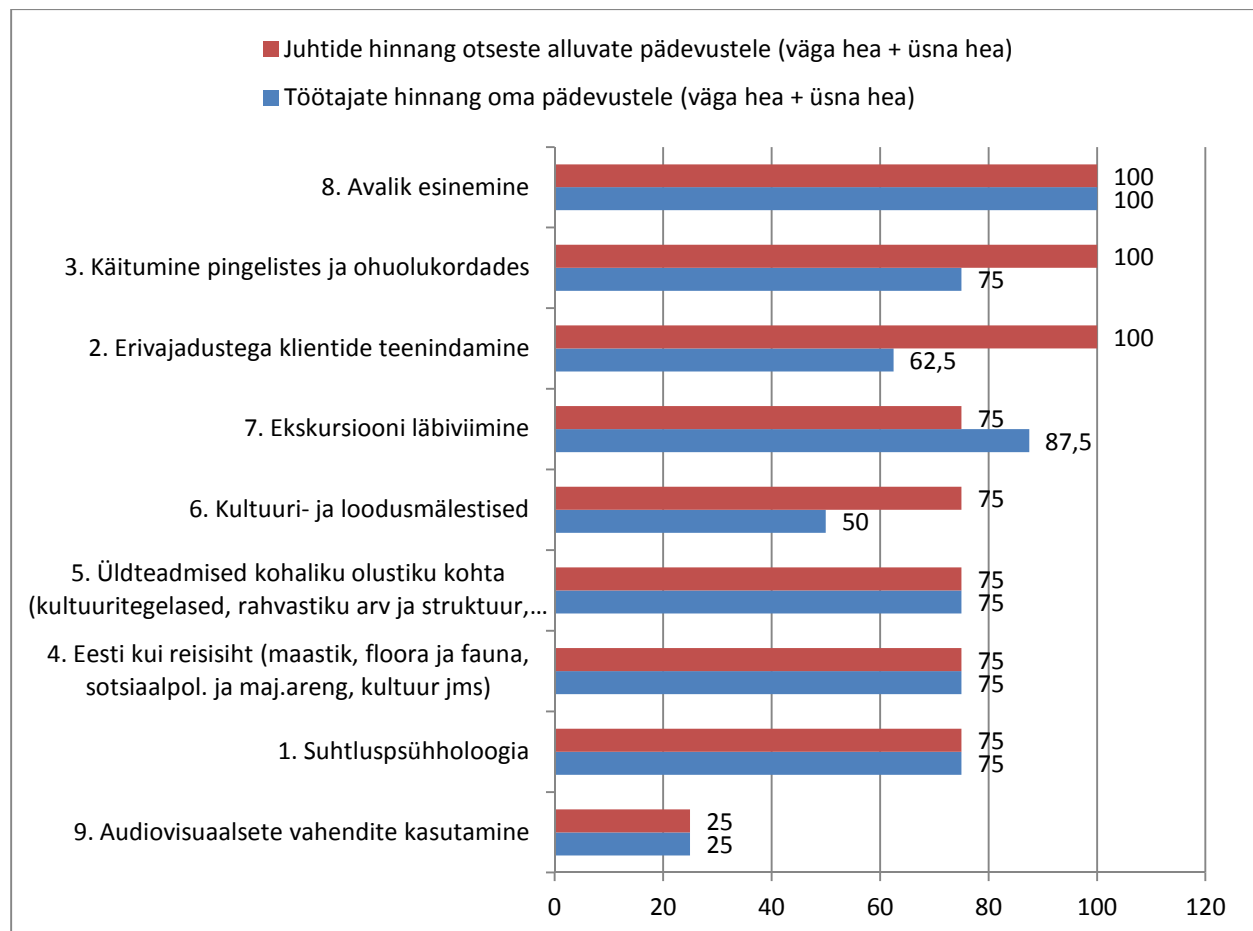


Juhid on hinnanud kõige kõrgemalt töötajate pädevusi valdkondades, mis puudutavad avalikku esinemist, erivajadustega klientide teenindamist ning käitumist pingelistes ja ohuolukordades. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate pädevusi audiovisuaalsete vahendite kasutamise valdkonnas, kuid võrreldes töötajatega peavad juhid seda mõnevõrra olulisemaks pädevusvaldkonnaks.

Arenguvajadust on mainitud järgmiste pädvuste osas:

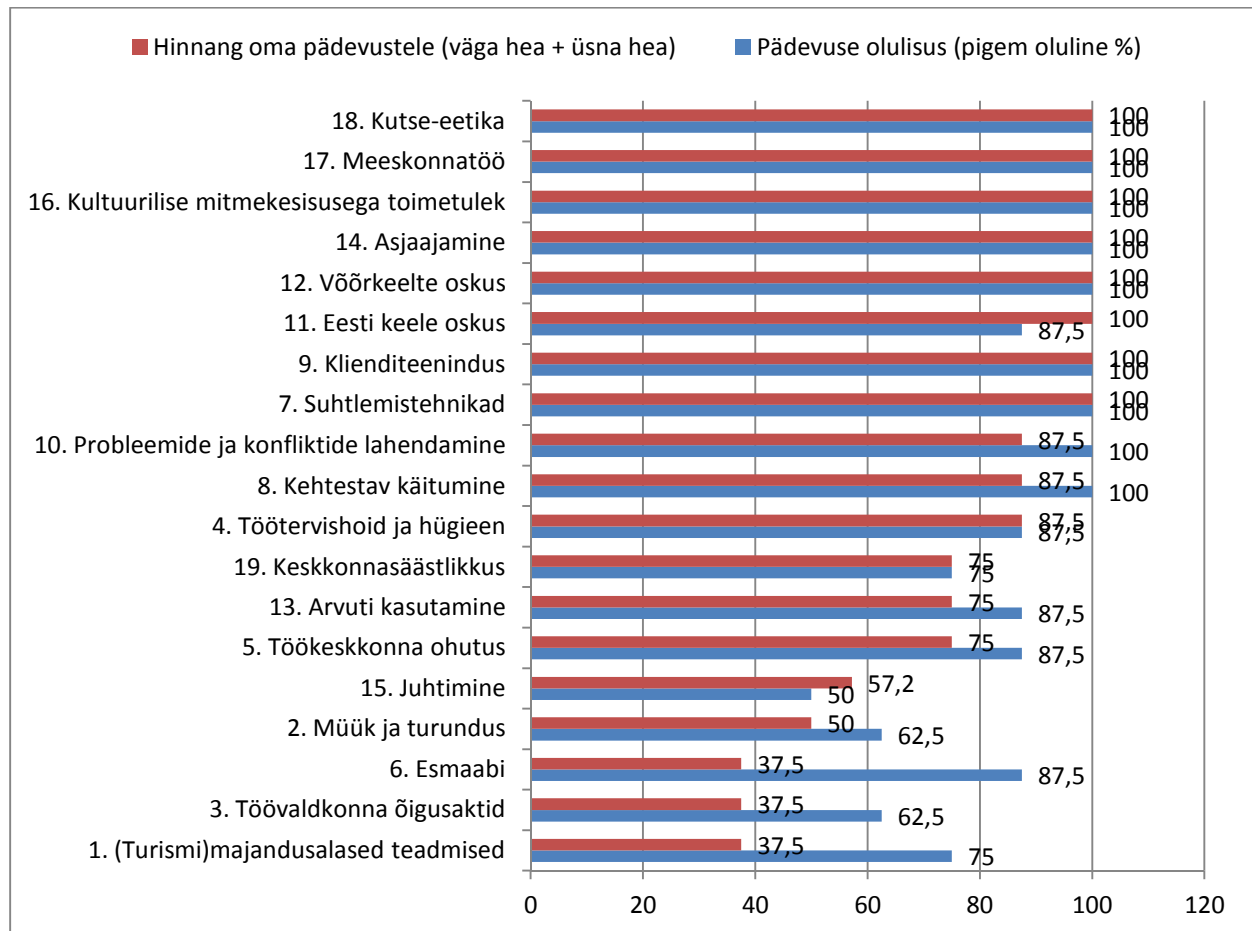
- Suhtluspsühholoogia (2 korda mainitud);
- Erivajadustega klientide teenindamine;
- Käitumine pingelistes ja ohuolukordades;
- Eesti kui reisisiht (maastik, flora ja fauna, sotsiaalpol. ja maj. areng, kultuur jms);
- Kultuuri- ja loodusemälestised;
- Ekskursiooni läbiviimine;
- Audiovisuaalsete vahendite kasutamine.

Töötajate ja juhtide hinnang töötajate erialastele pädevustele (joonis 17.3)



Jooniselt 17.3 võib näha, et töötajate ja juhtide hinnangud töötajate erialastele pädevustele on üldjoontes sarnased. Võrreldes töötajatega on juhid hinnanud töötajate pädevusi mõnevõrra kõrgemalt valdkondades, mis puudutavad erivajadustega klientide teenindamist, käitumist pingelistes ja ohuolukordades ning teadmisi kultuuri ja loodusemälestiste kohta.

Töötajate hinnang üldpädevustele (joonis 17.4)

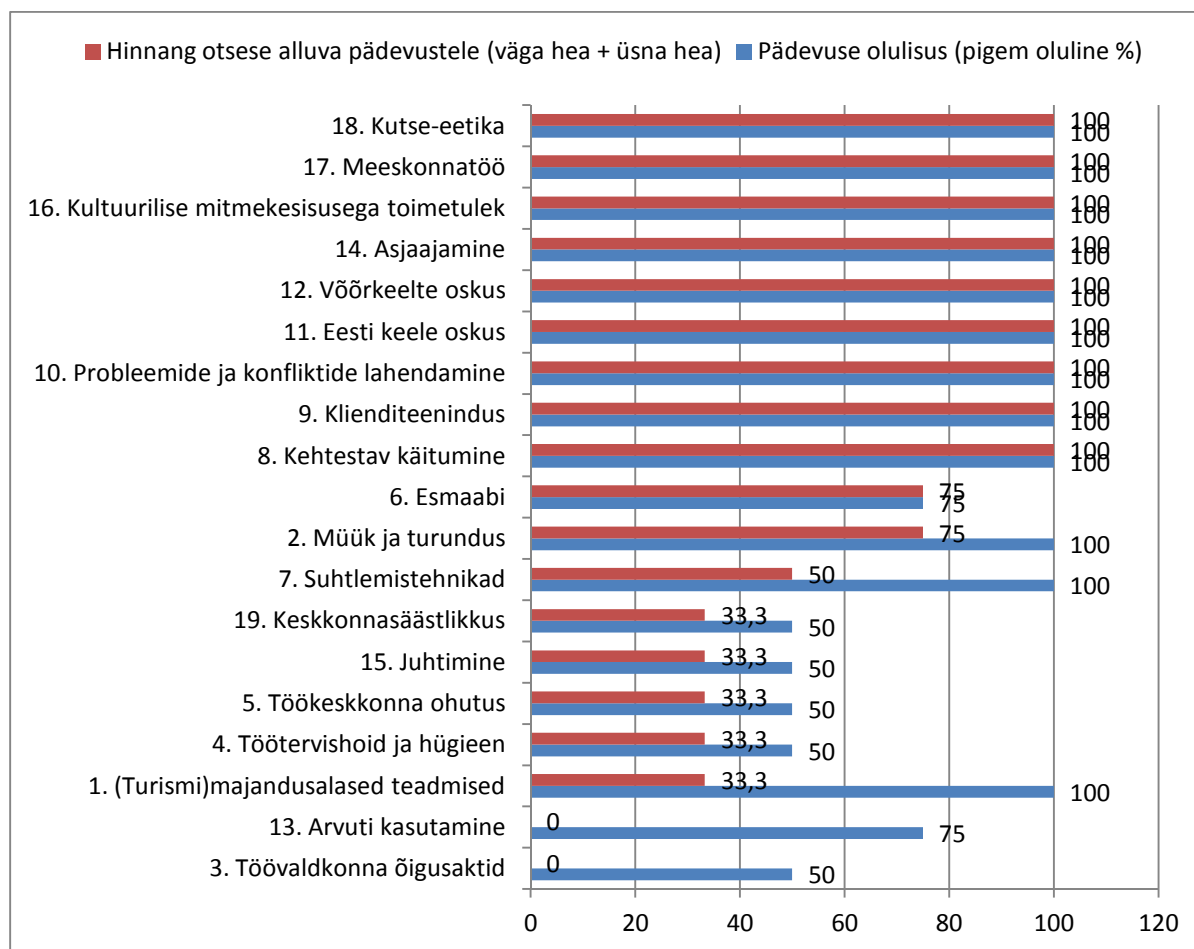


Üldpädevusi on töötajad üsna kõrgelt hinnanud (nt. joonis 17.4 ülal). Madalamalt on hinnatud pädevusi, mis puudutavad esmaabi, (turismi)majandusalaseid teadmisi ja töövaldkonna õigusakte.

Arenguvajadust on märgitud sagedamini järgmiste üldpädevuste osas:

- Probleemide ja konfliktide lahendamine (5 korda mainitud);
- Võõrkeelte oskus (4 korda mainitud);
- Esmaabi (3 korda mainitud);
- Suhtlemistehnikad (2 korda mainitud).

Juhtide hinnang otseste alluvate üldpädevustele (joonis 17.5)

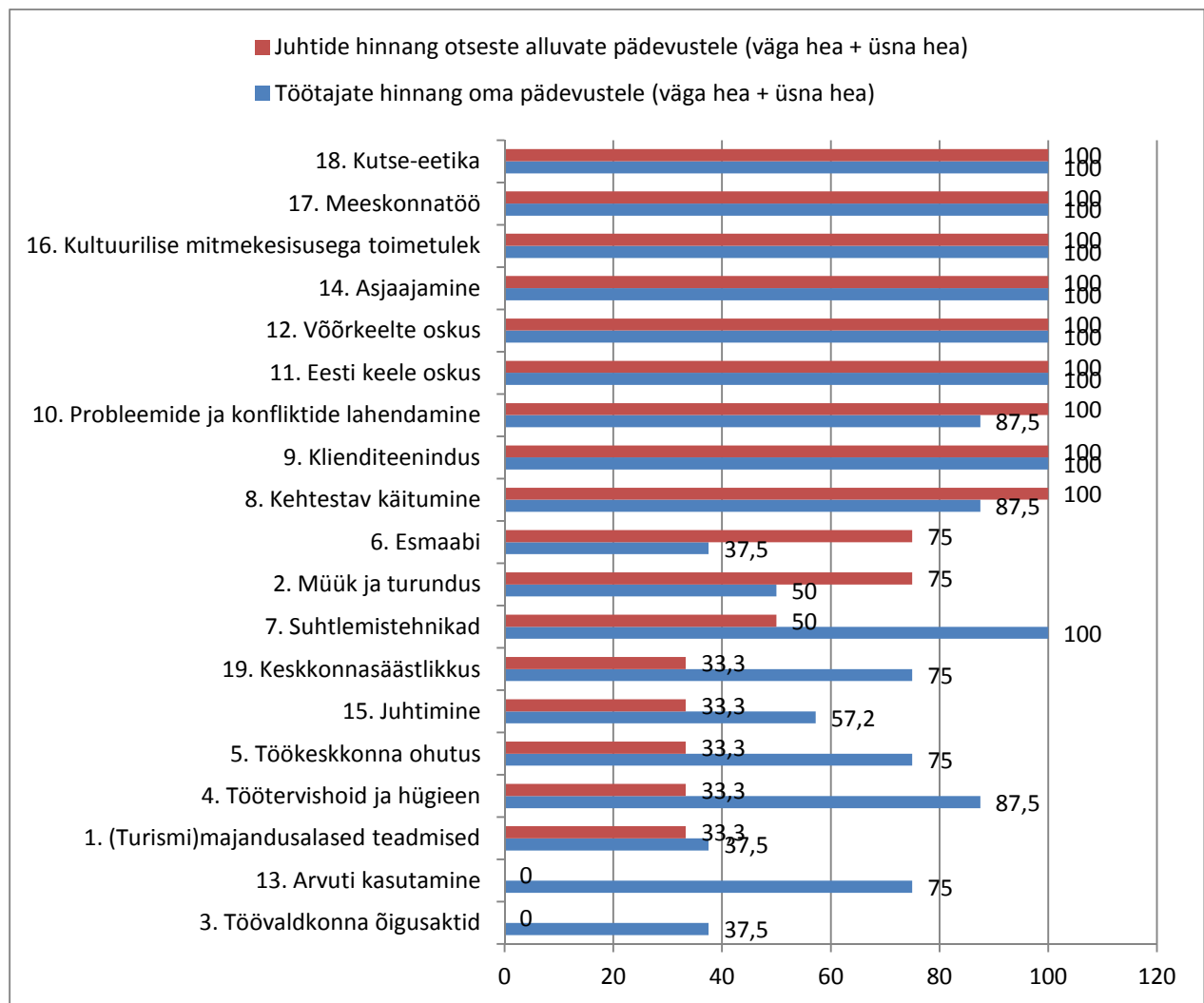


Ka juhid on töötajate üldpädevusi üsna mitmetes valdkondades kõrgelt hinnanud, sh. kutse-eetika, meeskonnatöö, kultuurilise mitmekesisusega toimetulek, asjaajamine, võõrkeelte oskus, eesti keele oskus, probleemide ja konfliktide lahendamine, klienditeenindus ja kehtestav käitumine. Kõige madalamalt on hinnatud töötajate arvuti kasutamise oskust ja töövaldkonna õigusaktide alaseid teadmisi. Pädevuslõhed ilmnevad arvuti kasutamise, aga ka (turismi)majanduse valdkonna teadmiste puhul, kui pädevusi on peetud olulisteks, kuid hinnatud suhteliselt madalalt.

Arenguvajadust on märgitud järgmiste üldpädevuste osas:

- Arvuti kasutamine (2 korda mainitud);
- Müük ja turundus;
- Töövaldkonna õigusaktid;
- Meeskonnatöö.

Töötajate ja juhtide hinnangud töötajate üldpädevustele (joonis 17.6)



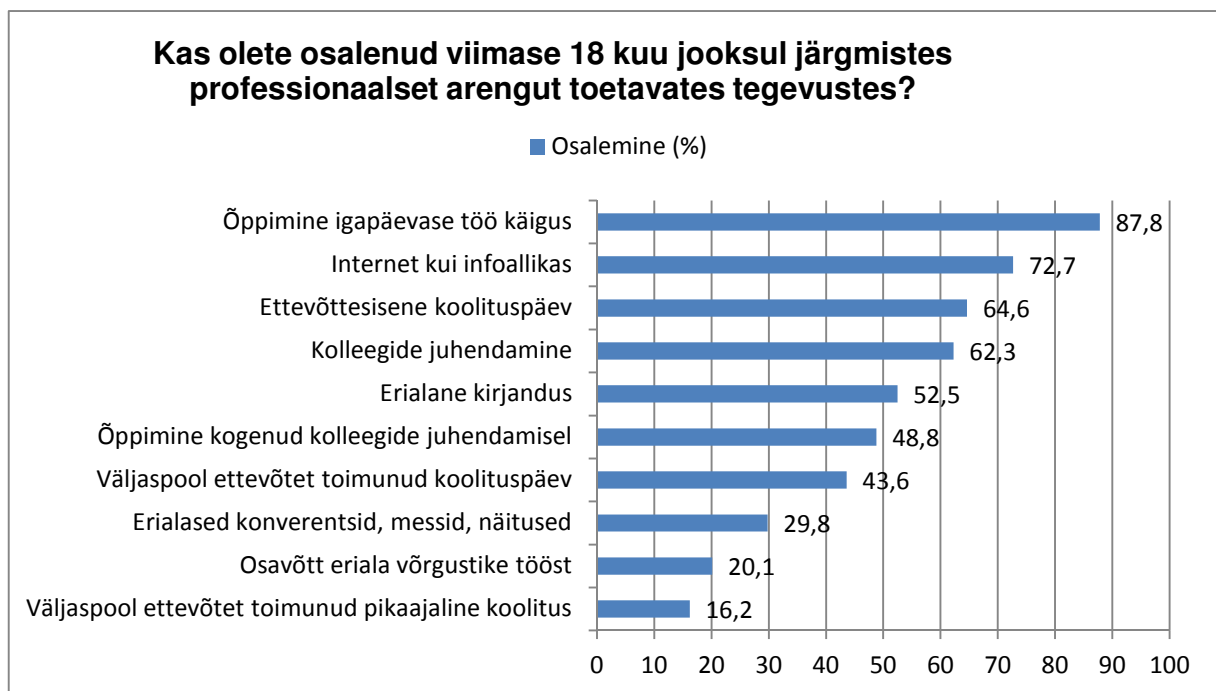
Võib näha, et juhid on oma hinnangutes töötajate üldpädevustele mõnevõrra kriitilisemad olnud. Võrreldes töötajatega on hinnatud madalamalt töötajate pädevusi eelkõige arvuti kasutamise, suhtlemistehnikate ning töötervishoiu ja hügieeni valdkonnas.

Kokkuvõttes võib öelda, et töötajad näevad erialaste pädevuste osas arenguvajadust ühelt poolt valdkondades, mis puudutavad suhtlemist ja käitumist pingelistes olukordades, teiselt poolt teadmisi kultuuri ja loodusmälestiste kohta. Üldpädevuste osas on toodud töötajate poolt esile arenguvajadus esmaabi ning laiemate turismimajandusalaste teadmiste järele. Juhid on lisaks mainitud pädevuslõhedele tõstnud esile ka suhtlemistehnikate valdkonna.

3.3 Põdevuste arendamine, põdevusi arendama motiveerivad ja takistavad tegurid

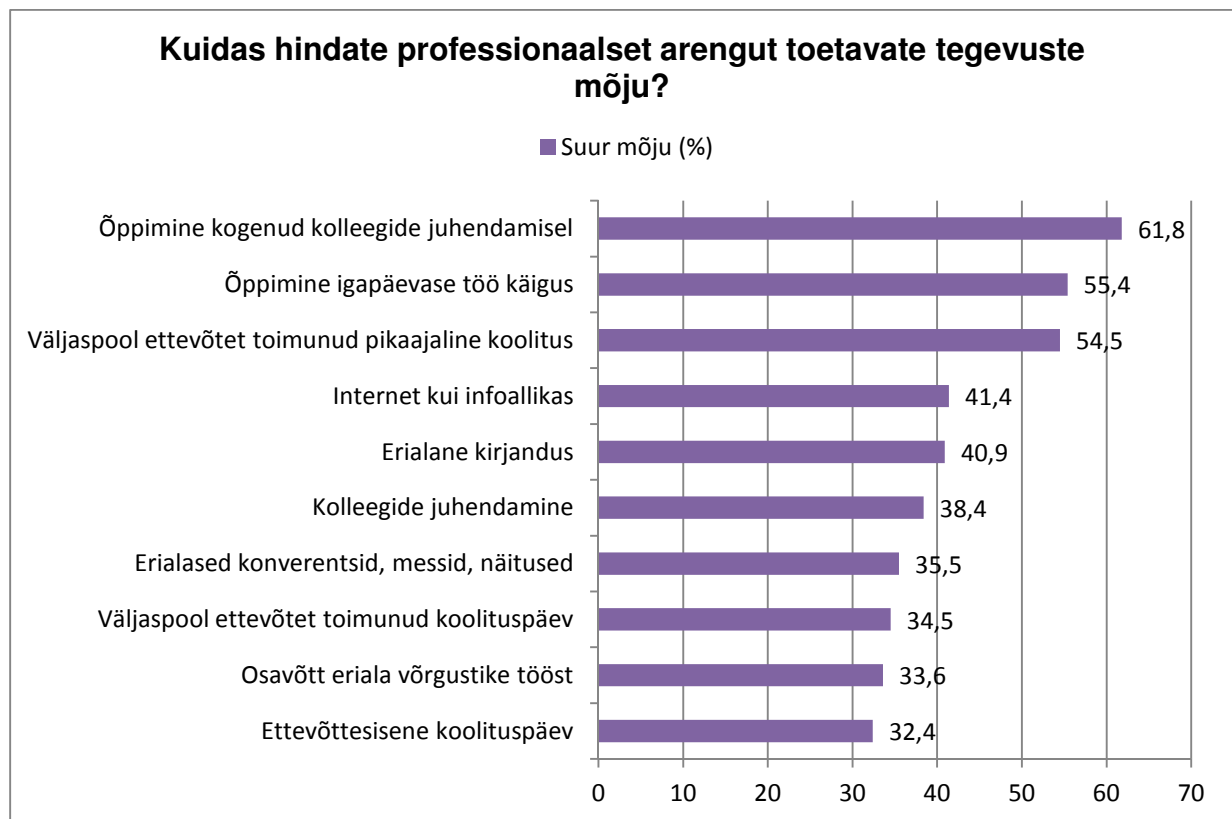
Kõsissime vastajatelt, millistes professionaalset arengut toetavates tegevustes on nad viimase 18 kuu jooksul osalenud ning kuidas nad hindavad osaletud tegevuste mõju.

Joonis 1: Põdevuste arendamise viisid



Tõõtajad on märkinud, et viimase 18 kuu jooksul on nad kõige enam arendanud oma põdevusi informaalse õppimise teel, sh. igapäevase töö käigus, interneti vahendusel, kolleegide juhendamisel, aga ka ettevõttesisestel koolituspäevadel. Kõige väiksem on nende tõõtajate osakaal, kes on osalenud väljaspool ettevõtet toimunud pikaajalistel koolituskursustel (joonis 1).

Joonis 2 : Töötaja hinnang professionaalset arengut toetavate tegevuste mõjule



Kõige tõhusamateks õppimisviisideks peetakse mitte-formaalset õppimist - õppimist kogunud kolleegide juhendamisel ning igapäevatöö käigus. Kõrgelt hinnatakse ka väljaspool ettevõtet toimuvate pikaajaliste koolituste tõhusust (vt. joonis 2). Kõige vähem mõjusateks peetakse aga ettevõttesiseseid koolituspäevi, mis samas oli kõige levinumaks õppimisviisiks (vt. joonis 1 eespool) Pikaajalisi koolitusi väljaspool ettevõtet hinnati formaalse õppimise poole pealt kõige tõhusamaks, kuid neid esines kõige harvem.

73,9% vastanud töötajatest arvasid, et nad oleksid soovinud osaleda arendustegevustes enam, kui neil eelneva 18 kuu vältel võimalik on olnud. Ettevõtete tagasiside ümarlaudade aruteludes tõid juhid korduvalt välja asjaolu, et kuigi töötajad soovivad idee tasandil arendustegevustes osaleda, siis konkreetsete võimaluste pakkumisel ei ole töötajail piisavalt motivatsiooni või võimalusi õppida või siis koolitusele minna (kas siis aja või muude vajalike ressursside puudumisel, perekondlikel põhjustel jne.). Joonisel 3 on toodud välja töötajate nägemus teguritest, mis on takistanud neid end professionaalselt arendada.

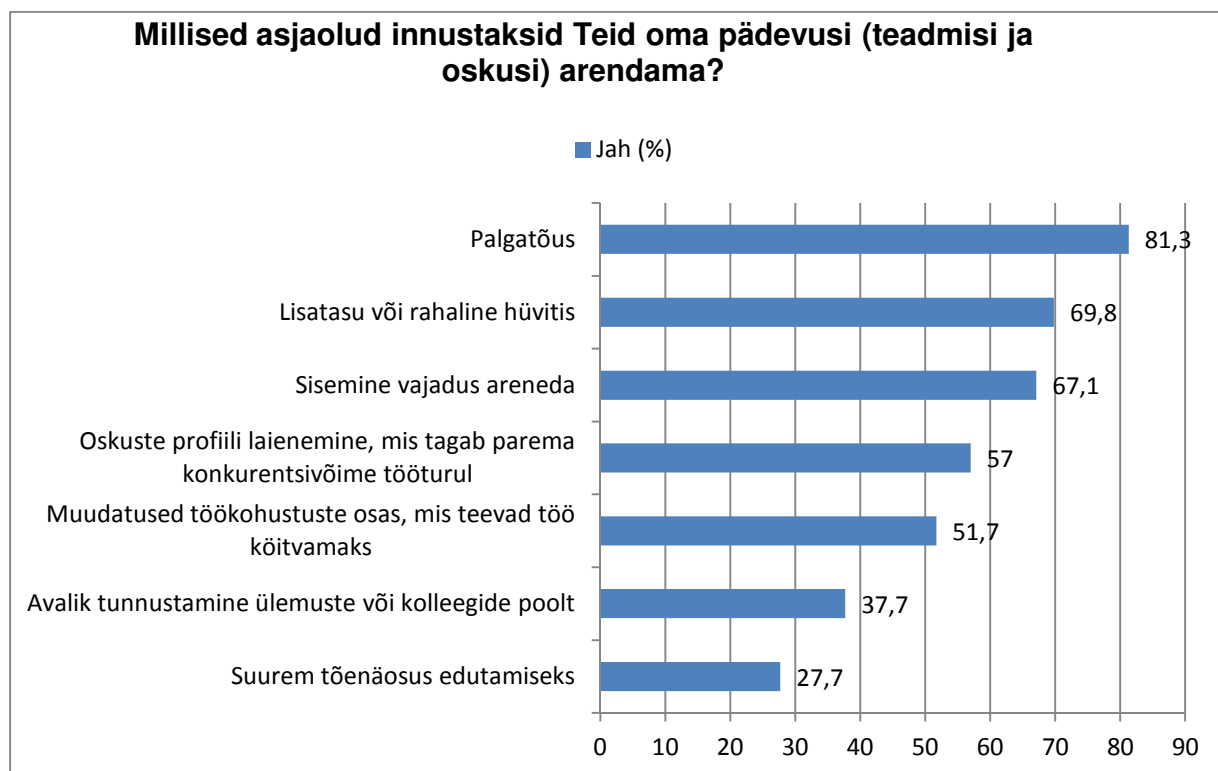
Joonis 3: Professionaalset arengut takistavad tegurid



Arengut takistavate tegurite hulgas on ülekaalukalt kõige sagedamini toodud esile seda, et ei pakutud sobivat koolitust. (vt joonis 3 eespool) Ühelt poolt on töötajad siin viidanud asjaolule, et tööandja poolt pole koolitusi välja pakutud. Teiselt poolt viitab see ka kitsaskohtadele koolitusturul, kus teatud spetsiifiliste pädevuste osas ei ole sobivaid koolituspakkumisi. Teiseks sagedamini mainitud takistavaks põhjusteguriks on asjaolu, et koolitus on olnud liiga kallis. Mõnevõrra harvem mainitud tegurid – „suur töökoormus“ ja „ei sobinud töögraafikuga“ viitavad sellele, et on siiski probleeme ka igapäevatöö ja arendustegevuste ühitamisega. Ka perekondlikud kohustused on arvestatavaks takistuseks, kuigi neid on takistavate teguritena kõige harvem ära märgitud.

Pädevusi arendama innustaksid töötajaid eelkõige rahalised motiivid (kaasnev palgatõus, lisatasu või muu hüvitis), kuigi ka sisemised motiivid ehk sisemine vajadus areneda ning oma oskuste profiili laiendada on vägagi olulised (vt. joonis 4 allpool). Võib näha, et üsna suur on nende töötajate osakaal, keda motiveerivad end arendama võimalikud kaasnevad muudatused tööülesannetes, mis muudaksid töö köitvamaks. Sellele viitavad ka töötajate poolt väljatoodud koolitussoovid, kus väljendati soovi õppida juurde uusi teadmisi ja oskusi, mis laiendaksid töötaja senist tegevusspektrit.

Joonis 4: Pädevusi arendama motiveerivad tegurid



Üle kolmandiku töötajate jaoks on olulise tähtsusega ka avalik ülemuste või kaaskollegide poolne tunnustamine.

4. Kokkuvõte

Uuringu eesmärgiks oli kaardistada spaa-ettevõtete töötajate arenguvajadused nii erialaste kui üldpädevuste osas ning teha ettepanekud spaa-ettevõtetele personaliarenduse tööks. Käesolev koondaruanne esitas 17 ametigrupi töötajate arenguvajadused ettevõtete koondina.

Aruande kokkuvõte koosneb kolmest osast. Esiteks, esitatakse erinevate ametigruppide töötajate pädevuslõhed erialaste ja üldpädevuste osas. Teiseks, tehakse kokkuvõtte töötajate koolitussoovidest. Kolmandaks, esitatakse ettepanekud spaa-ettevõtetele personaliarenduse tööks.

Pädevuslõhed töötajate erialastes ja üldpädevustes

11 spaa-ettevõttes läbiviidud küsitluse raames paluti hinnata töötajatel oma erialaseid ja üldpädevusi ning tuua välja arendamist vajavad pädevusvaldkonnad. Juhtidel, kellel on otseseid alluvaid, paluti hinnata otseste alluvate erialaseid ja üldpädevusi ning märkida ära arendamist vajavad pädevusvaldkonnad.

Tabelis 1 allpool on esitatud töötajate ja juhtide poolt esile toodud pädevuslõhed (s.t. pädevused, mida on peetud oluliseks, kuid mille taset on hinnatud töötajate või juhtide poolt suhteliselt madalalt).

Tabel 1: Pädevuslõhed töötajate erialastes- ja üldpädevustes

Ametigrupp	Pädevuslõhed erialastes pädevustes		Pädevuslõhed üldpädevustes	
	Töötaja hinnang	Otsese juhi hinnang	Töötaja hinnang	Otsese juhi hinnang
1. juuksur – kosmeetik jt.	1. Kunstküünte paigaldamine ja hooldus; 2. Kõrvaaukude tegemine püstolmeetodil; 3. Jumestamine.	1. Lisajuuste ja soengulisandite kasutamine; 2. Soengute tegemise tehnikad.	1. Töövaldkonna õigusaktid; 2. Esmaabi; 3. Võõrkeelte oskus.	1. Võõrkeelte oskus; 2. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 3. Müük ja turundus.

2. Massöör - kehahoolaja	1. Neuroloogilised haigused ja massaaž nende puhul; 2. Punktmassaaž; 3. Nahahaigused ja enamlevinud allergeenid.	1. Punktmassaaž; 2. Nahahaigused ja enamlevinud allergeenid; 3. Liigesehaigused ja massaaž nende puhul.	1. Töövaldkonna õigusaktid; 2. Võõrkeelte oskus; 3. Müük ja turundus; 4. Esmaabi.	1. Kehtestav käitumine; 2. Suhtlemis- tehnikad; 3. Probleemide ja konfliktide lahendamine.
3. Treener – spordi-instruktor jt.	1. Taastumis- vahendid, füsioteraapia, massaaž; 2. Koormustestid tervisesportlastele; 3. Erivajaduste arvestamine treeningtegevuse planeerimisel ja juhendamisel.	1. Taastumis- vahendid, füsioteraapia, massaaž; 2. Spordi- pedagoogika; 3. Aeroobika stiilid, juhendamine.	1. Võõrkeelte oskus; 2. Esmaabi; 3. Töövaldkonna õigusaktid.	1. Müük ja turundus; 2. Võõrkeelte oskus; 3. Töö- tervishoid ja hügieen.
4. Peakokk – kokk	1. Veiniõpetus; 2. Eri rahvaste toidu- ja joogikultuur; 3. Toitude ja jookide sobivus; 4. Etikett.	1. Toitude ja jookide sobivus; 2. Eritoitumine ja toiduallergiad; 3. Tervislik toitumine; 4. Menüüde koostamise põhimõtted; 5. Pagari- ja kondiitritoodete valmistamine ja serveerimine.	1. Töövaldkonna õigusaktid; 2. Võõrkeelte oskus; 3. Kultuurilise mitmekesisusega toimetulek.	1. Töövaldkonna õigusaktid; 2. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 3. Kultuurilise mitmekesisusega toimetulek; 4. Võõrkeelte oskus jt. valdkonnad.
5. Kokaabi – kõõgitooline	1. Puhastus- vahendite ja keemia omadused; 2. Toidu sortiment, kvaliteet ja säilitustingimused; 3. Jookide sortiment, kvaliteet ja säilitustingimused.	1. Toidu eeltöötlemise viisid; 2. Toitude valmistamine; 3. Toidukaupade ja pakendite märgistused, realiseerimisajad	1. Esmaabi; 2. Võõrkeelte oskus; 3. Keskkonna- säästlikkus; 4. Töökeskkonna ohutus.	1. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 2. Esmaabi; 3. Töö- valdkonna õigusaktid; 4. Eesti keele oskus.
6. Kelner/ ettekandja – baarmen/ baaridaam jt.	1. Veiniõpetus; 2. Jookide ja toitude sobivus; 3. Eritoitumine ja toiduallergiad; 4. Jookide õpetus.	1. Veiniõpetus; 2. Jookide õpetus; 3. Jookide ja toitude sobivus; 4. Eritoitumine ja toiduallergiad; 5. Eri rahvaste	1. Võõrkeelte oskus; 2. Esmaabi; 3. Töövaldkonna õigusaktid.	1. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 2. Müük ja turundus; 3. Töö- valdkonna õigusaktid.

		toidu- ja joogikultuur; 6. Teeninduspsühholoogia.		
7. Hotelli administraator – veekeskuse administraator jt.	1.Konfliktse kliendiga toimetulek; 2.Käitumine pingelistes ja ohuolukordades; 3.Teeninduspsühholoogia.	1. Käitumine pingelistes ja ohuolukordades; 2. Teeninduspsühholoogia; 3. Müügitöö korraldamine.	1. Võõrkeelte oskus; 2. Esmaabi; 3. Töövaldkonna õigusaktid.	1.Kehtestav käitumine; 2. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 3.Kultuurilise mitmekesisusega toimetulek; 4.Esmaabi.
8. Puhastustööde juht /perenaine – puhastus-teenindaja jt.	1.Kaitse- ja abivahendid; 2. Puhastusvahendid ja nende mõju; 3. Pinnakatte- materjalid.	1.Pinnakatte- materjalid; 2.Kaitse- ja abivahendid; 3.Puhastus- vahendid ja nende mõju.	1. Võõrkeelte oskus; 2. Esmaabi; 3. Töövaldkonna õigusaktid.	1. Töö- valdkonna õigusaktid; 2. Võõrkeelte oskus; 3. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 4. Suhtlemis- tehnikad.
9. Arst jt.	-	-	1.Töövaldkonna õigusaktid; 2. Arvuti kasutamine; 3. Võõrkeelte oskus.	1.Võõrkeelte oskus; 2.Arvuti kasutamine; 3.Töö- valdkonna õigusaktid.
10. Füsioterapeut- liikumisravi juhendaja	1. Spordi- füsioteraapia; 2. Neuroloogiline füsioteraapia; 3. Biomehhaanika ja kinesioloogia; 4. Tegevus- teraapia.	1. Füüsikaline ravi; 2. Sisehaiguste füsioteraapia; 3. Neuroloogiline füsioteraapia; 4. Abivahendite kohandamine ja kasutamine; 5. Inimese anatoomia ja füsioloogia.	1. Võõrkeelte oskus; 2. Töötervishoid ja hügieen; 3. Suhtlemistehnikad; 4. Töökeskkonna ohutus.	1. Võõrkeelte oskus; 2. Suhtlemis- tehnikad.
11. Õde – hooldusõde - raviteenindaja	1. Käitumine pingelistes ja ohuolukordades; 2. Juhendamine ja nõustamine; 3. Haigused, nende tekkepõhjused ja ravi;	1. Käitumine pingelistes ja ohuolukordades; 2. Mudaravi; 3. Soojusravi; 4. Külmaravi; 5. Erivajadustega klientide õendusabi.	1. Võõrkeelte oskus; 2. Esmaabi; 3. Töövaldkonna õigusaktid.	1. Võõrkeelte oskus; 2. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 3. Asjaajamine.

	4. Erivajadustega klientide õendusabi.			
12. Spaa-ettevõtte tegevjuht – hotelliteenuste juht jt.	1. Motiveerimis-tehnikad; 2. Esinemis-tehnikad; 3. Personaliarendus; 4. Strateegiline juhtimine; 5. Turundus ja turundus-strateegia; 6. Muutuste juhtimine.	1. Muutuste juhtimine; 2. Turundus- ja turundus-strateegia; 3. Motiveerimis-tehnikad; 4. Personaliarendus; 5. Strateegiline juhtimine.	1. (Turismi)-majandusalased teadmised 2. Müük ja turundus; 3. Töövaldkonna õigusaktid.	1. Kehtestav käitumine; 2. Töövaldkonna õigusaktid; 3. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 4. Müük ja turundus.
13. Personali-töötaja – sekretär – juhiabi	1. Projekti-juhtimine; 2. Organisaatsiooni-käitumine; 3. Arvutikiri.	1. Suhtekorraldus ja avalikussuhted; 2. Etikett.	1. Võõrkeelte oskus; 2. Töövaldkonna õigusaktid; 3. Töökeskkonna ohutus; 4. Suhtlemis-tehnikad; 5. Arvuti kasutamine.	1. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 2. Juhtimine; 3. (Turismi)-majandusalased teadmised; 4. Keskkonna-säästlikkus.
14. Pearaamatupidaja - raamatupidaja	1. Sise- ja välisauditi põhimõtted ja sisekontroll; 2. Majandus-analüüs; 3. Eelarvestamine.	1. Sise- ja välisauditi põhimõtted; 2. Juhtimis-arvestus; 3. Majandus-analüüs	1. Kehtestav käitumine; 2. Töövaldkonna õigusaktid; 3. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 4. Võõrkeelte oskus.	1. Kehtestav käitumine; 2. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 3. Töövaldkonna õigusaktid.
15. Turundusjuht – müügijuht jt.	1. Turu-uuringud; 2. Kulude arvestuse korraldamine ettevõttes ja tulemuslikkuse hindamine; 3. Turundusplaani koostamine ja elluviimine.	1. Turu- uuringud; 2. Tarbijad ja nende ostukäitumine; 3. Turundusplaani koostamine ja elluviimine; 4. Turunduse juhtimine ettevõttes.	1. Kehtestav käitumine; 2. Juhtimine; 3. Müük ja turundus; 4. Võõrkeelte oskus; 5. Suhtlemis-tehnikad; 6. Probleemide ja konfliktide lahendamine.	1. Probleemide ja konfliktide lahendamine; 2. Võõrkeelte oskus.
16. Vanem-vetelpäastja - vetelpäastja	1. Erinevad päästevõtted; 2. Esmaabi-varustus ja –	1. Jälgimise ja valvamise taktikad; 2. Mõõtetehnika	1. Võõrkeelte oskus; 2. Töövaldkonna õigusaktid.	1. Kliendi-teenindus; 2. Suhtlemis-tehnikad;

	tehnika; 3. Kriisi- psühholoogia.	hooldusnõuded; 3. Ujulas kasutatavate ainete spetsiifika.		3. Võõrkeelte oskus; 4. Töövaldkonna õigusaktid; 5. Juhtimine; 6. Kultuurilise mitme- kesisusega toimetulek; 7. Asjaajamine.
17. Giid - rühmajuht	1. Kultuuri- ja loodusmälestised; 2. Üldteadmised kohaliku olustiku kohta; 3. Käitumine kriisi- ja ohuolukordades; 4. Suhtlus- psühholoogia.	1. Audio- visuaalsete vahendite kasutamine; 2. Suhtlus- psühholoogia; 3. Kultuuri- ja loodusmälestised; 4. Üldteadmised kohaliku olustiku kohta; 5. Eesti kui reisisiht.	1. Esmaabi; 2. (Turismi)- majandusalased teadmised.	1. (Turismi)- majandusalased teadmised; 2. Arvuti kasutamine; 3. Suhtlemis- tehnikad; 4. Töö- valdkonna õigusaktid.

Pädevuslõhed ja arenguvajadused erialaste pädevuste osas varieeruvad oluliselt ametigrupiti. Näiteks juuksurite – kosmeetikute – maniküürijate- pediküürijate ametigrupi puhul on pädevuslõhed väiksemad kui mõnes teises ametigrupis. Samuti varieeruvad töötajate ja juhtide hinnangud töötajate pädevustele, mis on esitatud aruande varasemates peatükkides ametigruppide kaupa. Eelnevast tabelist ilmneb, et teatud ametigruppide puhul on töötajad ja otsesed juhid hinnanud arenguvajadust sarnaselt ning pidanud oluliseks arendada sarnaseid pädevusvaldkondi – näiteks ilmneb see massööride, puhastusteenindajate / koristajate ning juhtide ametigrupi puhul. Samas, teatud ametigruppide puhul töötajate ja juhtide nägemused arenguvajaduste ning pädevuslõhede osas lahknesid. Näiteks nägid kosmeetikud - maniküürijad arenguperspektiivina laiendada oma pädevusi jumentamise ning kunstküünete ning küünemaalingute valdkonnas. Viimane peegeldab aga pigem töötajate enda arenguvisionone, sest nagu ettevõtete juhtidega läbiviidud ümarlauadiskussioonidest selgus, ei näe juhid oma ettevõtte kontekstis vastavate pädevuste järele vajadust.

Üldpädevuste osas ilmnemad selgemad mustrid. Töötajad tõid korduvalt esile pädevuslõhet võõrkeelte oskuse, esmaabi ning töövaldkonna õigusakte puudutavate pädevuste osas. Juhid tajusid lisaks üsna suurt pädevuslõhet suhtlemise ning probleemsituatsioonidega toimetulekut puudutavate pädevuste osas. Teatud ametigruppide puhul, nt. juuksurid- kosmeetikud ning kelnerid-ettekandjad jt., peeti

oluliseks arendada muuhulgas (lisa)müügi alaseid pädevusi.

Töötajate koolitussoovid

Töötajate poolt esile toodud koolitusvaldkonnad, kus soovitakse oma pädevusi arendada, on esitatud aruande varasemates peatükkides ametigruppide kaupa. Seal toodud andmed selle kohta, mitu töötajat üht või teist koolitust on soovinud, annab võimaluse orienteeruvalt hinnata potentsiaalsete soovijate hulka. Ametigrupid antud uurimuses esindasid väga erineva professionaalse taustaga töötajaid, seetõttu üldine pilt koolitusvajadustest ja arendamist väärivatest pädevustest on mitmekesine, eriilmeline ja kirjeldab spaa-ettevõtete töötajate arenguvajadusi mitmekihiliselt. Siiski võib tuua välja ühised jooned, mis läbivalt iseloomustavad kõikide ametigruppide esindajate arengusoove. Töötajate poolt nimetatud koolitused võib jagada 6 rühma:

1. Erialased teadmised, mida oma töös kasutatakse ja mida soovitakse arendada. Sõltumata sellest, milliseks hinnatakse oma oskuste ja pädevuste taset, soovitakse valdkonnas tegutsemiseks ja professionaalsuse säilitamiseks või tõstmiseks oma erialaseid pädevusi kaasajastada (nt. juuksurite puhul õppida uute lõikuste ja värvimistehnikate kohta, koristustöötajate puhul omandada teadmisi uute puhastusvahendite kohta, hambaarsti puhul omandada teavet uute hambaravi materjalide kohta jne).
2. Erialased teadmised, mida igapäevaselt ei rakendata, kuid juurdeõppimise puhul võimaldaks oma tegevusspektrit laiendada ning muuta seeläbi oma tööd mitmekesisemaks. Ühtlasi suureneks pakutavate teenuste mitmekesisus (nt. massööride puhul uute massaažiliikide juurdeõppimine, treenerite puhul uute treeningstiilide alased juhendamisoskused, maniküürijate puhul kunstküünete paigaldamise ja hooldamisega seotud pädevused jne.).
3. Teadmised ja oskused, mis otseselt erialaga ei seostu, kuid võimaldavad töötajatel kliente paremini teenindada/nõustada. Reeglina on selle grupi oskused ja koolitused piirnevatest valdkondadest pärit, mistõttu nad ei ole täiesti võõrad ning haakuvad töötajate igapäevaste tegevustega. Näiteks kokkade puhul toodi sageli esile veiniõpetuse alaseid pädevusi, protseduuritegijate ja õdede poolt soovi arendada tervisliku toitumise alaseid teadmisi, hotelli administraatorid näevad arenguperspektiivina omandada sügavamaid teadmisi ettevõttes pakutavate spa- ja iluprotseduuride kohta.
4. Teadmised ja oskused, mis pärinevad teistest valdkondadest või erialadelt, ning mille omandamisel tekib töötajal võimalus täita mitmekülgseid ülesandeid, veelgi enam tõsta oma konkurentsivõimet (olla sobilik erineva profiiliga töödele), ettevõttel aga tekib võimalus edutada inimesi organisatsiooni sees ning rakendada neid mitmekülgsete tööde, projektide ja ülesannete puhul (nt. turundusspetsialisti puhul IT-alaste teadmiste omandamine jne.).
5. Üldised teadmised ja pädevused organisatsiooni toimimisest, mis võivad olla

olulised nii alluvatele kui juhtidele, sõltumata erialast või tehtavast tööst. Nende hulka kuuluvad näiteks töövaldkonna õigus, organisatsioonikäitumine, aga ka juhtimine, meeskonna motiveerimine jms., mis toetavad töötaja osalemist organisatsiooni kujundavates protsessides.

6. Viimane grupp on üldised pädevused, mis on vajalikud sõltumata töötaja ametigrupist, nt esmaabi, probleemide ja konfliktide lahendamine, müügitöö alused, aga ka võõrkeelte oskus. Vajadus arendada esmaabialaseid pädevusi ilmnes peaaegu kõikide klientidega otseselt suhtlevate ametigruppide töötajate puhul.

Üldised ettepanekud spaa-ettevõtetele personaliarenduse tööks

- Teatud üldpädevuste puhul (võõrkeelte oskus, esmaabi, töövaldkonna õigusaktid), kus ilmnes pädevusvajadus erinevate ametigruppide lõikes, oleks otstarbekas korraldada ettevõtte siseseid koolitusi, kus oleks võimalik pädevusi ettevõttespetsiifiliselt käsitleda. Näiteks arutada küsimusi, kuidas konkreetseid ettevõtete töökorralduse või lepingutega seonduvaid küsimusi lahendada, esmaabi puhul seda, kuidas oleks õige toimimisviis töötajate poolt, kelle poole pöörduda jms.
- Teatud pädevusvaldkondade puhul oleks otstarbekas kasutada ära ettevõttes olemasolevat teadmiste potentsiaali ning korraldada ettevõttesisest teadmiste vahetamist (nt arstid koolitavad ülejäänud personali esmaabialaste teadmiste vallas; kokad, kellel on paremad teadmised tervisliku toitumise valdkonnast, jagavad oma teadmisi ödede- raviteenindajatega jne.)
- Kuigi müügi-alastel pädevustel on keskne koht näiteks administraatorite või müügi- ja turundusjuhtide igapäevatöös, näevad juhid müügi-alaseid pädevusi, aga ka turismimajandusalaseid teadmisi „lähivatenä“ ning ka teiste ametigruppide (nt juuksurid, kosmeetikud, kelnerid jne.) töötajate jaoks vajalikena. Lähtudes arusaamast, et enamuse töötajatest saavad panustada ettevõtte müügitöösse, soovitades või aidates kliendil valida nii spaa- kui ka muid kohalikke teenuseid, oleks otstarbekas korraldada müügi-alaseid ettevõttesiseseid koolitusi neile töötajatele, kes klientidega otseselt kokku puutuvad, kuid kelle otseseks ülesandeks ei ole müügitöö.
- Suhtlemisvaldkonna (sh. probleemse kliendiga toimetulek, enesekehtestamine, suhtlemistehnikad, kultuurilise mitmekesisusega toimetulek jms.) pädevuste puhul ilmnes vajadus spetsiifiliste juhtumitel põhinevate koolituste järele, kus oleks võimalik reaalses tööelus eettulevaid situatsioone läbi analüüsida. Kuna töötajad viitasid korduvalt soovile vahetada kogemusi teiste ettevõtete sama valdkonna töötajatega, oleks suurem

kasutegur kui seda tüüpi koolitused toimuksid erinevate ettevõtete sama ametigrupi töötajate osalusel.

- Samuti oleks baas korraldada ühiskoolitusi erinevate spaaettevõtete osalusel pädevusvaldkondades, kus ilmnevad ühised koolitusvajadused. Näiteks kokkade ja ettekandjate puhul on selliseks pädevusvaldkonnaks eritoitumise ja toiduallergiatega alased pädevused.
- Ilmnes, et üsna suur osakaal on töötajate pädevuste arendamisel läbi informaalset õppimist, õppides läbi igapäevase töö, õpetades ise kolleege või omandades kogemusi kolleegide juhendamisel. Seda peetakse töötajate poolt ka efektiivseks õppimisviisiks. Seetõttu oleks otstarbekas pöörata tähelepanu töötajate juhendamisalastele pädevustele.
- Ettevõtetel on otstarbekam niipalju kui võimalik korraldada ettevõtte siseseid koolitusi ja kogemuste vahetamise seminare (kasutades ära ka ettevõttes olemasolevat pädevuspotentsiaali) selle asemel, et saata töötajaid lühiajalistele koolitustele väljaspool ettevõtet. Viimased on osade ettevõtete jaoks üsna sageli praktiseeritavaks koolitusviisid, kuid töötajad on nende mõju kõige väiksemaks hinnanud.