

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Kevian Kuusmaa

**TÖÖSTRESSI MÕJU PERSONALI VOOLAVUSELE
RADISSON BLU SKY HOTEL NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: assistent Liina Puusepp

Pärnu 2014

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Tööstressi mõju personali voolavusele	5
1.1. Tööstressi põhjustavad tegurid ettevõttes	5
1.2. Personali voolavuse põhjused ja tagajärjed	9
1.3. Tööstressi ja personali voolavuse eripära hotellinduses	14
2. Tööstressi ja personali voolavuse uuring Radisson Blu Sky Hotel näitel.....	22
2.1. Tööstressi ja tööjõu voolavuse problemaatika Radisson Blu Sky Hotelis.....	22
2.2. Tööstressi ja personali voolavuse uuring Radisson Blu Sky Hotelis.....	26
2.3. Tööstressi ja personali voolavuse uuringu tulemuste järelused ja ettepanekud.....	41
Kokkuvõte.....	46
Viidatud allikad.....	48
Lisad.....	55
Lisa 1. Intervjuu küsimused osakonnajuhtidele	55
Lisa 2. Tööstressi ja personali voolavuse ankeetküsimustik eesti keeles	56
Lisa 3. Tööstressi ja personali voolavuse ankeetküsimustik vene keeles.....	59
Lisa 4. Tööstressi kaardistaja automaatanalüüsi tulemuste aritmeetilised keskmised ja tulemuste selgitused	63
Lisa 5. Faktorite üksikküsimuste vastuste jaotus	65
Summary	68

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ühiskonda iseloomustab kiire elu- ja töötempo, kõrge vastutustase, pingelisus ning suur töökoormus, mida võib pidada töötaja stressi eelduslikeks allikateks. Tööstress on vähemal või suuremal määral aktuaalne enamikes ettevõtetes olenemata selle suuruselt või tegevusalast, mis annab märku, et vältimaks tööstressi tagajärgi ettevõtte jaoks, on vaja organisatsiooni progressi kõrvalt tegeleda ka personali heaoluga, mis mõjutab otseselt ettevõtte sisekeskkonda. Juhid peavad paralleelselt ettevõtte produktiivsuse ja igapäevaste äriliste eesmärkide kõrvalt tegelema ka alluvate töökeskkonna ja juhtimisvigade parendamisega, vastasel juhul pärsib see edukat töötamist, langeb produktiivsus ja suureneb personali voolavus. On oluline, et tööstressiga seotud probleemidega tegeletakse jooksvalt, kuna tagajärgedega toimetulek on oluliselt kulukam ja aeganõudvam, kui nende ennetamine.

Teema aktuaalsus organisatsiooni jaoks seisneb küsimuses, millisel määral eksisteerib ettevõttes tööstressi ja kui suur on selle mõju personali voolavusele. Hotellinduses on probleemiks kõrge tööjõu voolavuse määr, mis on suures osas tööstressist tingitud. Seega selgitatakse välja tööstressist tingitud personali voolavuse põhjused, mille leevendamisel on probleemide esilekerkimise tõenäosus tulevikus väiksem.

Lõputöö eesmärgiks on analüüsida Radisson Blu Sky Hoteli tööstressi taset ning põhjuseid ja nende mõju personali voolavuse kujunemisele. Tulemustest lähtuvalt tehakse ettepanekuid probleemi ennetamiseks ja mõju vähendamiseks. Lõputöö eesmärgi täitmiseks seatakse järgmised uurimisülesanded:

- selgitada välja tööstressi põhjustavad tegurid ja nende mõju;
- uurida personali voolavuse tekke põhjuseid ja tagajärgi eriala kirjanduse baasil;
- tuua välja tööstressi mõju personali voolavusele ja eripära hotellinduses;

- anda ülevaade Radisson Blu Sky Hotelist ja varasemast tööstressi ning personali voolavuse seisust ettevõttes;
- läbi viia tööstressi ja personali voolavust käsitlev uurimus;
- saadud tulemuste põhjal teha ettepanekuid ja järeldusi ettevõtte töötajate stressitaseme ning personali voolavuse vähendamiseks personalijuhile ja osakonnajuhtidele.

Lõputöö koosneb kahest osast. Esimeses osas kirjeldatakse tööstressi ja personali voolavuse mõju, põhjuseid, tagajärgi ja eripära hotellinduse tegevusalas. Teises osas viiakse läbi intervjuud ja empiiriline kvantitatiivne uuring Radisson Blu Sky Hotel personali seas. Iseloomustatakse organisatsiooni, tutvustatakse uurimuse valimit, meetodeid ja korraldust, analüüsitakse uurimistulemusi ning tehakse neist lähtuvalt autoripoolseid järeldusi tööstressi ja tööjõu voolavuse vähendamiseks. Teoreetilises uurimuses kasutab autor välja antud kirjandusallikaid, millest valdav osa pärineb Ebsco ja Emerald andmebaasidest.

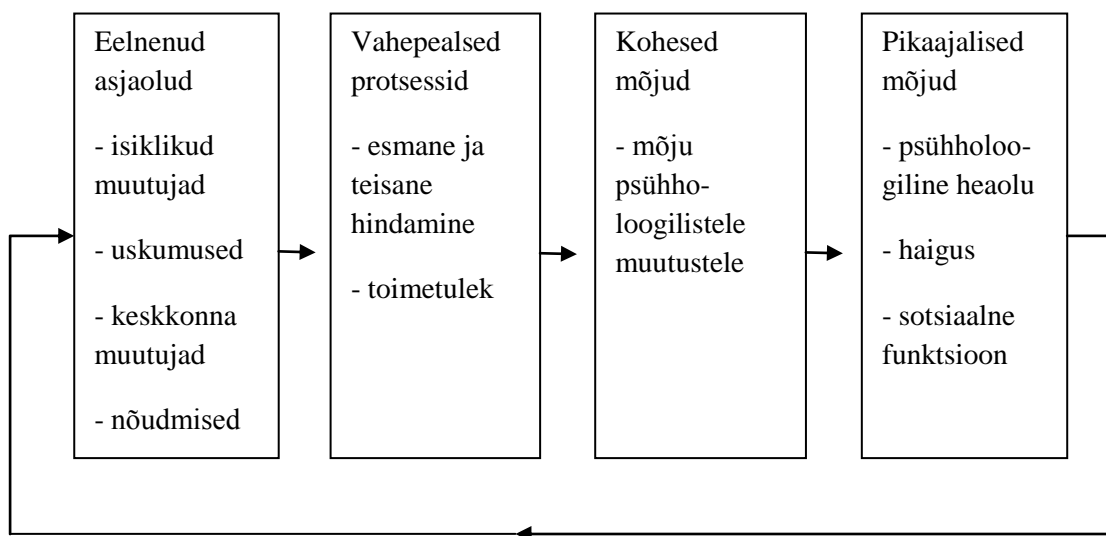
1. TÖÖSTRESSI MÕJU PERSONALI VOOLAVUSELE

1.1. Tööstressi põhjustavad tegurid ettevõttes

Stressi võib pidada üheks enim kasutamist leidnud sõnaks nii psühholoogias kui igapäevaelus, olles samaaegselt üks raskemini defineeritavaid nähtusi. Stress on levinud üldsuse kõnepruuki, millega väljendatakse nii väliseid probleeme kui ka mõju indiviidi sisemisele seisundile (Hartney 2008: 6). Vaatamata paljudele stressiteooriatele, ei ole olemas ühtset kokkulepet stressi tähenduse osas. Seda käsitletakse kui pidevalt muutuvat ja arenevat teemat, mille all mõistetakse üdiselt füüsilist, vaimset või emotsionaalset reaktsiooni ebameeldivale situatsioonile.

Stressi mõiste laiatähenduslikkus tingib olukorra, mil mõned tööstressi uurijad on mõiste selgitamisest üldse loobunud, keskendudes psühhosotsiaalsete ohutegurite hindamisele (Rick jt 2001: 1). Stressi definitsiooni kasutamise problemaatikast annab siiani ajakohase ülevaate termini „stress“ looja Kanada endokrinoloog Hans Selye (1975). Tema arvamuse kohaselt teavad kõik, mis on stress, kuigi tegelikult ei tea seda keegi. Tööstress – üks stressi alaliike, on kogum emotsionaalseid, kognitiivseid, käitumuslikke ja füsioloogilisi reaktsioone, mis on esile kutsunud töö sisu, töökorralduse ja töökeskkonnas esinevate nähtuste kaudu (Teichmann 2002). Tööstressi tõlgendamine toimub autori arvates seega läbi põhjuste ja tagajärgede välja toomise.

Lazaruse ja Folkmani (Doyle 2003: 116) teooria kirjeldab stressi kui pingeseisundit, mis tekib, kui inimene tunneb vastuolu keskkonna poolt esitatud väljakutsete ja enda toimetulekuvõimaluste vahel (vt joonis 1). Seega tõlgendatakse olukorda nõudlikumana, kui suutlikkust sellega toime tulla. Pinged mõjutavad inimese heaolu ja käitumist lühiviisi või pikaajalises perspektiivis. Pingelisuse tekkimine olukorra hindamisel on individuaalne ja seda võivad esile kutsuda mitmed erinevad tegurid.



Joonis 1. Lazaruse ja Folkmani mudel stressi ja pingete vahelisest seosest (*Ibid.*: 116)

Psühholoogilised tegurid on olnud stressiteemaliste uuringute keskmeks juba 1950. aastatest (Cox jt 2000: 14). Doyle (2003: 115) järgi on stressorid inimest ümbritseva keskkonna tunnused, mida indiviid võib tajuda ähvardava, ohtliku ja kahjulikuna. Ta väidab, et stressi tekitajateks on enamasti füüsilised (kuumus, müra, vibratsioon) või psüühilised (halb juhtimine, vaenulik kollektiiv) allikad. Teised stressorid nagu pikad tööpäevad, töö öises vahetuses, ebakindlus ja suur töökoormus ei kuulu nende alla, kuna inimesed tajuvad neid erinevalt. Seega tekib tööstress interaktsioonis töökeskkonna ja indiviidi vahel. Inimeste reaktsioon stressi või stressoritesse on individuaalne, sarnased tingimused võivad tekitada erinevaid tundeid nagu depressioon, viha, süütunne või motivatsioon. (*Ibid.*: 116) Seward ja Larsson (2006: 603–618) seevastu on klassifitseerinud stressorid viide rühma:

- organisatsioonilised – muudatused organisatsioonis, ebaadekvaatne suhtlemine, inimestevahelised lahkarvamused, konfliktid organisatsiooni eesmärkidega;
- karjääri areng – vähesed edutamismõimalused, ootamatud ja teistsugused kohustused edutamisel;
- roll – konfliktid ja ambitsioonid, ebapiisavad ressursid ja juhtimine;
- ülesanded – üle- ja alakoormusega töö, kolleegide heaolu eest vastutamine, vähene otsustusõigus;

- töökeskkond – vähene töökultuur, halb töökorraldus, töövahendite puudus või nõudmistele mittevastavad töövahendid, ergonoomilised probleemid, ohutusnõuded ja füüsilised tegurid.

Eelnimetatule võib lisada veel (Levi 2000: 45):

- diskrimineerimine ja tagakiusamine;
- vähene tunnustus ja tasu;
- kokkupuuted vägivallla või ähvardustega;
- vead, millel on suured finantsilised kulud või tagajärjed teiste inimeste tervisele.

Inimestes tekitavad pingeid erinevad stressorid, mis on olemuselt psühhosotsiaalsed ohutegurid ehk need töökorralduse, juhtimise ja töökeskkonna sotsiaalse konteksti aspektid, mis võivad tekitada töötajale psühholoogilist või füüsilist kahju. Psühhosotsiaalsete ohuteguritena vaadeldakse kõiki töökoha omadusi, mis neile tingimustele vastavad, ilma et nad peaksid tingimata ühtsest teooriast lähtuma (Seppo jt 2010: 13). Stressi avaldumist võib kategoriseerida nelja rühma (Levi 2000: 20; Leka jt 2003: 8):

- emotsionaalsed: ärevus, depressioon, lootusetus, abitus, ärritus;
- kognitiivsed: keskendumishäired, mälu probleemid, võimetus langetada otsuseid ja omandada uusi teadmisi;
- käitumuslikud: alkoholi liigtarbimine, suitsetamine, narkootikumide tarbimine, ülesöömine, riskialdis sõidustiil, agressiivsus ja vägivaldsus;
- füsioloogilised: vererõhu tõus, südamerütmihäired, lihasvalu, migreen.

Stressi ilmingud ja psühhosotsiaalsed nähtused töökohal ei põhjusta tööstressi automaatselt, küll aga kipuvad olema sellega korrelatsioonis. Juba varasemad uuringud on näidanud, et tööstress on seotud stressi põhjustatud haigustega (Karasek, Theorell 1990). Lisaks on leitud seotus füsioloogiliste reaktsioonidega, mis esinevad ka pärast töölt lahkumist, kanduvad koju ja kujutavad endas pikaajalist riski inimese tervisele (Fox jt 1993: 289). Stressi mõistetakse järjest rohkem, kui töökohal esinevat nähtust, mis mõjutab negatiivselt aina kasvavat osa inimesi ja nendevahelisi suhteid (Cox jt 2000: 12). William J. Lynott (2006: 98) leiab, et tööstress on kahjulik psüühiline ja emotsionaalne pingeseisund juhi ja alluva vahelise konflikti taustal. Konfliktini võib

viia põhjendamatult tempokas töökiirus, mis loob aluse stressirohke keskkonna tekkeks (Sewell 2006: 2). Autori arvates on just nimetatud põhjuste tagajärjeks töötajate ülekoormus, frustratsioon, pingelisus ning teatud juhtudel ka edukuse langus.

On suurenenud uskumus, et stressi kogemine töökohal omab soovimatuid tagajärgi organisatsioonidele ja töötajate tervisele. Juba varajased uuringud käitumuslikes teadustes on näidanud, et vähene tulemuslikkus, töölt puudumine ja kõrge personali voolavus on kõik seotud töötaja stressiga. (Porter jt 1973: 603) Stress avaldab mõju inimese personaalsele tervisele, hõlmates endas haavandite teket, seedehäireid, immuunsüsteemi nõrgenemist, lihaspingeid, kõrget vererõhku, infarktiohtu ja halvimal juhul isegi surma. Tööstressiga seostatakse veel maohaavandite teket, astmat, vähki ja unehäireid. (Seppo jt 2010: 14; Levi 2000: 21-24)

Üks olulisem tööstressiga seostatav haigus on depressioon. Depressioon ning teised vaimse tervise häired põhjustavad arvestatava osa töölt puudumisi, kuid eripärana veelgi enam töötempo aeglustumist, mistõttu üksnes haiguspäevade arvestamine tagajärjena alahindab depressiooni mõju (Lim jt 2000: 140).

Tööstressi pikaajaline esinemine võib viia läbipõlemiseni. Sageli on tegemist stressiga, mis on akumulierenud 5-15 aasta jooksul ja on seotud järk-järgulise idealismi, energia ja töö mõtte kadumisega (Maslach jt 2001: 398). Läbipõlemist saab defineerida kui seisundit, kus sagedased indikaatorid nagu füüsiline jõuetus ning negatiivne suhtumine kolleegidesse ja eluolule on arenenud pikka aega emotsionaalselt nõudlikus töökeskkonnas (Aktuž jt 2006, viidatud Arslan, Acar 2013: 285 vahendusel). Seda võib käsitleda kui tulemust vaimse korrosiooni protsessis, kus kõrge motivatsiooniga inimesed kaotavad ootusi ja põnevust töö suhtes (Tümkaya jt 2009, viidatud *Ibid.*: 285 vahendusel). Läbipõlemine põhjustab pidevat stressi, meeleheidet, lootusetuse ja lõksus olemise tunnet ning halvimal juhul töövõimetust ja sellega kaasnevat töölt lahkumist (Arslan, Acar 2013: 286). Autor leiab, et emotsionaalselt sügava mõjuga läbipõlemise tagajärjel ei ole võimalik naasta samale töökohale, kuna see tekitab vastumeelsust ja frustratsiooni ning suurendab ohtu taaskord läbi põleda.

Viimastel kümnenditel on suurenenud tõdemus, et tööstress omab ebameeldivaid tagajärgi organisatsioonidele ja töötajate tervisele. Era- ja riikliku sektori tööandjad

mõistavad stressiga seotud kasvavaid finantsilisi kahjusid, mis tekivad töötaja haigestumise, produktiivsuse languse, personali voolavuse ja tööõnnetuste tagajärjel (Leontaridi, Ward 2002: 1; Villanueva, Djurkovic 2009: 125). Tööstressi aktuaalsusele viitavad ka Suurbritanniast pärit andmed, mille kohaselt 13.4 miljonit tööpäeva läheb igal aastal kaotsi stressi, depressiooni või raevust tingitud puudumise tõttu (Gyllensten, Palmer 2005: 271). Leka ja kaasautorid (2003: 9) on leidnud tööstressi mõju organisatsioonidele:

- töölt puudumine,
- vähenenud pühendumus tööle,
- suurenev tööjõu voolavus,
- piiratud tootlikkus,
- mitteturvaline töökeskkond ja suurenenud tööõnnetuste määrad,
- kaebused klientidelt,
- ebasoodsalt mõjuvate töötajate värbamine,
- suurenev võimalus juriidiliste nõuete ja tegude vastu stressis töötajate poolt,
- organisatsiooni maine kahjustamine nii väliselt kui personali seas.

Probleemidega, mille puhul on teada tekkepõhjused ja võimalikud tagajärjed, on alati kergem toime tulla. Keskendudes probleemi allikale saab vältida hilisemaid negatiivseid tulemusi nii indiviidi kui ka organisatsiooni seisukohalt. Tööstress mõjutab otseselt või kaudselt kõiki ettevõtte huvigruppe. Vältimaks väärtuslike ressursside kadu, on vajalik ennetus- ja leevendustegevus ja ennekõike probleemi tunnistamine.

1.2. Personali voolavuse põhjused ja tagajärjed

Tänapäeva maailmas tunnistatakse eduka äri efektiivsuse sõltuvust inimressursidest ja mõistetakse töötaja lahkumisega seotud otseseid ja kaudseid kulusid. Viimase 50 aasta jooksul on organisatsioone uurivad teadlased pühendanud palju aega tööjõu voolavuse uurimisele (Allen jt 2003; Mobley 1977; March, Simon 1958). Tööjõu voolavus on töötajaskonna roteerimine tööturul organisatsioonide, töökohtade ja elukutsete vahel (Abassi, Hollman 2000: 333). Personali voolavus võib olla vabatahtlik või tahtmatu. Vabatahtliku lahkumise puhul on töötaja lahkumise algatajaks, tahtmatu lahkumise korral ei sobi töötaja ametisse või ettevõttesse ning toimub juhtkonnapoolne

vallandamine. Tahtmatu lahkumise põhjusteks võivad olla ka koondamine ja töötaja surm. Uuringute järgselt on lahkumine pigem vabatahtlik, tahtmatult lahkuvad ennekõike need töötajad, kes tööülesannetega toime ei tule. (Heneman jt 1989: 144; Price 1977: 9) Kui töökohalt lahkumine on pigem töötaja vabatahtlik otsus, siis on ettevõtte jaoks oluline uurida töösuhte lõpetamise põhjuseid, et parandada organisatsiooni sisekeskkonnast tingitud puudused.

Töölt lahkumise kavatsus on tõenäosus, et töötaja lahkub töölt teatud ajaperioodi jooksul ja esineb vahetult enne töötaja tegelikku lahkumist (Sousa-Poza, Hennebergen 2002: 1). Kontseptsioon töötaja valmisolekust lahkuda on välja töötatud Jackofsky ja Slocumi poolt (1987: 264). Kuigi teenindussektoris on valmisolekut lahkumiseks analüüsitud vähe, on Avey jt (2008: 121) ning Moynihan ja Landuyt (2008: 131) leidnud seoseid mõjuvõimu ja töötaja lahkumisvalmisoleku vahel. Firth jt (2004: 181) leiavad, et valmisolek töölt lahkuda põhjustab tegelikku lahkumist, mis viib kõrge tööjõu voolavuse määrani.

Tööjõu voolavuse määra näitaja on töölt lahkunute arv teatud ajavahemikul ja töötajate keskmine arv taandatud täistööajale samal ajavahemikul. Tööjõu voolavuse määr leitakse seega järgmise valemi abil (Kysilka, Csaba 2013: 381):

$$\text{Tööjõu voolavuse määr (\%)} = \frac{\text{lahkunud töötajate arv}}{\text{keskmine töötajate arv}} \times 100$$

Personali voolavus on mureks enamikele organisatsioonidele, olles sealjuures eriti kulukas madalapalgaliste tööpositsioonide juures, kus tööjõu voolavuse määr on kõige kõrgem. Töötasu, tööga seotud nõudmised, sõnaõigus, rolliselgus, toetus ja tööomadused on määravad faktorid tööjõu voolavuses. (*Ibid.*: 381-383)

Tööjõu voolavust kui teaduse subjekti saab taandada esmalt 1958. aasta Marchi ja Simoni teooriale, mis põhineb peamiselt indikaatoritel nagu tööga rahulolu ja organisatsiooniline pühendumus (March, Simon 1958). Teised teoreetikud nagu Mobley (1977: 237-239), Price ja Müller (1986, viidatud Morrell jt 2001: 38 vahendusel) identifitseerisid mitmeid tegureid, mis omavad märkimisväärset mõju personali voolavusele. Nendeks on:

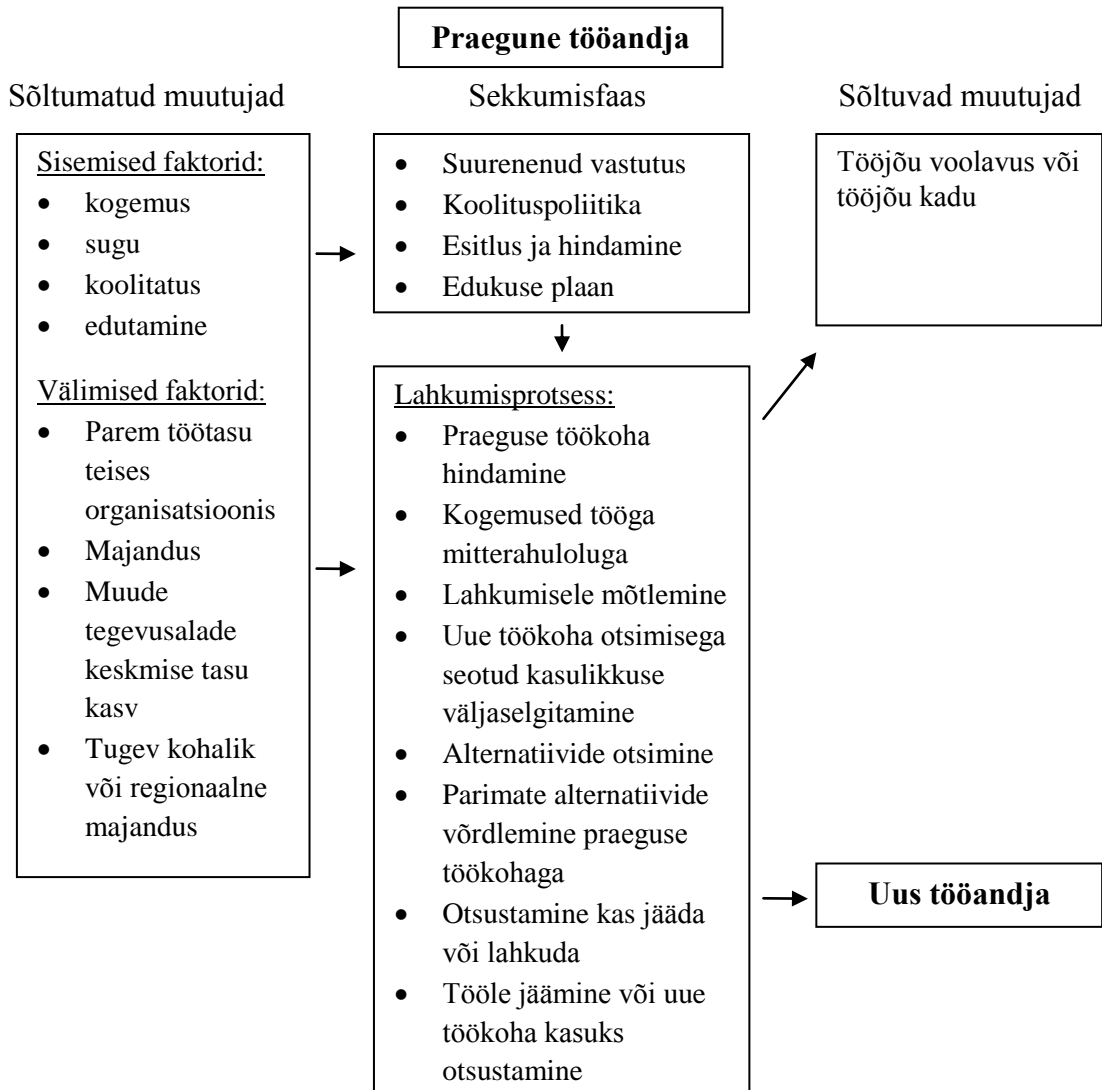
- palk;
- kommunikatsioon;
- sotsiaalne integratsioon;
- rutiin;
- ülekoormus;
- edutamise võimalikkus;
- koolitus;
- juhi- ja kolleegide poolne tugi;
- õigus.

Töölt lahkumist mõjutavad tööle palkamise tavade puudulikkus, juhtimisstiil, tunnustuse- ja konkurentsivõimelise tasustamissüsteemi puudumine ja ebatervislik töökeskkond (Abassi, Hollman 2000: 335-338). Palmer ja Dryden (1995) nimetavad tööjõu voolavuse teguriteks suhteid töökohal, tööülesandeid, keskkonda, tasustamist ja lisasoodustusi. Lahkumisotsust mõjutavad suurest töökoormusest tingitud võimatud tähtsused. Firth jt (2004: 173-175) on leidnud erinevaid põhjuseid, mis viivad töötajad töölt lahkumiseni. Nendest peamised on edasiarenemisvõimaluste puudumine, madal enesehinnang, ebakindlus, tööga mitterahulolu ja tööstress.

Shamsuzzoha ja Shumon (2007: 66) leiavad, et edasiarenemisvõimaluste minimaalsus või puudumine peaks eksituste vältimiseks olema töötajale selgitatud juba enne värbamist. Autor leiab, et ametikohta peaks olema kirjeldatud täpselt, ilma töötajale liigseid lootusi andmata. Personali voolavuse vähendamise kontekstis on oluline juhipoolne innustuse ja tänutunde avaldamine, lisaks tagasiside andmine. Tööjõu voolavust põhjustavad ka vähesed ja potentsiaalile mittevastavad tööülesanded. Töötaja lahkumiseni viivad vähene motivatsioon, pinged töökohal, erapooletuse puudumine ja kindla töötaja soosimine tööandja poolt. (Chazuza jt 2013: 35) Tööjõu voolavuse põhjustena tuuakse välja sotsiaalsust pärssivat tööaega, mille toob endaga kaasa öisel ajal töötamine (Davidson jt 2009: 453).

Töötajale sobiv keskkond loob eelduse, et ta jätkab tööd samas ettevõttes ka järgnevatel aastatel. Töö keskkond omab kesksel rollil töötaja otsusel, kas lahkuda või jääda. Tööga mitterahulolu viib üldjuhul lahkumisotsuseni. (Kuria jt 2012: 312) Mobley järgi (1977:

238) hakkab töötaja hindama uue töö otsimise kasulikkust ja sellele järgnevalt tööturul pakutavaid võimalusi. Protsessile järgneb võrdluste tegemine ja lõppotsuseni jõudmine. Viimase valiku tegemist mõjutavad sõltumatud muutujad (vt joonis 2).



Joonis 2. Töötaja otsustusprotsessi mudel (*Ibid:* 238; Kuria jt 2012: 313; autori koostatud).

Lisaks Mobley mudelis kajastuvatele on sõltumatuteks muutujateks (Kuria jt 2012: 312):

- töötasu määr,
- organisatsioonipoliitika,
- reeglid ja regulatsioonid,
- töö rutiinsus,

- läbipõlemise võimalikkus,
- Hertzbergi hügieenifaktorid.

Toetudes Hertzbergi hügieenifaktoritele ootavad töötajad, et tagatud oleks töötasu, inimestevahelised suhted, tööturvalisus- ja tingimused. Kui nimetatud hooldavad tegurid puuduvad, ilmneb personali silmis neile veelgi suurem tähtsus ja vajadus. Hügieenifaktoritest, mis mõjutavad tööga rahulolematust ainuüksi ei piisa. Vaja on motivatsioonifaktoreid, mis tekitavad rahulolu. Motivatsiooni tekitavad saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalust pakkuv töö, huvipakkuv töö ja tunnustus. (Vadi 2004: 89) Nentides asjaolu, et tööga rahulolematust viib töölt lahkumiseni, on oluline, et töötaja tunnetaks hooldavaid ja motiveerivaid tegureid ettevõttes.

Personali volavus ei pea olema organisatsioonist tingitud nähtus. Töö aktsepteerimine ebarealistlike ootustega ja teadmatus ametiülesannete sisu kohta viivad töötaja pettumuseni, mis võib samuti lõppeda töölt lahkumisega (Kuria jt 2012: 314). Mõjutavaks osutavad ka rollistressorid, mis kerkivad esile siis, kui tööülesanded on vastuolulised. Ülesannete mitmetähenduslikkus viitab erinevusele kolleegide nõudmiste ja indiviidi enda arvamuse vahel põhjustades pingeid ja ebakindlust. Need on tingitud ootustekonfliktist, mil töötaja ei tea, mida temalt oodatakse ja kuidas neid ootusi täita. (Ongori 2007: 50) Vältimaks tööjõu volavuse tagajärgi, peaksid ettevõtte ja töötaja ootused olema võimalikult suurel määral täidetud.

Gill jt (2011: 219) leiavad, et kõrge tööjõu volavus ei soodusta teenindusettevõtete toimimist tekitades kõrgeid värbamis- ja ettevalmistuskulusid. Ka autor leiab, et uute tööliste produktiivsus on madalam kui kogunud töötajatel, millest lähtuvalt omab kõrge personali volavuse määr negatiivset mõju enamikele teenindusorganisatsioonidele.

Organisatsioonid kannavad materiaalseid ja mittemateriaalseid kulusid nagu reklaami, personaliotsingu- ja inimressursikulud, töösüste kaotus, tootlikkuse vähenemine, uute töötajate koolitamine ja klientide hoidmine (Lashley, Chaplain 1999: 51-53). Nimetatud lisaväljaminekud loovad negatiivse efekti kasumlikkusele. Juba rohkem kui 20 aastat tagasi moodustas lihttöötaja lahkumisega seotud kulu ettevõttele 1400 – 4000 USA dollarit ressursikadu (Hogan 1992: 40). Sõltuvalt valdkonnast võib uue töötaja

värbamis- ja koolituskulu moodustada ligi 50 protsenti tema aastapalgast (Gemignani 1998: 10).

Ehkki enamus personali voolavuse tagajärgi on ettevõttele kahjulikud, võib vähene väline tööjõu vahetumine olla ka positiivne. Zografos (2006: 36) leiab, et lisaks ideedele hoiavad uued töötajad organisatsiooni ajaga kaasaskäiva, uudse ja vastuvõtlikuna. Positiivset efekti võib näha ka siis, kui madala kompetentsiga töötaja asendatakse professionaalsema vastu või kui toimuvad pensionile jäämisest tingitud muudatused ja vanema töötaja asendamine nooremaga (Shamsuzzoha, Shumon 2007: 64; Morrell jt 2001: 12).

Igas organisatsioonis esineb töötajate lahkumist ja uute värbamist nii ettevõtte siseselt kui- väliselt. Juhtkonna kohustus on jälgida, et personali voolavuse määr oleks madalal tasemel. Ettevõttesiseseks lahenduseks tööjõu voolavuse vähendamisel peetakse (Davidson jt 2009: 454):

- investeeringut koolituspoliitikasse;
- organisatsioonilise toe pakkumine;
- innovatiivse värbamis- ja valikuprotsessi kasutusele võtmine;
- paremate karjäärivõimaluste pakkumine;
- meetmete kasutuselevõtt, mis võimaldaksid töörahulolu ja pühendumust suurendada.

Juhtide seisukohalt on esmatähtis teha kindlaks tegurid, mis mõjutaksid töötajaid jääma. Oluline on identifitseerida, kas töötajate lahkumise põhjused on ettevõttesisesed või -välised ning sellest lähtuvalt võtta vastu juhtimisotsuseid, mis aitaksid tööjõu voolavust vähendada.

1.3. Tööstressi ja personali voolavuse eripära hotellinduses

Hotellinduses on töötajad osa pakutavast koguteenusest, toimetades selle klientideni. Sellest lähtuvalt võib töötaja mitterahulolu avaldada negatiivset mõju klienditeeninduse kvaliteedile, mis omakorda põhjustab klientides rahulolematust pakutava teenusega. Samal ajal kannatavad hotellid kvalifitseeritud ja kogenenud tööjõu puuduse all, mis muudab personali voolavuse vältimise üheks ettevõtte prioriteediks. Lisaks tööjõu

asendamise kuludele, kahjustub toodete ja teenuste kvaliteet ning töötaja moraal. (Hinkin, Tracey 2000: 15) Mõju võib avalduda ka püsiklientide kaotamisele, kes järgnevad nende eelistatud töötajale konkureerivasse hotelli.

Hotellinduse tegevusala peetakse igavaks, rutiinseks, vähe kvalifitseerituks ja madala staatuseliseks. (Kusluvan jt 2010: 197) Nimetatud töö iseloomuomadused põhjustavad kõrget rahulolematust, mis suurendab tööstressi, töölt puudumisi ja personali voolavust.

Tööstressi on peetud üheks olulisemaks probleemiks, millega hotellinduse tegevusala juhid silmitsi peavad seisma, kuna see mõjutab kõikidel tasemetel töötajaid (Ross 1995: 9). Uuringud on näidanud, et töötaja stress hotellinduses ja restoranitöös vajab tähelepanu, kuna selle tulemusel võivad töötajad muutuda kurnatuks ja küüniliseks, mis avaldab negatiivset mõju teeninduskvaliteedile (Kim 2008: 159). O'Neill ja Davise (2009: 388) järgi on hotellinduse- ja restoranitöötajate jaoks enamlevinud stressi allikad inimestevahelised pinged ja ülekoormus. Kristensen jt (2002: 196) on leidnud mitmeid stressi tekitavaid tegureid, mis avaldavad mõju töötajate tervisele ja heaolule:

- kindlad tähtajad;
- ootamatud suhtlusteemad klientidega;
- pikad tööpäevad;
- õhtune ja öine vahetustega töö;
- üksluine töö;
- kõrged emotsionaalsed nõudmised;
- vähene sõnaõigus;
- kiire töötempo;
- segane töökorraldus.

Teenindava personali seas on igapäevane intensiivne otsene suhtlus klientidega, silmitsi peab seisma raskete ja stressirohkete olukordade kiire ja tulemusliku lahendamisega. Klientide suuline agressioon ja valearusaamad organisatsiooni töökorralduse kohta omavad töötajate jaoks negatiivseid tulemusi nagu tööga mitterahulolu ja läbipõlemine. Täpsemalt on klientide verbaalne agressiivsus üks mõjukamaid teenindussuhtlusega seotud stressoreid, mis ilmneb, kui kliendid tõstavad teenindajate peale häält,

ähvardavad, käituvad ebaviisakalt või teevad sarkastilisi märkusi. (Karatepe jt 2009: 716)

Davidson jt (2009: 461) uuring Austraalia hotellinduse sektoris näitab, et töajõu volavusest põhjustatud materiaalsed kulud keskmises hotellis on suurusjärgus 100 000 Austraalia dollarit. Üldised kulud tegevusalas on aga kordades suuremad, ulatudes sadade miljonite dollariteni. Hinkini ja Tracey (2000: 16) järgi pole kõrged töajõu volavuse määrad hotellinduses riigi- või piirkonnakesksed: tegu on ülemaailmse tendentsiga. Ameerika Hotellide ja Motellide Liidu uuringu järgi on mittejuhtivatel positsioonidel töötava personali volavus umbes 50 protsenti, juhtkonna volavuse määra jääb 25 protsendi juurde aastas. Hinnanguline keskmine aastane töajõu volavuse määra on 60 - 300 protsendi vahepeal. (Kysilka, Csaba 2013: 379)

Hotellindus- ja restoranitöö peamised kõrge töajõu volavuse põhjused on (*Ibid.*: 379):

- hooajalisus – suur osa hotellinduse töökohtadest on hooajalised, mis omavad negatiivset mõju töötaja moraalile;
- organisatsiooni kultuur ja juhtimine – positiivse kultuuri puudumine muudab töökeskkonna ebameeldivaks;
- töajõud – hotellinduse töajõud on tihti ebapiisavate oskuste ja teadmistega, paljud töötajad on noored ja õpilased, kes kasutavad hotellitööd varuvariandi või proovikivina teiste karjäärivalikute kõrval;
- klientide teeninduse probleemid – juhid peavad oskuslikult tegutsema, et hoida klientid rahulolevatena ja samas toetama töötajaid, oluline on mõista, kas teenindusest tekkinud probleem on teenindaja veast või pahatahtliku klienti initsiatiivil tõstatatud;
- palgamäärad ja töötunnid – palgamäärad on tihti miinimumpalga lähedal, põhjustades ületundide tegemise vajaduse.

Branham (2005, viidatud Lee ja Way 2010: 344 vahendusel) leiab, et hotellinduses kaovad miljonid dollarid ja tootlikkus personali volavuse tagajärgede tõttu. Seda saab oluliselt leevendada, kui ettevõtte tegeleb põhjuste otsimise ja mõistmisega, miks edukad töötajad kaotavad pühendumust ja lahkuvad töölt. Branhami teooriale toetudes ei lahku enamus võimekaid töötajaid ettevõttest tänu paremate võimaluste tekkimisele, vaid

pigem tööandja eemalepeletavate tegurite esile tulemisel. Lisaks ei peegelda tööjõu voolavuse kulud tegelikku pilti: enne kui töötajad lõplikult lahkuvad, muutuvad nad mittepühendunuks jättes täitmata kohustusi, olles väheproduktiivsed, tihti puuduvad või ettevõtte huvide vastu tegutsevad.

Stressi tekitavad halvad töötingimused, mil töötajatel puudub kaasaráäkimisvõimalus vahetustega töö aja suhtes. Peale selle oleneb stressi tunnetamine juhtidepoolsest suhtumisest. Teenindussektori töötajad tunnevad end tihti alahinnatuna tööandja või klientide poolt, tundes survet harust väljumiseks ja isiklikus perspektiivis “midagi andva” töö leidmiseks. Juhid peaksid parendama töö sisekeskkonda, mis aitaks töötajaid hoida ja väärtustada. Seejärel tuleks üle vaadata koolituspoliitika ja leida võimalusi paindlike töötundide loomiseks, mis lubaksid töötajatel näha hotellitööd kui pikaajalise karjääri võimalust. Emotsionaalne aspekt, mis mõjutab töötaja valmisolekut lahkuda, on ettevõtte prestiiž ja filosoofia. Liiga palju lahknevusi nende näitajate suunas tekitavad rahulolematust. Hotellindussektori tööstressi ja kõrget personali voolavust iseloomustab ka madal töötasu, mis tingib olukorra, kus põhivajaduste rahuldamine võib osutuda probleemseks. Olukorra leevendamiseks tehakse ületunde, mis omakorda langetab motivatsiooni ja sellest sõltuvalt moraali. (Kuria jt 2012: 316; Kysilka, Csaba 2013: 380)

Tööstressi taseme välja selgitamiseks on üle maailma loodud mitmeid rakenduslikke küsitlusi, millest enim kasutust on leidnud kolm (Seppo jt 2010: 19):

- Põhjamaade Ministrite Nõukogu ametlik küsimustik QPS Nordic;
- Taani Tervishoiuinstituudi Kopenhaageni psühhosotsiaalne skaala COPSOQ;
- HSE Tööstressi kaardistaja.

Käesolevas lõputöös kasutatakse viimast, kuna see on suunatud spetsiaalselt ettevõtetele ning tema jaoks on välja töötatud head rakendusvahendid nagu infotehnoloogiline abivahend, mis võimaldab enda ettevõtte küsimusi spetsifiseerida, filtreerida sobivaid sotsiaal-demograafilisi tegureid või esitada lisaküsimusi. Tulemused saadakse võrdluses Eesti riigi keskmistega automaatanalüüsi järgselt vastavas Tööstressi kaardistaja keskkonnas, mis hindab ettevõtte positsiooni, tuues välja selle tugevused ja nõrkused ning soovitusel, mida olukorra parandamiseks ette võtta.

HSE (*The Health and Safety Executive*) Tööstressi kaardistaja on 2004. aastal pärast mitmeid teoreetilisi ülevaateid ja pilootuuringuid Suurbritannias välja töötatud ja laialt kasutatav tööstressi hindamise vahend (MacKay jt 2004: 92-93). Vahendit hakati koostama peale kriitikat olemasolevate tööstressi mõõtmise viiside, nõrga valiidsuse ning reliaabluse kohta. Siiski pole Tööstressi kaardistaja puudusteta analüüsivahend. Magnavita (2012: 293) leiab, et ehkki vahendi sobivus erinevates kultuurides on läbi arutatud ja toetust leidnud, võib vajalik olla Tööstressi kaardistaja ümberstruktureerimine teatud vastajasgruppidele. Sarnasele vajadusele on rõhku pannud ka Brookes jt (2013: 471), kelle uuringu järgselt võivad võrdlusalused andmed olla sobimatud teatud töötajate gruppidele, eriti töökeskkonnast ja ülesannetest tingitud kõrge stressitasemega töötajatele. Kriitikat on saanud ka tähtsate faktorite nagu tüdimus ja ülekoormus ignoreerimine, ehkki neid on stressiteooriates kajastatud kui peamisi stressoreid töökohal. Lõputöö autor leiab, et analüüsivahend oleks oluliselt informatiivsem, kui teostada saaks stressitaseme võrdlust tegevusala lõikes, mis võimaldaks seejuures arvestada ka töö spetsiifikast tulenevat kõrgemat stressitaset.

Tööstressi kaardistaja on loodud organisatsioonidele töökeskkonna psühhosotsiaalsete riskitegurite määramiseks. Vahend on üles ehitatud mõõtmaks, kuidas töötaja tajub töösituatsiooni ja peegeldab seega hetke stressisituatsiooni organisatsioonis. 35 küsimusega hinnatakse seitset peamist psühhosotsiaalset faktorit (Seppo jt 2010: 20):

- töö poolt esitatud nõudmised;
- kontroll (sõnaõigus);
- kolleegide toetus;
- juhupoolne toetus;
- suhted;
- roll;
- muutuste juhtimine.

Psühhosotsiaalsed faktorid on nõrgast juhtimisoskusest tingituna seotud töötaja tervise, produktiivsuse ja heaoluga. Lähtuvalt Tööstressi kaardistaja pakutavatest psühhosotsiaalsete ohutegurite maandamise võimalustest on lõputöö autor koostanud soovitusetega koondtabeli (vt tabel 1). Tabelis on esitatud soovitusel faktorite kategooriate järgselt nii ennetavate kui tagajärgedega tegelevate lahendusviiside näol.

Tabel 1. Psühhosotsiaalsete ohutegurite maandamise soovitused (HSE Management Standards for... 2014; autori koostatud)

Valdkond	Soovitus
Tööülesanded ja nendega toimetulek	kindlustada piisavad ressursid töö tegemiseks, piisava töö puudumisel suurema vastutuse andmine piisava ettevalmistusega, töötajate koolitamine, töökorralduse regulaarne selgitamine ja läbi arutamine
Töökeskkond	Riskianalüüs töökeskkonna riskide negatiivse mõju vältimiseks, füüsilise ja verbaalse vägivalda riskide hindamine, paindlikkus tööaja osas, koolitused keeruliste olukordadega toimetulekuks
Sõnaõigus	Anda töötajatele suurem kontroll töö üle, meeskondade vastutus projektide vedamisel eelnevalt töötajate arvamusi arvesse võttes, rääkida otsuste tegemise viisidest allüksuste sees, meeskonna suurem kaasatus otsustusprotsessi
Oskuste rakendamine	Töö rikastamine võimaldades töötajatel oma erinevaid oskusi kasutada, organisatsiooni eesmärkide ja töötaja tehtava töö seose selgitamine, tööprotsessi kontrollimine otseselt vaid vajadusel, koosolekud töötajate toetamiseks ja nõu andmiseks
Juhtkonna ja kolleegide poolne toetus	Töötajate julgustamine muredest rääkima, regulaarsed silmast-silma vestlused võimalike pingete ja probleemide arutamiseks, hinnata mitmekesisust ja vältida diskrimineerimist, töötajate puhkama innustamine, töötajate kuulamine ja nende ettepanekute hindamine, uute töötajate toetamine meeskonda ja organisatsiooni sisseelamisel
Töölased suhted	Kiusamise ja ahistamise vastasus ja probleemi vältimise/vähendamise võimalused ning neist töötajate teavitamine, usaldusliku ja isiksusi arvestava töökultuuri toetamine, töökaaslaste panuse ja meeskonna ühtsusest saadava kasu väärtustamine, edu tähistamine
Rolli selgus	Töötajate ja meeskondade rollide ja kohustuste selge määratletuse tagamine, töötajate õhutamine märku andma, kui täidetavate ülesannete eesmärk ja olemus ei ole neile selged, panna nähtavale kohale välja organisatsiooni/üksuste sihid ja eesmärgid, tulemusnäitajate kokkuleppimine ja regulaarne uuendamine
Muudatuste juhtimine	Muudatuste olulisuse selgitamine ja mõju, informeerimine võimalikult kiiresti, olulise info edastamiseks otsese suhtluse kasutamine, pärast muudatusi eesmärkide, ülesannete, riskianalüüsi ja selle tegevuskava ülevaatamine

Suure osa hotellinduse tegevusala töötajatest moodustavad noored. Vanuselise jaotuse on tinginud alljärgnevad põhjused (European risk... 2007: 36):

- nõudlus kvalifitseerimata ja madalalpalgalise tööjõu järgi võimaldab madala haridustasemega inimestel siseneda tööturule;
- suur nõudlus ajutise hooajalise töö järgi annab võimaluse õpilastel ja üliõpilastel kooli kõrvalt raha teenida. Ettevõtte kasu seisneb selles, et lisaraha eest ollakse nõus tegema tööd öisel ajal ja pikkades vahetustes;

- suhteliselt halvad töötingimused (madalad palgad, mittesotsiaalsed ja pikad tööpäevad) panevad vanemad inimesed kõhklema hotellindussektoris töötamise eest, kuna vajatakse stabiilsemat keskkonda ja suuremat sissetulekut, et rahuldada kogu pere vajadusi;
- tegu on suures osas füüsiliselt raske tööga.

Noored aga on avatud palju tõenäolisemalt töö vahetamisele (Cabrita, Heloisa 2006: 13). See on tingitud sellest, et noorte tööjõu liikumise kulud on madalamad kui vanematel töötajatel, mis lubab neil kergemini leida meelepärast tööd. Lisaks sisenevad noored tööturule unistuste, ideaalide ja ootustega, mis aja jooksul tagasihoidlikumaks muutuvad, et vähendada lahknevust soovitud ja saavutatud tulemusega. (Aguiar do Monte 2012: 1719)

Hotelli- ja restoranitöö ei paku enamusele töötajatele elukestvat karjäärivõimalust, kuid kahtlemata on see siiski olemas. Vähemharitud inimesed võivad läbi raske töö ja entusiasmi leida tee tippu, kuna hotellindussektor eelistab motiveeritud ja paljulubavaid töötajaid hoida. Noored, kes tihti kombineerivad paindlikku tööd hotellides ja restoranides omavad reaalsuses vähest pühendumissoovi tegevusalas jätkamiseks. Hotellinduses töötamist peetakse heaks lähtepunktiks, kust paljud inimesed tööstressi ja ületunnitöö pärast lõpuks lahkuvad. (European risk... 2007: 36)

Toitlustusteeninduses töötamist näeb karjäärivõimalusena ainult väike osa töötajaid (Dermody jt 2004: 3). Peamised põhjused miks teenindajad töölt lahkuvad on (*Ibid.*: 10):

- parem uus töökoht;
- ületunnid;
- ebasobivad tööajad;
- madal palk ja vähe jootraha;
- kolimine;
- ebakõlad juhtide ja kolleegidega;
- hooajalisus.

Hotellinduse tegevusala võib pidada üheks stressirikkamaks. Töötajatele avaldavad survet erinevad tegurid, mis võivad lähtuda nii juhtidest, kolleegidest, tööülesannetest

kui klientidest. Kvaliteetse teenuse ja töötajate rahulolevana hoidmise eelduseks on stressiprobleemide tuvastamine ja neile lahenduste leidmine. Tööstressi põhjustavad tegurid korreleeruvad suures osas personali lahkumisotsust mõjutavate teguritega, mis omakorda viivad kõrge tööjõu voolavuseni.

2. TÖÖSTRESSI JA PERSONALI VOOLAVUSE UURING RADISSON BLU SKY HOTEL NÄITEL

2.1. Tööstressi ja tööjõu voolavuse problemaatika Radisson Blu Sky Hotelis

Radisson Blu Sky Hotel nagu ka teised „Blu“ kontseptsiooni hotellid kuulub Carlson Rezidor Hotel Groupi koosseisu. Carlson Rezidor Hotel Group on 2012. aastal liidetud kahest pikaajalist koostööd teinud ülemaailmsest edukast ettevõttest Carlson ja Rezidor Hotel Group. Ettevõtte juriidiline vorm ja omandistruktuur jäid ühinemise käigus samaks. Kahe ettevõtte vahelises strateegilises partnerluses on enamaksionäriks Carlson, hoides 50.3 protsenti Carlson Rezidor Hotel Groupi aktsiatest. (The Partnership 2014) Radisson hotellide eripäraks on “Yes I Can!” organisatsioonikultuuri ja teeninduse eetika, mis on nende missiooniks ja visiooniks, luues positiivset ja abivalmit keskkonda klientidele, töötajatele ja partneritele. (About us 2014)

Radisson Blu Sky Hotel asub Tallinna südames Rävala puisteel meelelahutusasutuste vahetus läheduses. Hotelli haldab Astlanda Hotelli AS, ärinimega Radisson Blu Hotell Tallinn. Ettevõtte põhitegevuseks on mitmesuguste hotelliteenuste osutamine, sealhulgas majutamine, toitlustamine ja konverentside korraldamine. Hotelli opereerimine toimub Carlson Rezidor Hotel Group kontserni äritegevuse põhimõtete kohaselt. Kuni septembrini 2012 teostati äritegevust kontserni juhtimislepingu alusel, alates 2012 oktoobrist frantsiisilepingu alusel. (Astlanda... 2012)

Hotellis on 280 kaasaegselt ja mugavalt sisustatud tuba neljas erinevas stiilis. Lisaks majutusele pakutakse ka konverentsiteenust neljateistkümnes erineva suurusega modernses seminari- ja konverentsiruumis, millest suurim mahutab 350 inimest. Kogu

hotellis on WiFi leviala ning kõikides tubades on tasuta interneti püsiühendus. Hotellis on neli toitlustusteenust pakkuvat kohta: restoran Seasons, Madissoni Grill & Baar, Lobby baar ja katusekohvik Lounge 24. (Radisson... 2014)

Radisson Blu Sky hotelli koosseisu kuulub sõltuvalt hooajast 100 kuni 160 inimest. Suvel vajatakse suurema koormuse tõttu lisatööjõudu eelkõige saaliteenindajate, vastuvõtutöötajate ja toateenijate näol. 2014. aasta jaanuari seisuga on hotellis 120 töötajat.

Kaardistamaks tööstressi ja tööjõu voolavuse probleematikat ettevõttes viidi osakondade juhtide seas läbi struktureeritud intervjuud ettevalmistatud küsimustega (vt lisa 2). Intervjueeritavate valimi moodustasid neli erineva osakonna juhti (personalijuht, vastuvõtjuht, tellimuste- ja käibejuht, müügijuht). Intervjueeritavatel paluti hinnata tööstressi ja personali voolavuse esinemist ja põhjuseid ettevõttes. Intervjuud toimusid vahetult pärast ankeetküsitluse läbiviimist 2014. aasta aprillis e-maili teel. Intervjueeritavad, nende tööstaaž ja varasemad ametikohad on esitatud alljärgnevas tabelis 2.

Tabel 2. Osakonnajuhtide tööstaaž ja varasemad ametikohad ettevõttes (autori koostatud).

Nimi ja amet	Tööstaaž	Varasemad ametikohad
Helen Ernits, personalijuht	8 a.	Vastuvõtu administraator, vastuvõtu vahetuse vanem, vastuvõtjuhi kohusetäitja, vastuvõtjuht
Elvis Jermann, vastuvõtjuht	4,5 a.	Portjee, vastuvõtu administraator, vastuvõtu vahetuse vanem
Terje Kangro, müügijuht	2 a.	-
Heli Kauniste, tellimuste- ja käibejuht	13 a.	Tellimuste koordinaator

Radisson Blu Sky Hoteli personalijuhi Helen Ernitsa sõnul esineb tööstressi ettevõttes kõige rohkem inimestel, kes töötavad graafiku alusel ehk vahetustega. Ajaliselt on kõige stressirohkem periood suvisel kõrghooajal, kui tööd on kõige rohkem. Vastuvõtjuht Elvis Jermann leiab, et tema osakonnas pannakse pingetaluvus proovile samuti kiirel suveperioodil, mil vastuvõtutöös võib kohata tavapärasest rohkem pikki järjekordi ja rahulolematuid kliente. Ka müügijuht Terje Kangro ja tellimuste- ja käibejuht Heli Kauniste märgivad, et tööstressi tekitavad pingelised perioodid ja töömahu kasv.

Tööstressi leevendamiseks on ettevõtte töötajatele loodud võimalusi lõõgastumiseks. Personalile pakutakse tasuta treeninguvõimalusi ja saunade kasutamist pärast tööaega. Kõrghooajal palgatakse lisatööjõudu, et põhikohaga inimesed saaksid soovi korral ka suveperioodil puhata. (Ernits, Jermann: suuline teade) Tööstressi vähendamiseks korraldatakse personalile üritusi (suvepäevad, uusaastapidu). Peale selle jagatakse töötajatele erinevaid tunnustusi kvartali ja kuude lõikes või parima kliendi tagasiside eest. (Kauniste) Kangro sõnul suunatakse ka osakonnajuhte olema avatud ja toetav enda osakonna töötajate suhtes.

Personalijuhi sõnul tegeletakse tööstressi vähendamisega jooksvalt. Töötajaid kutsutakse üles andma juhtkonnale tagasisidet oma töö kohta, mis aitaks vältida tööstressi. Individuaalseid vestlusi töötajatega viiakse läbi kaks korda aastas. Teiste teemade hulgas käsitletakse ka tööstressi ja oodatakse ettepanekuid selle vähendamiseks. Vastuvõtjuht leiab, et tööstressi vähendamiseks peaks palkama lisatööjõudu ja andma töötajatele piisavalt puhkeaega.

Tööjõu volavus on kontrolli all kvalifitseeritud ja kõrgemal ametikohal töötava personali hulgas, madalama kvalifikatsiooniga töötajate seas on probleem oluliselt rohkem tajutav ja väljapaistvam. Personalijuht leiab, et tööjõu volavus võiks alati väiksem olla, kuid võrreldes konkureerivate- ja naaberhotellidega on olukord stabiilsem. Lisaks suurendab hotellinduses personali volavuse määra kõrghooajal tähtajaliste lepingutega töötajate palkamine. Majutusosakonna personali volavus on suuremapoolne. Aasta jooksul vahetub keskmiselt viis inimest, suurem on volavus vastuvõtu töötajate hulgas. (Jermann: suuline teade) Kangro arvates on tööjõu volavus positsiooniti väga kõikumine, olles kõige suurem ilmselt teenindajate osas. Mida kõrgemale karjääriredelil liigutakse, seda väiksem on tööjõu välja liikumine.

Tööjõu volavuse peamised põhjused on osakonnajuhtide arvates erinevad. Oluliseks teguriks peetakse hotellinduse madalat palgataset. Mõju võib avaldada ka graafiku alusel töö, mis eeldab suuresti töötamist nädalavahetustel ja öötundidel. Lisaks võib põhjuseks olla uute väljakutsete ja alternatiivide tekkimine, kuna reatöötaja ametikoht ammendab end lõpuks. Lahkumise põhjusena on välja toodud ka olukorda, mil töötaja tunnetab, et tema tööd ega panust ei hinnata. Nimetamist leidsid veel hooajaline töö, kõikumine sissetulek, ettevõtte sisekliima, väike või puuduv soodustuse pakett,

karjäärivõimaluste puudumine ja osakonnajuhi suhtumine. Enamus nimetatutest on personali voolavuse peamised tegurid.

Suurimateks ettevõttesisesteks probleemideks lisaks palgale peetakse operatiivosakondade vähest ja mitte kvalifitseeritud personali, tööjõu voolavust, osakondade vahelist puudulikku infovahetust ja tööjõu kokkuhoidu. Probleemide leevendamiseks pakutakse välja vahetuste pikkuste ja aegade muutmist, palgatõusu ja ettevõttesisest karjäärivõimalust kõrgemale positsioonile liikudes. Motivatsiooni tugevdaksid koolitused. Kangro sõnul pole tööstressi ja personali voolavuse probleemide leevendamiseks ühtset valemit. See, mis on oluline ühele, ei pruugi teisele midagi tähendada. Sellest lähtudes on töö autor seisukohal, et läheneda tuleks individuaalsemalt arvestades, et lojaalsus on vahetuskaup – töötajatele tuleb luua atraktiivsemad ning paindlikumad töötingimused ja võimalused.

Intervjuude põhjal võib järeldada, et tööstressi esineb pingelistel ja kiiretel aegadel. Tööjõu voolavus on osakonniti varieeruv ja sõltub suure osas töötaja kvalifikatsioonist. Osakonnajuhid tunnistavad, et nii tööstressi kui personali voolavuse probleemid on ettevõttes aktuaalsed, kuid püüdlustega neid lahendada tegeletakse jooksvalt. Lõputöö autor leiab, et siiski on olulisem asetada fookus pigem ennetustegevusele, kuna see on oluliselt vähem ressursinõudlikum kui tagajärgede likvideerimine. Hetkel näeb personalipoliitika ennetustegevuse all lisavõimaluste pakkumist, kuid ennetustegevus peaks olema kõiki valdkondi haarav. Oluline on välja selgitada töötajatele reaalset mõju avaldavad ja nende seas soositud probleemide ennetamise vahendid ja viisid, mis võimaldaks teada saada, kas pakutavad mitterahalised motiveerivad vahendid on ennastõigustavad, vajalikud ja eesmärgipärased ning kui mitte, siis teha vastavasisulisi muudatusi efektiivsuse tagamise suunas. Lisaks on ettevõtte töötajate seisukohalt oluline, et eksisteeriksid ettevõttesisesed karjäärivõimalused. Intervjueeritud juhtidest kolm on ettevõttes töötanud eelnevalt ka mitmetel erinevatel madalama kvalifikatsiooniga positsioonidel, mis näitab, et ettevõttesisene edutamine on võimalik (vt tabel 2, lk 23).

Tööstressi ja tööjõu voolavuse kohta on Radissoni hotelligrupil oma iga-aastased korporatiivsed sisekliima analüüsid, mis hõlmavad kõiki Carlson Rezidor hotelligrupi brände üle maailma. Personalijuhi Helen Enitsa sõnul saadakse tulemused Radisson Blu

Sky hotellipõhiselt, osakondade lõikes, võrdluses eelmiste aastate ja kogu grupi keskmisega. Uuringu fookuseks on töötajate rahulolu üldiselt, mida uuritakse ligikaudu 40 töörahulolu puudutava küsimusega, millele vastusevariante on viis: olen tugevalt nõus, olen nõus, pole nõus ega ka vastu, pole nõus, olen tugevalt vastu, pole üldse nõus. Igal aastal pärast tulemuste saabumist teevad osakonnajuhid koosoleku, kus arutatakse töötajatega seotud tulemused läbi, räägitakse kitsaskohtadest ning tehakse tegevusplaan käesolevaks aastaks. Asutusega kokkuleppel ei väljastata varasemate uuringute tulemusi.

Personalijuht leiab, et Radisson Blu Sky hotellile on uuring kindlasti huvitav, kuna tööstress on väga raskesti mõõdetav ja ettevõtte korporatiivsest sisekliimaanalüüsist ei selgu ametikoha põhised riskifaktorid, kuna tulemused üldsustatakse. Lisaks on Ernits arvamusel, et ettevõttevälisele uuringu läbiviijale annab töötaja ausamat tagasisidet tööstressi ja lahkumispõhjuste kohta kui personalijuhile.

2.2. Tööstressi ja personali voolavuse uuring Radisson Blu Sky Hotelis

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada, milline mõju on tööstressi põhjustel personali voolavusele. Uurimismeetodina kasutati kvantitatiivset meetodit, uuringu läbiviija sooviks sealjuures oli võimalikult usaldusväärne valim. Tööstressi põhjuste uurimiseks kasutati 35 küsimusega Suurbritannia Töötervishoiu ja Tööohutuse Ameti (HSE) poolt välja töötatud küsimustikku, orginaalnimetusega HSE *Management Standards Indicator Tool* (HSE... 2014). Küsimused on loodud hindamaks psühhosotsiaalsete tegurite mõju nagu töö poolt esitatud nõudmised, kontroll, toetus, suhted, rolliselgus ja muutuste juhtimine. Tööstressi kaardistaja osutus valituks, kuna on ainus tööstressi hindav abivahend, mis on kohandatud Tööinspeksiooni poolt spetsiaalselt Eesti ettevõtetele kasutamiseks. Vastuste interpreteerimiseks on kasutatud Tööinspeksiooni hallatavat infotehnoloogilist abivahendit, mis teostab automaatanalüüsi võrdluses riigi keskmiste tulemustega. Saadud tulemused sisestati koos demograafiliste ja ettevõttesiseste küsimustega vastavasse keskkonda, kuhu sisselogides on võimalik filtreerida ja võrrelda saadud tulemusi. (Tulemuste... 2014) Personali voolavuse põhjuste välja selgitamiseks ja mõju leidmiseks tööstressiga on autor Tööstressi kaardistajal ja töötajates

lahkumiskavatsust tekitavate tegurite alusel koostanud 22 punktilise küsitluse, kus vastajad hindasid neid mõjutavaid tegureid Likerti viie-palli skaalal.

Tööstressi kaardistaja ja lahkumiskavatsust tekitavate tegurite uuringu tulemusi on ettevõttel võimalik hinnata ja analüüsida koos enda sisekliima analüüsiga, mida on tänu formaadile ja skaalade ühtivusele võimalik siduda töös kasutatud küsitlustega. Käesoleva uurimuse olulist rolli kannavad demograafilised ja töö olukorda avavad näitajad, mis võimaldavad tulemusi vastavalt eripäradele identifitseerida:

- sugu;
- haridustase;
- vanus;
- tööaeg;
- töökoormus;
- alla 18-aastaste laste arv;
- osakond;
- tööstaaž.

Ankeetküsitlus viidi lisaks eesti keelele läbi ka vene keeles (vt lisa 3 ja lisa 4). Venekeelse küsitluse koostamine oli vajalik, kuna ettevõtte personalijuhi sõnul kasutab suur osa hotelli köögi- ja majapidamistöötajatest emakeelena vene keelt. Küsitlus viidi läbi märtsist aprillini 2014. aastal Radisson Blu Sky hotellis töötavate inimeste seas. Lõputöö autor edastas küsitlused ettevõtte personalijuhile, kes need omakorda töötajatele edasi toimetas. Arvestades töötajate anonüümsuse garantiid ja osakondade eristamise vajalikkust analüüsi teostamisel, ei jagatud küsitlust kõigile töötajatele ja osakondadele. Anonüümsus on oluline, et teada saada personali tegelikke ja kallutamata arvamusi töökohast ja tööst. Anonüümsuse tagamiseks oli minimaalseks kriteeriumiks vähemalt viis töötajat osakonna kohta, mis jagunesid järgnevalt:

- majutusosakond;
- müük, tellimused, konverents;
- toidlustusteenindus;
- köök, nõudepesu.

Osakondades, mida küsitleti, töötab kokku 81 inimest, mis on ka antud uuringu valimiks. Arvestades sama hooaja personali koguarvu on valimiks ligi 70 protsenti koguhulgast. Täidetud ankeete oli kokku 53, millest 38 olid eesti- ja 15 venekeelsed. Kasutuskõlblikuks ei osutunud kaks ankeeti, millest ühel puudusid täielikult demograafilised andmed ning teisel rohkem kui pool koguankeedist. Seega kasutati 51 korrektselt täidetud ankeeti, mis moodustab 63 protsenti valimist. Ankeetküsitluse sissejuhatava osa moodustasid demograafilised ja tööolu avavad küsimused. Vastajate sooline, vanuseline ning haridustaseme-, töökoormuse-, osakonna- ja tööajapõhine koosseis on esitatud tabelis 3.

Vastanutest suurema enamuse moodustavad naised, mis on omane hotellinduse tegevusalale, kus naiste osakaal on pigem suurem. Vanuse järgi jaotati vastanud kuude gruppi. Rohkem kui pool töötajaskonnast moodustuvad vastanud vanuses 20-29. Teine suurem grupp olid osalejad vanused 30-39 eluaastat. Ülejäänud vanusegrupid jagunesid enam vähem võrdselt. Osakonniti uurides olid kõik töötajad vanuses 50-64 aastat kõõgis ja nõudepesus töötavad. Majutusosakonna ja toitlustusteeninduse töötajad on valdavalt 20-29 aastased. Ehkki suur osa töötajatest on nooremapoolsed, ei ole 73% küsitletutest alla 18-aastaseid lapsi, 12% vastanutest pole laste arvu märkinud. Seega üks kuni kaks last on vaid ligi 15% vastanutest, mistõttu laste arvu põhjal tööstressiga seotud paikapanevaid järeldusi teha ei saa. Demograafilistest näitajatest küsiti ka inimeste haridustaset. Vastused lähtuvad saavutatud haridustasemest, mitte hetkel omandatavast. Suurem osa vastanutest on keskharidusega. Taolise jaotuse võib tekitada asjaolu, et 13 vastanut olid vanuses 15-29, seega võib nende poolt olla kõrgharidus omandamisel.

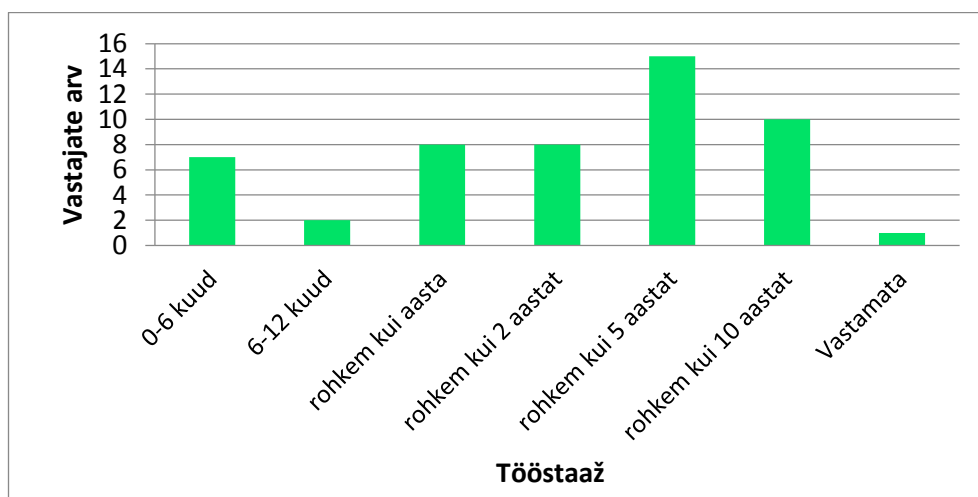
Suurem osa ehk 36 inimest (71%) töötab graafiku alusel vahetustega, mis on omane hotellinduse tegevusalale. Päevasel ajal töötab enamasti müügi, tellimuste ja konverentsidega tegelev personal. Toetudes vahetustega töö valdavale osale, uuriti ka töökoormust. Täiskohaga töötab 31 inimest, sealhulgas kogu müügi, tellimuste ja konverentsidega seotud personal. Täiskoormusest rohkem töötab neli inimest, kes on kõik tegevad toitlustusosakonnas. Täiskoormusest vähem töötab valdavalt nooremapoolne personal 15-29 vanuserühmas, mis võib olla tingitud sellest, et töö käiakse kooli kõrvalt.

Tabel 3. Vastajate sooline, vanuseline ning haridustaseme-, töökoormuse-, osakonna- ja tööajapõhine koosseis (autori arvutused).

	Vastajate arv	Vastajad (%)
Sugu		
Mees	12	24%
Naine	37	73%
Vastamata	2	4%
Vanus		
15-19	2	4%
20-29	26	51%
30-39	11	22%
40-49	4	8%
50-59	5	10%
60-74	3	6%
Haridustase		
Alla põhihariduse	2	4%
Keskharidus	22	43%
Kutseharidus	16	31%
Kõrgharidus	11	22%
Töökoormus		
0,5 ja vähem	5	10%
0,75	10	20%
1,0	31	61%
1,0 ja rohkem	5	10%
Osakond		
Majutusosakond	9	18%
Müük, tellimused, konverents	14	27%
Toitlustusteenindus	16	31%
Köök ja nõudepesu	12	24%
Tööaeg		
Päevane tööaeg	12	24%
Vahetustega töö	36	71%
Regulaarne töö hommikul ajal	1	2%
Regulaarne töö öisel ajal	1	2%
Muu	1	2%

Küsitlusele reageerisid kõik tingimustele vastavad osakonnad, mille vastanute osakaal jäi sarnasele protsentuaalsele tasemele. Töötajate viibimine organisatsiooni töös on aga erinev. Joonis 3 annab ülevaate vastanute tööstaažist. Ehkki osakonnajuhtide intervjuudest nähtus, et personali volavus on suuremapoolne, siis vastanute seast seda

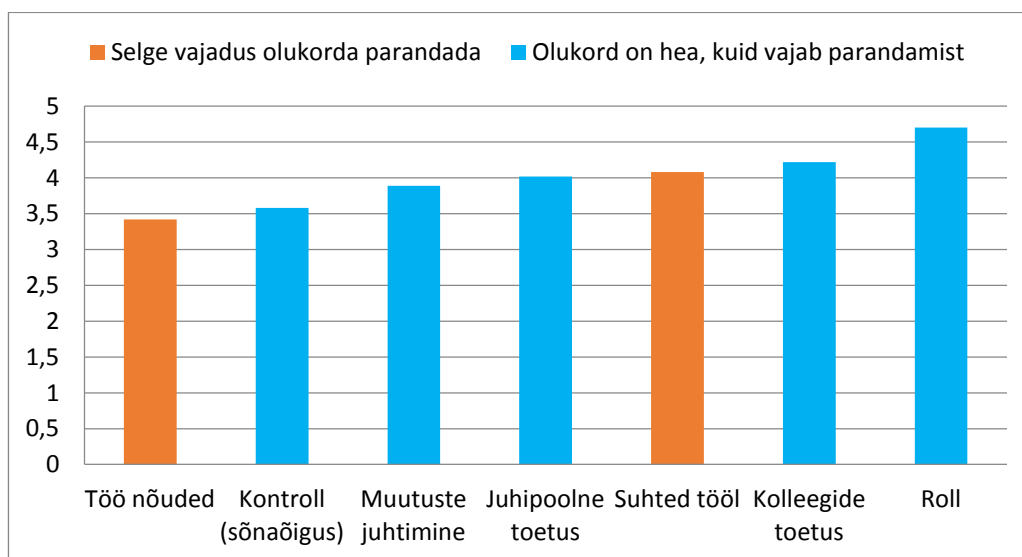
ei nähtu. Teisest küljest ilmnes intervjuudest ettevõttesiseste karjäärivõimaluste olemasolu, mis vähendab ka tööjõu voolavust. Ligi pooled töötajatest on organisatsioonis töötanud rohkem kui 5 aastat. Ettevõtte vastuvõtjui intervjuust selgus, et osakonnas vahetub aasta jooksul vähemalt viis töötajat, mis paistab välja ka antud uuringust. Kõige lühema tööstaažiga on uuringu tulemuste järgselt majutusosakonnatöötajad. Nendest vaid ühel on tööstaaži rohkem kui 5 aastat.



Joonis 3. Vastajate tööstaaž (autori koostatud).

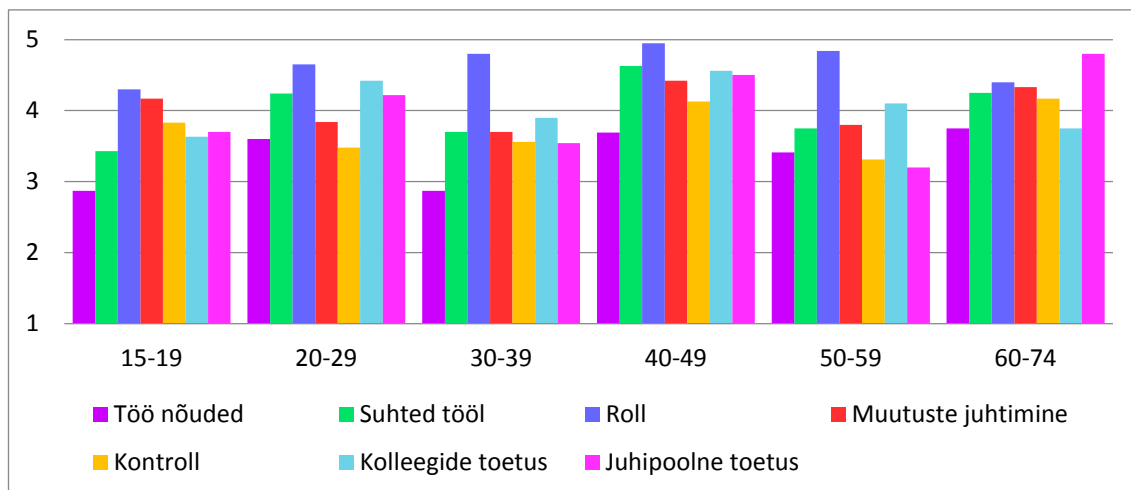
Ankeetküsitluse esimese osa ülesanne oli tööstressi kaardistamine ettevõttes. Tulemusi interpreteeritakse demograafiliste ja tööolu avavate näitajate kaudu seitsme erineva faktori alusel. Esimene faktor on töö nõuded, mis koosneb töökoormust, intensiivsust ja nõuete vastuolulisust iseloomustavatest küsimustest. Kontrollifaktor näitab inimese sõnaõigust oma töö kohta. Kolleegide toetus näitab, kui hästi toimivad sotsiaalsed suhted töökohal ja kas töötaja saab vajadusel neile toetuda. Juhtidepoolne toetus näitab kui hästi saavad juhid hakkama töötajate innustamise, toetamise ja tööalaste probleemide lahendamiseks. Rollifaktor näitab, kas inimesed mõistavad enda ülesandeid ja rolli organisatsioonis, ning kas organisatsioon suudab vältida vastuoluliste tööülesannete andmist töötajatele. Suhted töökohal faktori tulemused näitavad ettevõtte konfliktikäitumist ning kui hästi saadakse hakkama soovimatu käitumisega. Muutuste juhtimise faktorist selgub, kuidas organisatsioon informeerib töötajaid ettevõttesiseste muutuste ja ümberkorralduste kohta.

Lisaks kasutatakse automaatanalüüsi tulemusi Tööstressi kaardistaja veebileheküljel, mis toob välja ettevõtte probleemvaldkonnad ehk levinumad stressorid vastanute seas. Automaatanalüüsi tulemusi võrdluses Eesti keskmiste Tööstressi kaardistaja tulemustega kommenteeritakse tekstisiseselt. Keskmised koondtulemused koos seletavate tähendustega on esitatud lisas 4 ning faktorite tulemused küsimuste lõikes joonistena on esitatud lisas 5. Tööstressi kaardistaja järgsed peamised tööstressi põhjustavad faktorid keskmiste tulemuste alusel on kajastatud joonisel 4. Selge vajadus olukorda parandada, ehk tulemused on halvemad kui keskmisel Eesti ettevõttel, on töö nõuete ja suhetega seotud faktorites. Teiste näitajatega ollakse keskmistest paremad, kuid olukord vajab kaardistaja järgselt siiski parandamist.



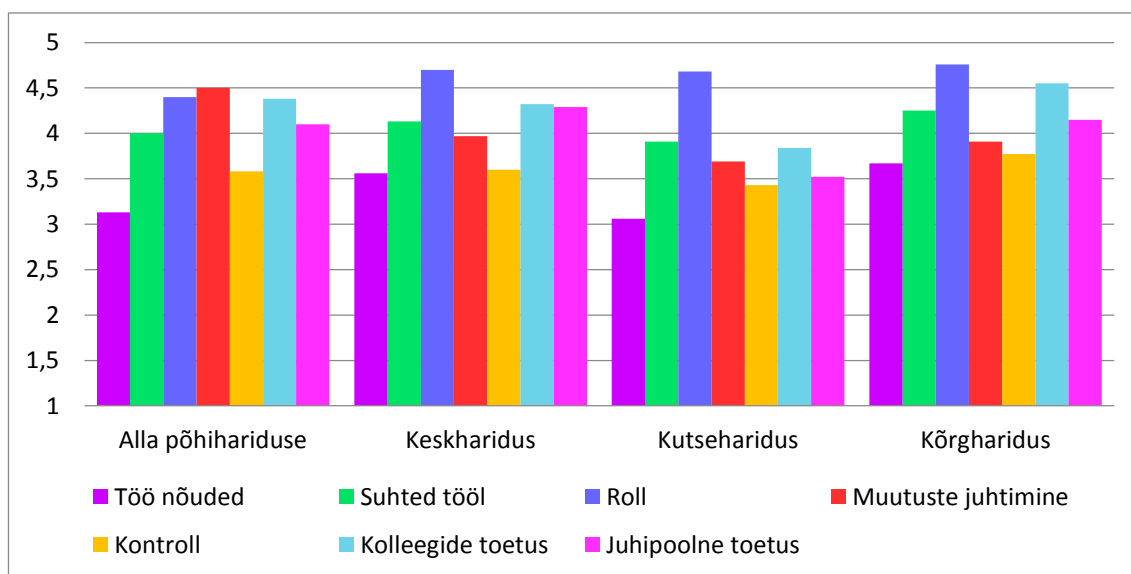
Joonis 4. Tööstressi peamised põhjused faktorite lõikes (autori koostatud).

Töö nõuete faktor on kriitiliselt madal töötajatel vanuses 15-19 ja 30-39 (vt joonis 5). Suhteid töökohal peavad kõige pingelisemateks noorima vanuserühma esindajad, 40-49 aastaste töötajate arvamusel kohaselt on suhted võrdluses Eesti keskmisega väga heal tasemel. Vanuselise jaotuse puhul ilmneb olukord, kus noorimast vanuserühmast alates toimub rolliteadlikkuse suurenemine, kuid 50-74 vanuserühmas hakkab rolliteadlikkus langema. Rolliteadlikkus on ühtlasi kõige paremate tulemustega näitaja pea kõigis vanusegruppides. Muutustega tulevad kõige paremini toime 40-49 vanuserühma kuulujad, kõige vähem on muutustele avatud 30-39 ja 50-59 aastased vastanud. Kolleegide ja juhupoolset toetust tajuvad kõige tugevamalt 40-49 aastased töötajad. Juhupoolne toetus on madalal tasemel 50-59 aastaste töötajate seas.



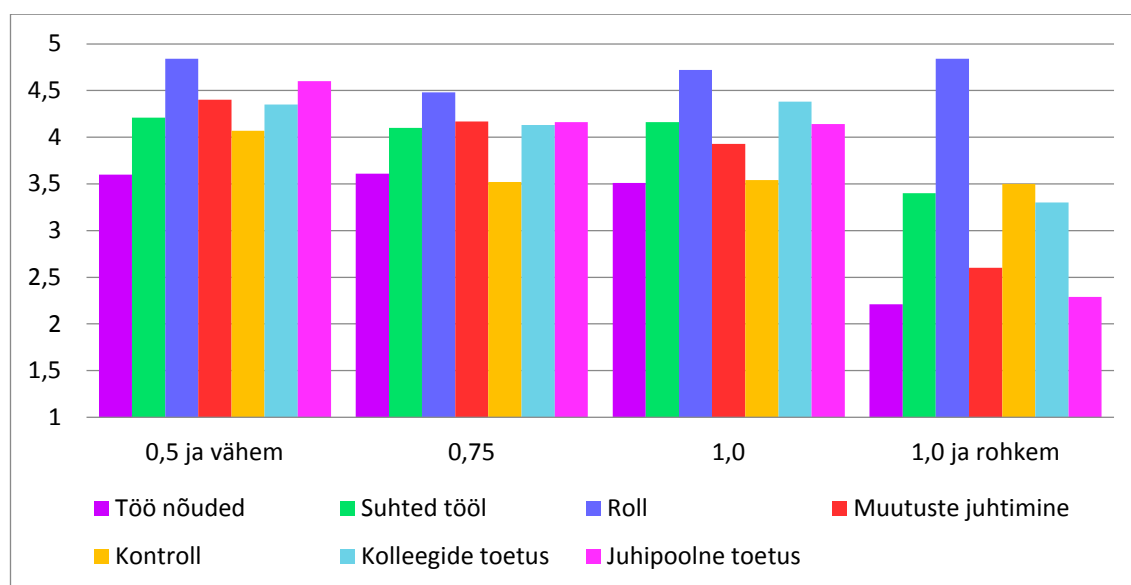
Joonis 5. Faktorite jaotus vastanute vanuse alusel (autori koostatud).

Faktorite jaotus haridustaseme järgi on esitatud joonisel 6. Haridustaseme järgi on kõige madalamad tulemused töö nõuetega seotud faktoril. Kesk- ja kõrgharidusega töötajate tulemused faktorite lõikes jäävad sarnasele tasemele, kuid ei erine oluliselt teiste haridustasemega töötajate keskmistest tulemustest. Arvestades, et töös on lähtutud olemasolevast haridustasemest, võib keskharidusega töötajatel olla kõrgharidus omandamisel. Muutustega tulevad keskmisest paremini toime töötajad, kelle haridustase on madalam kui seadusejärgselt nõutav põhiharidus. Kõikide haridustaseme kategooriatesse kuuluvad vastanud hindavad kolleegide toetust kõrgemalt kui juhupoolset toetust.



Joonis 6. Faktorite jaotus vastanute haridustaseme alusel (autori koostatud).

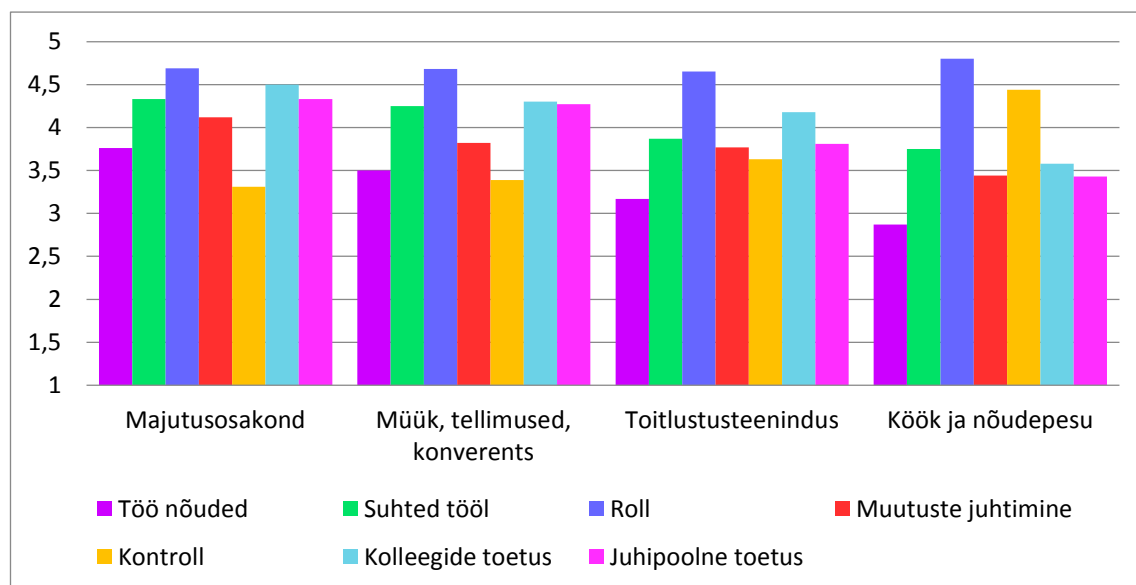
Töökoormuse alusel on töötajatel, kes peavad töötama rohkem kui 1.0 koormusel kõik faktorid Eesti ettevõtete keskmiste tulemustega võrreldes kriitiliselt madalad, eriti probleemsed on töö nõudeid, muutustega toimetulekut ja juhupoolset toetust käsitlevad faktorid. Vastanutel, kes olid oma töökoormuseks märkinud rohkem kui täiskoormuse tunnevad oluliselt rohkem pingeid, ahistamist, vaenu ja vägivalda tööl kui väiksema koormusega töötavad inimesed. Täiskoormusel ja alla selle töötava personali tulemused jäävad sarnasele tasemele. Jätkub eelnevate sotsiaaldemograafiliste tegurite alusel tekkinud trend, kus madalamad näitajad on seotud töö nõuetega ja kõrgemad rollisulgusega.



Joonis 7. Faktorite jaotus vastanute töökoormuse alusel (autori koostatud).

Osakonniti olid kõige kriitilisemad tulemused töö nõuetega seotult köögi ja nõudepesu osakonnas, kus peaaegu kõik faktori näitajad on Eesti keskmiste ettevõtete võrdluses kriitiliselt madalad (vt joonis 8). Kõige parem on töö nõuete faktor majutusosakonnas, kus ajaliste nõudmiste ja tähtaegadest kinnipidamise probleemi ei eksisteeri. Samas tuleb tähele panna, et suur osa vastanutest on vastuvõtutöötajad, kelle tööülesanded nimetatud faktoritest väga vähe sõltuvad. Sõnaõigus tööl on kõige parem köögi ja nõudepesu osakonnas, vähem saavad oma töö osas kaasa rääkida majutusosakonna ja müügi, tellimuste ja konverentsi töötajad. Kolleegide toetuse puudumisega esineb probleeme ainsana köögi ja nõudepesu osakonnas, kus tajutakse, et kolleegid pole valmis kuulama nende tööalaseid probleeme. Juhupoolse toetuse kõrget taset aitab

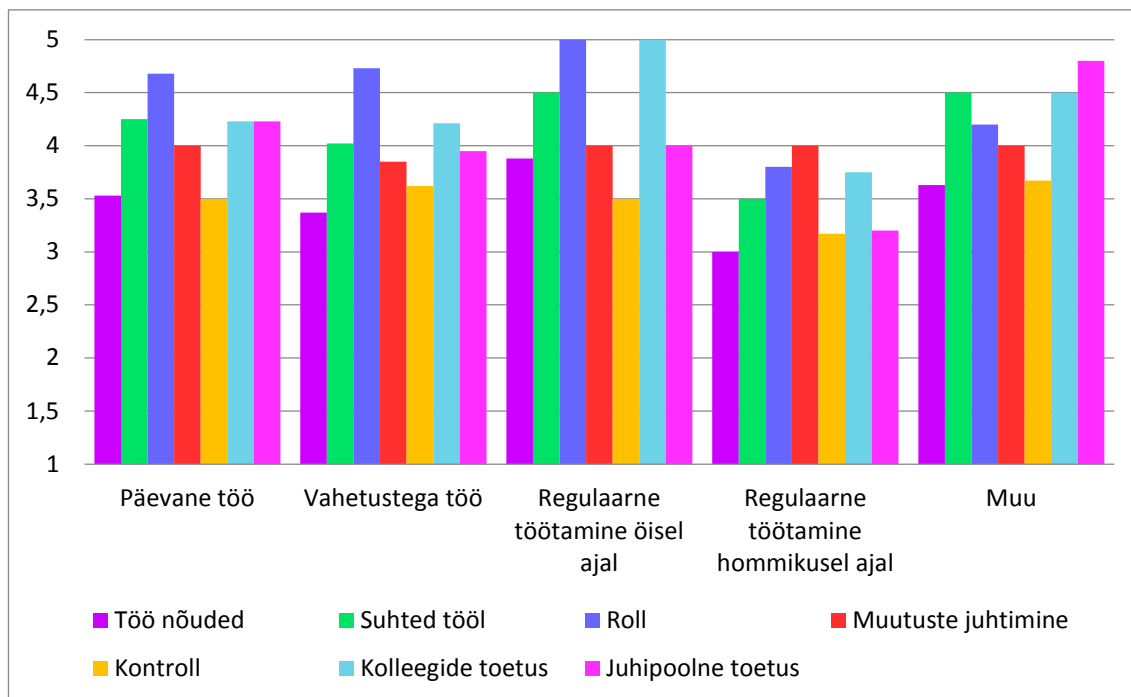
majutusosakonnas hoida vahetu juht, kelle otsesed alluvad leiavad, et saavad probleemide korral alati juhiga rääkida. Sama arvavad ka müügi, tellimuste ja konverentsi osakonna töötajad. Selge vajadus olukorda parandada on köögi ja nõudepesu osakonnas, kus tuntakse kõige rohkem puudust otsese juhi innustusest.



Joonis 8. Faktorite jaotus osakondade järgi (autori koostatud).

Vastustest lähtub, et organisatsioon suudab vältida vastuolulisi tööülesandeid, kuna rolliselgus töötajate seas on väga heal tasemel. Kõige pingevabamad suhted on majutusosakonnas, pingeid esineb rohkem toitlustusega seotud osakondades. Kõige vähem informeerituna muutuste kohta tunnevad end köögi ja nõudepesu osakonna töötajad, neile järgneb toitlustusosakond. Kõige paremad tulemused on majutusosakonnas.

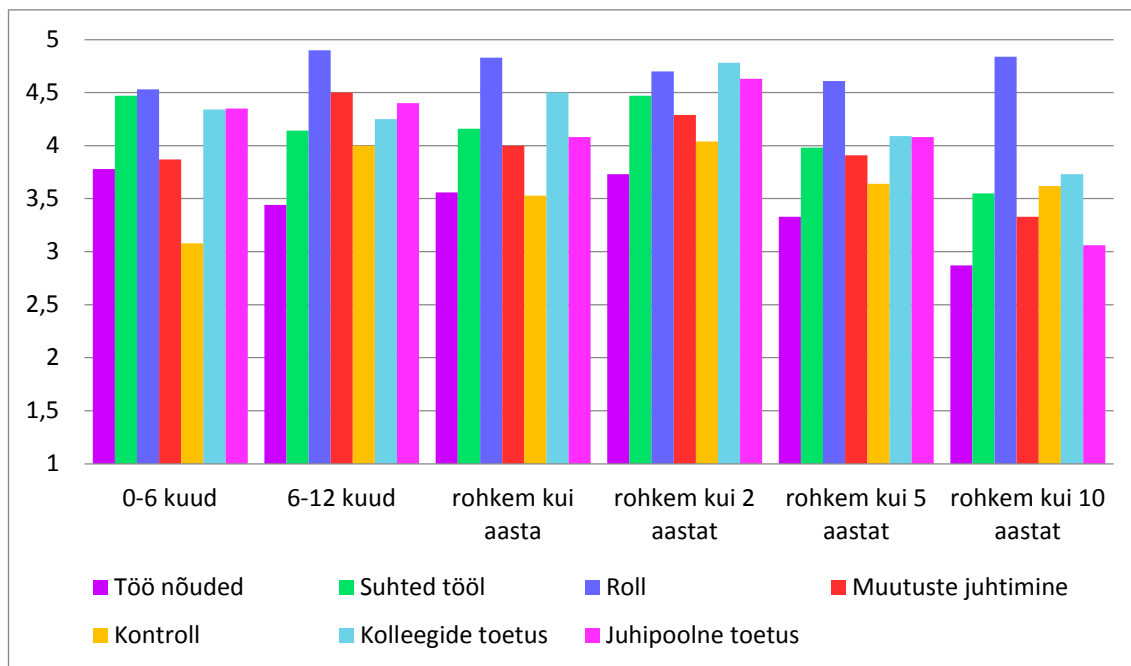
Järgnev joonis näitab faktorite tulemuste jaotust tööaja järgi (vt joonis 9). Tulemusi kommenteeritakse päevase ja vahetustega töö kohta. Teisi vastusevariante märgiti kõiki vaid korra, mistõttu ei saa tulemuste põhjal paikapanevaid järeldusi teha. Päevase ja vahetustega töö tulemuste vahel olulisi erinevusi ei esine. Kõige madalamal tasemel on töö nõuete ja kontrolli faktorid. Nii päevasel ajal kui ka vahetustega töötajate seas on selged nende tööülesanded ja –kohustused. Kõikidel juhtudel peale muudatustega toimetulekul on paremad tulemused päevasel ajal töötajatel. Selget olukorra parandamist vajab töö nõuetega seotud faktor, mille tulemused on mõlemal juhul kriitilised. Ollakse arvamusel, et töötama peab intensiivselt ja kiiresti.



Joonis 9. Faktorite jaotus tööaja alusel (autori koostatud).

Tööstaaži alusel on töö nõuetega seotud faktor Eesti ettevõtete keskmisega võrreldes kriitiliselt madalal tasemel (vt joonis 10). Töö autori eeldus, et vähem staažikamad töötajad teavad muudatustest vähem ei pidanud paika. Oluliselt madalam oli muudatuste juhtimise faktori tulemus kõige staažikamate ehk rohkem kui 10 aastat hotellis töötanud inimeste seas.

Ettevõtte kõige madalama staažiga töötajad tunnetavad kolleegide ja juhupoolset tuge ning hindavad suhteid töökohal pigem pinge- ja vaenuvabadeks. Nende näitajate kõrge tase annab aimdust, et uued töötajad on rahul nii kolleegide kui ka juhtide abiga tööga alustamise perioodil. Samas on kolleegide ja juhupoolne toetus kõige vähem tajutav ettevõtte staažikamate töötajate seas. Kõikides hinnatavates aspektides kõrgel tasemel olev rollifaktor on sama ka tööstaaži alusel. Siiski on näitaja 0-6 kuud töötanud vastanute seas madalam kui pikema staažiga töötajatel, mis võib olla tingitud sellest, et uutele töötajatele ei selgitada tööülesandeid ja nende sisu piisavas mahus.



Joonis 10. Faktorite jaotus tööstaaži alusel (autori koostatud).

Küsitluse teises osas paluti töötajatel hinnata tegurite mõju, mis võiksid põhjustada nende lahkumist organisatsioonist järgneva 12 kuu jooksul. Tööstressi ja lahkumisotsust mõjutavate tegurite mõju välja toomiseks on küsitluses kasutatud Tööstressi kaardistajal põhinevaid tegureid, millele on lisatud töö spetsiifikat ja personali voolavuse peamisi põhjuseid arvestavaid tegureid. Lahkumisotsust mõjutavad tegurid on jagatud viide kategooriasse:

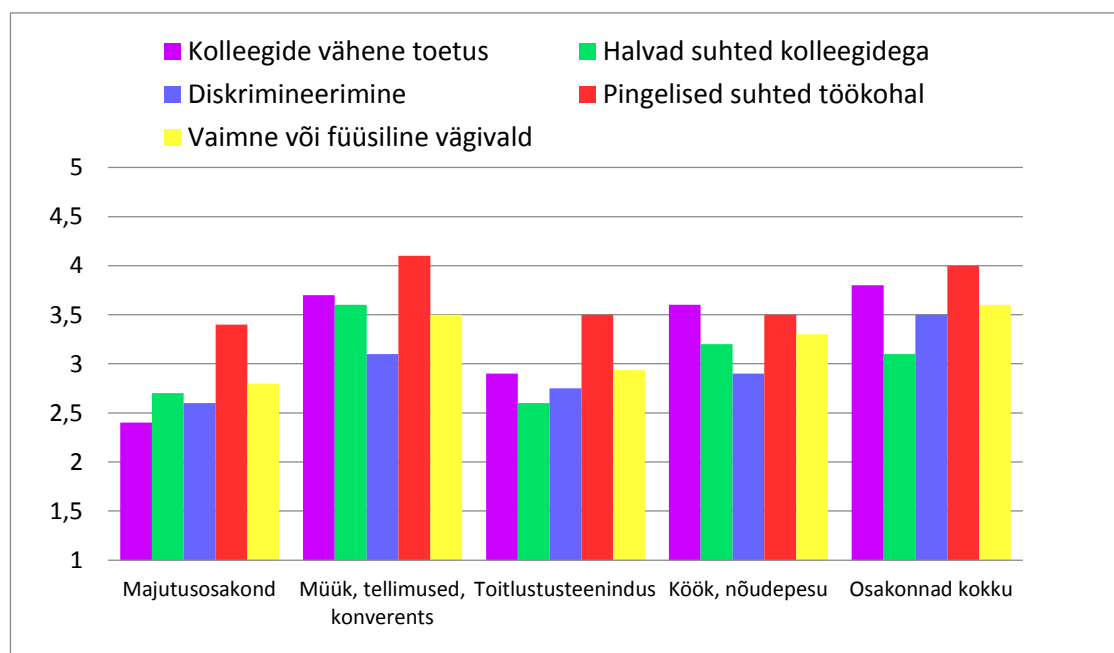
- suhted töökohal;
- töökoormus;
- töö koht ja aeg;
- tööülesanded ja tingimused;
- võimalused.

Lähtudes eesmärgist on käesoleva lõputöö ettepanekud suunatud osakonnajuhtidele. Sellest lähtuvalt analüüsitakse lahkumisotsust mõjutavate tegurite keskmisi tulemusi osakondade lõikes.

Suhted tööl kategooria näitab kolleegide-, juhi- ja klientidepoolsete suhete mõju töötaja lahkumisotsusesse. Halvad suhted kolleegidega, pinged ja vaimne või füüsiline vägivald töökohal on kategooria lõikes kõige rohkem lahkumisotsusele mõju avaldavad faktorid.

Eelnimetatud kolme teguri näol on tegu ka stressoritega, mille näitajad Tööstressi kaardistaja uuringu järgselt olid ettevõttes alla keskmise, isegi kriitilisel tasemel.

Kõige rohkem mõjutavad halvad suhted töökohal kõõgi ja nõudepesu osakonna töötajate lahkumisotsust (vt joonis 11). Eriti suurt survet avaldavad suhted tööl 50-59 aastaste töötajate seas, keda need pigem või oluliselt mõjutavad. Kõige vähem on suhetest mõjutatud 30-49 vanused töötajad. Kõik faktori küsimused avaldavad meessoost töötajatele oluliselt vähem mõju kui naissoost personalile. Lahkumisotsusele avaldab minimaalselt mõju kolleegide vähene toetus, mille näol on tegu ka otsese stressiallikaga. Samas jooniselt 4 nähtus, et Radisson Blu Sky hotelli töötajad tunnevad olulisel määral kolleegidepoolset toetust, mistõttu antud stressori mõju ongi ettevõttesiseselt juba taandatud.

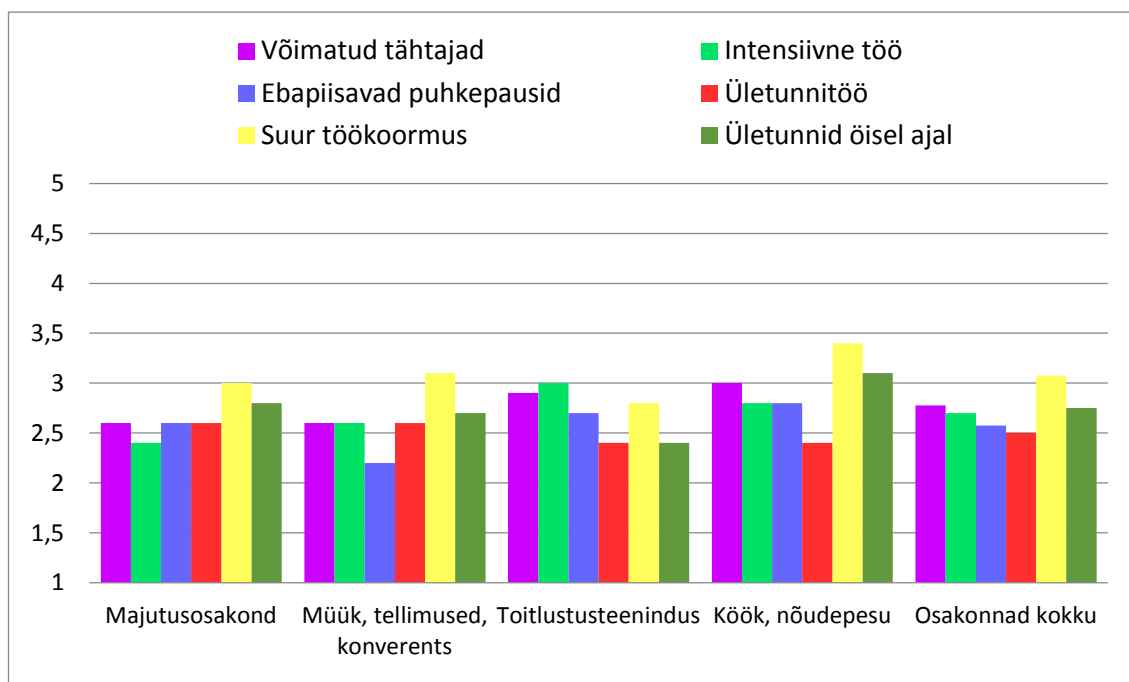


Joonis 11. Lahkumisotsust mõjutavad tegurid – suhted tööl (autori koostatud).

Töökoormusega seotud kategooria näitab, kuidas mõjutab lahkumisotsust hotellindusele omane suur töökoormus ja ületundide tegemise vajadus. Joonis 12 annab ülevaate töökoormuse mõjust lahkumisotsusele, millest selgub, et näitajad jäävad keskpärasele tasemele ja avaldavad mõju osadele töötajatele.

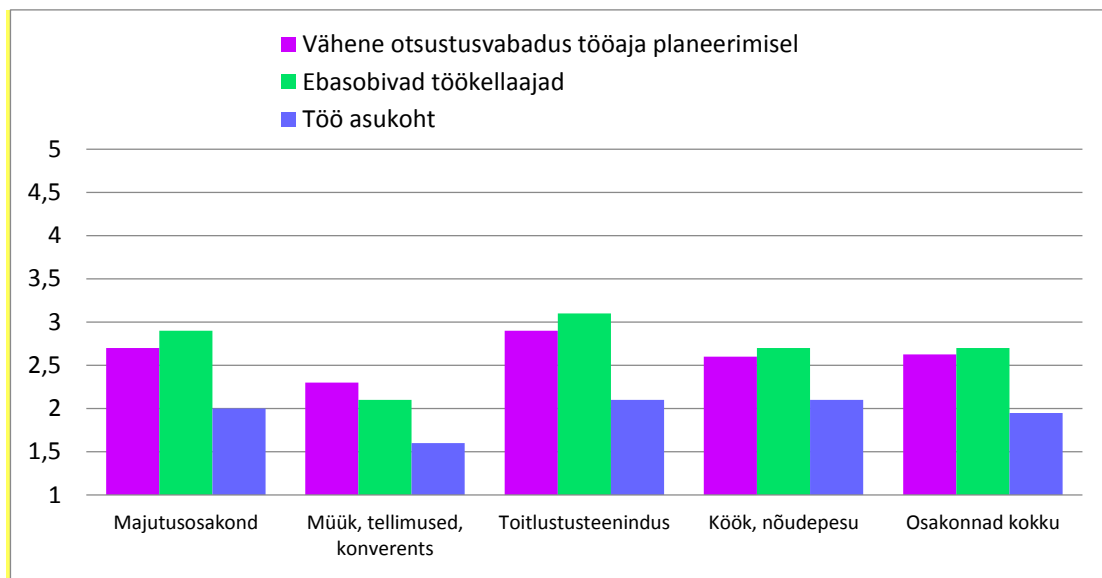
Meeste ja naiste arvamuste võrdluses on taaskord mehed vähem mõjutatud töökoormusest lahkumisotsuse tegemisel ja seda kõikides kategooria küsimustes.

Vanuse alusel on kategooria näitajatest mõjutatud kõige rohkem 50-64 aastased töötajaid, kellest valdav osa töötab köögi ja nõudepesu osakonnas. Eelnimetatud osakonna töötajad on ka kõige tundlikumad töökoormusele kui lahkumisotsust mõjutavale tegurile. Teistes osakondades on töökoormuse mõju oluliselt vähem tuntav.



Joonis 12. Lahkumisotsust mõjutavad tegurid – töökoormus (autori koostatud).

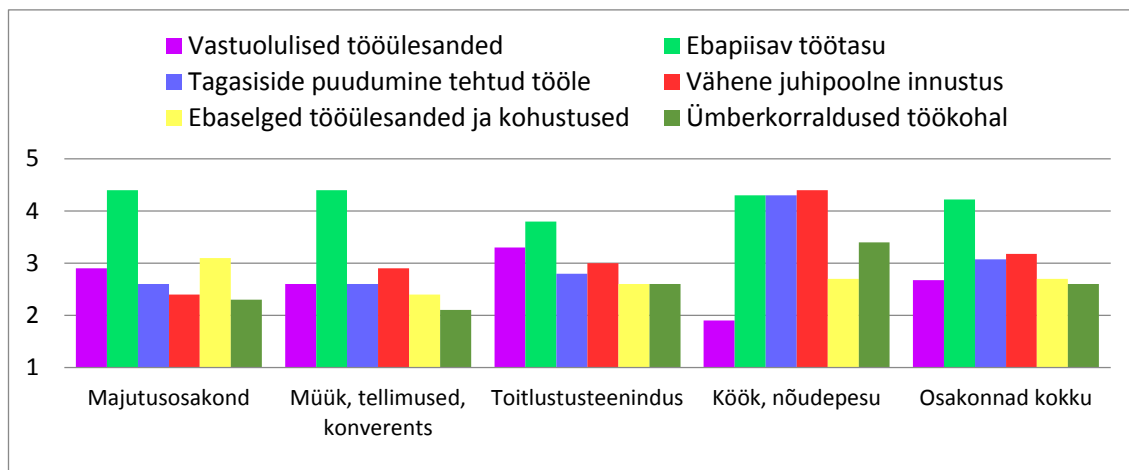
Töö kohta ja aega käsitlevad tegurid mõjutavad töötajate lahkumisotsust minimaalselt (vt joonis 13). Töö asukoha näitajad on kõige madalamad, mis on suuresti tingitud sellest, et töötajad on teadlikult teinud oma valiku töö ja selle asukoha suhtes. Lisaks on Radisson Blu Sky hotellil hea juurdepääs ja asukoht keskuses, mistõttu eeldab autor, et asukoht ei tohikski probleemne faktor olla. Ebasobivaid töökellaegu käsitlev näitaja on tegevusala spetsiifiline, arvestades seda, et suurem osa tööst toimub graafiku alusel. Oluline erinevus esinebki päevasel ajal ja vahetuste alusel töötajatel seas. Päevasel ajal töötava personali keskmine tulemus on oluliselt väiksem kui vahetustega tööl käiva personali oma (päevane töö 1.5, vahetustega töö 3.2). Vähene otsustusvabadus tööaja planeerimisel on ka Tööstressi kaardistaja alusel stressor, kuid osakondade lõikes avaldab mõju suhteliselt vähe ja sarnase tasemega võrdluses teiste osakondade ja küsimustega.



Joonis 13. Lahkumisotsust mõjutavad tegurid – töö koht ja aeg (autori koostatud).

Järgmine kategooria näitab tööülesannete ja -tingimuste mõju töötaja lahkumisotsusele. Osakondade võrdluses on kategooria faktorid silmnähtavalt kõrgemal tasemel köögi ja nõudepesu osakonnas. Keskmiste tulemuste alusel on köögi ja nõudepesu osakonna töötajad vähemalt pigem mõjutatud lahkumisotsuse suunas, kui puudub tagasiside tehtud tööle, juhtidepoolne innustus ja ebapiisav tasu tehtud töö eest.

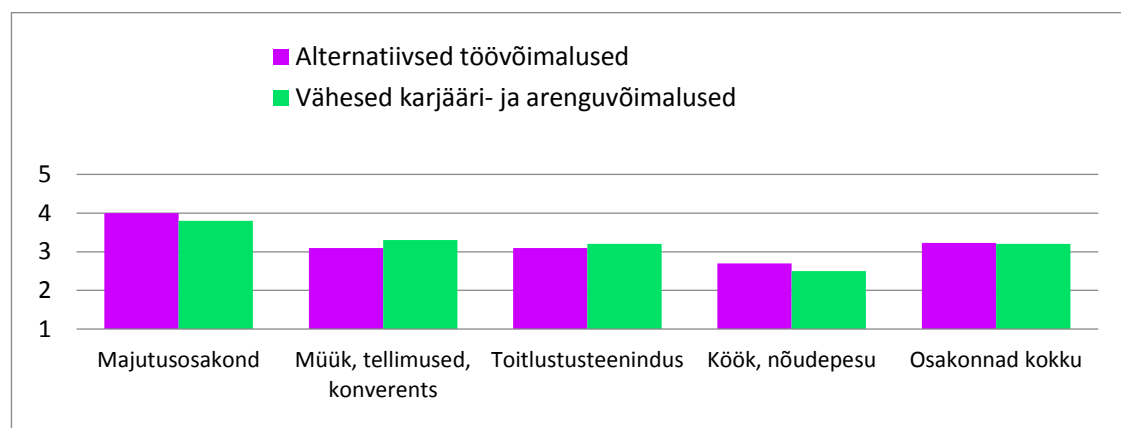
Ebapiisav töötasu on kõikide tegurite seast kõige kõrgemate näitajatega, kus see pigem mõjutab või mõjutab oluliselt töötaja lahkumisotsust (vt joonis 14). Samas ongi ebapiisav töötasu üks peamisi personali voolavuse põhjuseid, lisaks on see iseloomulik hotellinduse tegevusalale. Vastuolulised ja ebaselged tööülesanded avaldavad ettevõtte töötajate lahkumisotsusele pigem vähem mõju, toitlustusteeninduse töötajad tunnevad tööülesannete vastuolulisust võrreldes teiste osakondadega rohkem. Samas on rolliselgus Tööstressi kaardistaja parimate tulemustega näitaja, millest võib järeldada, et probleemi ettevõttesiseselt pigem ei esine (vt joonis 4, lk 31). Ümberkorraldused ja muutused töökohal mõjutavad rohkem köögi ja nõudepesu osakonda, teiste osakondade töötajad leiavad, et antud faktor neid töökohta vahetama ei ajenda.



Joonis 14. Lahkumisotsust mõjutavad tegurid – tööülesanded ja tingimused (autori koostatud).

Lahkumisotsust mõjutavate tegurite kategooria tulemused näitavad kuivõrd ollakse nõus lahkuma ettevõtteväliste ja -siseste võimaluste tekkimise korral. Alternatiivsed töövõimalused praegusest töökohast väljaspool ajendaksid lahkuma kõige rohkem majutusosakonna töötajaid (vt joonis 15).

Kõige vähem on alternatiivsetest võimalustest huvitatud köögi ja nõudepesu töötajad, ka teiste osakondade lahkumisotsust mõjutavad alternatiivid pigem suhteliselt. Ettevõttesiseste karjääri- ja arenguvõimaluste puudumine mõjutab samuti enim majutusosakonna personali, köögi ja nõudepesu töötajaid see pigem ei mõjuta. Vanuselise jaotuse põhjal ilmnes kahanev trend, kus iga küsitatud vanusegrupi suurenedes väheneb ettevõttesiseste karjääri- ja arenguvõimaluste puudumise mõju töötaja lahkumisotsusele.



Joonis 15. Lahkumisotsust mõjutavad tegurid – võimalused (autori koostatud).

Tööstressi kaardistaja tulemustest selgub, et faktorite lõikes on olukord pigem hea, kuid vajab parandamist. Võrdluses Eesti ettevõtetega kuulub Radisson Blu Sky hotell viie näitajaga keskmisest paremate hulka, kuid ei ole 20% paremate seas. Töö nõuete ja suhete faktorid vajavad olukorra selget parandamist ehk ollakse keskmisest halvemate näitajatega ettevõtete seas. Töötajate jaoks on enim tööstressi tekitav kiire ja intensiivne töö, millest tingituna tuntakse vajadust oma tööülesanded piisava tähelepanuta jätta. Faktorite lõikes on parimad tulemused seoses rolli, kohustuste ja tööülesannete selgusega.

Tööstressi põhjustavad tegurid avaldavad mõju lahkumisotsusele sõltuvalt töötajast. On neid, keda tegurid mõjutavad pigem vähe või üldse mitte ja neid, kelle lahkumisotsusele tööstressi tegurid kaasa aitavad. Personali voolavuse peamised tegurid avaldavad samuti mõju olenevalt töötajast. Peamiseks lahkumise faktoriks peetakse ebapiisavat töötasu ja kõige vähem sõltub lahkumisotsus töö asukohast.

2.3. Tööstressi ja personali voolavuse uuringu tulemuste järeldused ja ettepanekud

Küsitlusele vastanute osakaal 63% võimaldab teha tulemuste põhjal mitmeid olulisi järeldusi nii üldistavalt kui osakondade lõikes. Ehkki ettevõtte koondtulemused on pigem head, leidub probleemseid faktoreid, mis kindlasti tähelepanu ja tegelemist vajavad.

Kõige kriitilisemad tööstressi näitavad faktorid on seotud kiire ja intensiivse tööga, olles sarnaselt madalal tasemel kõikide sotsiaaldemograafiliste ja töö olukorda avavate näitajate lõikes. Töö intensiivsus ja kiire tegutsemise vajadus on omane hotellinduse tegevusalale, eriti selgelt avaldub see kõikidele osakondadele kõrghooajal. Autori arvates aitaks probleemi leevendamisele kaasa tööjaotuse ja vastutusala ülevaatamine, mille tagajärjel on võimalik vähendada töökorraldusega seonduvaid kitsaskohti. Samuti on töökoormuse ühtlustamise võimaluseks uute töötajate palkamine (ka osalise tööajaga). Järjepideva efektiivse töötamise tagajärjel tekkinud ülekoormus vähendab töövõimekust, väsitab ja kurnab inimest ning avaldab otseselt mõju teeninduskvaliteedile. See võib omakorda olla seotud töö nõuete faktori tulemustega,

kus rohkem kui pooled töötajad tunnevad, et peavad oma tööülesanded jätma piisava tähelepanuta, kuna neil on liiga palju tööd.

Töötaja sõnaõigust näitava kontrollifaktori järgi on töötajatel pigem olemas võimalused oma töö ja töötempo paindlikuks korraldamiseks ning kaasa rääkimises selles osas, kuidas oma ülesandeid täita. Ettevõtte peaks hoidma sama taset, veel paremate tulemuste saavutamiseks on oluline julgustada töötajaid kasutama oma oskusi ja võimeid ning nätiama üles initsiatiivi. Töötajate kaasamine otsustusprotsessi, rääkimine otsustusviisidest ning eesmärkide ja töötaja tehtava töö seose selgitamine aitavad suurendada sõnaõigust ja rolliselgust. Ettevõttesiseste karjäärivõimaluste edendamise seisukohalt ja personali voolavuse vähendamiseks peab organisatsioon toetama töötajate arengut ja uute oskuste omandamist, mis võimaldaks tööalaselt edasi areneda. Võimaldamaks töötajal kontrollifaktori küsimustes arvamust avaldada ja ettepanekuid esitada, tuleb nendega regulaarselt vestelda, küsitlusi ja koosolekuid korraldada. Koosolekuid peab korraldama ka töötajate toetamiseks ja neile nõu andmiseks. Töö rikastamine, töötajate arvamuste ja ettepanekutega arvestamine suurendab nende motivatsiooni ja töörahulolu.

Kolleegide ja juhtidepoolse toetuse näitajad on ettevõttes heal tasemel. Leitakse, et nii kolleegid kui vahetud juhid on pigem abiks tööalaste probleemide lahendamisel. Madalamad näitajad eristusid kõõgi ja nõudepesu osakonnas, kus puudust tuntakse tööalaste probleemide ärakuulamisest kolleegide poolt ja otsese juhi innustamisest. Töötajaid peab julgustama pöörduma murede korral ka otsese juhi poole, kui kolleegide abile loota ei saa. Juhid peaksid võimalike pingete ja probleemide arutamiseks korraldama regulaarseid silmast-silma vestlusi, innustama töötajaid puhkama ning uusi töötajaid meeskonda ja organisatsiooni sisseelamisel toetama. Juhtide ülesanne on korraldada töö nii, et ka töökaaslased saavad üksteisele toeks olla ja vajalikku abi osutada. Vastustest selgus, et juhivoolne innustus on töötajatele tähtis, mistõttu on olemas vajadus regulaarse konstruktiivse tagasiside andmiseks, vastasel juhul võib töötajate motivatsioon langeda ja isegi kaduda. Üheks lahenduseks on tagasiside andmine hästi tehtud töö eest koosolekutel ja e-maili töötajate listi teel. Töötajate tunnustamine ja välja toomine kolleegide ees motiveerib nii kiidetavat kui kaastöötajaid

edaspidi head tööd tegema ja samas suunas pürgima. Tunnustuse jagamine on juhi jaoks praktiliselt olematu kulu, kuid innustab töötajat ka edaspidise hea töö tegemiseks.

Tööstressi kaardistajas töötajate poolt antud vastused rollifaktori kohta näitavad kõrget rolliselgust ja teadlikkust enda vastutuse kohta. Kõrge saavutatud taseme hoidmiseks peab olema tagatud töötajatele esitatud nõuete kooskõla. Olulist rolli mängib informatsioon töö kohta, mis aitab töötajatel oma rolli ja vastutust mõista. Vajaliku informatsiooni tagamiseks tuleb uurida, millisest informatsioonist on kõige rohkem puudus. Infoedastamise kanaliks tuleb valida kõige sobivam ja kiirem arvestades osakondade personali eripära. Osakonnatöötajatele oleks abiks ka struktureeritud infokaustad, kust tööülesannete ja standardite kohta informatsiooni võib leida. Iga osakonnajuhhi ülesandeks oleks seejuures info kogumine ja ajakohasena hoidmine. Arvestades, et kõrghooajal värvatakse ka suurema mahuliselt uut personali, oleks ressursi kokkuhoid ka see, kui uus töötaja saab tööülesannete- ja kohustustega seotud baasteadmised omandada iseseisvalt. Lisaks töötajate ja meeskondade rollide ja kohustuste selge määratluse tagamisele tuleks nähtavale kohale välja panna organisatsiooni ja osakondade sihid ning eesmärgid, leppida kokku tulemusnäitajad ja neid regulaarselt uuendada. Informatsioon on oluline ka ettevõttesiseste muutuste ja ümberkorralduste tegemisel. Ehkki muutuste juhtimise faktori näitaja on hea, on vajalik taset hoida ja teadustada, kui oluline on töötajatele ümberkorraldustest ja muudatustest teavitamine.

Suhted tööl vajavad vastanute tulemusi arvestades selget parandamist, sarnasel arvamusel olid ka osakonnajuhid, kes leidsid, et pingeid esineb kõige rohkem kiiretel perioodidel. Suhete parandamiseks tuleb toetada usalduslikku ja isiksusi arvestavat töökultuuri, väärtustada kolleegide panusest ja meeskonna ühtsusest tulenevat kasu ning tähistada edu. Tulemustest selgus, et pingeid tunnevad oluliselt rohkem ülekoormusel töötavad inimesed, seega võib abiks olla selle põhjuste välja selgitamine ehk kas vajadus ülekoormusel töötamiseks on ettevõtte tingitud või töötaja peab seda tegema enda isiklike vajaduste rahuldamiseks. Uuringu tulemuste järgselt töötavad rohkem kui täiskoormusega toitlustusosakondade töötajad, mis on otseselt töö iseloomuga seotud. Klientide ürituste kestus mõjutab toitlustusosakonna tööaega, tekitades ületunnitöö vajadust. Probleemi leevendamiseks on osakonnajuhtidel võimalus üle vaadata

töögraafikud ja planeeritud ürituste iseloomu järgi töötunnid nii, et need ettenähtud töötunde minimaalselt ületaks. Vähendamaks tööpäeva pikkust tuleb planeerida tööaega nii, et järgmisel päeval varem tööle tulevad inimesed lahkuvad varem ja vastupidi. Lisaks saab tööpäeva pikkust lühendada ka töö alguskellaajaga. Töötajad, kes peavad üritust lõpetama jääma, võiksid olla need, kes tulevad tööle ka kõige viimasena. Lõputöö autor leiab, et ehkki ületunnid on toidlustuses laialt levinud nähtus, on töögraafiku läbimõeldud koostamise juures võimalik suurendada nii töötajate heaolu ja töötahet kui vähendada ülekoormusest tingitud pingeid ja väsimust, mis võivad välja paista ka klientide teenindamisel.

Pingelised ja halvad suhted töökohal avaldavad lisaks tööstressi tekkele mõju ka töötaja lahkumisotsusele. Töösuhteid saab parandada läbi kommunikatsiooni. Juhtide poolt on võimaluseks avatud ukse (*open-door*) poliitika rakendamine, mis julgustab töötajaid rääkima oma muredest ja võimaldab juhtidel arvestada alluvate individuaalse perspektiiviga. Suhteid aitab parandada konstruktiivse kriitika kasutamine, meeskonnatöö ja sünergia tähtsustamine ning positiivne mõtlemine.

Lahkumisotsusele avaldab osaliselt mõju ka töökoormus. Radisson Blu Sky Hoteli töötajate seas leidub neid, keda töökoormus oluliselt mõjutab ja neid, keda pigem mitte. See võib tuleneda hotellitöö omadustest, kus töötajad teavad juba tööle asudes selle eripära ja võtavad teadlikult vastu intensiivse ja suure töökoormusega töö. Siiski on oluline juba värbamisprotsessi alguses töötajatele selgitada töö iseloomust tulenevaid tegureid veendumaks, et töötaja sobib vastavale ametikohale. See aitab redutseerida töö iseloomu sobimatusel tingitud personali voolavust. Töökoormuse suurenedes tuleks tasakaalustada õiguste, kohustuste ja vastutuse taset, mis annab töötajale kindlustunde ning paneb end tundma organisatsioonile vajalikuna. Samuti aitab koormust vähendada uute töötajate palkamine, mis on ühtlasi abiks ka tööstressist tingitud probleemidega toimetulekul.

Töö kohta ja aega puudutavad tegurid mõjutavad töötaja lahkumisotsust pigem väga vähe. Vahetustega tööd, mis eeldab suuresti ka nädalavahetustel ja öötundidel töötamist, peetakse pigem ebasobivaks, päevasel ajal töötajad on töökellaegadega rahul. Vahetustega töö toob endaga kaasa sotsiaalsust pärssivad töökellaajad, mis võib avaldada mõju suhtumisele töösse. Töö ajaga seotud probleemide lahendamisel on

primaarne individuaalsuse arvestamine. Tööaeg ja selle sobivus sõltuvad suuresti töötajast, seega on mõistlik selgitada töötajaid rahuldavad asjaolud välja pigem vestluse käigus.

Lahkumisotsust puudutavate tegurite kõige mõjuvam faktor on üks personali voolavuse peamistest põhjustest – ebapiisav töötasu. Ehkki madal palgatase on iseloomulik hotellinduse tegevusalale, tuleks ettevõttel kindlasti üle vaadata palgapoliitika. Lõputöö autor leiab, et tagama peaks seose tööpanuse ja selle eest saadava tasu vahel. Hotellinduses on seda võimalik saavutada boonusprotsendi lisamisel põhipalgale, mis võiks olla seoses ettevõtte käibe ja töötaja panuse ehk tööajaga. Siiski on lõputöö autor seisukohal, et töötasu ei ole tegur, mida on ettevõttel võimalik kergekäeliselt lihtsalt suurendada. Seega peavad palgaprobleemi aitama leevendada mittemateriaalsed ressursid, mida saavad hallata kõik juhid tunnustuse, preemiate, edasiarenemis- ja karjäärivõimaluste pakkumise ning töötaja ambitsioonikuse tõstmise näol.

Ettevõttevälised ja –sisesed tööalased võimalused ajendaksid töökohta vahetama pigem noorte seas. Eriti selgelt paistab see välja majutusosakonnas, kus valdav osa töötajatest on 20 – 29 aastased ja võivad kasutada praegust tööd hea lähtepunktina näiteks kooli kõrvalt. Lisaks on noorte tööjõu liikumise kulud oluliselt madalamad kui vanematel töötajatel. Kõõgi ja nõudepesu osakonna töötajad seevastu on valdavalt vanemaealised ning nende lahkumisotsust mõjutavad alternatiivid oluliselt vähem. Sellest võib järeldada, et noored otsivad pigem võimalusi ja on avatud uutele väljakutsetele, vanematele on oluline stabiilne ja püsiv sissetulek. Kindlasti avaldab töötaja lahkumisotsusele mõju ka tööturu olukord. Tallinnas on palju hotellinduse ja restoraniteenindusega tegelevaid ettevõtteid, seega leidub pakkumistes mitmeid alternatiive ja uut töökohta on kerge leida. Kui töökoha vahetamine teenindusvaldkonnas oleks keerulisem, ei loobutaks nii kergekäeliselt ka praegusest töökohast.

Lõputöö autor loodab, et saadud tulemusi leiavad ka praktilist kasutust organisatsiooni edasise arengu toetamisel. Siiski annavad uuringutulemused vaid üldise suuna – konkreetsemaid probleemkohti ja arenguvõimalusi tuleks töötajatega arutada ja täpsustada. Võimalikud viisid selleks on fookusgruppide, intervjuude, küsitluste ja arenguestluste kasutamine.

KOKKUVÕTE

Tööstress on seisund, mis tekitab pingeid ja tuleneb erinevatest ärritajatest tööl. Madal stressitase võib lühiajaliselt olla positiivne, motiveerides tegutsema, kuid pikaajaline stress põhjustab depressiooni ja läbipõlemist. Tööjõu volavus on töötajaskonna roteerimine tööturul organisatsioonide, töökohtade, elukutsete vahel, olles sealjuures mureks enamikele ettevõtetele. Personali volavuse tagajärjel kannavad organisatsioonid materiaalseid ja mittemateriaalseid kulusid nagu reklaami, personaliotsingu- ja inimressursikulud, tööskuste kaotus, tootlikkuse vähenemine, uute töötajate koolitamine ja klientide hoidmine. Töötasu, tööga seotud nõudmised, sõnaõigus, rolliselgus, toetus ja töö omadused määravad faktorid nii tööstressi tekkimisel kui tööjõu volavuses.

Hotellinduse tegevusala iseloomustatakse rutiinse, vähe kvalifitseeritud, madala palga ja –staatuselisena. Nimetatud omadused põhjustavad kõrget rahulolematust, mis suurendab tööstressi, töölt puudumisi ja personali volavust. Nii tööstressi kui personali volavuse tagajärjed on organisatsioonile kahjulikud suurendades ressursikulu ja avaldades mõju teeninduskvaliteedile.

Käesolevas lõputöös uuriti ja selgitati välja Radisson Blu Sky Hoteli personali tööstressi tase, põhjused ja nende mõju personali volavusele. Teenindusettevõtte edukus sõltub personalist ning sellest omakorda see, kui kvaliteetset teenust ja teenindust suudetakse klientidele pakkuda. Stressis ja pidevalt vahetuvad töötajad ei loo alust hea sisekliima tekkimisele, mistõttu kannatab teenuse kvaliteet.

Selleks, et välja selgitada tööstressi tase Radisson Blu Sky hotellis viis autor läbi Tööstressi kaardistajal põhineva uuringu. Tööstressi ja personali volavuse seoste

leidmiseks koostati tööstressi ja personali voolavuse peamisi mõjureid arvestades lahkumisotsuse põhjuseid uuriv küsitlus.

Tööstressi kaardistaja tulemustest selgus, et ettevõtte olukord on võrdluses keskmiste Eesti ettevõtetega pigem hea, kuid on valdkondi, mis vajavad parandamist. Lahendusi on vaja leida töö nõuete ja suhetega seotud faktorite taseme parandamiseks, mille alla kuuluvad töö intensiivsus ja kiiresti töötamise vajadus, pingelised suhted, vähene innustus ja toetav tagasiside. Autori arvates aitab probleemi leevendada lisapersonali palkamine, tunnustus ja juhtidepoolne huvi töötajate käekäigu vastu. Tööstressi ja personali voolavust põhjustavad tegurid avaldavad mõju lahkumisotsusele sõltuvalt töötajast. On neid, keda tegurid mõjutavad pigem vähe või üldse mitte ja neid, kelle lahkumisotsusele need suuresti kaasa aitavad. Peamiseks lahkumise faktoriks peetakse hotellindusele omast madalat töötasu, mistõttu on suurimaks motivaatoriks rahalise preemia või boonussüsteemi arendamine.

Autor leiab, et lõputöö eesmärk saavutati ning täideti uurimisülesanded: selgitati välja tööstressi ja personali voolavuse põhjused, tagajärjed ja eripära hotellinduses, viidi läbi intervjuud ja uurimus ning tehti tulemuste põhjal ettepanekuid ja järeldusi. Käesolev lõputöö antakse üle ettevõtte personalijuhile ja osakonnajuhtidele, et anda võimalus diplomandi järelduste ja ettepanekutega tutvuda, lootuses, et tehtud ettepanekuid leiavad rakendamist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abassi, S. M., Hollman, K. W.** 2000. "Turnover: the real bottom line". *Public Personnel Management*, Vol. 2 (3), pp. 333-342.
2. About us. Radisson Blu Hotels & Resorts. [<http://www.radissonblu.com/about-us>] 02.04.2014.
3. **Aguiar do Monte, P.** 2012. Job dissatisfaction and labour turnover: evidence from Brazil. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23, Issue 8, pp. 1717-1735.
4. **Aktug, İ. Y., Susur, A., Kesin, S., Balci, Y.** 2006. Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Nalisan Hekimlerde Tıbbi Tıbbi Düzeyleri, *Osmangazi Tıp Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 2, ss. 91-101. (kaudviide)
5. **Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W.** 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, Vol. 29, pp. 99 –118.
6. **Arslan, R., Acar, B. N.** 2013. A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*. Vol. 18, No. 3, pp 281-298.
7. Astlanda Hotelli AS majandusaasta aruanne 2012. Äripäeva infopank. [http://agent.aripaev.ee.ezproxy.utlib.ee/files/businessyearreports/74/14/31/ASTLANDA%20HOTELLI_2012.pdf] 03.04.2014.
8. **Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., Luthans, K. W.** 2008. Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 (2), pp. 110-118.

9. **Branham, L.** 2005. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. New York: Amacom. (kaudviide)
10. **Brookes, K., Limbert, C., Deacy, C., O'Reilly, A., Scott, S., Thirlawav, K.** 2013. Systematic review: Work-related stress and the HSE Management Standards. *Occup Med (Lon)* Vol 63 (7), pp. 463-477.
11. **Cabrita, J., Heloisa, P.** 2006. *Measuring Job Satisfaction in Surveys – Comparative Analytical Report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
12. **Chazuza, T., Negwaiya, E., Mapira, N.** 2013. Strategies Being Applied by Organizations to Retain Critical Staff: A case Study of Powertel Communications (Private) Limited. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. Vol. 2 (7), pp. 35.
13. **Cox, T., Griffiths, A., Rial-González, E.** 2000. *Research on Work-related Stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
14. **Davidson, M., Timo, N., Wang, Y.** 2009. How much does labour turnover cost? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22, No. 4, pp. 451-466.
15. **Dermody, M., Young, M., Taylor, S.** 2004. Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 5, No. 3, pp. 1-14.
16. **Doyle, C. E.** 2003. *Work and Orgnaizational Psychology. An introduction with Attitude*. USA: Psychology Press.
17. European Risk Observatory report. 2007. *OSH in figures: Young workers — Facts and figures*. European Agency for Safety and Health at Work. [<https://osha.europa.eu/en/publications/reports/7606507>] 26.03.2014.
18. **Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., Loquet, C.** 2004. How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (1/2), pp. 170-180.
19. **Fox, M., Dwyer, D. J., Ganster, D. J.** 1993. Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*. Vol. 36 Issue 2, pp. 289-318.

20. **Gemignani, J.** 1998. Employee turnover costs big bucks. *Business and Health*, Vol. 16, No. 1, pp. 10-14.
21. **Gill, A., Mathur, N., Sharma, S. P., Bhutani, S.** 2011. The Effects of Empowerment and Transformational Leadership on Employee Intentions to Quit: A Study of Restaurant Workers in India. Vol. 28, No. 1, pp. 217-229.
22. **Gyllensten, K., Palmer, S.** 2005. The role of gender in workplace stress: A critical literature review. *Health Education Journal*, Vol. 64, No. 3, pp. 271-288.
23. **Hartney, E.** 2008. *Stress. Management for teachers*. London: Continuum.
24. **Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J.A., Dyer, L.D.** 1989. *Personnel/ Human Resource Management*. 4th edition. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
25. **Hinkin, T. R., Tracey, J. B.** 2000. The cost of turnover, *The Cornell HRA Quarterly*. Vol. 41 (3), pp. 14-21.
26. **Hogan, J.** 1992. Turnover and what to do about it. *The Cornell HRA*. Vol. 33 (1), pp. 40-45.
27. HSE Management Standards for Tackling Work Related Stress. Health and Safety Executive. [<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/suggestions.pdf>] 08.05.2014.
28. HSE Management Standards Indicator Tool. Health and Safety Executive. [<http://www.hse.gov.uk/STRESS/standards/pdfs/indicatortool.pdf>] 21.04.2014.
29. **Jackofsky, E. F., Slocum, J. W.** 1987. A causal analysis of the impact of job performance on the voluntary turnover process. *Journal of occupational Behavior*. No 8, pp. 263-270.
30. **Karasek, R., Theorell, T.** 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books New York.
31. **Karatepe, O. M., Yorganci, I., Haktanir, M.** 2009. Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 21 (6), pp. 713–733.
32. **Kim, H. J.** 2008. Hotel service providers' emotional labor: the antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 27, pp. 151–161.

33. **Kristensen, T., Hannerz, T., Tuchsén, F.** 2002. Hospitalizations among employees in the Danish hotel and restaurant industry. *European Journal of Public Health*, Vol. 12, pp. 192-197.
34. **Kuria, S., Alice, O., Wanderi, P. M.** 2012. Assessment of Causes of Labour Turnover in Three and Five Star-Rated Hotels in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3, No. 15, pp. 311-317.
35. **Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L.** 2010. The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*. Vol 51 (2), pp. 171-214.
36. **Kysilka, D., Csaba, N.** 2013. Employee turnover in the hospitality industry. *Luscari*, pp. 377-384.
37. **Lashley, C., Chaplain, A.** 1999. Labour turnover: hidden problem – hidden costs. *The Hospitality Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 49-54.
38. **Lee, C., Way, K.** 2010. Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 29, Issue 3, pp. 344–353.
39. **Leka, S., Griffins, A., Cox, T.** 2003. *Work Organisation and Stress*. Institute of Work, Health & Organisations. United Kingdom. Protecting Workers Health No 3. [http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf] 28.03.2014.
40. **Leontaridi, M., Ward, M. E.** 2002. Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism. IZA Discussion paper series, No. 493. [<http://ftp.iza.org/dp493.pdf>] 01.12.2013.
41. **Levi, L.** 2000. Guidance on work-related stress: spice of life or kiss of death? Health and Safety at work. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
42. **Lim, D., Sanderson, K., and Andrews, G.** 2000. Lost productivity among full-time workers with mental disorders. *The Journal of Mental Health Policy and Economics*, Vol. 3(3), pp. 139-146.
43. **Lynott, W. J.** 2006. Is workplace stress hurting your practice? *Ophthalmology Times*, 1(10), pp. 96-98.

44. **MacKay, C., Cousins, R., Kelly, P., Lee, S., McCraig, R.** 2004. Management Standards' and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*, Vol. 18(2), pp. 91-112.
45. **Magnavita, N.** 2012. Validation of the Italian version of the HSE Indicator Tool. *Occup Med (Lon)* Vol. 62, pp. 288–294.
46. **March, J. G., Simon, H. A.** 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
47. **Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P.** 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.
48. **Mobley, W. H.** 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62: pp. 237-240.
49. **Morrell, K., Loan-Clarke, J., Wilkinson, A.** 2001. Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover. *Business School Research Series*, pp. 1-65.
50. **Moynihan, D. P., Landuyt, N.** 2008. Explaining turnover intention in state government: examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (2), pp. 120-130.
51. **O'Neill, J. W., Davis, K.** 2009. Stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 2, pp. 385–390.
52. **Ongori, H.** 2007. A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, pp. 49-54.
53. **Palmer, S., Dryden W.** 1995. *Counselling for Stress Problems*. London: Sage.
54. **Porter, L. W., Steers, R. M., Boulian P. V.** 1973. *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians*. California University Irvin Graduate School of Administration. Defense Technical Information Center.
55. **Price, J. L.** 1977. *The Study of Turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
56. **Price, J. L., Müller, C. W.** 1986. *Absenteeism and Turnover of Hospitality Employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
57. Radisson Blu Sky Hotel Tallinn. Radisson Blu Hotels & Resorts. [<http://www.radissonblu.co.ee/skyhotell-tallinn>] 03.04.2014.

58. **Rick, J., Briner, R., Daniels, K., Perryman, S., Guppy, A.** 2001. A critical review of psychosocial hazard measures. HSE Contract research report 356. Brighton: The Institute for Employment Studies for the Health and Safety Executive.
59. **Ross, G. F.** 1995. Work stress and personality measures among hospitality industry employees *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 (6), pp. 9–14.
60. **Selye, H.** 1975. Confusion and controversy in the stress field. *Journal of Human Stress*. Vol 1 (2), pp. 37-44.
61. **Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, L., Voitka, M.** 2010. Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis. Centar Eesti rakendusuuringu keskus. 80lk [http://www.ti.ee/public/files/pdf_files/CENTAR_16pparuanne.pdf] 02.04.2014.
62. **Seward, P., Larsson, R.** 2006. In book: (eds) LaDou, B.J. *Current occupational & environmental medicine*. Australia: McGraw-Hill Professional, pp. 603–618.
63. **Sewell, J. D.** 2006. Dealing with Employee Stress. How Managers Can Help – or Hinder- Their Personnel. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Vol. 75, No. 7, pp. 2-5.
64. **Shamsuzzoha, A., Shumon, R. H.** 2007. *Employee Turnover - a Study of its Causes and Effects*. Finland: University of Vaasa, pp 64-68.
65. **Sousa-Poza, A., Henneberger, F.** 2002. *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study*. Research Institute for Labour Economics and Labour Law, 82, pp. 1-28.
66. **Teichmann, M.** 2002. Tööstress. (videoloeng) CD, Tallinn.
67. The partnership. Carlson Rezidor Group. [http://www.carlsonrezidor.com/the_partnership.php] 02.04.2014.
68. Tulemuste kokkuvõte. Tööstressi kaardistaja analüüsivahend. Tööinspektsiooni teabeportaal. [https://www.stressivastu.ee/hse/Juht/Aru1.php?] 21.04.2014.
69. **Tüm kaya, S., Nam S., Navusoglu, İ.** 2009. Tırkenmişlik Öleeginin Kısa Versiyonunun Tırkéeıye Uyarlama, Geéerlilik ve Gıvenirlik Nalismasi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:18, Sayı:1,ss. 387-398. (kaudviide)
70. **Vadi, M.** 2004. *Organisatsioonikaitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

71. **Villanueva, D., Djurkovic, N.** 2009. Occupational stress and intention to leave among employees in small and medium enterprises. *International Journal of Stress Management*, pp. 124-137.
72. **Zografos, G.** 2006. Employee turnover statistics remain a great tool. *Franchising World*. Vol. 38 Issue 1, pp. 36-36.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused osakonnajuhtidele

Tere!



Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži 3. kursuse üliõpilane. Minu diplomitöö teemaks on “Tööstressi mõju personali volavusele Radisson Blu Sky Hotel näitel”. Sellega seoses palun Teil vabas vormis vastata alljärgnevale küsimustele.

Ette tänades,

Kevian Kuusmaa, keviank@gmail.com

1. Teie nimi, vanus, ametikoht, tööstaaž?
2. Kas olete Radisson Blu Hotelis töötanud ka muudel ametikohtadel? Kui jah, siis nimetage need.
3. Kuidas hindate tööstressi esinemist ettevõttes?
4. Kas ja mida on ettevõtte teinud tööstressi taseme vähendamiseks?
5. Mida võiks teha tööstressi taseme vähendamiseks?
6. Kuidas hindate personali volavust ettevõttes?
7. Mis võiksid olla sagedasemad põhjused, miks töölt lahkutakse?
8. Mida võib pidada töötajate seas suurimateks ettevõttesisesteks probleemideks?
9. Kui teil on ettepanekuid tööstressi ja personali volavuse probleemide leevendamiseks, siis nimetage neid.

Lisa 2. Tööstressi ja personali voolavuse ankeetküsimustik eesti keeles

Lugupeetud uuringus osaleja!



Käesolev ankeetküsitlus on koostatud uurimaks Radisson BLU Sky Hoteli personali tööstressi mõju tööjõu voolavusele.

Ankeet on kaheosaline, millest esimene keskendub tööstressi taseme välja selgitamisele ning teine töötaja valmisolekule töölt lahkuda. Igale küsimusele palun märkida üks kõige sobivam vastusevariant. Ankeet on anonüümne ning saadud tulemusi kasutatakse vaid diplomitöö koostamiseks!

Täna, et leiate aega ankeedile vastata!

Kevian Kuusmaa, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž, keviank@gmail.com

1. Sugu: M / N

2. Haridustase: Alla põhihariduse / Põhiharidus / Kutseharidus / Keskkharidus / Kõrgharidus

3. Vanusegrupp: 15-19 / 20-29 / 30-39 / 40-49 / 50-59 / 60-74

4. Tööaeg: Päevane tööaeg / Töö mitmes vahetuses / Regulaarne töötamine hommikul ajal / Regulaarne töötamine öisel ajal / Muu _____

5. Töökoormus: 0.5 ja vähem / 0.75 / 1.0 / rohkem kui 1.0

6. Alla 18-aastaste laste arv: ____

7. Osakond: Majutusosakond / Müük, tellimused, konverents / Toitlustusteenindus / Köök, nõudepesu

8. Tööstaaz: 0-6 kuud / 6-12 kuud / rohkem kui aasta / rohkem kui 2 aastat / rohkem kui 5 aastat / rohkem kui 10 aastat

I osa. HSE tööstressi kaardistaja

Küsimus	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati
1. Ma tean, mida minult tööl oodatakse					
2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi					
3. Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist					
4. Ma tean, mida teha, et oma tööülesandeid täita					
5. Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega					
6. Mulle antud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada					
7. Kui tööl läheb raskeks siis töökaaslased aitavad mind					
8. Saan oma tööle toetavat tagasisidet					
9. Ma pean töötama väga intensiivselt					

Lisa 2 järg

10. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida					
11. Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused					
12. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta kuna mul on liiga palju tööd					
Küsimus	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati
13. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded					
14. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu					
15. Ma võin ise otsustada kuidas ma oma tööd korraldan					
16. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause					
17. Ma mõistan kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega					
18. Tunnen survet ületundide tegemiseks					
19. Ma saan ise otsustada, mida ma tööl teen					
20. Ma pean töötama väga kiiresti					
21. Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud väimset või füüsilist vägivalda					
22. Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud					
23. Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada					
Küsimus	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täiesti
24. Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan					
25. Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas töötan					
26. Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta					
27. Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida väärin					
28. Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi					
29. Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida					
30. Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada					
31. Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme					
32. Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad					
33. Emotsionaalselt raske töö korral mind					

Lisa 2 järg

toetatakse					
34. Suhted töökohal on pingelised					
35. Minu otsene juht innustab mind tööalaselt					

II osa. Hinda alljärgnevate tegurite (22) mõju, mis võiksid põhjustada Teie lahkumise oma praegusest töökohast järgneva 12 kuu jooksul skaalal, kus:

- 1 – ei mõjuta üldse
- 2 – pigem ei mõjuta
- 3 – nii ja naa
- 4 – pigem mõjutab
- 5 – mõjutab oluliselt

Tegurid	1	2	3	4	5
1. Vastuolulised tööülesanded erinevatelt osapooltelt					
2. Võimatud tähtajad					
3. Intensiivne töö					
4. Ebapiisavad puhkepausid					
5. Ületunnitöö					
6. Vähene otsustusvabadus tööaja planeerimisel					
7. Ebasobivad töökellaajad					
8. Töökoha asukoht					
9. Kolleegide vähene toetus					
10. Ebapiisav töötasu					
11. Halvad suhted kolleegidega					
12. Tagasiside puudumine tehtud tööle					
13. Alternatiivsed töövõimalused					
14. Diskrimineerimine (sooline, usuline, keeleline jne)					
15. Vähene juhupoolne innustus					
16. Vähesed karjääri- ja arenguvõimalused					
17. Ebaselged tööülesanded ja kohustused					
18. Pingelised suhted töökohal					
19. Vaimne või füüsiline vägivald töökohal					
20. Ümberkorraldused töökohal					
21. Suur töökoormus					
22. Ületunnid öisel ajal					

Tänan vastuste eest!

Lisa 3. Tööstressi ja personali voolavuse ankeetküsimustik vene keeles.



Уважаемые участники исследования!

Эта анкета подготовлена для того чтобы исследовать стресс персонала Радиссон Блу Отеля в связи между текучестью кадров.

Анкета состоит из двух частей, первая из которых сосредоточена на выявлении уровня стресса на работе и другая готовности ухода персонала с работы. На каждый вопрос, пожалуйста, укажите один наиболее подходящий ответ. Анкета является анонимной и результаты используются для составления дипломной работы.

Спасибо, что нашли время ответить на анкету!

Кевиан Куусмаа, Тартуский университет, Пярну колледж, keviank@gmail.com

1. Пол: М / Ж

2. Образование: меньше начального образования / начальное образование / профессионально-техническое образование / среднее образование / высшее образование

3. Возраст: 15-19 / 20-29 / 30-39 / 40-49 / 50-59 / 60-74

4. Время работы: дневная работа / работа по сменам / регулярная работа по утрам / регулярная работа в ночное время / другое: _____

5. Рабочая нагрузка: 0,5 или менее / 0,75 / 1,0 / больше чем 1.0

6. Количество детей в возрасте до 18 лет: ____

7. Отдел: Приема / Хозяйственный / Продажи, заказы, конференц / Питание / Кухня, посудомоечные машины

8. Опыт работы: 0-6 месяцев / 6-12 месяцев / более 1 года / более 2 лет / более 5 лет / более 10 лет

I часть. HSE Определение стресса.

Вопрос	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1. Я знаю, что от меня ожидают на работе					
2. Я могу самостоятельно решить, когда сделать перерыв					
3. Разные стороны заставляют меня					

Lisa 3 järg

работать с противоречивыми задачами					
4. Я знаю, что делать для того, чтобы выполнять свои обязанности					
5. Меня беспокоили на работе словами или действиями					
6. Мне назначенные предельные сроки не могут быть удовлетворены					
7. Если на работе становится трудно, тогда коллеги помогаю мне					
8. Я получаю поддерживающую обратная связь об своей работе					
9. Я должен работать очень интенсивно					
10. Я могу рассуждать сам о своём рабочем темре					
11. Я знаю, какие мои задания и обязанности					
12. Я должен оставить часть задач без должного внимания, потому что у меня слишком много работы					
Вопрос	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
13. Я знаю про цели и функции моего отдела					
14. Существует напряженность и враждебности между сотрудниками					
15. Я могу сам решить, как мне организовать свою работу					
16. Я не получаю достаточного количества перерывов на отдых					
17. Я понимаю, как моя работа связана с общими целями организации					
18. Я чувствую давление чтобы сделать сверхурочное время					
19. Я могу решить, что мне делать работе					
20. Я должен работать очень быстро					
21. На работе бывают ситуации психического или физического насилия направленного против меня					
22. Требования ко мне по времени нереалистичны					
23. Я могу быть уверен, что непосредственный руководитель помогает					

Lisa 3 järg

мне решать проблемы работы					
Вопрос	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
24. Я могу получить помощь и поддержку от своих коллег, что мне нужно					
25. У меня есть право мнения на то, как я работаю					
26. У меня есть достаточно возможностей, чтобы спросить руководителей о реструктуризации на работе					
27. Коллеги думаешь обо мне, С уважением, чего я заслуживаю					
28. На работе, проведенная реструктуризация будет обсуждаться с работниками					
29. Если что-то беспокоит или раздражает меня на работе, я могу поговорить с руководителем					
30. У меня есть возможность организовать свое рабочее время гибко					
31. Сотрудники готовы слушать мои проблемы связанные с работой					
32. Я знаю к чему приводят реструктуризации на работе					
33. Если работа эмоционально трудна для меня, то меня поддержат					
34. Отношения напряженные на рабочем месте					
35. Мой непосредственный руководитель поощряет меня по работе					

II часть. Оцените влияние следующих факторов (22) которые могут привести вас оставить свою текущую работу в течение следующих 12 месяцев по шкале где:

- 1 – не оказывает влияния
- 2 – скорее, не оказывает влияния
- 3 – среднее
- 4 – влияет
- 5 – оказывает существенное влияние

Факторы	1	2	3	4	5
1. Противоречивые задачи из разных сторон					
2. Невыполнимые сроки					
3. Интенсивная работа					

Lisa 3 järg

4. Недостаточные перерывы на отдых					
5. Сверхурочные					
6. Отсутствие полного решения рабочего времени					
7. неподходящее рабочее время					
8. Местонахождение работы					
9. Отсутствие поддержки со стороны коллег					
10. Недостаточная оплата труда					
11. Плохие отношения с коллегами					
12. Отсутствие обратной связи о сделанной работе					
13. Альтернативное трудоустройство					
14. Дискриминация (пол, религиозных, языковых и т.д.)					
15. Отсутствие стимула руководителя					
16. Мало карьеры и возможности развития					
17. Неясные обязанности и обязательства					
18. Напряженные отношения на рабочем месте					
19. Психическое или физическое насилие на рабочем месте					
20. Реструктуризация на рабочем месте					
21. Большой объем работы					
22. Сверхурочные часы в ночное время					

Спасибо за ваши ответы!

Lisa 4. Tööstressi kaardistaja automaatanalüüsi tulemuste aritmeetilised keskmised ja tulemuste selgitused

Töö nõuded	Keskmine
9 Ma pean töötama väga intensiivselt	2
6 Mulle antud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada	3.98
3 Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist	4.04
22 Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud	4.13
20 Ma pean töötama väga kiiresti	2.04
18 Tunnen survet ületundide tegemiseks	3.82
16 Ma ei saa teha piisavalt puhkepause	3.88
12 Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta kuna mul on liiga palju tööd	3.46
Faktori keskmine	3.42
Kontroll	Keskmine
30 Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada	3.79
25 Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas töötan	3.88
2 Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi	3.42
19 Ma saan ise otsustada, mida ma tööl teen	3.17
15 Ma võin ise otsustada kuidas ma oma tööd korraldan	3.65
10 Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida	3.57
Faktori keskmine	3.58
Kollegide toetus	Keskmine
7 Kui tööl läheb raskeks siis töökaaslased aitavad mind	4.31
31 Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme	4.04
27 Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida väärin	4.2
24 Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan	4.35
Faktori keskmine	4.22
Juhipoolne toetus	Keskmine
8 Saan oma tööle toetavat tagasisidet	3.75
35 Minu otsene juht innustab mind tööalasel	3.65
33 Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse	3.96
29 Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida	4.33
23 Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada	4.38
Faktori keskmine	4.02
Roll	Keskmine
4 Ma tean, mida teha, et oma tööülesandeid täita	4.58
17 Ma mõistan kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega	4.62
13 Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded	4.79
11 Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused	4.81
1 Ma tean, mida minult tööl oodatakse	4.69
Faktori keskmine	4.7

Lisa 4 järg





Suhted tööil

	Keskmine
5 Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega	4.4
34 Suhted töökohal on pingelised	3.63
21 Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist	4.42
14 Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu	3.88
Faktori keskmine	4.08

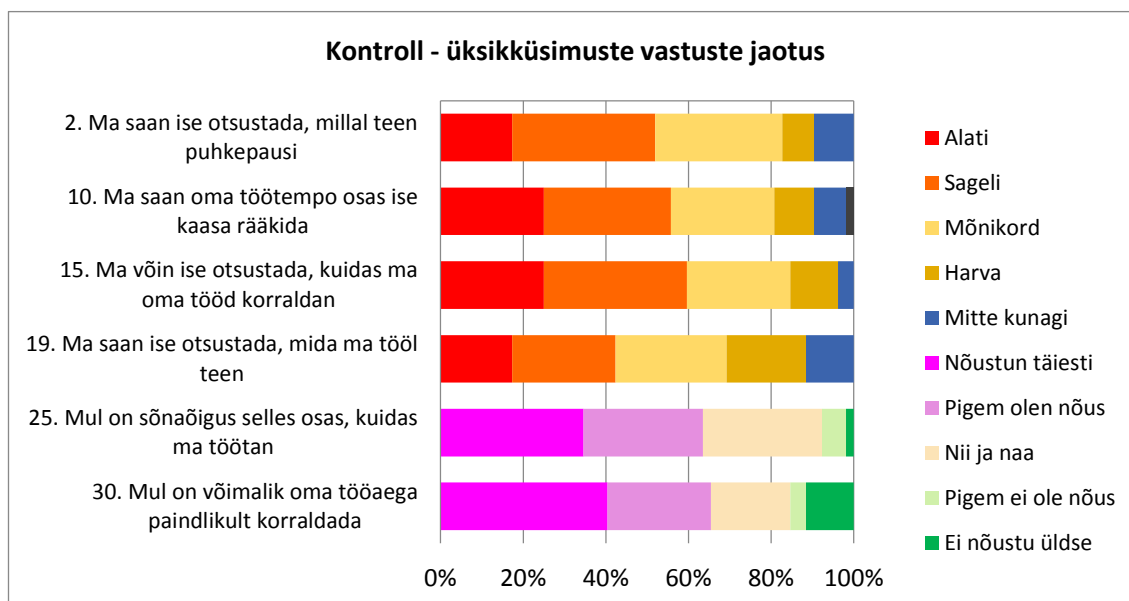
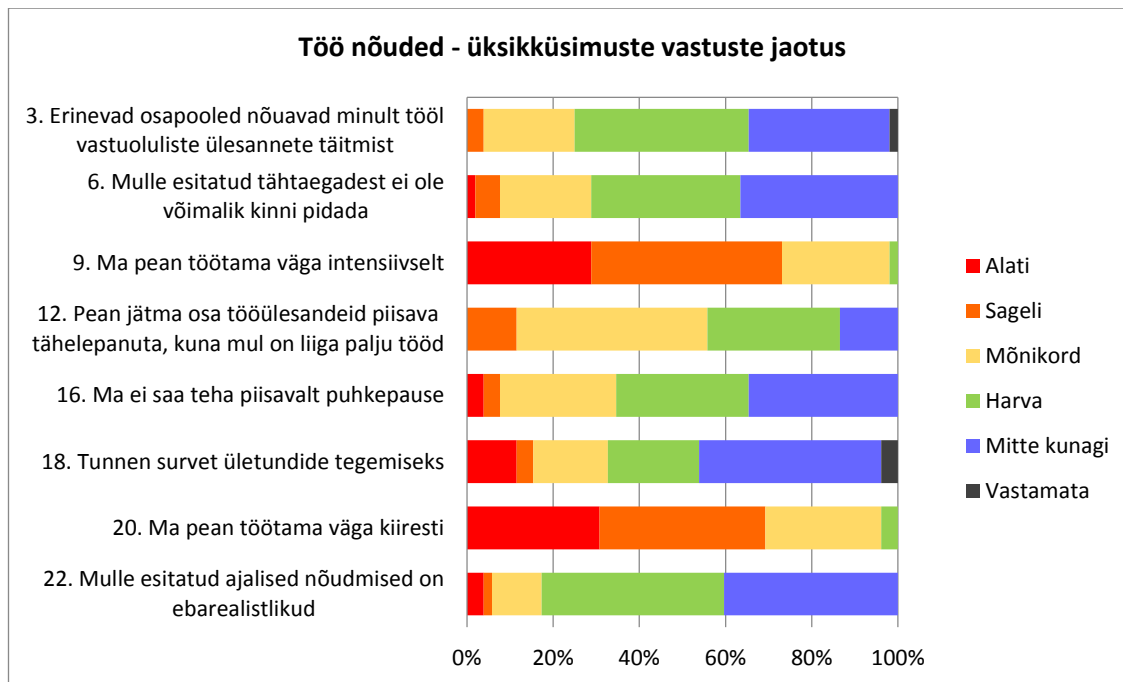
Muutuste juhtimine

	Keskmine
32 Ma tean, mida tööil tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad	3.83
28 Tööil tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi	3.69
26 Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööil tehtavate ümberkorralduste kohta	4.16
Faktori keskmine	3.89

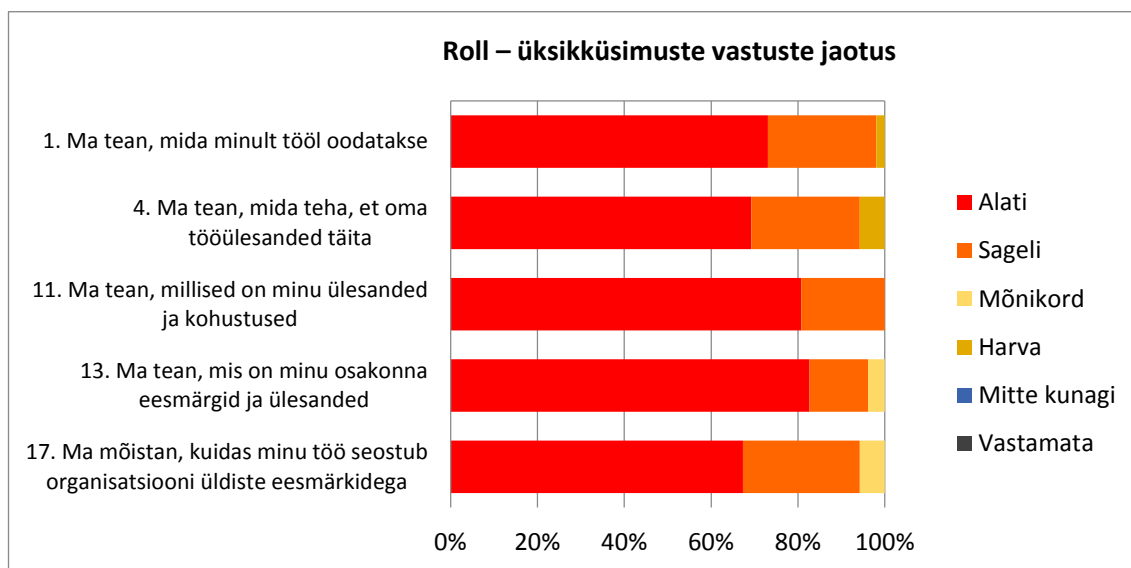
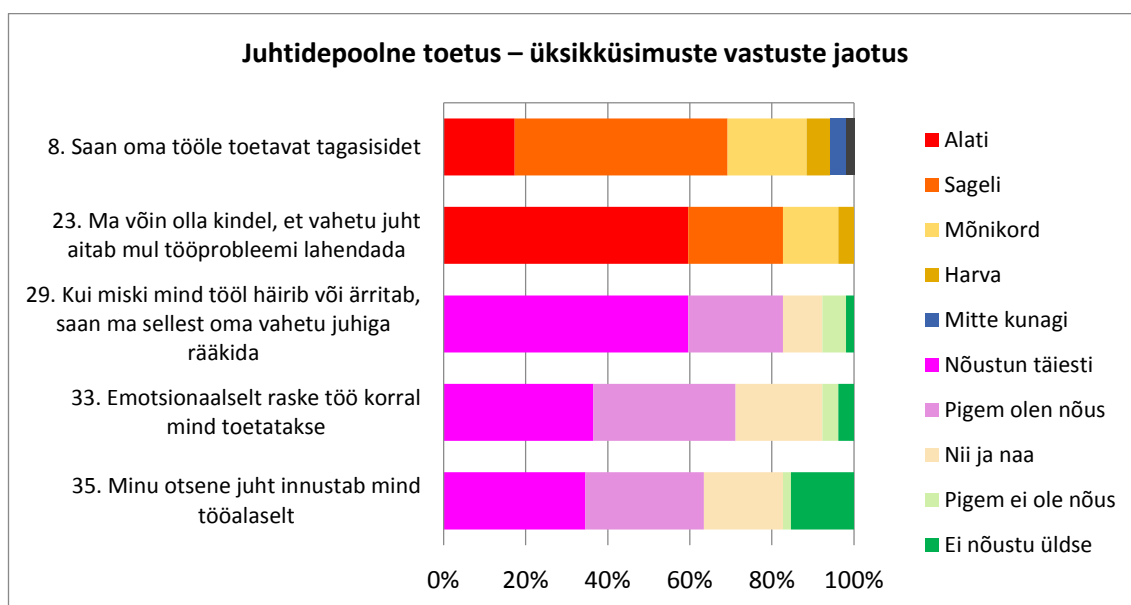
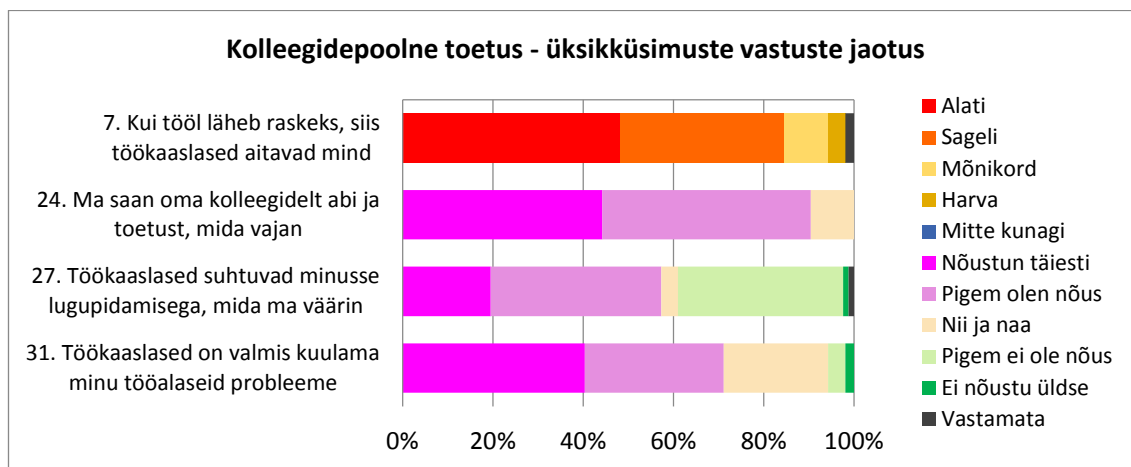
Selgitus:

-  Läheb hästi - püüdke kõrget taset hoida.
Näitaja kuulub 20% paremate hulka, on sellest kõrgem või ligilähendane
-  Olukord on hea, kuid vajab parandamist.
Näitaja on parem kui keskmine, kuid ei kuulu 20% paremate hulka
-  Selge vajadus olukorda parandada.
Näitaja on keskmisest madalam, kuid kes ei kuulu veel 20% halvemate hulka
-  Olukord vajab kiiret tegutsemist.
Esindab neid, kelle näitaja kuulub 20% halvemate hulka

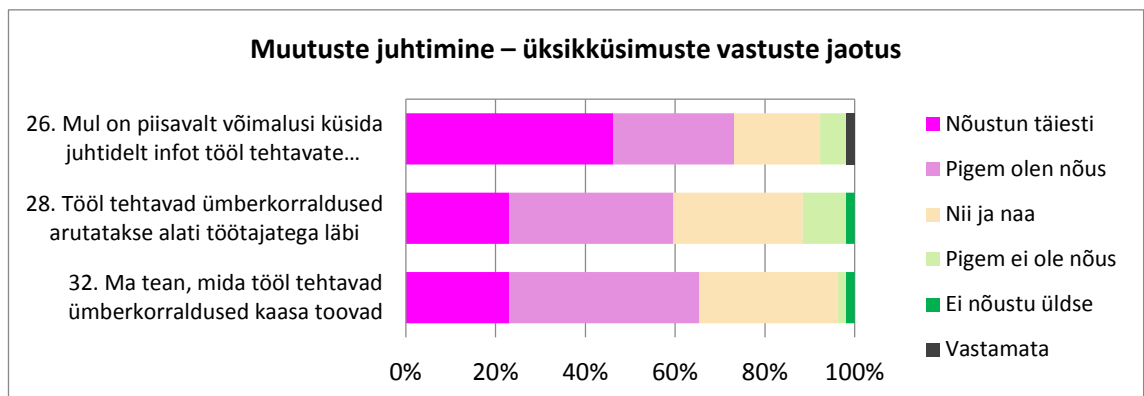
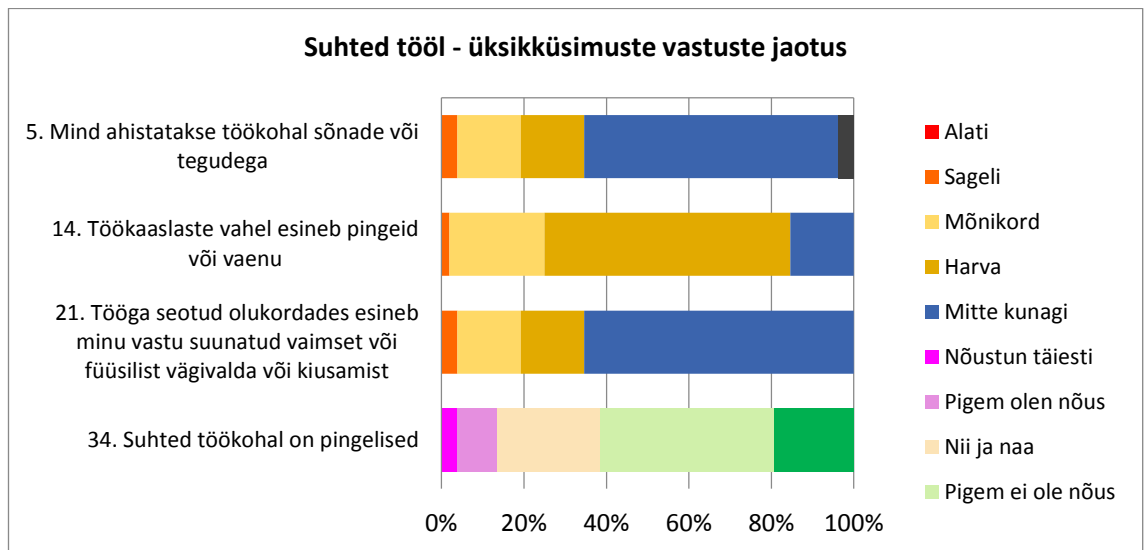
Lisa 5. Faktorite üksikküsimuste vastuste jaotus (autori arvutused)



Lisa 5 järg



Lisa 5 järg



SUMMARY

IMPACT OF WORK-RELATED STRESS ON PERSONNEL TURNOVER ON THE EXAMPLE OF RADISSON BLU SKY HOTEL

Kevian Kuusmaa

Work-related stress is a condition, which causes tension due to different irritant factors at the workplace. Low stress level may be positive for some period and enhance motivation but long-term stress causes depression and burnout. Personnel turnover is the rotation of employees at the job market between organisation, workplaces and professions, causing problems to most enterprises. Due to personnel turnover organisations have to deal with material and immaterial expenses such as advertising, personnel search and human resource expenses, loss of working skills, decrease of performance, training of new employees and client loyalty. Remuneration, work requirements, right to speak, clarity of role, support and work features are the factors, which have an impact of the occurrence of work-related stress and personnel turnover.

Hotel management as business area is characterised by routine, low qualification, low salary and status. The above-mentioned features cause high level dissatisfaction, which increases work-related stress, absence from work and personnel turnover. The consequences of work-related stress and personnel turnover have a negative impact on the organisation and increase resource expenses and affect service quality.

The topicality of the issue for the organisation is constituted in the question: how high is the level of work-related stress in the enterprise and how much does it affect personnel turnover. In hotel business the high level of personnel turnover caused due to work-related stress is a real problem. Therefore, the reasons of personnel turnover caused due

to work-related stress are identified, mitigation of which may diminish problems in the future. The success of the service enterprise depends on personnel and the quality of the service and how well the service is provided to the client. Stressed and continuously changing employees create no good internal atmosphere due to which the quality of service is affected.

In order to find out the level of work-related stress in Radisson Blu Sky hotel, the author of the paper carried out a research by using Work-related stress mapping. A questionnaire was prepared to find out the main reasons for quitting the job, taking also into account the relations and factors between work-related stress and personnel turnover.

The results of the Work stress mapping showed that the situation in the enterprise in comparison with average Estonian companies is rather good, but there is also room for development. It is necessary to improve the factors connected with work requirements and relations, including work intensity, quick response, tense relations, low motivation and supportive feedback. The author thinks that the situation may be alleviated if extra staff is hired, and the management would appreciate the employees and shows more interest towards their welfare. Factors, which cause work-related stress and personnel turnover influence the decisions to quit, depend on the person. There are people who are influenced by these factors a little or not at all, and there are employees whose decision to quit is influenced by them on a large scale. The main reason for leaving is connected with the factor typical of the hotel business - low salary; therefore the biggest motivator is to pay premiums and develop an appropriate bonus system.

The author of the final thesis finds that the goal of the research is achieved, via which also the research tasks are accomplished: the causes, consequences and peculiarities of work-related stress and personnel turnover in hotel business are established, interviews and the research were carried out, suggestions and deductions based on the results were put forward. The final thesis will be delivered to the hotel personnel manager and the heads of departments to enable them to become familiar with the deductions and recommendations, expecting that they will be implemented one day.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina,
Kevian Kuusmaa,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Tööstressi mõju personali voolavusele Radisson Blu Sky Hotel näitel,

mille juhendaja on
Liina Puusepp.

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **20.05.2014**