

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Monika Koorits

**PERSONALI JÕUSTAMISE VÕIMALUSED
MAJUTUSETTEVÖTTES HOTELL DORPAT NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Tiina Viin

Pärnu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "20" mai 2015 a.

TÜ Pärnu kolledži turismiosakonna juhataja
Heli Müristaja
(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Jõustamine, selle rakendamine ning mõju töösooritusele	5
1.1. Jõustamise teoreetilised käsitlused.....	5
1.2. Jõustamise rakendamine.....	9
1.3. Jõustamise mõju töösooritusele.....	13
2. Töötajate jõustamine Hotell Dorpat näitel	17
2.1. Ettevõtte Dorpat lühitutvustus ning uuringu kirjeldus	17
2.2. Uuringu tulemuste analüüs.....	19
3. Uuringu tulemuste järeldused ja ettepanekud eesliini töötajate jõustamiseks Hotellis Dorpat.....	31
Kokkuvõte	42
Viidatud allikad.....	44
Lisad.....	47
Lisa 1 Ankeetküsitlus.....	47
Lisa 1 järg	48
Lisa 1 järg	49
Summary	50

SISSEJUHATUS

Me elame ajal, kus inimestel on alati kiire, nad soovivad oma probleemidele kiireid lahendusi ning selle juures parimat klienditeenindust. Klienditeenindajaga kokkupuutel kujuneb kliendile ettevõttest esmamulje. Kõik ettevõtted sooviksid, et see mulje oleks positiivne ning et klient jääks pakutavate toodete ja teenustega rahule. Tänapäeval peavad ettevõtted, kes soovivad edukad olla, pidevalt enda töötajaid motiveerima ning arendama, et tagada hea teeninduse tase. Töötajate toetamisega ning teeninduse tõhusamaks muutmisega saab tõsta nende töövõimekust ning töösooritust.

Personali jõustamist ning võimalusi selle rakendamiseks ettevõttes on vaja uurida, sest Eestis on see vähe tuntud ja kasutatud juhtimisstiil. Viimastest töörahuolu uuringutest (Eesti Statistika, 2011; TNS Emor, 2013) selgub, et inimesed mõtlevad oma töökoha vahetamisele, sest nad tunnevad, et ei ole piisavalt motiveeritud ning kõige vähem ollakse rahul karjääri- või arenguvõimaluste ja tasustamisega. Samuti on uuringud tõestanud, et töötajad, kes saavad ise oma tööd ja aega juhtida, on oma tööga rahulolevamad. Töö autor leiab, et üheks võimaluseks töötajate motiveerimisel oleks ettevõttes jõustamise kontseptsiooni kasutamine. Mitmed uurijad (Kazlauskaitė jt. 2012: 140; Kim jt. 2009: 370; Conger, Kanungo, 1988: 476) on leidnud, et jõustamine viib motiveeritud ja vastutava meeskonnani, vähendab tööjõu voolavust ning tagab parema töötajate teadmiste ja oskuste kasutamise.

Antud lõputöös käsitletavaks probleemiks on tööjõu voolavus ning töötajate tunnetus, et nad on vähe motiveeritud. Vähene motiveeritus omakorda mõjub negatiivselt töötajate töösooritusele. Jõustamist kasutades saab tõsta töötajate motiveeritust ning seeläbi ka töösooritust. Lõputöö autor püstitab uurimisküsimuseks: „Millised võimalused on personali jõustamiseks majutusettevõtetes?“ Lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekuid eesliini töötajate jõustamiseks hotellis Dorpat.

Eesmärgi täitmiseks seatakse järgnevad uurimisülesanded:

- koostada teoreetiline ülevaade töötajate jõustamisest tuginedes kirjandusallikatele;
- valmistada ette uuringu mudel tuginedes erinevatele kirjandusallikatele;
- viia läbi uuring, kasutades selleks ankeetküsitlust, ning seejärel analüüsida uuringutulemusi, kasutades selleks statistilist- ja sisuanalüüsi;
- teha järeldused ning pakkuda välja ettepanekud tuginedes teoreetilisele ülevaatele ning analüüsitud andmetele.

Lõputöös kasutatakse andmete kogumiseks ankeetküsitluse meetodit. Antud meetod sai valitud eelnevalt koostatud uurimistöde põhjal, milledes enamustes oli kasutatud ankeetküsitlust ning see osutus kõige paremaks meetodiks. Ankeetküsitluse meetod on hea, sest sellega saab koguda palju infot korraga.

Antud töö koosneb kolmest osast, millest esimeses osas antakse ülevaade jõustamise teoreetilistest käsitlustest, rakendamisest ning mõjust töösooritusele. Töö teine osa on empiiriline, kus kirjeldatakse lühidalt ettevõtet, kus uuring läbi viiakse, tutvustatakse uuringut, selle meetodit, valimit ja läbi viimist ning seejärel analüüsitakse uuringu tulemusi. Töö kolmandas osas teeb töö autor uuringust saadud andmete põhjal järeldused ning ettepanekud, kuidas saab jõustamist kasutada uuritavas ettevõttes.

Tööle on lisatud ka üks lisa, milles on kajastatud uuringus kasutatav ankeetküsitlus. Töös on peamiselt kasutatud inglisekeelseid allikaid, millest enamuse moodustavad teaduslikud artiklid. Mitmed hiljuti avaldatud väljaanded tuginevad varasemalt avaldatud autorite seisukohal, seega kasutab ka töö autor mitmel juhul otse algallikat. Tuntumad autorid, kelle töid lõputöö autor on töös kasutanud on Conger ja Kanungo (1988), Raub ja Robert (2013), Spreitzer (1995), Thomas ja Velthouse (1990).

Lõputöö tulemusi saab arvesse võtta ja kasutada uurimisalane ettevõtte. Uuringu tulemused ja töö autori ettepanekud annavad ettevõtte juhtkonnale ülevaate hetkeolukorrast ning autori ettepanekuid on võimalik kasutada probleemsete kohtade lahendamiseks ning töö tõhusamaks muutmiseks.

1. JÕUSTAMINE, SELLE RAKENDAMINE NING MÕJU TÖÖSOORITUSELE

1.1. Jõustamise teoreetilised käsitlused

Terminit „jõustamine“ (*empowerment*) sellisel kujul kasutati esimest korda aastal 1849 *Oxfordi* inglise keele sõnaraamatus (*Oxford English Dictionary*). Seal on selle tähenduseks märgitud „volitamise tegevus; volitatud olema“. (Lincoln jt. 2002: 272)

Jõustamine ei ole sama mis „võim“ (*power*). Sõna „võim“ tähendab, et „omab võimu kellegi teise üle“. Seetõttu on väga tähtis, et juhid seletaksid töötajatele mida tähendab jõustamine, selleks, et töötajad ei ajaks seda võimuga segi ning ei otsiks sellele oma tähendust. (Lincoln jt. 2002: 273) Võimu võib selles kontekstis võtta, kui formaalse autoriteedi ja organisatsiooni ressursside üle kontrolli omamist. Samuti võib see tähendada „energiat“ ja jõustamine tähendaks sellisel juhul „motiveerivalt virgutama“. (Conger, Kanungo, 1988: 474; Thomas, Velthouse, 1990: 667)

Jõustamise uurimine sai hoo sisse eelmise sajandi alguses, aga on käesoleval sajandil järjest vähem uuritud, kui võrrelda eelmise sajandiga. (Çakar, Ertürk, 2010: 330; Kazlauskaitė jt. 2011: 140) Enamus kontseptsioone arendamiseks teeninduse kvaliteeti on välja arenenud lääne kultuuris ja seega on seda seal ka rohkem uuritud. Jõustamise mõju ja vorm erineb kultuuriliselt. Lääne riikides on jõustamise mõju suurem, kui Aasia riikides, sest sealsed inimesed on harjunud selge ja konkreetse võimustruktuuriga. (Kim jt. 2009: 370,373; Raub, Robert, 2013: 143; Çakar, Ertürk, 2010: 330)

Lincoln jt. (2002: 272, 279, 285-286) ütlevad, et ei ole ühte jõustamise kontseptsiooni loojat, vaid pigem on see vabalt liikuv uus töötamise vorm. Lincoln jt. uurisid konkreetset sõna „jõustamine“ ning nad järeldavad, et jõustamine on protsess ja suund individuaalsel tasemel, et tõsta enese teostusvõimet.

Ühest definitsiooni jõustamisele ei kehti ning erinevad autorid on seda erinevalt defineerinud. Siinkohal võib välja tuua märksõnad ja põhimõtted, mida erinevad autorid (Conger, Kanungo, 1988: 473; Thomas, Velthouse, 1990: 667; Pardo Del Val ja Lloyd 2003: 102) on kasutanud jõustamise defineerimisel:

- jõustamine on protsess;
- juht või juhataja jagab oma võimu töötajatega;
- töötajad kaasatakse otsuste tegemisse;
- organisatsiooni kutsutakse üles mõtlema strateegiliselt ja olema vastutav kvaliteedi eest;
- töötajaid toetatakse ja tasustatakse käitumise eest, mille puhul mõeldakse klientide rahuolu tagamisele ja organisatsiooni parendamisele.

Jõustamine võimaldab juhtidel seada kõrgemaid ootuseid ja võimaldab töötajaid motiveerida neid ootuseid täitma. (Conger, Kanungo, 1988: 476)

Jõustamist saab jagada kaheks: organisatsiooniline (struktureeritud) ja psühholoogiline. Organisatsiooniline jõustamine on protsess, kus töötajad on kaasatud ettevõtte otsustamisprotsessi ning psühholoogiline jõustamine viitab inimese enda tunnetusele talle antud võimu osas. (Kazlauskaitte jt. 2011: 140-142; Zeglat jt. 2014: 57)

Järgnevad tegurid on seotud organisatsioonilise jõustamisega (Kazlauskaitte jt. 2011: 140-142; Zeglat jt. 2014: 57):

- Dünaamiline struktuurne raamistik (selged ja muudetavad juhised; juhtkonna üldsuunad);
- Kontroll töökohas otsuste tegemisel (töötajad on kaasatud otsustusprotsessi; delegeerimine);
- Voolav info jagamine (töötajatele on tagatud igasugusele infole ligipääs ning töötajaid julgustatakse ise ettepanekuid tegema; vastutustundlikkus).

Kazlauskaitte jt (2011: 141) väidavad, et organsatsioonilist jõustamist peaks vaatama kui erinevate personalijuhtimisalaste tegevuste komplekti. Kõik eelnevalt nimetatud

organisatsioonilise jõustamise tegurid vastavad kindlatele personalijuhtimise tegevustele, mis on kajastatud tabelis 1.

Tabel 1. Personalijuhtimise tegevused, mis sisalduvad organisatsioonilises jõustamises (allikas: Kazlauskaitė jt. 2011:142)

Dünaamiline struktuurne raamistik	Kontroll töökoahas otsuste tegemisel	Voolav info jagamine
<ul style="list-style-type: none"> • Iseseisvalt probleemide lahendamise oskuse arendamine • Loovuse stimuleerimine • Info jagamine ettevõtte tulevikuplaanide kohta • Info jagamine ettevõtte eesmärkide ja teostuse viiside kohta kasutades selleks inimeste kaasamist töö standardite arendamisel • Kaasamine ettevõtte poliitika loomisel • Riskide võtmise lubamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaasamine töö standardite arendamisel • Diskreetsus puhkust võttes • Kaasamine töö vastutuse määramisel • Kaasamine uue personali palkamisel • Järelvaataja töö hindamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Teadlikkus tasustamise struktuurist • Ligipääs ettevõtte finantsinfole • Ligipääs infole personaalses tööfailis • Ettevõtte klientidele info jagamine • Efektive info levitamise süsteem

Psühholoogilist jõustamist on rohkem uuritud kui organisatsioonilist jõustamist. Spreitzer (1995: 1443-1444) ütleb, et psühholoogilist jõustamist ei saa nii lihtsalt defineerida, vaid jagab selle neljaks tunnetuseks: tähendus (*meaning*), pädevus (*competence*), enese kehtestamine (*self-determination*) ja mõju (*impact*). Tähendus - töötaja määrab ära oma väärtuse tööle; pädevus – kui pädevaks töötaja peab ennast töö sooritamisel; enese kehtestamine – töötajal on võimalus teha ise otsuseid; mõju – ulatus, mil määral töötaja saab mõjutada oma töötulemust. Kõik need neli tunnetust peegeldavad aktiivset orientatsiooni tööle. Mõne tunnetuse puudumine töötajal vähendab üldist jõustatuse tunnetust.

Bo ja Heesup (2014: 222-223) arendavad Spreitzeri teooriat edasi ning lisavad eelnevale jõustamise neljale tunnetusele veel pühendumuse, mille all mõeldavad kolme pühendumuse liiki (tunnetuslik pühendumine, pidev pühendumine ja normatiivne pühendumus) ning võrdlevad nende mõju tööle pühendumisega ning tööjõu voolavusega. Psühholoogilist jõustamist saab võtta, kui töö motiveerivat osa –

võimaldada, mitte lihtsalt delegeerida. Psühholoogiliselt jõustatud töötajad on rohkem pühendunud ettevõttele. (Conger, Kanungo, 1988: 474).

Erinevad uurimused on leidnud, et nii psühholoogilisel kui ka organisatsioonilisel jõustamisel on positiivne mõju töötajate töösooritusele, kuid enamasti on uuritud mõlemat jõustamise vormi eraldi. Zeglat jt. (2014: 55,65) uurisid mõlemat jõustamise vormi koos ning leidsid, et psühholoogiline jõustamine omab suuremat mõju töötajate töösooritusele, kui organisatsiooniline jõustamine. Samuti pakuvad uurimuse autorid välja, et ettevõtted peaksid organisatsioonilisele jõustamisele rohkem tähelepanu pöörama ning kasutama seda efektiivsemalt. Selle parendamiseks võivad juhid muuta töökeskkonda, töö iseloomu, parendada kommunikatsiooni erinevate osakondade vahel, parendada tehnoloogiat ning vaadata üle töö regulatsioonid. Zeglat jt. ütlevad, et maksimaalselt jõustamist ära kasutada, siis peaksid ettevõtted kasutama mõlemat jõustamise vormi samaaegselt.

Vähem räägitakse veel ka meeskonna jõustamisest lähtuvalt siis juhtimisstiilist. Jõustav juhtimisstiil tähendab võimu jagamist alluvatega, tõstes nende iseseisvust ja vastutustunnet. Seda saab teha läbi töötajate julgustamise arvamuse avaldamiseks, otsuste vastu võtmise ning info jagamise. Jõustav juhtimisstiil seostub juhi positsiooniga ja võimuga ning selle käigus juht annab alluvatele edasi selged juhised ja ootused. Kõige rohkem mõjutab meeskonnatöötajaid psühholoogiline jõustamine. (Lorinkova, Pearsall. 2013: 573) Baird ja Wang (2010: 593) ütlevad, et jõustamisele on rohkem avatud meeskonnatööle orienteeritud ettevõtted.

Jõustamisega kaasnevad ka teatud riskid, millega ettevõtetel tuleb arvestada. Ye (2012: 90-93) toob välja kolm takistust, mis ettevõtetes esinevad. Takistused tekivad kui on vajadus jõustamise järele aga praktikas seda ei suudeta rakendada. Need takistused on: juhid tunnevad ärevust oma töökoha pärast, et jõustamine võib õhnestada nende autoriteeti; juhid kahtlevad tööülesandeid delegeerides, et töötajad suudavad need täita; ebapiisav kommunikatsioon. Kui võim on koondatud ettevõtte tippu ja töötajad on sellest ilma jäetud, siis ei saa töötajad tõhusalt tööd teha, sest neil puudub võimalus paindlikult ja kiiresti reageerida. Ye (2012: 90-93) toob välja mõned põhimõtted, mille rakendamisel juhid saaksid takistused ületada. Nendeks on: jõustamise kaudu saavad töötajad näidata oma võimeid; tuleb paika panna ja töötajatele seletada jõustamise sisu

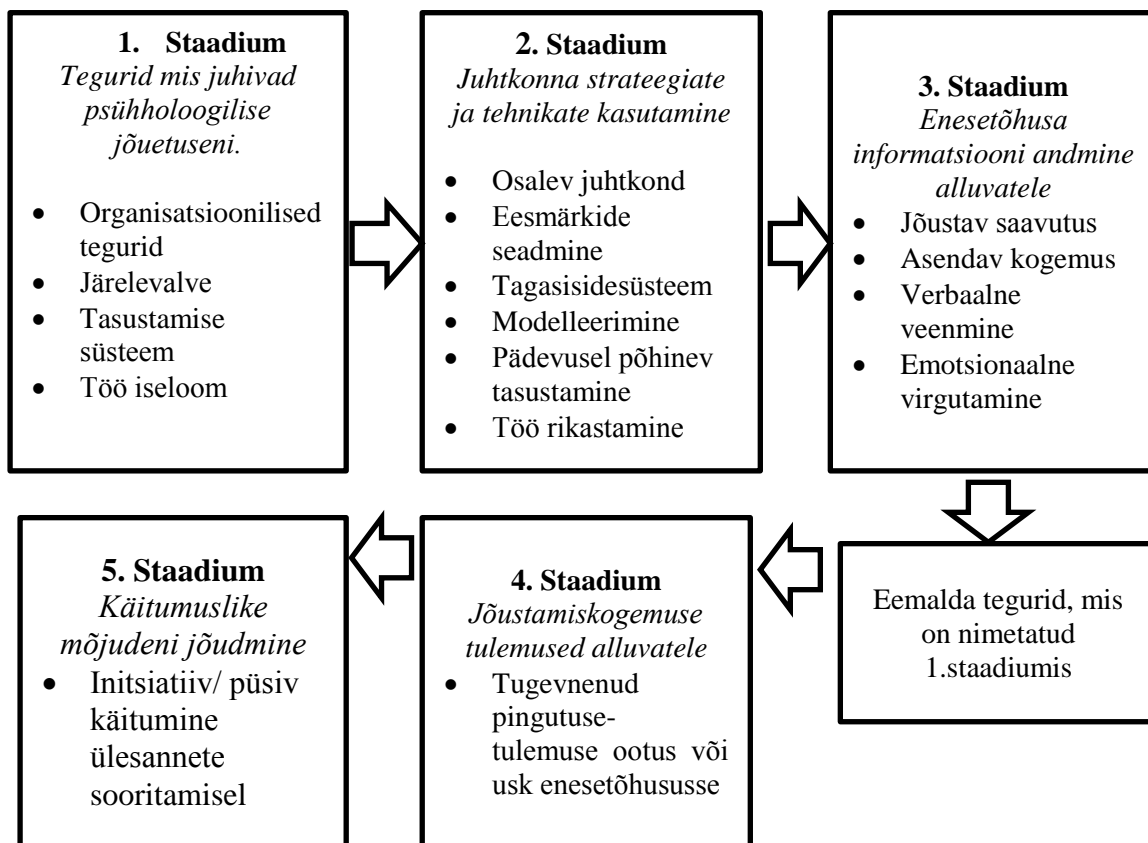
ja täpne ulatus; saada aru ning arendada töötajate võimeid; aidata töötajatel koguda kogemusi; lubada töötajatele iseseisvust tööl; küsida avatud vastustega küsimusi ning kuulata tähelepanelikult; anda positiivset tagasisidet.

Üheks suureks riskiks võib pidada ka ebapiisavat juhtidepoolset tegevus- ja teavitustööd, mis takistab töötajatel arusaamist jõustamise kontseptsioonist ja rakendamisest. Nii mitmedki uurijad (Lincoln jt. 2002: 288; Slåttena, Mehmetoglu, 2011: 267-268; Gill jt. 2010: 270; Bo, Heesup, 2014: 230) on leidnud, et juhid peavad seletama oma töötajatele jõustamise kontseptsiooni, andma vajalikud vahendid ning julgustama neid arendama oma loovust ja innovaatilist käitumist. Jõustamist kasutusele võttes peavad juhid ka ise neid põhimõtteid järgima. Kui juhid ise neid põhimõtteid ei järgi, siis jõustamine ebaõnnestub ja teeb olukorra pigem hullemaks, kui paremaks.

1.2. Jõustamise rakendamine

Jõustamine on siis vajalik, kui töötajad tunnevad jõuetust. Sutton jt. (2003:82) ütlevad, et jõustamise rakendamiseks on vajalik juhtkonna pühendumine, varajane alustamine, aeglaselt edasi liikumine, kahesuunaline suhtlemine, pikaajaline pühendumine ning täpsed ja mõõdetavad eesmärgid. Lisaks on jõustamise rakendamiseks vajalik värvata ja koolitada töötajaid, kes on jõustamisele avatud; tasu ja tunnustus, mis on seotud töösooritusega ning teenindusele suunatud ettevõttekultuuri olemasolu.

Conger, Kanungo (1988: 474) toovad välja viis staadiumit jõustamise kulgemise protsessist, mis on kajastatud ka joonisel 1. Antud mudelit saab rakendada nii indiviidi kui ka terve ettevõtte töötajate peal.

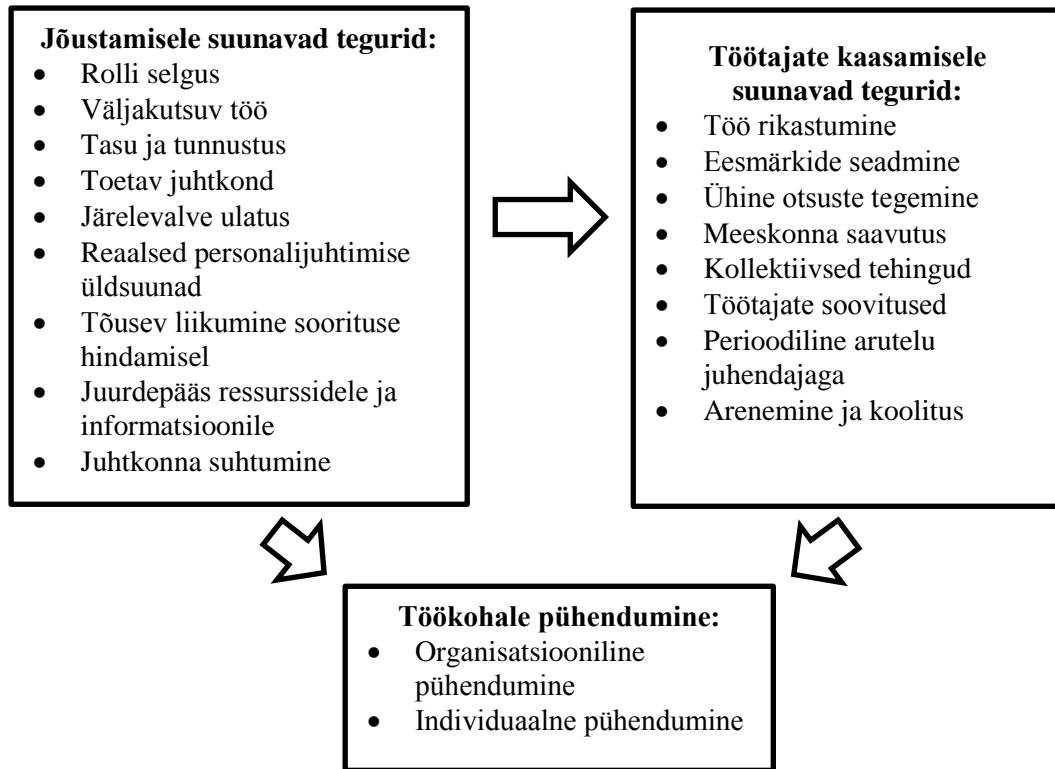


Joonis 1. Jõustamise protsessi 5 staadiumit. (Allikas: Conger, Kanungo 1988: 475)

Esimeses staadiumis määratletakse olukord ettevõttes ehk miks on tekkinud situatsioon, kus töötajad tunnevad ennast jõuetuna. Selles etapis määratakse töötajate õigused ning näidatakse töötajatele, et nad on ettevõttele tähtsad. Seejärel saavad juhid kasutada jõustamise strateegiaid teises protsessi osas. Selleks seatakse eesmärgid, luuakse tagasiside süsteem, pädevusel põhinev hindamine ning rikastatakse tööd mitmekülgsede ja vaheldusrikaste ülesannetega. Kolmandas staadiumis eemaldatakse need tegurid, mis tekitavad töötajates jõuetuse tunde. Samuti jagatakse töötajatega infot enesetõhustamiseks. Informatsiooni jagamine aitab töötajal tunnetada enda arengut. Tänu sellele tunnevad töötajad ennast neljandas staadiumis jõustatuna. Jõustatud töötajad arendavad enda püüdlusi ja enesetõhusust. Viiendas staadiumis on näha tulemused jõustamisest. Töötajad säilitavad püsiva tahte sooritada ülesandeid hästi.

Töötajate jõustamine on positiivselt seotud töötajate kaasamise, töörahulolu, motivatsiooni, individuaalse pühendumise ja ettevõtte saavutustega. Paljud ettevõtted on välja arendanud erinevaid strateegiaid, kuidas oma olemasolevaid töötajaid paremini

jõustada. Tööle pühendumine on sõltuv töötajate jõustamisest ja osalemisest. Arendamiseks jõustamist, töötajate kaasamist ja soovitud töökeskkonda, toob töö autor joonisel 2 välja selleks vajalikud võtmetegurid. (Sahoo jt. 2010: 42-45)



Joonis 2. Jõustamine, kaasamine ja töökohale pühendumine (Allikas: Sahoo jt. 2010: 46)

Jõustamisele suunavatest teguritest rolli selgus tähendab seda, et juhtkond peaks arusaadavalt töötajatele seletama nende töö definitsiooni, ülesanded, ootused ja vastutusala. Väljakutsuv töö annab jõustatuse tunde läbi uute oskuste omandamise. Tasu ja tunnustus aitavad hoida kõrget soorituste ja rahulolu taset. Toetav juhtkond peab olema avatud meeltega, usaldusväärne ning läbipaistev, mis on efektiivse jõustamise aluseks. Järelevalve ulatuse laiendamine tagab töötajatele vabaduse ja kontrolli oma töö üle. Reaalsed personalijuhtimise üldsuunad aitavad kaasa töö paindlikkusele ja kogemustele. Pidev tagasiside töötajatelt, ka edasi arenedes, aitab kaasa jõustamisele. Juurdepääs ressurssidele ja informatsioonile organisatsiooni madalamal astmel

töötavatele töötajatele annab neile jõustatuse tunde. Juhtkonna suhtumine on väga tähtis säilitamiseks pidevaid muudatusi ettevõttes. (Sahoo jt. 2010: 42-45)

Töötajate kaasamine kirjeldab, kuidas ettevõtte osakonnad saavad oma sooritusi parendada tõstes töötajate huvi ja pühendumust töösse. Selleks jaoks on järgnevad tegurid: töö rikastumine, millega tõstetakse töö keerukust, mis omakorda nõuab töötajalt rohkem osalemist. See on laialdaselt kasutatav leidev praktika. Eesmärkide seadmine nõuab töötajatelt ka kõrget produktiivust nende täitmisel, mis tähendab ka suurt vastutust ning on osa jõustamisest. Ühine otsuste tegemine, alluvate ja juhtide vahel, on kasulik, sest nende otsuste tegemisse on kaasatud ka need, keda need otsused puudutavad. Meeskonnad, kes vastutavad kvaliteedi eest, saavad suurema autonoomsuse. Kollektiivseid tehinguid võib kirjeldada, kui demokraatiat ettevõttes otsuste tegemisel. Töötajate soovitusel ning perioodiline arutelu juhendajaga annab töötajale võimaluse väljendada oma tundeid ja mõtteid ning küsida küsimusi seoses tööga. Arenemine ja koolitus on jõustamisele suunavad tegurid, et arendada töötajate teadmisi erinevates valdkondades. (*Ibid.* 2010: 42-45)

Töökohale pühendumine sisaldab endas nii organisatsioonilist kui ka individuaalset pühendumist. Organisatsiooniline pühendumine on psühholoogiline ja emotsionaalne kiindumus ettevõttesse. Individuaalne pühendumine väljendub tahtes olla ettevõtte liige, kaitsta ettevõtte varasid ning jagada ettevõtte eesmärke ja väärtuseid. (*Ibid.* 2010: 42-45)

Palju on uuritud töötajate jõustamist, vähem seda, kuidas juhtide jõustamise kaudu mõjutatakse tervet organisatsiooni. Juhtide jõustamise kaudu jõustatakse töötajaid, mis omakorda avaldab mõju töörahulolule ning klientide rahuolule. (Namasivayam jt. 2014: 70, 76-79) Raub ja Robert (2013: 143,137) toovad välja juhtidele omased tunnused, mida saab võtta, kui jõustamist – eeskujuga näitamine; kaasav otsuste vastu võtmine; treenimine; informeerimine ja töötajate pärast muretsemine.

Matthews jt. (2003: 299-301) leiavad, et on tähtis, et töötajad saaksid aru ettevõtte visioonist ja eesmärkidest, et jõustamise programm oleks efektiivne. Samuti ütlevad nad, et jõustamist edukalt rakendada, siis peavad töötajad aru saama otsuste tegemise protsessist. Jõustamist rakendades on oluline, et töötajad saavad kaasa rääkida otsuste

tegemisel ja juhiste välja töötamisel. Matthews jt. löid uue skaala mõõtmaks jõustatust, mis on seotud organisatsioonilise jõustamisega.

1.3. Jõustamise mõju töösooritusele

Vastamaks klientide nõudmistele on vaja kvaliteetset teenindust, mis on seotud kindlate teguritega nagu näiteks viis kuidas teenust pakutakse, töötaja kiirus, töökeskkond, teadmised, kompetentsus, oskused, probleemide lahendamine jms. Kvaliteetne teenindus tagab rahulolevad kliendid, kuid samas tõstab ka töötajate töörahulolu. Töötajate jõustamise kaudu panustatakse teeninduse kvaliteedi tõstmisele ja antakse konkurentsieelis valdkonnas, kus on pidev konkurents. Kiire mõtlemine, kompetents ja probleemide lahendamise oskused on töötajatele väga tähtsad, eriti turismisektoris. Selleks, et neid oskuseid töötajatel arendada, peaksid juhid töötajaid koolitama ning suunama. Kuna hotellitöötajad kasutavad tihti silmast-silma suhtlemist klientidega, siis see võib viia nad stressi ja konfliktideni. Siinkohal on väga oluline juhtkonnapoolne suhtumine töötajatesse, mis on isegi tähtsam, kui motivatsioon või töörahulolu. (Pelit jt. 2011: 794-796)

Meeldiva töökeskkonna loomisel saavad juhid palju ära teha. Paljudel juhtudel saab töötajate stressi, ärevust ja pingeid vähendada, kui juht paneb selgelt paika töötaja tööülesanded, vähendab info ülevoolavust ja pakub tehnilist abi töösooritusel. Meeldiv töökeskkond on määrav töötajate tulemusliku töö tagamiseks. (Conger, Kanungo, 1988: 479)

Erinevad uurijad (Kazlauskaitė jt. 2011: 140; Raub, Robert 2013: 143-144; Lorinkova, Pearsall 2013:579; Men, Stacks, 2013: 184) leiavad, et jõustamine on teenindussektoris väga tähtis, sest viib järgnevate tulemusteni:

- motiveeritud ja vastutav meeskond, üksteise toetamine, kollektiivse saavutuse tunnetus;
- vähem tööjõu voolavust;
- suurenenud tulemuslikkus;
- kõrgem teeninduse kvaliteet;
- suuremad tulud;

- suurem klientide ja töötajate lojaalsus;
- parem töötajate teadmiste ja oskuste kasutamine;
- suurem mõju probleemidest teatamisele ning ettepanekute tegemisele nende parendamiseks;
- pühendunud töötajad;
- innovaativsus.

Töötajate töörahulolu uurimine sai populaarseks 1930ndatel ning sealt alates on see olnud üks peamisi uurimisteesmasid. On leitud, et juhtide initsiatiiv koolitada, tasustada ja jõustada personali, omab väga positiivset mõju töötajate töörahulolu üle. Kui töötajad on rahul oma tööga, siis nad pingutavad rohkem, et tagada klientide rahulolu ning aitavad ka kolleege selle saavutamiseks. (Kim jt. 2009: 374, 382-383; Bo, Heesup 2014: 222-223) Tööga rahulolu tagab positiivse tunde, mis motiveerib töötajaid tööle pühendumata ja vähendab tööjõu voolavust. Kim jt. (2009: 370) leiavad oma uurimuses, et rahulolevad töötajad teenindavad paremini ning tagavad sellega klientide rahulolu. Teeninduse hea kvaliteet tõstab hotellides külastajate arvu, ööbimiste arvu ning klientide poolt kulutatud raha. Tööga rahulolu tagavad käitumuslik jõustamine, mugav infovahetus, usaldusväärne keskkond, töötajate kaasamine otsustamisprotsessi, tundlik probleemide lahendamine ning tasu ületundide eest. (Pelit jt. 2011: 794,796; Oraman jt. 2011: 414-419)

Organisatsiooni edukus oleneb töötajate motiveeritusest ja pühendumusest tööle. (Raub, Robert, 2013: 138) Mitmed uurijad (Kim jt. 2009: 370; Çakar, Ertürk, 2010: 346; Oraman jt. 2011: 414-419) on leidnud, et peamised motivatsiooni allikad töötajatele on juhtkonnapoolne toetus, tunnustus, kiitmine, tasu, tagasiside, kuuluvustunne, tööohutus, jõustamine ja koolitamine. Selgus, et kõige vähem motiveerivateks hindasid töötajad pensioni olemasolu ning palka.

Töötajate jõustamine võimaldab ettevõttel olla paindlikum ja vastutavam ning võib viia individuaalse ja organisatsioonilise taseme parendamiseni. Samuti on see tähtis ettevõtte innovaativsusele ja tõhususele. (Baird, Wang, 2010: 574) Tänu jõustatud töötajatele väheneb ka juhtide töökoormus tegelemaks piasjadega ning nad saavad keskenduda töödele, mis on ettevõttele tähtsamad. (Raub, Robert 2013: 144)

Zhou ja George (2001: 683, 690, 692) uurisid, kuidas töötajate rahulolematuse tööga võib viia loovuseni ja innovatsioonini. Nad leidsid, et kui töötajad on rahulolematud, siis võib see viia nelja erineva tulemuseni. Esiteks võivad rahulolematud töötajad ettevõttest lahkuda. Teiseks võivad rahulolematud töötajad otsustada ettevõttesse jääda ja seejärel hakata aktiivselt olukorda paremaks muutma, pakkudes välja uusi ja loovaid ideid. Kolmandaks võivad töötajad jääda ettevõttesse aga muutuvad passiivseks oma olukorra suhtes ja ei paku välja uusi ideid kuidas olukorda paremaks muuta. Neljandaks võivad töötajad muutuda samuti passiivseks ning järjest vähem täita oma tööülesandeid. Selleks, et rahulolematud töötajad muutuksid loovateks ja pakuksid välja innovaatilisi ideid, peavad nad tundma, et nende käitumine parandab nende töötingimusi. Teatud tingimused (kasulik tagasiside, abivalmidus ja toetus kolleegidelt; organisatsiooni toetus) võivad viia rahulolematud töötajad positiivse väljundini – töötajate loovuse ja innovatsioonini.

Hiljutistes uuringutes on samuti palju uuritud töötajate loovust ja innovaatilist käitumist ning selle seost jõustamisega. Çakar ja Ertürk (2010: 345) leiavad, et innovaatiline käitumine tähendab seda, et inimesed arenevad, aktsepteerivad ja toetavad uusi muudatusi parendamiseks ettevõtet. Norras turismisektoris eesliini töötajate seas läbi viidud uuringust selgub, et on leitud omavahelised seosed töötajate jõustamise, loovuse, innovaatilise käitumise, ettevõtte visiooni ning töötajate pühendumuse vahel. Uurimuse autorid järeldavad, et jõustatud töötajad rakendavad oma uudseid ideid ka oma töös. (Slåttena, Mehmetoglu, 2011: 264,266) Zhang ja Bartol (2010: 118-120) järeldavad samuti, et läbi jõustamise suurendatakse töötajate loovust ning psühholoogiline jõustamine mõjub positiivselt ka töötajate motivatsioonile.

Taiwanis läbi viidud uuringus uuriti seoseid innovaatilise käitumise ja töö standardiseerimise vahel ning jõuti järeldustele, et töö standardiseerimisel on negatiivne mõju töötajate innovaatilisele käitumisele. Samuti mõjub standardiseerimine negatiivselt ka töötajate psühholoogilisele jõustamisele. Uurimuse autorid leiavad, et psühholoogiline jõustamine on tähtis ning kui seda piiratakse standardiseerimisega, siis kannatab selle all töö kvaliteet ning mis pärsib töötajate mõtlemis- ning otsustusvõimet. Samuti ei tule töötajad sellisel juhul välja uute ideedega ning ei paku innovaatilisi lähenemisi parandamiseks teenuste kvaliteeti. Vältimaks negatiivset vahekorda töö

standardiseerimise ja innovaatilise käitumise vahel, peaksid töötajad olema väga kõrgelt psühholoogiliselt jõustatud. (Tsaur jt. 2014: 1110-1111) Çakar ja Ertürk (2010: 346) läbi viidud uuringus leidsid töötajad samuti, et ametlikud reeglid ja töökirjeldused võivad olla riskiks loovusele ja innovaatilisele käitumisele.

Men ja Stacks (2013: 183) järeltavad oma uurimuses, et läbi töötajate jõustamise mõjutatakse kaudselt ka töötajate taju ettevõtte mainest. Juhid, kes jagavad võimu alluvatega ja kaasavad neid otsuste tegemise protsessi, panevad töötajad ennast tundma aktsepteerituna, usaldusväärseks ning hinnatuna. Kui ettevõtte soovib luua head sisekliimat töötajatele ning mainet, mis võib tagada ka positiivse suust-suhu-turunduse ja toetava käitumise, peaks ettevõtte pigem kasutama läbipaistvat juhtimisstiili, mille üheks osaks on töötajate jõustamine.

Töö autor leiab, et jõustamise rakendamine võimaldab ettevõttel proovida uut viisi töötajate töösoorituse tõstmiseks. Töötajate jõustatus avaldub nii psühholoogiliselt kui ka organisatsiooniliselt. Mõlemad jõustatuse vormid on tähtsad ning kui ettevõtte soovib jõustamist maksimaalselt ära kasutada, peaks ta kasutama mõlemat jõustamise vormi samaaegselt. Jõustatud töötajad lahendavad probleeme kiiremini, parandavad enda töösooritust, on motiveeritud, tööga rahulolevad ning mõtlevad välja uusi viise tööülesannete täitmiseks. Jõustamise rakendamine annab ettevõtetele eelise, milleks on suurenenud töötajate rahulolu ning teeninduskvaliteet. See omakorda tagab suurema klientide rahulolu ning suuremad tulud ettevõttele.

2. TÖÖTAJATE JÕUSTAMINE HOTELL DORPAT NÄITEL

2.1. Ettevõtte Dorpat lühitutvustus ning uuringu kirjeldus

Hotell Dorpat on Tartu ja ka kogu Lõuna-Eesti suurim hotell ning konverentsikeskus. Lisaks hotelli- ja konverentsiteenustele pakub Dorpat veel spaa- ning toitlustusteenuseid. Hotellis on 170 standardtuba, 30 *suprerior* tuba, 5 ühendatud peretuba ning 5 sviiti. Hotellil on ka eraldi korrus allergikutele ning liikumispuudega inimestele. Hotelli külastajatele pakutakse erinevaid pakette mille vahel valida, näiteks teatripakett või erinevad perepaketid. Hotell pakub ka erinevaid lisateenuseid, näiteks pakihoid, takso tellimine, giidi tellimine jms. Hotelliga samas majas asub ka restoran, mis pakub hotelli külastajatele hommiku- ja lõunabuffet ning ka *a la carte* menüüd. Restoran pakub veel ka *catering*-teenust. Hotelliga samas majas asub spaa, mis pakub erinevaid pakette ja hoolitsusi klientidele ning rehabilitatsiooniteenuseid. Hotell Dorpati juurde kuuluvas konverentsikeskuses on 10 erineva suurusega multifunktsionaalset saali. Konverentsikeskus asub eraldi majas. Suvel on restoranis avatud välikohvik ning Hotell Dorpati juurest väljub laev Pegasus, millega saab Emajõel sõita. (Dorpat Hotel, 2015)

Järgnevalt kirjeldab töö autor läbi viidavat uuringut. Töös läbi viidava uuringu vajalikkus seisneb selles, et Hotellis Dorpat ei ole varem uuritud jõustamist. Samuti ei ole ettevõttes hiljuti läbi viidud uuringuid töötajate seas. Antud uuringuga saab luua ka ülevaate töötajate motiveeritusest ning rahulolust. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kui jõustatult tunnevad ennast eesliini töötajad hotellis Dorpat. Uuringus osalejate üldkogumiks on kõik ettevõtte eesliini töötajad, kes otseselt puutuvad kokku klientidega. Nendeks on vastuvõtu-, restorani- ja hommikusöögiteenindajad. Tegemist on kõikse valimiga.

Lõputöös kasutatakse andmete kogumiseks ankeetküsitluse meetodit. Antud meetod sai valitud eelnevalt koostatud jõustamisalaste uurimistööde (Bo, Heesup, 2014; Kazlauskaitė jt. 2012; Zeglát jt. 2014; Slåttena, Mehmetoglu, 2011) põhjal, milles oli kasutatud ankeetküsitlust ning see osutus kõige paremaks meetodiks. Ankeetküsitluse meetod on hea, sest sellega saab koguda palju infot korraga paljudelt inimestelt ning aitab aega kokku hoida. Ankeetküsitlusega kogutud andmed on kohe valmis analüüsimiseks. (Grover, Vriens, 2006: 83)

Uuring on jaotatud erinevateks osadeks. Esimeses osas uuritakse töötajate psühholoogilist jõustamist, kasutades selleks Spreitzeri (1995) poolt loodud küsimustikku, mis koosneb 12 küsimusest. Teises osas uuritakse organisatsioonilist jõustamist, kasutades selleks Matthews jt. (2003) loodud küsimustikku. Kolmandas osas uuritakse jõustavat juhtimisstiili, motivatsiooni, pühendumust ja töörahulolu. Selleks kasutatakse Bo ja Heesup'i (2014) ning Raub ja Robert'i (2013) loodud küsimustikke. Neljandas osas uuritakse töötajate loovust, innovatsioonilist käitumist ning üldist rahulolu ettevõttes. Selleks kasutatakse Zhang ja Bartol (2010) ning Zhou ja George (2001) loodud küsimustikke. Küsimused on kohandatud vastavalt ettevõttele, kus uuring läbi viiakse.

Lõputöö autor on küsimustiku koostamisel mitmel juhul pöördunud otse algallikani, sest väga paljud kaasaegsemad autorid kasutavad oma töödes nende autorite poolt loodud küsimustikke. Seetõttu on lõputöö autor kasutanud ka Spreitzeri (1995) loodud küsimustikku psühholoogilise jõustamise kohta, Matthews jt. (2003) loodud küsimustikku organisatsioonilise jõustamise kohta ning ka Zhou ja George (2001) loodud küsimustikku.

Kasutatakse struktureeritud küsimustikku ja avatud küsimusi. Struktureeritud küsimustiku vastuste puhul kasutatakse Likerti 5-palli skaalat. Likerti skaala on väga laialdaselt kasutatud ning koosneb kahest osast – deklareeriv väide ja vastuste kategooriad vahemikus „ei nõustu üldse“ kuni „täiesti nõus“. Küsimused on jagatud erinevatesse kategooriatesse, kus väited muutuvad aga vastuste vahemik jääb samaks. (Peterson, 2000: 20) Antud lõputöös ankeetküsitluse vastuste skaalal tähendab 1-„ei nõustu üldse“; 2-„pigem ei ole nõus“; 3-„osaliselt nõus, osaliselt mitte“; 4-„pigem nõus“; 5-„täiesti nõus“.

2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Andmete kogumiseks oli algselt plaanis viia läbi ka piloot-uuring aga kuna esialgne uuringu algus lükkus nädala võrra edasi, siis selleks aega ei jäänud. Uuringu alguskuupäevaks sai 09.03.2015. Töö autor viis printitud ankeedid koos ümbrikutega (kuhu hiljem said ankeedi täitjad täidetud ankeedid panna, et tagada anonüümsus) Hotelli Dorpat. Töötajatel oli aega ankeete täita üks nädal. Ankeetidel käidi järel 16.03.2015. Alates 20.03.2015 algas uuringu andmete sisestamine ja analüüsimine.

Hotelli Dorpat eesliini töötajate seas läbi viidud uuringust saadi tagasi 14 ankeeti. Valimi moodustasid 7 vastuvõtu töötajat ja 12 restorani- ning hommikusöögiteenindajat. Täidetud ankeedid saadi tagasi kõikidelt vastuvõtu töötajatelt, 3 restorani ning 3 hommikusöögi teenindajatelt. Üks ankeedile vastaja ei soovinud avaldada millises osakonnas ta töötab. Andmeanalüüsis on kasutatud kõiki 14 ankeeti ning teatud analüüsid (näiteks osakonna analüüsid) on mõni ankeet välja jäetud, sest ankeedi täitja pole vastavat välja ankeedis täitnud. Töö autor toob töös välja kohad, kus on ankeete analüüsimisel välja jäetud.

Restorani ja hommikusöögi teenindajatelt saadud ankeetide hulk ei olnud suur, mis võis olla tingitud töötajate puhkustest või lihtsalt soovist mitte vastata ankeedile. Kuna valim oli piiratud ja kõikidelt töötajatelt ei saadud ankeete tagasi, siis tulemusi kasutatakse esialgsete järelduste tegemiseks.

Vastajatelt küsiti ka tööstaaži ettevõttes. Kuna kolm inimest on sellele küsimusele jätnud vastamata, siis saab saadud andmetele tuginedes välja tuua, et kaks inimest on restoranis töötanud kaks aastat ning kaks inimest on hommikusöögi teenindajana töötanud kolm aastat. Vastuvõtutöötajate keskmine tööstaaž ettevõttes on 1 aasta ja 2 kuud, millest maksimum on 4 aastat ja miinimum 2 kuud.

Vastaja andmetes oli ka küsimus, kas töötaja töötab täiskohaga või osakohaga. 12 inimest vastasid, et töötavad täiskohaga, 1 inimene töötab osakohaga ning üks inimene oli jätnud sellel vastamata. Kuna ainult üks inimene töötas osakohaga, siis ei ole hetkel mõttekas hakata tema andmeid eraldi analüüsima ning välja selgitama, kas osakoormusega töötajad tunnevad jõustatust teistmoodi, kui täiskohaga töötajad.

Samuti oli küsitud vastajate sünniaastat, millest selgub, et vanim töötaja on 32 aastane ning noorim 21 aastane. Vanust ei soovinud avaldada kaks töötajat.

Ankeetküsitluse andmete analüüsimise ilmestamiseks kasutatakse lõputöö autori koostatud tabelleid, mis kajastavad erinevate osade keskmisi väärtuseid, standardhälbeid ning miinimum- ja maksimumväärtuseid, millega saab võrrelda, kui palju vastused üksteisest erinesid. Uuring on jaotatud neljaks osaks, millest esimene osa uuris töötajate psühholoogilist jõustamist, mille ilmestamiseks on ka alljärgnev tabel 2.

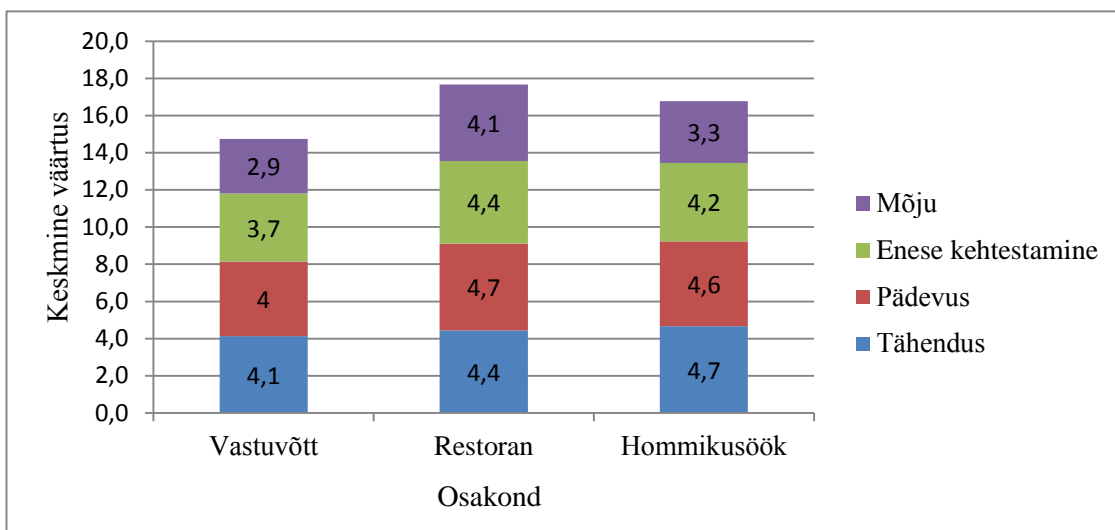
Tabel 2. Töötajate psühholoogilise jõustamise kesk-, standard-, miinimum- ja maksimumväärtused.

Psühholoogiline jõustamine		Keskmine	Standardhälve	Min	Max
1.	Töö, mida ma teen, on mulle väga tähtis	4,5	0,5	4	5
9.	Mulle on tehtud selgeks minu õigused töökohal	4,5	0,7	3	5
2.	Minu tööalased tegevused on mulle väga tähendusrikkad	4,4	0,6	3	5
5.	Ma olen omandanud teadmised ja oskused, mis on vajalikud minu tööülesannete täitmiseks	4,4	0,7	3	5
6.	Mulle on selgeks tehtud minu vastutusvaldkonnad töökohal	4,4	0,8	3	5
3.	Minu töö on minu jaoks huvitav	4,3	0,8	3	5
4.	Ma olen kindel oma võimekuses tööülesannete täitmisel	4,2	0,9	3	5
10.	Ma avaldan suurt mõju oma osakonnas toimuvale	3,9	1	2	5
8.	Ma julgen avaldada arvamust oma töökohas	3,9	1,1	2	5
7.	Ma saan ise otsustada, kuidas ma oma tööülesandeid täidan	3,5	1	1	5
12.	Minu töökoht on ohutu	3,1	1,3	1	5
11.	Minu töökoht ei tekita minus stressi	2,9	1,1	1	5

Esimesest küsimuste plokist võib näha, et kõige enam nõustusid töötajad väidetega „Töö, mida ma teen, on mulle väga tähtis“ ning „Mulle on tehtud selgeks minu õigused töökohal“, mille keskväärtused olid kõige kõrgemad (4,5). Kõrgelt (4,4) hinnati veel ka väiteid „Mulle on selgeks tehtud minu vastutusvaldkonnad töökohal“, „Minu tööalased tegevused on mulle väga tähendusrikkad“ ja „Ma olen omandanud teadmised ja oskused, mis on vajalikud minu tööülesannete täitmiseks“. Samuti on nende väidete standardhälve väike, mis viitab sellele, et töötajate arvamused on nende väidete puhul

üsna sarnased keskmisele. Nendele andmetele tuginedes saab väita, et töötajad on hästi kursis oma õiguste ja vastutusvaldkondadega töökohal ning neil on tööülesannete täitmiseks piisavalt professionaalseid oskuseid. Samuti peavad töötajad oma tööd pigem tähtsaks ja tähendusrikkaks. Kõige madalama keskmise väärtusega (2,9) on väide „Minu töökoht ei tekita minus stressi“. Veel hinnatakse madalamalt (3,1) väidet „Minu töökoht on ohutu“. Nende väidete puhul on standardhälve kõige suurem, esimesel väitel siis 1,1 ning teisel 1,3. Nendele andmetele tuginedes saab järeldada, et enamus töötajatele pigem tekitab nende töö stressi aga on ka töötajaid, kellele nende töö ei tekita üldse stressi. Samuti on töökoha ohutuse küsimuses töötajad pigem kõhklevad seisukohal ning mõnele töötajale on tema töökoht ohutum kui teistele.

Küsimustiku esimene plokk, mis puudutab psühholoogilist jõustamist on omakorda jagatud neljaks tunnetuseks, millest küsimused 1-3 hindavad tähendust, küsimused 4-6 hindavad pädevust, küsimused 7-9 hindavad enese kehtestamist ning küsimused 10-12 hindavad mõju. Töö autor uuris siinkohal psühholoogilise jõustamise nelja tunnetust osakondade kaupa, mille ilmestamiseks on ka alljärgnev joonis 3. Antud analüüsist on välja jäetud üks ankeet, mille vastaja polnud osakonna kohta käivaid andmeid täitnud.



Joonis 3. Psühholoogilise jõustamise neli tunnetust osakondade kaupa

Üldiselt on kõige rohkem psühholoogiliselt jõustatud restorani töötajad, seejärel hommikusöögi töötajad ning kõige vähem on psühholoogiliselt jõustatud vastuvõtutöötajad (vt. joonis 3). Kõige tähendusrikkamaks peavad enda tööd

hommikusöögi teenindajad ning kõige vähem tähendusrikkaks peavad enda tööd vastuvõtu töötajad. Samas on kõigil osakondadel keskmine väärtus 4 või üle selle ning saab väita, et kõik töötajad pigem peavad oma tööd tähendusrikkaks. Restorani töötajad tunnevad kõige rohkem, et nad on pädevad tegemaks oma tööd hästi, avaldavad mõju oma osakonnas toimuvale ning saavad enda arvamust avaldada. Vastuvõtu töötajad tunnevad seejuures kõige vähem kõiki nelja tunnetust. Nendele andmetele tuginedes saab väita, et restorani ning hommikusöögi töötajad on psühholoogiliselt paremini jõustatud, kui vastuvõtu töötajad.

Ankeete saab analüüsida ka tööstaaži järgi. Antud juhul peab töö autor mõttekaks jagada töötajad kahte kategooriasse, need kes on töötanud üle aasta ning need, kes on töötanud alla aasta. Kuna kaks inimest ei olnud tööstaaži kohta midagi kirja pannud, siis nende andmeid antud juhul ei arvestatud. Üle aasta töötanud töötajaid on 6 ning alla aasta on 5. Selgub, et üle aasta ning alla aasta töötanud töötajate keskmine väärtus psühholoogilisel jõustamisel on 3,9. Võib väita, et ei oma tähtsust kui kaua inimene on ettevõttes töötanud, et tunda ennast psühholoogiliselt jõustatuna. Kuna keskmine väärtus on üsna kõrge (3,9) siis saab väita, et töötajad tunnevad ennast pigem psühholoogiliselt jõustatuna.

Uuringu teine osa uuris töötajate organisatsioonilist jõustamist, mille ilmestamiseks on alljärgnev tabel 3.

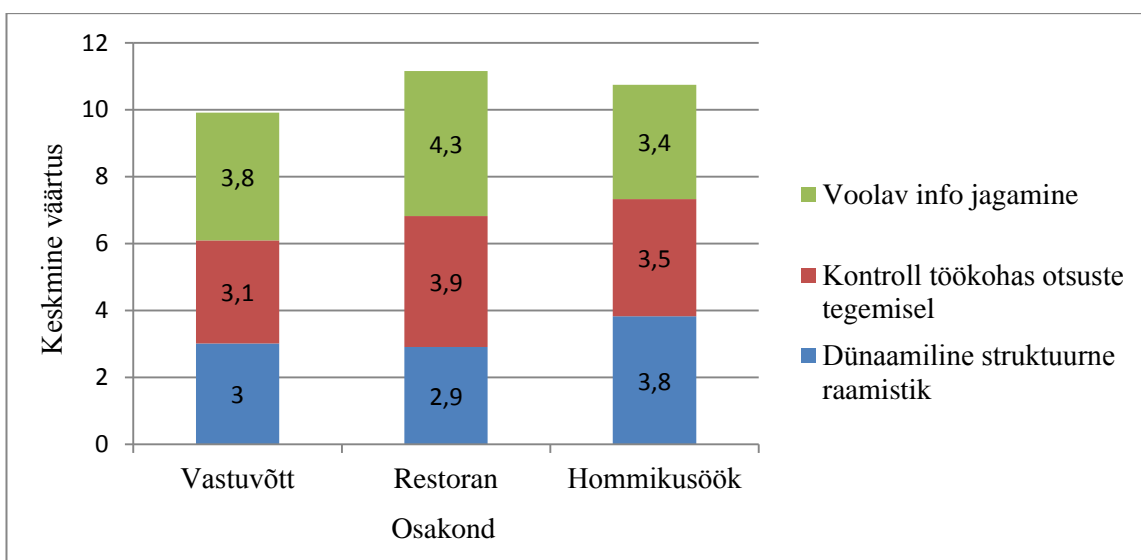
Tabel 3. Töötajate organisatsioonilise jõustamise kesk-, standard-, miinimum- ja maksimumväärtused.

Organisatsiooniline jõustamine		Keskmine	Standardhälve	Min	Max
9.	Mulle on antud piisavalt informatsiooni tegemaks oma tööd hästi	4,3	1	2	5
5.	Ettevõttes kehtestatud reeglid aitavad mul täita töökohustusi	3,9	1,1	1	5
12.	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	3,8	1	1	5
10.	Tööks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	3,6	0,6	3	5
4.	Juhtkond julgustab mind iseseisvalt ja kiirelt klientide probleeme lahendama	3,6	1	1	5
11.	Kõiki töötajaid koheldakse ettevõttes võrdselt	3,6	1,2	1	5
1.	Mulle on tutvustatud ettevõtte missiooni, visiooni ja eesmärke	3,6	1,3	1	5
8.	Ettevõtte julgustab oma töötajaid tegema ettepanekuid probleemide lahendamiseks ning töö kvaliteedi parendamiseks	3,4	1,5	1	5
6.	Juhtkond tunneb huvi töötajate igapäeva probleemide vastu, mis on seotud töökohustuste täitmisega	3,3	1,3	1	5
7.	Töötajatel on sõnaõigus oma tööülesannete määramisel	3,3	1,3	1	5
2.	Juhtkond jagab minuga infot selle kohta, kuidas saavutatakse ettevõttes soovitud eesmärke	3,1	1,1	1	5
3.	Juhtkond võtab otsuste tegemisel arvesse minu ettepanekuid	2,8	1,3	1	5

Ankeetküsitluse teine plokk puudutas organisatsioonilist jõustamist, milles töötajad hindasid kõige kõrgemalt (4,3) väidet „Mulle on antud piisavalt informatsiooni tegemaks oma tööd hästi“. Keskmisest kõrgemalt (3,9) hinnati veel ka väidet „Ettevõttes kehtestatud reeglid aitavad mul täita töökohustusi“ ning „Ettevõtte väärtustab oma töötajaid“ (2,8). Samas on nende väidete standardhälbed üsna kõrged, mis viitavad sellele, et ettevõtte on kehtestanud reeglid ja informeerinud oma töötajaid nendest, et tagada head töötulemused. Samas on töötajaid, kes tunnevad, et nad pole kõike infot kätte saanud või tunnevad, et ettevõttes kehtestatud reeglid pigem piiravad nende tööülesannete sooritamist. Kõige madalamalt (2,8) hindasid töötajad väidet „Juhtkond võtab otsuste tegemisel arvesse minu ettepanekuid“. Selle väite puhul on ka standardhälve 1,3, mis on üsna kõrge ning viitab sellele, et mõned töötajad tunnevad, et nende ettepanekuid võetakse arvesse, aga on töötajaid, kes tunnevad, et nende

ettepanekutega üldse ei arvestata. Ülejäänud väited jäävad pigem keskmisele tasemele kuid nende väidete standardhälbed on jällegi üsna kõrged. Saab järeldada, et töötajate arvamused lähevad nendes küsimustes lahku. Kõige väiksema standardhälbega (0,6) on väide „Tööks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt“ ning keskmine väärtus on sellel väitel 3,6. Selle põhjal võib järeldada, et pigem on ettevõttes enamus töötajaid sellega nõus, et mõnikord jõuab info töötajateni õigeaegselt aga mõnikord mitte. Kõige kõrgema (1,5) standardhälbega on väide „Ettevõtte julgustab oma töötajaid tegema ettepanekuid probleemide lahendamiseks ning töö kvaliteedi parendamiseks“ ning selle väite keskmine väärtus on 3,4. See viitab sellele, et osad töötajad tunnevad väga tugevalt, et ettevõtte julgustab neid ettepanekuid tegema aga samas on töötajaid, kes tunnevad, et ettevõtte ei vaja nende ideid.

Küsimustiku teine plokk sisaldab väiteid organisatsioonilise jõustamise kohta. See on jagatud kolmeks alaosaks, millest väited 1-4 hindavad dünaamilist struktuurset raamistikku, küsimused 5-8 hindavad kontrolli töökohas otsuste tegemisel ning küsimused 9-12 hindavad voolava info jagamist. Töö autor uuris organisatsioonilise jõustamise näitajaid osakondade kaupa ning selle ilmestamiseks on alljärgnevalt joonis 4. Analüüsist on välja jäetud üks ankeet kuna vastaja ei soovinud avalikustada millises osakonnas ta töötab.



Joonis 4. Organisatsiooniline jõustamine osakondade kaupa

Üldiselt tunnevad end organisatsiooniliselt jõustatuna kõige rohkem restorani- ja hommikusöögiteenindajad ning kõige vähem vastuvõtu teenindajad (vt. joonis 4). Ettevõttesisest dünaamilist struktuuri hindavad kõige kõrgemalt (3,83) hommikusöögiteenindajad ning kõige madalamalt (2,91) restorani teenindajad. Kõige rohkem tunnevad restorani- ja hommikusöögiteenindajad, et nad omavad kontrolli töökohas otsuste tegemisel. Voolavat info jagamist hindavad kõige kõrgemalt restorani töötajad ja vastuvõtu töötajad. Töötajate arvamused erinevad. Mõned töötajad on ettevõtte sisese olukorra, info jagamise ning võimalusega vastu võtta otsuseid rohkem rahul kui teised. Kõige positiivsemad tulemused andis info jagamine osakondades, kuigi hommikusöögi teenindajad ei andnud väga kõrgeid hinnanguid. See võib tuleneda ka sellest, et hommikusöögi teenindajad ei viibi terve päev majas, vaid ainult hommikupoolikutel ning võib juhtuda, et kogu vajalik info ei jõua nendeni õigeaegselt.

Samuti saab organisatsioonilist jõustamist vaadata ka tööstaaži järgi. Kuna kaks inimest ei soovinud oma tööstaaži avaldada, siis nende andmeid antud juhul ei arvestatud. Üle aasta töötanud töötajad hindavad organisatsioonilise jõustamise keskväärtuseks 3,3 ning alla aasta töötanud töötajad hindavad keskväärtuseks 3,5. Organisatsiooniliselt jõustatuna tunnevad ennast rohkem alla aasta töötanud töötajad, kuigi keskmiste vahe on väike.

Uuringu kolmas osa uuris jõustavat juhtimisstiili, motivatsiooni, pühendumist ja töörahulolu, mida ilmestab on alljärgnev Tabel 4.

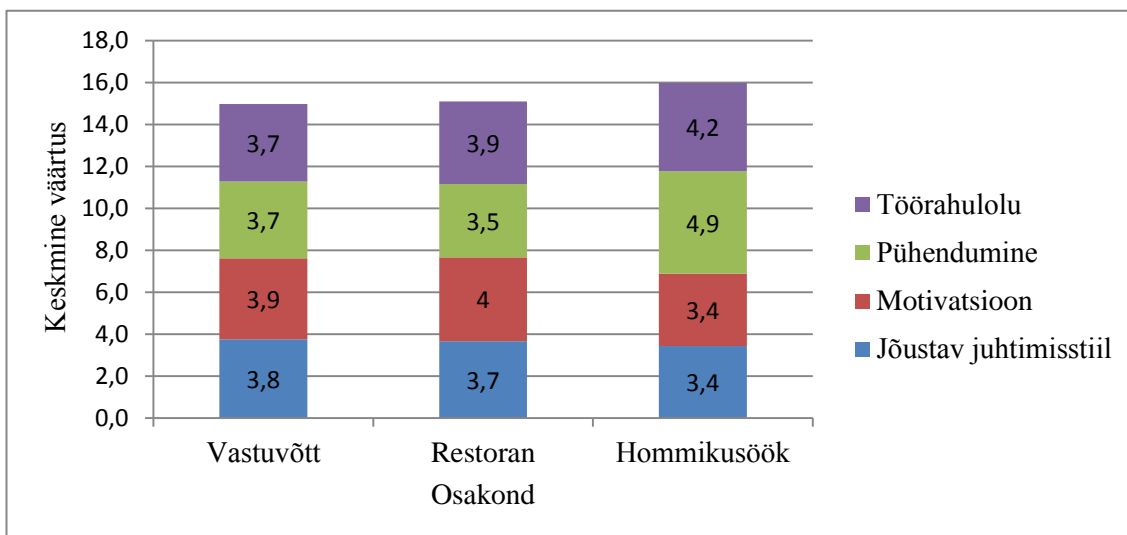
Tabel 4. Jõustava juhtimisstiili, motivatsiooni, pühendumise ja töörahulolu kesk-, standard-, miinimum- ja maksimumväärtused.

Jõustavat juhtimisstiil, motivatsioon, pühendumine ja töörahulolu		Keskmine	Standardhälve	Min	Max
8.	Ma suudan ületada raskused lahendamaks keerulisi olukordi	4,2	0,8	3	5
5.	Kui ma teen enda tööd hästi, siis mind premeeritakse selle eest	4,1	0,8	3	5
12.	Ma olen väga rahul oma tööga	4,1	0,8	3	5
10.	Ma soovin jätkata töötamist samal ametikohal	4	1,1	2	5
3.	Minu ülemus tunneb muret minu osakonna edukuse pärast	3,9	0,9	2	5
9.	Ma näitan üles initsiatiivi lahendamaks keerulisi ülesandeid	3,9	1,2	1	5
6.	Mind koolitatakse pidevalt, et tagada head teeninduse taset	3,8	1,1	1	5
7.	Ma teen rohkem kui minult nõutakse	3,6	1,2	1	5
1.	Minu ülemus kuulab minu osakonna ideid ja ettepanekuid	3,6	1,2	1	5
2.	Minu ülemus õpetab minu osakonna liikmetele, kuidas iseseisvalt probleeme lahendada	3,5	0,8	3	5
4.	Ma saan enda töö eest väärilist tasu	3,5	1,3	1	5
11.	Ma ei mõtle töökoha vahetamisele	3,5	1,3	1	5

Ankeetküsitluse kolmandast plokist selgub, et kõige kõrgemalt (4,2) hindasid töötajad väidet „Ma suudan ületada raskused lahendamaks keerulisi olukordi“. Kõrgelt hinnati veel väiteid „Ma olen väga rahul oma tööga“ (4,1), „Kui ma teen enda tööd hästi, siis mind premeeritakse selle eest“ (4,1) ning „Ma soovin jätkata töötamist samal ametikohal“ (4). Kõige madalamalt (3,5) hinnati väiteid „Minu ülemus õpetab minu osakonna liikmetele, kuidas iseseisvalt probleeme lahendada“ ja „Ma saan enda töö eest väärilist tasu“, mis on ühtlasi ka kõrgeima (1,3) standardhälbega väited. See näitab, et töötajate arvamused erinevad ning mõned töötajad on oma töötasuga rohkem rahul kui teised. Kokkuvõtlikult olid kolmanda ploki keskmised väärtused kõige kõrgemad ning saab järeldada, et üldiselt on töötajad pigem rahul juhtide juhtimisstiiliga ja oma tööga, nad on motiveeritud ning oma tööle pühendunud.

Ankeetküsitluse kolmas osa on samuti jaotatud neljaks erinevaks alaosaks, millest küsimused 1-3 hindavad jõustavat juhtimisstiili, küsimused 4-6 motivatsiooni,

küsimused 7-9 tööle pühendumist ning küsimused 10-12 töörahulolu. Töö autor uuris kolmanda plokki alaosasid ka osakondade kaupa, mille ilmestamiseks on alljärgnevalt joonis 5. Antud analüüsist on välja jäetud üks ankeet, millel vastaja polnud vastaja andmeid täitnud ning seega ei saa teada, millises osakonnas vastaja töötab.



Joonis 5. Jõustav juhtimisstiil, motivatsioon, pühendumine ja töörahulolu osakondade kaupa

Jõustava juhtimisstiiliga on kõige rahulolevamad vastuvõtu töötajad ning seejärel restorani ja hommikusöögi teenindajad (vt. joonis 5). Kõige motiveeritumana tunnevad ennast restorani töötajad ning seejärel vastuvõtu ja hommikusöögi teenindajad. Oma tööle pühenduvad kõige rohkem hommikusöögi teenindajad, seejärel vastuvõtu töötajad ning siis restorani töötajad. Oma tööga on kõige rahulolevamad hommikusöögi teenindajad, seejärel restorani ning vastuvõtu töötajad. Nende andmete keskmisi väärtuseid vaadates saab järeldada, et kõigi kolme osakonna töötajad on pigem kõhkleval seisukohal, mis puudutab jõustavat juhtimisstiili. Motivatsiooni vaadatuna on töötajad pigem motiveeritud. Tööle on peaaegu täiesti pühendunud hommikusöögi osakond ning restorani ja vastuvõtu osakond jääb jällegi keskele seisukohale. Oma tööga on pigem kõik osakonnad rahul ning selles osas on ka kõige kõrgemad punktid.

Samuti saab küsitluse kolmandat osa vaadata ka tööstaaži järgi. Selgub, et alla aasta töötanud töötajate keskmiseks väärtuseks on 4 ning üle aasta töötanud töötajate keskmiseks väärtuseks on 3,6. Kuna kaks inimest ei olnud tööstaaži kohta täitnud, siis

nende andmeid antud juhul ei arvestatud. Saab väita, et alla aasta töötanud töötajad tunnevad ennast rohkem jõustatuna ülemuste poolt, motiveerituna, on rohkem pühendunud ning on rohkem rahul oma tööga, kui üle aasta töötanud töötajad.

Uuringu neljas osa uuris töötajate loovust, innovatsiooni ja üldist rahulolu, mille ilmestamiseks on alljärgnev Tabel 5.

Tabel 5. Loovuse, innovatsiooni ja üldise rahulolu kesk-, standard-, miinimum- ja maksimumväärtused.

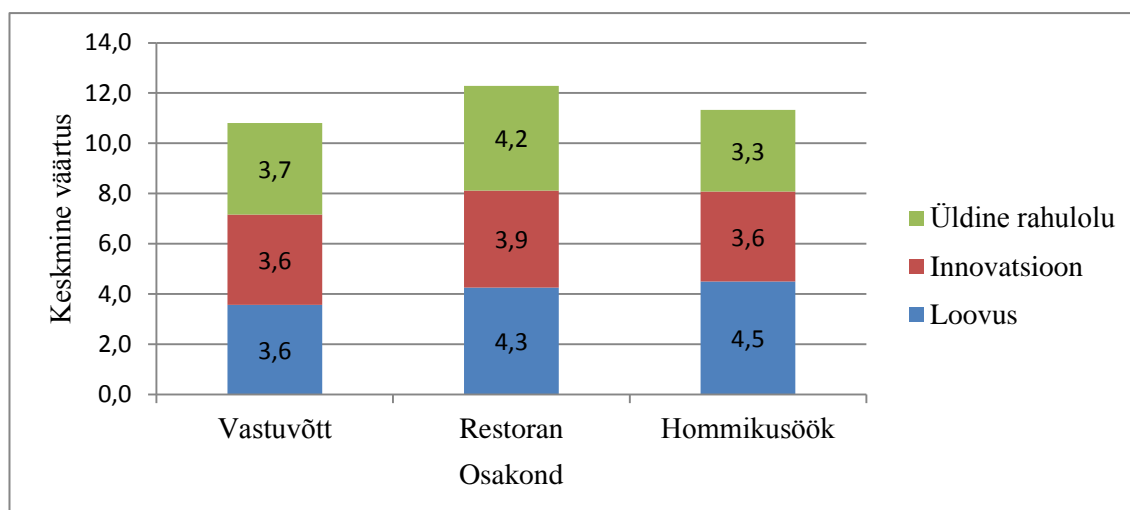
Loovus, innovatsioon ja üldine rahulolu		Keskmine	Standardhälve	Min	Max
11.	Üldiselt olen oma tööandjaga (Hotell Dorpat) rahul	4,4	0,9	2	5
2.	Probleemide lahendamiseks otsin informatsiooni erinevatest allikatest (dokumendid, internet, märkmed jms)	4,3	0,9	2	5
1.	Ma mõtlen probleemide lahendamisel erinevatele vaatenurkadele ja leian mitu alternatiivi olukorra lahendamiseks	4,2	0,8	3	5
7.	Ma mõtlen tihti, et mul võiks olla suurem kontroll oma töö üle	3,8	1,1	2	5
9.	Ettevõtte pakub töölaseid arenguvõimalusi	3,7	0,9	2	5
3.	Ma panustan teenuste kvaliteedi parendamisse, pakkudes välja uudseid ideid	3,7	1	2	5
6.	Ettevõtte lubab proovida erinevaid viise probleemide lahendamiseks	3,7	1,1	1	5
5.	Ma proovin alati välja mõelda uusi viise oma tööülesannete täitmiseks	3,6	0,8	2	5
12.	Ma saan enda töö eest väärilist tasu	3,6	1,3	1	5
8.	Ettevõtte toetab ja tunnustab innovatsioonilist käitumist	3,5	1	1	5
4.	Ettevõtte julgustab oma töötajaid avaldama uudseid ideid	3,5	1,1	3	5
10.	Ettevõtte pakub head motivatsioonipaketti	3,1	1,1	1	5

Ankeetküsitluse neljandast plokist hindasid töötajad kõige kõrgemalt (4,4) väidet „Üldiselt olen oma tööandjaga (Hotell Dorpat) rahul“. Kõrgelt hinnati veel väiteid „Probleemide lahendamiseks otsin informatsiooni erinevatest allikatest (dokumendid, internet, märkused jms.)“ (4,3) ning „Ma mõtlen probleemide lahendamisel erinevatele vaatenurkadele ja leian mitu alternatiivi olukorra lahendamiseks“ (4,2). Kõige madalamalt (3,1) hindasid töötajad väidet „Ettevõtte pakub head motivatsioonipaketti“. Selle väite standardhälve on suur (1,1) mis viitab sellele, et mõni töötaja on väga rahul ettevõtte poolt pakutava motivatsioonipaketiga ning mõni töötaja tunneb, et ettevõtte ei

motiveeri teda üldse. Kõige kõrgema standardhälbega (1,3) on väide „Ma saan enda töö eest vääri tasu“ ning keskvärtus on 3,6, millest saab jällegi järeldada, et töötajate hinnangud on väga erinevad.

Ankeetküsitluse neljas osa on samuti jagatud erinevateks alaosadeks, millest küsimused 1-4 hindavad loovust, küsimused 5-8 hindavad innovatsiooni ning küsimused 9-12 hindavad üldist rahulolu. Siinkohal uurib töö autor taaskord küsitluse neljandat osa alaosade ning osakondade kaupa. Selle ilmestamiseks on ka alljärgnev joonis 6. Analüüsisist on välja jäetud üks ankeet, millel vastaja polnud vastaja andmeid täitnud ning seega ei saa teada, millises osakonnas vastaja töötab.

Joonis 6. Loovus, innovatsioon ja üldine rahulolu osakondade kaupa.



Joonisel 6 võib näha, et üldiselt kõige loovamad, innovaatilisemad ning rahulolevamad on restorani ja hommikusöögi teenindajad. Hommikusöögi ja restorani teenindajad tunnevad, et nad on pigem loovad oma tööülesannete täitmisel. Kõige innovaatilisemalt tunnevad ennast restorani ja vastuvõtu teenindajad ning kõige rohkem on üldiselt rahul restorani teenindajad, seepärast vastuvõtu ja hommikusöögi teenindajad.

Samuti saab küsitluse neljandat osa analüüsida ka tööstaaži järgi. Kuna kaks inimest ei olnud tööstaaži kirja pannud, siis nende andmeid ei arvestatud. Selgub, et loovamad, innovaatilised ja üldiselt rahulolevamad on töötajad, kes on töötanud alla aasta (keskmine värtus neljandas osas on 3,9). Üle aasta töötanud töötajatel on keskmine värtus 3,6.

Töö autor toob välja ka uuringu iga erineva osa keskmised väärtused, et võrrelda, millist jõustamise osa hinnati kõige kõrgemalt. Selle ilmestamiseks on alljärgnev tabel 6.

Tabel 6. Uuringu erinevate osade keskmised väärtused

Uuringu osa	Keskmine väärtus
Psühholoogiline jõustamine	4
Organisatsiooniline jõustamine	3,5
Jõustav juhtimisstiil, motivatsioon, pühendumine ja töörahulolu	3,8
Loovus, innovatsioon ja üldine rahulolu	3,8

Tabeli 6 põhjal saab väita, et töötajad tunnevad kõige rohkem ennast psühholoogiliselt jõustatuna ning kõige vähem tuntakse ennast organisatsiooniliselt jõustatuna. Kuigi organisatsiooniline jõustatus on kõige madalam, on see siiski üle keskmise. Kokkuvõtvalt võib öelda, et Hotell Dorpati eesliini töötajad tunnevad ennast pigem jõustatuna.

Uuringu lõpus oli võimalus kirjutada omalt poolt kommentaare, märkuseid, ettepanekuid. Üks ankeedile vastaja oli alustanud kommentaari kirjutamist aga oli ümber mõelnud ning selle korrektoriga kustutanud. Üks ankeedi täitja oli omalt poolt lisanud kommentaare ankeedi keskele väidete juurde. Ankeedile vastaja oli märkusteks lisanud, et ettevõtte on tutvustanud missiooni aga visiooni ning eesmärged ei ole tutvustatud ning „Palju tööd = preemia kuu lõpus“

3. UURINGU TULEMUSTE JÄRELDUSED JA ETTE- PANEKUD EESLIINI TÖÖTAJATE JÕUSTAMISEKS HOTELLIS DORPAT

Uuringust saadud andmete põhjal võib järeldada, et töötajad on kõige rohkem psühholoogiliselt jõustatud. Samuti tunnevad töötajad, et nad pigem on motiveeritud, pühendunud oma tööle, rahulolevad oma tööga ning üldise olukorraga ettevõttes. Veel tunnevad nad ennast loovalt ning innovaatsiliselt. Töötajad on pigem nõus ka sellega, et juhid kasutavad jõustavat juhtimisstiili. Kõige vähem tunnevad töötajad ennast organisatsiooniliselt jõustatuna.

Tööstaaži andmeid vaadates saab väita, et alla aasta töötanud töötajad tunnevad jõustatust natuke rohkem kui üle aasta töötanud töötajad. Psühholoogilisel jõustamisel olid keskmised väärtused samaväärsed (3,9). Teistel uuringu osadel olid keskmiste väärtuste vahed väikesed (enamasti 0,2/0,3 punkti) ning erinevus võis tulla ka sellest, et üle aasta töötanud töötajaid oli 6 ning alla aasta töötanud töötajaid 5. Võib järeldada, et ei oma tähtsust kaua oled ettevõttes töötanud, et tunda ennast jõustatuna.

Uuringu osast, mis uuris psühholoogilist jõustatust, saadud keskmistele väärtustele ja standardhälvetele tuginedes sai järeldada, et töötajad on hästi kursis oma vastutusvaldkonnaga töö, tööülesannete ning õiguste ja kohustustega. Samuti peavad nad oma tööd tähtsaks, huvitavaks, tööalaseid tegevusi tähendusrikkaks ning on enesekindlad oma tööülesannete täitmisel. Kõikidel nendel väidetel olid hinnangud üle 3 palli ning ka standardhälve oli madal, mis tähendab, et töötajad on pigem üksmeelel nendes küsimustes. Töö autor soovib aeg-ajalt töötajatele üle korrata nende õigused ja kohustused töökohal, vastutusvaldkonnad ning läbi koolituste täiendada veelgi enam töötajate teadmisi ja oskuseid. Lorinkova ja Pearsall (2013: 573) jõudsid samuti järeldusele, et jõustamise rakendamisel ettevõttes on oluline, et juhid annaksid alluvatele edasi selged juhised ja ootused.

Madalamad hinnangud, hindamaks psühholoogilist jõustatust, said küsimused mis puudutasid töötajate tunnetust, et nad avaldavad mõju oma osakonnas, julgevad avaldada arvamust ning nad saavad ise otsustada oma tööülesannete üle. Kuigi nende väidete keskmised ei olnud väga madalad, siis ettevõttes on siiski töötajaid, kes tunnevad, et nad pigem ei avalda mõju ning nad ei julge avaldada oma arvamust ja ei saa ise otsustada oma tööülesannete üle. Jõustamise rakendamiseks on väga oluline töötajate julgus avaldada arvamust ning juhtide võime ja tahtmine kuulata neid arvamusi. Samuti on oluline, et töötajad tunneksid, et nad avaldavad mõju oma osakonnas toimuvale. Kui töötajad saavad rohkem vabadust oma tööülesannete täitmise üle, siis see tähendab, et neil on ka suurem kohustus, et need ülesanded saaksid täidetud. Töötajate suurem kohustus on seotud ka tundega, et neid väärtustatakse ning nad on oma töökohale pühendunud, mis viib omakorda töörahuloluni. Samuti kui juht on ülesanded töötajatele usaldanud, saab ta ise tegeleda tähtsamate ülesannetega. Mitmed uurijad (Namasivayam jt. 2014: 70, 76-79; Kim jt. 2012: 15-16; Raub, Robert 2013: 143,137) on jõudnud järeldusele, et jõustatud juhtide kaudu jõustatakse töötajaid, mis omakorda mõjutab positiivselt töötajate töörahulolu ja pühendumist ettevõttele ning see omakorda mõjutab ka klientide rahulolu. Kokkuvõtvalt saab väita, et juhid mõjutavad läbi töötajate klientide rahulolu ettevõttega. Raub ja Robert (2013: 144) leidsid ka seda, et tänu jõustatud töötajatele väheneb juhtide töökoormus ning nad saavad pisiasjadega tegelemise asemel keskenduda töödele, mis on ettevõttele rohkem tähtsad.

Samas on töötajad pigem kõhklevad seisukohal, mis puudutab töökoha ohutust (keskmine väärtus on 3,1). Mõned töötajad tunneb ennast palju turvalisemalt kui teised. Kuna uuringus ei olnud see küsimus täpsustatud, siis peaks töötajatelt täpsemalt välja selgitama, miks nad arvavad, et nende töökoht ei ole ohutu.. Üks võimalustest võib olla, et töötajad tunnevad, et nende töökoht ei ole ohutu näiteks tänu mingitele seadmetele või tunnevad nad ennast ohustatuna hoopis kolleegide või klientide poolt. Samuti võivad töötajad karta oma töökoht kaotada. Siinkohal töö autor soovib töötajatel ise olla avatumad ja julgemad ning teavitada juhte probleemidest, mida saavad juhid lahendada (näiteks seadmete parandus või välja vahetamine). Tihti arvavad töötajad, et probleemidest teavitamine ei ole nende töö aga tihti ei mõelda sellele, et juhid ei saa probleemi lahendada, kui nad sellest teadlikud ei ole. Töötajad võiksid samuti ise probleemile lahenduse välja pakkuda. Ettevõttel on olemas ka tööohutusjuhend. Võib

juhtuda, et mõni töötaja pole sellega kursis või on ohutusjuhend kohati aegunud (näiteks saab nüüd politseid, kiirabi ja päästjaid kutsuda ühelt numbrilt - 112, kuigi varem olid selleks erinevad numbrid). Töö autor soovib ettevõttel üle vaadata, kas ohutusjuhend on ikka kaasaegne ning vastab kõikidele nõuetele ning samuti võib kontrollida, kas kõik töötajad on kursis sellega.

Veel tunnevad töötajad, et nende töö pigem tekitab nendes stressi. Eesliini töötajad võivad tunda stressi seetõttu, et on pidevalt silmast-silma kontaktis klientidega. Uuringus ei olnud täpsustatud stressi tekitavaid tegureid. Töö autor leiab, et ettevõtte võiks täpselt välja selgitada konkreetsete tegurid, mis tekitavad töötajates stressi. Erinevatel osakondadel võivad stressi tekitada erinevad tegurid, kasvõi pikad vahetustega tööpäevad, mis ei pruugi kõikidele töötajatele sobida. Töö autor soovib juhtidel töötajatega rääkida avatult ning välja selgitada mis tegurid tekitavad töötajates stressi. Võib ka juhtuda, et töötajad ei soovi oma otsestele ülemustele ennast avada ja rääkida vabalt, seega võib korraldada ka näiteks grupivestluse, kus kõik osakonna töötajad saavad arutelu käigus välja tuua oma osakonnas stressi tekitavaid tegureid. Kui on välja selgitatud, mis tegurid tekitavad töötajates stressi saab vaadata juba edasi, kuidas neid tegureid eemaldada või mida parandada, et töötajate stressitunnetust vähendada. On oluline, et töötajad tunneksid, et ettevõtte tunneb huvi selle vastu ja üritab leida probleemile lahenduse. Samale järelduse jõudsid ka Pelit jt. (2011: 794-796) oma uurimuses, et töötajate stressi vähendamisel on olulisem juhtkonnapoolne suhtumine töötajatesse ning seda peetakse isegi olulisemaks, kui motivatsiooni või töörahulolu.

Uuringu teist osa, mis uuris organisatsioonilist jõustamist, hindasid töötajad kõige madalamalt, aga samas pigem üle keskmise (3,5 punkti). Enamus töötajaid tunnevad, et neile on antud piisavalt informatsiooni tegemaks oma tööd hästi ning ettevõttes kehtestatud reeglid aitavad täita töökohustusi. Samas on nende väärtuste standardhälve 1 või suurem, mis viitab sellele, et on töötajaid, kes tunnevad et neil pole piisavalt informatsiooni tegemaks oma tööülesandeid hästi ning ettevõttes kehtestatud reeglid pigem piiravad neid. Samas hindavad töötajad info kättesaamist õigeaegselt pigem üle keskmise ning selle väite standardhälve on kõige väiksem (0,6), mis viitab pigem töötajate üksmeelele. Kui vaadata analüüsis eraldi osakonniti info liikumist ettevõttes,

siis selgub, et info liikumisega on pigem rahul restorani teenindajad ning vähem rahul või kõhklevad seisukohal on vastuvõtu - ja hommikusöögitoitajad. Kuigi saadud tulemused ei olnud kõige halvemad, siis kindlasti on info liikumise osas kohti, mida saab veel paremaks muuta.

Hotell Dorpat kasutab, info kiireks liikumiseks ja kätte saamiseks töötajatele, e-mailide saatmist ning info stendidele üles riputamist töökohas. Töö autor leiab, et töötajad kasise või ettevõtte abiga, võiksid luua omale sobiva viisi, kuidas infot omavahel kiiremini jagada. Samuti leidsid Kazlauskaita jt. (2011: 142), et organisatsiooniline jõustamine on üks personalijuhtimise tegevusi, mille oluline osa on voolav info jagamine ning efektiivse info levitamise süsteemi loomine.

Me elame ajastul kus suurt rolli mängib infotehnoloogia kasutamine. Ettevõtted saavad seda ära kasutada ettevõtte sisese suhtluse arendamiseks. Tõenäoliselt kasutab enamus töötajatest mingit sotsiaalmeedia lehte, näiteks Facebooki. Töö autor teebki ettepaneku teha Facebooki kinnine grupp ettevõtte töötajatele, kus töötajad ise saavad pidevalt lisada infot või teha märkuseid. See tagab ka selle, et töötajad, kellel on vaba päev, loevad uut infot juba enne tööle minemist ning nad on pidevalt kursis ettevõttes toimuvaga.

Hetkel toimuvad ettevõttes igas osakonnas eraldi koosolekud vastavalt vajadusele aga samuti võib korraldada korra aastas terve maja üldkoosoleku, kus kõik osakonnad saavad vajalikku infot jagada erinevate osakondade tööde ja ülesannete kohta ning läbi arutada ja ennast kurssi viia terve maja tegemistega ning vahepeal toimunud või toimuma hakkavate muudatustega. Terve maja koosolekul oleks ka hea korraga tutvustada kõikidele töötajatele ettevõtte missiooni, visiooni ja eesmärgi, et töötajad saaksid aru mida soovitakse ettevõttes saavutada ning kuidas nemad saavad kaasa aidata selle saavutamisel.

Keskmisel tasemel ehk arvamused, mis jäävad 3 palli (täheendab „nii ja naa“) juurde, hinnati veel küsimusi, mis puudutasid ettevõtet ning juhtkonda. Nende kõikide väidete standardhälve oli suurem kui 1, mis jällegi viitab töötajate arvamuste suurele erinevusele. Mõned töötajad tunnevad, et ettevõtte väärtustab oma töötajaid, mis on väga tähtis, kuigi on ka töötajaid kes tunnevad, et ettevõtte neid ei väärtusta. Mõned töötajad

tunnevad, et ettevõtte ei julgusta neid kiirelt klientide probleeme lahendama ja ettepanekuid tegema, et töö kvaliteeti parandama. Samuti tunnevad paljud töötajad, et neid ei kohelda teistega võrdselt ning juhtkond ei tunne huvi töötajate igapäevaprobleemide vastu, mis on tööga seotud. Töötajate tunnetus, et neid ei kohelda teistega võrdselt, võib tuleneda nende otsuste juhtide tegevusest. Samuti on töötajad kahtleval seisukohal küsimustes, mis puudutab töötajate sõnaõigust tööülesannete määramisel. Kõige madalamalt (2,8) hinnati küsimust, mis puudutas töötajate arvamuse kuulamist juhtkonna poolt ettevõttes otsuste tegemisel, mis viitab sellele, et töötajad pigem tunnevad, et nende arvamusi ei kuulata.

Jõustamise maksimaalseks ära kasutamiseks on vajalik väga suur juhtkonnapoolne tegutsemine. Töötajatele on vaja selgitada jõustamise põhimõtteid ning kuidas seda rakendatakse. Samuti leiavad Matthews jt. (2003: 299-301), et jõustamise programmi edukalt rakendada, siis töötajad peavad aru saama otsuste tegemise protsessist. Töö autor soovib ettevõttel välja töötada selged juhised, kuidas ettevõttes otsuseid vastu võetakse ning samuti seletada töötajatele, et neil on ka õigus kaasa rääkida nende välja töötamisel ning teha ettepanekuid, mis puudutavad nende tööd. Jõustamise rakendamisel on väga oluline töötajate tunnetus, et neid väärtustatakse ning nende tööd hinnatakse. Kõik see mõjub töötajatele ka motiveerivalt ning motiveeritud töötajad on oma tööle rohkem pühendunud ning saavutavad paremaid tulemusi töö. Samale järeldusele jõudsid ka Oraman jt. (2011: 414-419) oma uurimuses, et kõige motiveerivamateks teguriteks peavad töötajad tunnustust ja kindlustunnet. Samuti leidsid Kim jt. (2009: 370) ning Çakar ja Ertürk (2010: 346) oma uurimustes, et töötajaid motiveerib kõige rohkem juhtkonnapoolne toetus, kiitmine ja tagasiside.

Töötajad olid ka erinevatel arvamustel küsimuses, kas neile on tutvustatud ettevõtte missiooni, visiooni ja eesmärke. Samuti on töötajad kahtleval seisukohal küsimuses, mis puudutab juhtkonna poolset info jagamist ettevõttes selle kohta, kuidas soovitud eesmärke täidetakse. See võib samuti tuleneda otsuste juhtide tegevusest, kes pole töötajatele tutvustanud neid punkte. Samas tõi üks töötaja välja, et missiooni on talle tutvustatud aga visiooni ja eesmärke mitte. Siinkohal soovib töö autor ettevõttel kirja panna ettevõtte missioon, visioon ja eesmärgid nende saavutamiseks ning neid tuleks tutvustada ettevõtte töötajatele. See aitaks kaasa töötajate tunnetusele ja arusaamisele

miks nad seal ettevõttes on ja mida ettevõttes soovitakse saavutada. Samale järeldusele jõudsid ka Matthews jt. (2003: 299-301), kes ütlevad, et kui ettevõtte soovib, et jõustamise programm oleks efektiivne on tähtis, et töötajad saaksid aru ettevõtte visioonist ja eesmärkidest.

Kazlauskaite jt. (2011: 141) ütlevad, et organisatsioonilist jõustamist peaks vaatama, kui erinevate personalijuhtimisalaste tegevuste komplekti. Kuna organisatsiooniline jõustamine on tihedalt seotud erinevate personalijuhtimise tegevustega ning antud uuringust selgub, et töötajad on pigem kõhklevad seisukohatadel erinevates tegurites, mis on seotud organisatsioonilise jõustamisega, võiks ettevõtte kaaluda personalijuhi palkamist, kelle ülesandeks oleks siis terve ettevõtte töötajate, mitte ainult uuritud eesliini töötajate, juhtimine, suunamine ja jõustamine. Kui ettevõtte ei soovi uut ametikohta luua, siis võib kaaluda ka osakondade juhtide lisakoolitamist personalijuhtimise teemadel.

Töö autor leiab, et jõustamist maksimaalselt ära kasutada peaks ettevõtte kasutama mõlemat (psühholoogilist ja organisatsioonilist) jõustamise vormi koos ning kuna organisatsioonilise jõustamise tunnetus on madalam, siis sellele peaks rohkem tähelepanu pöörama ning kasutama seda efektiivsemalt. Samale järeldusele jõudsid ka Zeglat jt. (2014: 55,65), kes uurisid mõlemat jõustamise vormi koos.

Uuringu kolmas osa uuris eesliini töötajate jõustavat juhtimisstiili, motivatsiooni, pühendumust ja töörahulolu. Töötajad hindasid kõrgelt enda oskuseid lahendada keerulisi olukordi ning rahulolu enda tööga. Samuti olid töötajad nõus sellega, et kui nad enda tööd hästi teevad, siis neid premeeritakse selle eest. Kõikide nende väidete keskmised väärtused olid üle 4 punkti ning standardhälve 0,8, mis viitab ka töötajate üksmeelele.

Töötajad hindasid kõrgelt (4) veel ka väidet, et nad soovivad jätkata töötamist samal ametikohal, kuigi oli ka töötajaid, kes seda pigem ei teeks. Kuna töötajad on pigem rahul oma tööga, siis võib olla, et mõni töötaja lihtsalt soovib midagi muud teha või soovib saada ametikõrgendust. Uuringu kolmandas osas said kõige madalamad (3,5) punktid, kuigi mis on ikkagi üle keskmise, väited, et töötajad saavad töö eest väärilist tasu ning nad ei mõtle töökoha vahetamisele. Nende väidete standardhälve oli suur

(1,3), mis viitab sellele, et mõned töötajad on väga rahul oma töötasuga ning ei mõtle töökoha vahetamisele aga samas on töötajaid, kes seda teevad. Saab järeldada, et pigem on enamus töötajaid oma ametikohaga rahul, mõned vähem rahul, aga samas rohkem töötajaid mõtleb töökoha vahetamisele. See võib olla omavahelises seoses ka töö eest saadava tasuga, millega mõni töötaja üldse rahul pole.

Töö autor soovib ettevõttele sellist lähenemist, et kui vabaneb mõni ametikoht (näiteks vahetusevanem, vastuvõtjuht jt), millele saaks edutada mõnda kaastöötajat, siis esmases järjekorrad võiks korraldada konkursi juba olemasolevate töötajate seas. See kindlasti annaks töötajatele võimaluse ennast näidata ja tõestada.

Keskmisest natuke kõrgemalt hinnati veel ka väiteid, mis käivad jõustava juhtimisstiili kohta, et osakonna juhid tunnevad muret osakonna edukuse pärast, ülemused kuulavad osakonna ideid ja ettepanekuid ning ülemus õpetab osakonna liikmetele, kuidas iseseisvalt probleeme lahendada. Kuigi oli ka töötajaid, kes pigem seda ei tunne. Saab väita, et osakondade juhid pigem arvestavad oma töötajate ettepanekutega ning ideedega ning tunnevad osakondade pärast muret. Töötajate arvamused ühtivad väite puhul, et osakonna juhid õpetavad neid iseseisvalt probleeme lahendama. Samas aga uuringu teises osas andsid töötajad madalamaid hinnanguid juhtkonna kohta, kes pigem ei kuula ja ei arvata töötajate ideedega. Siinkohal peaks ettevõtte olema ühtsem, kui soovitakse jõustamist rakendada. Töötajad peavad tundma, et nii otsesed juhid, kui ka juhtkond kuulavad neid ning arvestada nende ettepanekutega ning ideedega. See loob töötajatele meeldiva töökeskkonna ning tõstab nende motivatsiooni ja seeläbi ka töösooritust. Seda saab võtta, kui jõustavat juhtimisstiili, kus juhid jagavad oma otsuste tegemise võimu ka alluvatega, kes saavad kaasa rääkida, ning avaldada oma arvamust. Samuti suunab see töötajaid tegema rohkem meeskonnatööd. Samale järeldusele jõudsid ka Lorinkova ja Pearsall (2013: 573) oma uurimuses.

Keskmisest kõrgemalt hinnati ka väidet, et töötajaid pidevalt koolitatakse, et tagada head teeninduse taset. Kuigi siinkohal oli samuti töötajaid, kes tunnevad, et neid ei koolitata piisavalt. Ettevõtte korraldab oma töötajatele koolitusi, erinevaid motivatsiooni-, teenindus-, söögi-, ja joogikoolitusi. Töö autor soovib juhtidel töötajatelt, kes osalesid koolitustel, küsida tagasisidet koolituste ja koolitajate kohta.

Samuti võib töötajatelt uurida, millistest koolitustest nad puudust tunneksid ning millised koolitused aitaksid neil veelgi paremini oma tööülesandeid lahendada.

Töötajad pigem nõustusid ka väidetega, et nad näitavad üles initsiatiivi lahendamaks keerulisi ülesandeid ning teevad rohkem, kui neilt nõutakse. Samuti oli nende väidete puhul hinnangud andnud töötajaid, kes ei näita ise üles initsiatiivi ning ei tee rohkem, kui neilt nõutakse. Töötajad, kes pigem andsid negatiivsed hinnangud võib see tuleneda rahulolematusest tööga, mille üheks väljundiks võib olla olukord, kus töötaja on rahulolematu oma tööga ning muutub passiivseks oma olukorra puhul või hakkab üldse järjest vähem oma tööülesandeid täitma. Olukorra parandamiseks peaksid töötajad tundma, et nende aktiivsem käitumine parandaks nende töötingimusi. Zhou ja George (2001: 683,690,692) ütlevad, et teatud tingimused, näiteks kolleegide ja organisatsiooni poolne tagasiside, abivalmidus, toetus, võivad viia ka positiivsete väljunditeni. Töö autor soovib ettevõttes kolleegidel anda üksteise tööle tagasisidet, sest võib juhtuda, et töötaja ise ei pane tähele, mis vigu ta oma töös teeb või pole keegi tema tähelepanu enne sellele juhtinud. Samuti peaksid kolleegid üksteist aitama ja toetama ning meeles pidama, et nad peaksid ühtse meeskonnana töötama. See kõik parandab nende enda töötingimusi, mis viib paremate töötulemusteni ning omakorda töörahuloluni.

Uuringu neljandas osas, mis uuris töötajate loovust, innovatsiooni ning üldist rahulolu, selgus, et üldiselt on töötajad oma tööandjaga rahul. Selle väite keskmine väärtus on 4,4 ja standardhälve 0,9, mis viitab ka töötajate pigem üksmeelele.

Töötajad hindasid kõrgelt veel väiteid, mis seostusid probleemide lahendamisega. Selgub, et töötajad otsivad probleemide lahendamiseks informatsiooni erinevatest allikatest ning mõtlevad erinevatele vaatenurkadele ja leiavad mitu alternatiivi olukorra lahendamiseks. Nende väidete keskmised väärtused olid üle 4 ja standardhälbed väiksed, mis viitab jällegi töötajate pigem üksmeelele.. Töö autor leiab, et on väga positiivne, et töötajad suudavad ise mõelda erinevaid viise probleemide lahendamiseks ning kasutavad vajadusel ka lisaallikaid. Kuna mõned töötajad vastasid, et nad pigem ei mõtle erinevatele vaatenurkadele ning ei otsi informatsiooni erinevatest allikatest, siis jõustamist rakendades võiks töötajaid motiveerida seda tegema. Kindlasti peaks töötajatele selgitama, miks see nendele kasulik on. See arendaks töötajaid iseseisvalt mõtlema, probleeme lahendama ning mida loovamalt suudavad töötajad mõelda, seda

rohkem suudavad nad ka olla innovaatilisemad ning välja pakkuda uusi ideid, mida saaks enda töös rakendada. Ka Slåttena ja Mehmetoglu (2011: 264,266) jõudsid oma uurimuses järeldusele, et loovus on seotud innovaatilise käitumisega ning jõustatud töötajad rakendavad seda oma töös. Samuti ütlevad nad veel, et loovus on seotud töötajate jõustamisega, ettevõtte visiooniga ning tööle pühendumisega. See jällegi näitab, et kui soovitakse töötajate loovust arendada, siis on oluline neile selgitada ettevõtte visiooni ning tõsta nende pühendumust tööle.

Veel hindasid keskmisest natuke kõrgemalt (3,7/3,6) töötaja oma panustamist teenuste kvaliteedi tõstmiseks, pakkudes selleks välja uudseid ideid ning mõeldes välja erinevaid viise tööülesannete täitmiseks. On töötajaid, kes pigem ei mõtle ise välja uusi viise ning ei paku ka uudseid ideid välja. See võib tuleneda sellest, et töötajad ei julge seda teha või lihtsalt ei soovi seda teha, sest töötaja pole rahul enam oma tööga ning muutub passiivseks ning võib hakata ka järjest vähem oma tööülesandeid täitma. Jõustamist rakendades on oluline, et töötajad tunneksid, et nende ideid võetakse kuulda ja nad võivad mõelda erinevaid viise oma tööülesannete täitmiseks. See kõik tõstaks töötajate motivatsiooni ja töörahulolu. Samuti oleksid töötajad rohkem pühendunud oma tööle.

Töötajad on veel nõus väitega, et neil võiks olla suurem kontroll oma töö üle. On ka töötajaid, kes sellega pigem ei nõustu. Jõustamise rakendamisel on oluline, et töötajad saaksid rohkem enda tööd ja sellega seonduvaid otsuseid kontrollida. Kui töötajad saavad rohkem oma tööd kontrollida, siis see tõstab nende motivatsiooni ning iseseisvat otsustus- ja mõtlemisvõimet. Kui ettevõtte liigselt standardiseerib tööd, siis see võib negatiivselt mõjuda töötajate loovusele ja innovaatilisusele, mis jällegi langetab nende psühholoogilist jõustatust ja võib mõjuda negatiivselt ka töösooritusele. Samale järeldusele jõudsid ka Tsaur jt. (2014: 1110-1111) oma uurimuses.

Ettevõtte poolt pakutavaid arenguvõimalusi ning võimalusi proovida erinevaid viise probleemide lahendamiseks hindasid töötajad keskmisest natuke kõrgemalt (3,7). On ka töötajaid, kes pole üldse sellega nõus. Kuna eelnevalt sai selgeks, et töötajad mõtlevad välja erinevaid viise probleemide lahendamiseks, siis mõni töötaja tunneb, et ettevõtte ei luba neil proovida neid viise. Jõustamist kasutades on oluline, et töötajad saaksid ikkagi oma ideid töös rakendada ning proovida erinevaid viise probleemide lahendamiseks.

Küsimustele, mis puudutasid ettevõttepoolset toetust ja tunnustust innovatsioonilisele käitumisele ning julgustamisele avaldamaks uudseid ideid, on keskmiseks väärtuseks 3,5 ja standardhälve on 1 või suurem. See näitab, et pigem on töötajad keskmisel seisukohal ja nende arvamused erinevad. Töötajaid jõustades on oluline ka ettevõttepoolne toetus. Kui ettevõtte ka ise järgib kõiki jõustamisele suunavaid tegevusi, siis see julgustab töötajaid olema innovaatilised ning loovad oma töös. Samadele järeldustele jõudsid ka mitmed teised uurijad oma uurimustes (Lincoln jt. 2002: 288; Slåttena, Mehmetoglu, 2011: 267-268; Gill jt. 2010: 270; Bo, Heesup, 2014: 230)

Uuringu neljandas osas sai kõige madalamad punktid (3,1) väide, et ettevõtte pakub head motivatsioonipaketti. Selle väite puhul on standardhälve ka 1,1, mis näitab, et töötajate arvamused erinevad. Mõni töötaja on väga rahul olemasolevate motivatsioonipakettidega aga mõni töötaja pole nendega üldse rahul. Hetkel on ettevõttepoolsed motiveerivad tegurid erinevad koolitused, ka motivatsioonikoolitused. Samuti saavad töötajad preemiat. Ettevõtte poolt võib motiveerivaks pidada ka töötajatele jõulupeo korraldamist. Töö autor pakub omalt poolt välja erinevaid motiveerivaid tegureid (koos seletusega), lisaks olemasolevatele, mida ettevõtte võib kasutada töötajate motivatsiooni tõstmiseks:

- Keeleõppe hüvitamine. Eesliini teenindajatele on oluline, et nad oskaksid erinevaid keeli. Ettevõtte võiks pakkuda töötajatele omalt poolt tasuta keeleõpet, koos koolituslepinguga. Koolitusleping oleks selleks, et töötaja ja ettevõtte sõlmivad lepingu ning töötajale on keeleõpe tasuta, kui ta töötab ettevõttes veel teatud aeg (näiteks aasta). Kui töötaja aga soovib ettevõttest varem lahkuda, siis on ta kohustatud hüvitama ettevõttele mingi osa õppetasust. See tagab selle, et ei juhtuks olukorda, kus ettevõtte tasub töötaja keeleõppe aga töötaja lahkub peagi peale õpet ettevõttest.
- Spordikulude hüvitamine. Töö autor leiab, et see võib töötajaid motiveerida ning seeläbi parandada ka nende tervist ning suunata töötajaid rohkem aktiivsele eluviisile.
- Tasustatud lisapuhkus või motivatsioonipäevad. Staažikamatele töötajatele võiks olla võimalus võtta tasustatud lisapuhkust ning kõikidele töötajatele võiks pakkuda

võimalust võtta lisaks mõni motivatsiooni puhkepäev (näiteks 1-2 päeva kuus või 4 päeva kahe kuu jooksul)

- Massaaž, maniküür, pediküür, näohooldus jms. Kuna hotelli juurde kuulub ka spaa ning eesliini teenindajad peaksid alati korrektsed välja nägema, siis võiks ettevõtte pakkuda töötajatele võimalust valida endale tasuta mõni eelnevalt nimetatud hoolitsustest näiteks kord kolme kuu jooksul.

Uuringust selgus, et praegune süsteem ettevõttes kohati toimib hästi aga on ka kohti, mida saaks paremaks muuta. Jõustamise rakendamisel ettevõttes peaks ettevõtte esmalt töötajatele selgitama jõustamise kontseptsiooni. Samuti peavad töötajad ise olema avatud ning valmis proovima uut lähenemist. Jõustamine saab toimida ainult kahepoolselt. Hotell Dorpat otsesed juhid saavad jagada oma võimu ning tööülesandeid alluvatega. Töötajatele saab määrata ülesandeid, mis on vastutusrikkamad. Samuti saab töötajatele anda vabaduse võtta vastu otsuseid, mis tagaksid kiire ja paindliku reageerimise probleemidele. Oluline on ka töötajate julgustamine, et nad arendaksid ennast, teataksid probleemidest, aitaksid kolleege, pakuksid välja uudseid ideid ja lahendusi. Töö autor leiab, et töös tehtus ettepanekuid saab kasutada majutusettevõttes olemas oleva süsteemi paremaks muutmiseks koostöös ettevõtte juhtide ja töötajatega.

KOKKUVÕTE

Lõputöö teemaks oli „Personali jõustamise võimalused majutusettevõttes Hotell Dorpat näitel“. Töö autor püstitas uurimisküsimuseks: „Millised võimalused on personali jõustamiseks majutusettevõtetes?“ Lõputöö eesmärgiks oli teha ettepanekuid jõustamise kasutamiseks eesliini töötajatele hotellis Dorpat. Selleks, et uurimisküsimusele saada vastust ning täita eesmärk, seadis töö autor ka uurimisülesanded. Uurimisülesanneteks oli koostada teoreetiline ülevaade tuginedes erinevatele kirjandusallikatele, valmistada ette uuringumudel, läbi viia uuring, analüüsida tulemusi ning saadud tulemustele ja teooriale tuginedes teha järeldused ja ettepanekud. Lõputöö autor täitis kõik uurimisülesanded ning selle käigus sai vastuse uurimisküsimusele ning täitis lõputöö eesmärgi.

Kõige pealt tutvus lõputöö autor töötajate jõustamist kajastava teooriaga ning tegi sellest antud töös ülevaate. Veel sai teoorias vaadatud jõustamise rakendamist ning mõju töösooritusele. Erinevate autorite mõtteid koondades võib väita, et jõustamine on protsess, kus juhid jagavad oma võimu alluvatega ning kaasavad neid otsuste tegemisse. Läbi töötajate jõustamise seatakse kõrgemad ootused ning jõustamise rakendamine võimaldab neid ootuseid täita. Töötajate jõustamine viib ka töörahuloluni ning motiveerib töötajaid nii individuaalsel kui ka meeskonna tasandil.

Peale teooriaga tutvumist valmistas töö autor ette uuringu mudeli, tuginedes varasemalt teostatud uuringutele ning viis uuringu läbi. Uuringus oli kasutatud ankeetküsitlust. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kui jõustatult tunnevad ennast eesliini töötajad hotellis Dorpat. Jõustatust mõõdeti nii psühholoogilisel, kui ka organisatsioonilisel tasemel. Samuti uuriti veel jõustavat juhtimisstiili, motivatsiooni, pühendumust, innovatsiooni, loovust, töörahulolu ja üldist rahulolu ettevõttega.

Uuringu läbiviimisel oli tegemist kõikse valimiga ning sihtrühmaks oli Hotell Dorpati eesliini töötajad. Kuna valim oli piiratud ja kõikidelt töötajatelt ei saadud ankeete tagasi, siis ei saa saadud tulemusi lõplikena käsitleda. Töö autor analüüsis uuringust saadud andmeid kasutades selleks nii sisu- kui statistilist analüüsi. Uuringu tulemustest selgus, et töötajad tunnevad, et nad on pigem jõustatud erinevates valdkondades ning kõige rohkem tunnevad nad jõustatust psühholoogiliselt. Selgus, et paljudes valdkondades on töötajate arvamused ja hinnangud jõustatusele väga erinevad. Uuringu andmeid analüüsid selgus veel, et ei oma tähtsust kaua oled ettevõttes töötanud, et tunda ennast jõustatuna.

Lõputöö kolmandas osas tegi töö autor saadud andmetele ning teooriale tuginedes järeldused ja ettepanekud. Peamised ettepanekud, mida töö autor tegi oli, et kaasata töötajaid otsuste tegemise protsessi ja julgustada neid avaldama oma arvamust. Läbi selle saab tõsta töötajate motivatsiooni, töösooritust ning töörahulolu. Samuti peaks ettevõtte pöörama rohkem tähelepanu organisatsioonilisele jõustamisele.

Kuna antud lõputöös uuriti ainult eesliini töötajaid, siis pole saadud tulemused piisavad, et teha terve ettevõtte kohta üldistusi. Edaspidi on võimalik uurida kui jõustatult tunnevad ennast ettevõtte kõik töötajad ning sellisel juhul võib selleks kasutada faktoranalüüsi. Jõustamise rakendamisel ettevõttes on veel võimalik uurida, kuidas on see mõjutanud töötajate töösooritust ning töörahulolu. Antud lõputöös teostatud uuring tugines ühele ettevõttele aga sama välja töötatud mudelit on võimalik kasutada ka teistes majutusettevõtetes ning hinnata töötajate jõustatust.

Kuna tänapäeva ühiskond on kiirelt muutuv ning ettevõtted peavad muudatustega kaasas käima, et püsida konkurentsisis, siis tihti tuleb kaasa minna uute ideedega ning muudatustega. Paljud neist muudatustest võivad olla väga kasulikud ning kaasa tuua töötajate seas parema ning kiirema töösoorituse. Läbi rahulolevate ja motiveeritud töötajate teenindatakse kliente paremini, väheneb tööjõu volavus ning suureneb töötajate pühendumine, mõjutatakse ettevõtte mainet, tõstetakse teenuste kvaliteeti ning suurendatakse ettevõtte tulusid. Lõputöö autor leiab, et kõike seda on võimalik teha rakendades töötajate jõustamist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Baird, K., Wang, H.** 2010. Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*. Vol. 39 (5), pp 574-599.
2. **Bo, M., Heesup, H.** 2014. The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. Vol. 23, pp 218–237.
3. **Çakar, N. D., Ertürk, A.** 2010. Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*. Vol. 48 (3), pp 325-359.
4. **Conger, J. A., Kanungo, R. N.** 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. Vol. 13 (3), pp 471-482.
5. Dorpat Hotel. Dorpat Hotel [<http://www.dorpat.ee/et>] 15. 04. 2015.
6. Eesti Statistika. Statistika blogi. Majanduskriisi haripunktis oli enamik töötajaid rahul nii töö kui ka töösuhte kindlusega [<https://statistikaamet.wordpress.com/tag/tooelu-uuring/>] 04. 2011.
7. **Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., Sharma, S.** 2010. The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22 (2), pp 263-273.
8. **Grover, R., Vriens, M.** 2006. *The Handbook of Marketing Research. Questionnaire Design and Scale Development*. SAGE Publications, Inc., pp 83-95.
9. **Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., Turauskas, L.** 2011. Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*. Vol. 34 (2), pp 138-158.
10. **Kim, B., Lee, G., Murrmann, S. K., George, T. R.** 2012. Motivational Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*. Vol. 53 (1), pp 10-19.

11. **Kim, H. J., Tavitiyaman, P., Kim, W. G.** 2009. The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 33 (3), pp 369-390.
12. **Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P., Wilkinson, A.** 2002. The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 4 (3), pp 271-290.
13. **Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J.** 2013. Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*. Vol. 56 (2), pp 573-596.
14. **Macsingaa, I., Suleaa, C., Sârbescu, P., Fischmanna, G., Dumitrua, C.** 2014. Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, pp 263-276.
15. **Matthews, R. A., Diaz, W. M., Cole, S. C.** 2003. The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, Vol. 32 (3), pp 297-318.
16. **Men, L. R., Stacks, D. W.** 2013. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*. Vol. 17 (2), pp 171-192.
17. **Namasivayam, K., Guchait, P., Lei, P.** 2014. The influence of leader empowering behaviours and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 26 (1), pp 69-84.
18. **Oraman, Y., Unakitan, G., Selen, U.** 2011. Measuring Employee Expectations in a Strategic Human Resource Management Research: Job satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences* Vol. 24, pp 413-420.
19. **Pardo Del Val, M., Lloyd, B.** 2003. Measuring empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 (2), pp 102-108.
20. **Pelit, E., Öztürk, Y., Arslantürk, Y.** 2011. The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 (6), pp 784-802.
21. **Peterson, R. A.** 2000. *Constructing Effective Questionnaires. Rating Scales.* Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
22. **Raub, S., Robert, C.** 2013. Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54 (2), pp 136-148.

23. **Sahoo, C. K., Behera, N., Tripathy, S. K.** 2010. Employee empowerment and individual commitment: an analysis from integrative review of research. *Employment Relations Record*. Vol. 10 (1), pp 40-56.
24. **Slåttena, T., Mehmetoglu, M.** 2011. What are the Drivers for Innovative Behavior in Frontline Jobs? A Study of the Hospitality Industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. Vol. 10 (3), pp 254-272.
25. **Spreitzer, G. M.** 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal* Vol. 38 (5), pp 1442-1465.
26. **Sutton, J., Verginis, C., Eltvik, L.** 2003. Empowerment and Customer Satisfaction Strategies in Multi-Cultural Hotel Restaurant Environments: The Dubai Case. *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 6 (3), pp 77-104.
27. **Zeglat, D., Aljaber, M., Alrawabdeh, W.** 2014. Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer-Oriented Behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 6 (1), pp 55-67.
28. **Zhang, X., Bartol, K. M.** 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative progress engagement. *Academy of Management Journal*. Vol. 53 (1), pp 107-128.
29. **Zhou, J., George, J. M.** 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*. Vol. 44 (4), pp 682-696.
30. **Thomas, K. W., Velthouse, B. A.** 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. Vol. 15 (4), pp 666-681.
31. TNS Emor. Iga kaheksas palgatöoline kaalub välismaale tööleminekut: [<http://www.emor.ee/iga-kaheksas-palgatooline-kaalub-valismaale-tooleminekut/>] 20. 06. 2013.
32. **Tsaur, S.-H., Luoh, H.-F., Tang, Y.-Y.** 2014. Empowering employees: Job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 (7), pp 1100-1117.
33. **Ye, J.-E.** 2012. 7 Principles for Employee Empowerment. *SERI Quarterly*. Vol. 5 (4), pp 90-93.

LISAD

Lisa 1 Ankeetküsitlus

Hea küsitlusele vastaja!

Käesoleva uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kui jõustatult tunnevad ennast eesliini töötajad hotellis Dorpat ning mida saaks muuta, et kõigil oleks hea antud ettevõttes töötada. Ankeetküsitlusest saadud tulemused ja ettepanekud saavad pärast andmete analüüsimist kõigile kättesaadavaks ja edastatakse ka juhtkonnale. Uuringus saadud andmeid kasutatakse ka Tartu Ülikooli Pärnu kolledži lõputöös „Personali jõustamise võimalused majutusettevõttes Hotell Dorpat näitel“. Küsimustikule vastamine on anonüümne ning saadud teavet avalikustatakse üldistatud kujul. Olen väga tänulik, kui leiata 5-10 minutit aega, et küsimustikule vastata.

Igale küsimusele on võimalik vastata 5-palli skaalal, märkides milline hinnang iseloomustab antud väidet Teie jaoks kõige paremini. Skaalal tähendab 1- „ei nõustu üldse“; 2- „pigem ei ole nõus“; 3- „osaliselt nõus, osaliselt mitte“; 4- „pigem nõus“; 5- „täiesti nõus“. 0 palun märkida juhul, kui Te ei soovi või ei oska küsimusele vastata. Sobiv variant palun märkida ringiga. Täidetud ankeet palun panna ümbrikusse.

Psühholoogiline jõustamine

1.	Töö, mida ma teen, on mulle väga tähtis	1	2	3	4	5	0
2.	Minu tööalased tegevused on mulle väga tähendusrikkad	1	2	3	4	5	0
3.	Minu töö on minu jaoks huvitav	1	2	3	4	5	0
4.	Ma olen kindel oma võimekuses tööülesannete täitmisel	1	2	3	4	5	0
5.	Ma olen omandanud teadmised ja oskused, mis on vajalikud minu tööülesannete täitmiseks	1	2	3	4	5	0
6.	Mulle on selgeks tehtud minu vastutusvaldkonnad töökohal	1	2	3	4	5	0
7.	Ma saan ise otsustada, kuidas ma oma tööülesandeid täidan	1	2	3	4	5	0
8.	Ma julgen avaldada arvamust oma töökohas	1	2	3	4	5	0
9.	Mulle on tehtud selgeks minu õigused töökohal	1	2	3	4	5	0
10.	Ma avaldan suurt mõju oma osakonnas toimuvale	1	2	3	4	5	0
11.	Minu töökoht ei tekita minus stressi	1	2	3	4	5	0
12.	Minu töökoht on ohutu	1	2	3	4	5	0

1- „ei nõustu üldse“; 2- „pigem ei ole nõus“; 3- „osaliselt nõus, osaliselt mitte“; 4- „pigem nõus“; 5- „täiesti nõus“; 0- „ei oska/ei soovi vastata“

Lisa 1 järg

Organisatsiooniline jõustamine

1.	Mulle on tutvustatud ettevõtte missiooni, visiooni ja eesmärgid	1	2	3	4	5	0
2.	Juhtkond jagab minuga infot selle kohta, kuidas saavutatakse ettevõttes soovitud eesmärgid	1	2	3	4	5	0
3.	Juhtkond võtab otsuste tegemisel arvesse minu ettepanekuid	1	2	3	4	5	0
4.	Juhtkond julgustab mind iseseisvalt ja kiirelt klientide probleeme lahendama	1	2	3	4	5	0
5.	Ettevõttes kehtestatud reeglid aitavad mul täita töökohustusi	1	2	3	4	5	0
6.	Juhtkond tunneb huvi töötajate igapäeva probleemide vastu, mis on seotud töökohustuste täitmisega	1	2	3	4	5	0
7.	Töötajatel on sõnaõigus oma tööülesannete määramisel	1	2	3	4	5	0
8.	Ettevõtte julgustab oma töötajaid tegema ettepanekuid probleemide lahendamiseks ning töö kvaliteedi parendamiseks	1	2	3	4	5	0
9.	Mulle on antud piisavalt informatsiooni tegemaks oma tööd hästi	1	2	3	4	5	0
10.	Tööks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5	0
11.	Kõiki töötajaid koheldakse ettevõttes võrdselt	1	2	3	4	5	0
12.	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	1	2	3	4	5	0

1-,ei nõustu üldse“; 2-,pigem ei ole nõus“; 3-,osaliselt nõus, osaliselt mitte“; 4-,pigem nõus“; 5-,täiesti nõus“; 0-, ei oska/ei soovi vastata“

Jõustav juhtimisstiil, motivatsioon, pühendumine ja töörahulolu

1.	Minu ülemus kuulab minu osakonna ideid ja ettepanekuid	1	2	3	4	5	0
2.	Minu ülemus õpetab minu osakonna liikmetele, kuidas iseseisvalt probleeme lahendada	1	2	3	4	5	0
3.	Minu ülemus tunneb muret minu osakonna edukuse pärast	1	2	3	4	5	0
4.	Ma saan enda töö eest väärilist tasu	1	2	3	4	5	0
5.	Kui ma teen enda tööd hästi, siis mind premeeritakse selle eest	1	2	3	4	5	0
6.	Mind koolitatakse pidevalt, et tagada head teeninduse taset	1	2	3	4	5	0
7.	Ma teen rohkem kui minult nõutakse	1	2	3	4	5	0
8.	Ma suudan ületada raskused lahendamaks keerulisi olukordi	1	2	3	4	5	0
9.	Ma näitan üles initsiatiivi lahendamaks keerulisi ülesandeid	1	2	3	4	5	0
10.	Ma soovin jätkata töötamist samal ametikohal	1	2	3	4	5	0
11.	Ma ei mõtle töökoha vahetamisele	1	2	3	4	5	0
12.	Ma olen väga rahul oma tööga	1	2	3	4	5	0

1-,ei nõustu üldse“; 2-,pigem ei ole nõus“; 3-,osaliselt nõus, osaliselt mitte“; 4-,pigem nõus“; 5-,täiesti nõus“; 0-, ei oska/ei soovi vastata“

Lisa 1 järg

Loovus, innovatsioon ja üldine rahulolu

1.	Ma mõtlen probleemide lahendamisel erinevatele vaatenurkadele ja leian mitu alternatiivi olukorra lahendamiseks	1	2	3	4	5	0
2.	Probleemide lahendamiseks otsin informatsiooni erinevatest allikatest (dokumendid, internet, märkmed jms)	1	2	3	4	5	0
3.	Ma panustan teenuste kvaliteedi parendamisse, pakkudes välja uudseid ideid	1	2	3	4	5	0
4.	Ettevõtte julgustab oma töötajaid avaldama uudseid ideid	1	2	3	4	5	0
5.	Ma proovin alati välja mõelda uusi viise oma tööülesannete täitmiseks	1	2	3	4	5	0
6.	Ettevõtte lubab proovida erinevaid viise probleemide lahendamiseks	1	2	3	4	5	0
7.	Ma mõtlen tihti, et mul võiks olla suurem kontroll oma töö üle	1	2	3	4	5	0
8.	Ettevõtte toetab ja tunnustab innovatsioonilist käitumist	1	2	3	4	5	0
9.	Ettevõtte pakub töölaseid arenguvõimalusi	1	2	3	4	5	0
10.	Ettevõtte pakub head motivatsioonipaketti	1	2	3	4	5	0
11.	Üldiselt olen oma tööandjaga (Hotell Dorpat) rahul	1	2	3	4	5	0
12.	Ma saan enda töö eest väärilist tasu	1	2	3	4	5	0

1-, „ei nõustu üldse“; 2-, „pigem ei ole nõus“; 3-, „osaliselt nõus, osaliselt mitte“; 4-, „pigem nõus“; 5-, „täiesti nõus“; 0-, „ei oska/ei soovi vastata“

Vastaja andmed

Osakond: Vastuvõtt/Restoran/Hommikusöök

Tööstaaž ettevõttes:

Kas töötate: täiskohaga/osakohaga

Sünniaasta:

Kui Teil on veel kommentaare, märkuseid, ettepanekuid, siis palun kirjutage need siia:

SUMMARY

POSSIBILITIES OF EMPOWERING EMPLOYEES ON THE EXAMPLE OF HOTELL DORPAT

Monika Koorits

We live in a time where people are always in a hurry, they want fast solutions to their problems and best customer service. When you are at customer service somewhere, you get some first impression of that company. Every company wants it to be good impression and customers would be satisfied. Nowadays companies have to motivate and evolve their employees to guarantee the best customer service.

From different researches carried out recently (Eesti Statistika, 2011; TNS Emor, 2013) it turns out that people in Estonia are thinking changing their jobs because they feel that they are not motivated, don't have any career opportunities and the wages are low. There is a way to motivate employees, develop teamwork skills, to reduce labor turnover and assure employee's knowledge and skills better usage by using employee empowerment.

The problem in this paper is that labor turnover in hotel Dorpat is high and employees feel that they are not motivated. The research question for this study is: What ways there are to empower employees in accommodation organizations? The aim of this work is to find out what ways there are to use employee empowerment in hotel Dorpat so that employees would feel more motivated and committed to the company. To reach the aim of the study author sets some following tasks: to form a theoretical background about employee empowerment based on previous studies by different authors on that field; prepare a model for survey; conduct survey and then analyze data what was collected and make conclusions and suggestions.

Author composed a questionnaire that consist 48 questions what was divided into four categories: psychological empowerment; organizational empowerment; empowering leadership, motivation, commitment and job satisfaction; creativity, innovation and overall satisfaction. Also, it is important that the selection of employees who would answer the questionnaire (frontline employees) was limited and so the results are only primary.

From the results of the survey, it turns out that frontline employees in hotel Dorpat are rather empowered and the most employees feel psychological empowerment. Also, it turns out that about most of the questions in survey employees had different opinions. Author found some things that can be better in hotel Dorpat like involving employees when making decisions, encouraging them to express their opinion, letting employees to feel that you truly care what they do and what happens in their department, motivate them. All this can lead to motivated employees, increase of their job effort and satisfaction. All this companies can do when they use employee empowerment.

Society in nowadays is changing fast and companies have to go along with the changes to stay in the competition. Lots of these changes can be good for the companies and bring along more satisfied, motivated, committed and qualified employees. Also, companies can reduce labor turnover and increase company's profit. Author finds that one way to do so is to use employee empowerment.

Because this research has limitations, we can't make any assumptions about the entire company. In the short run researchers can find out how empowered are all of the employees in hotel Dorpat. Also, when a company uses employee empowerment they can research how does it have impacted on employees work results and satisfaction. The model in this research, that author developed, can be also used in other researches about employee empowerment.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Monika Koorits,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Personali jõustamise võimalused majutusettevõttes Hotell Dorpat näitel“, mille juhendaja on Tiina Viin,
 - 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, **20.05.2015**