

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Siret Rebane

**PERSONALI RAHULOLU  
MAJUTUSETTEVÖTTES ESTONIA RESORT  
HOTEL & SPA SPAAOSAKONNA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Tatjana Koor, MSc

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Tatjana Koor

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Tiina Viin

/digiallkirjastatud/

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

Siret Rebane

/digiallkirjastatud/

## SISUKORD

|   |    |
|---|----|
| Sissejuhatus .....  | 4  |
| 1. Töörahalolu- ja motivatsiooni mõjutavad tegurid ning nende tõstmise võimalused ...           | 7  |
| 1.1. Töörahalolu ja seda mõjutavad tegurid .....  | 7  |
| 1.2. Töömotivatsioon ja seda mõjutavad tegurid .....  | 11 |
| 1.3. Töörahalolu- ja motivatsiooni tõstmise võimalused .....                                    | 14 |
| 2. Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna personali töörahalolu- ja motivatsiooni uuring ..... | 20 |
| 2.1. Estonia Resort Hotel & Spa üldtutvustus ja uuringu kirjeldus.....                          | 20 |
| 2.2. Uuringu tulemuste analüüs.....   | 24 |
| 3. Järeldused ja ettepanekud .....  | 30 |
| Kokkuvõte .....   | 35 |
| Viidatud allikad.....   | 39 |
| Lisad .....   | 43 |
| Lisa 1. Intervjuu .....   | 43 |
| Summary .....   | 45 |

## SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö temaatika keskendub personali töörahulolu- ja motivatsioonile, tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonnas läbi viidud uuringu tulemustele. Antud teema on aktuaalne ja vajab uurimist, kuna ettevõtete jaoks on oluline leida ja ka hoida pühendunud ning õnnelik töötaja. Ettevõtte peab kursis olema töötajate murede ja soovidega, et luua turvaline ja meeldiv keskkond tagamaks edukad tulemused.

Iga ettevõtte ja organisatsiooni sooviks on motiveeritud ja rahulolevad töötajad. Õnnelik töötaja sooritab oma tööülesanded efektiivsemalt, mis omakorda toob suurema kasumi ettevõttele ja kujundab ettevõttest parema maine. Töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad aga mitmed erinevad tegurid, näiteks töökeskkond, tunnustamine, boonused, kolleegidega läbisaamine, töötasu ja juhtimisstiil. (Cetinkaya, 2011, lk 150)

Antud teemaga seoses on viimastel aastatel läbi viidud erinevaid uuringuid, mille tulemustel selgus, et töökeskkonna ja töörahulolu vahel on tugev seos. Küsitletud töötajad nõustusid, et töökeskkond ja seal toimuv mõjutab väga tugevalt rahuolu saavutamist. Töötajad muretsevad enim tööaja, tööohutuse, turvalisuse, juhtimisstiili ning lugupidamisvajaduse pärast. Kuna konkurents üha suureneb, peavad ettevõtted tagama oma töötajatele soodsa ja sõbraliku keskkonna. (Raziq & Maulabakhsh, 2015, lk 723) Lisaks näitavad erinevad tulemused, et kõige enam tagab töörahulolu hea palk, turvalisus, soodustused ja hüved. Kõige enam lahkutakse töölt aga madala palga, negatiivse töökeskkonna ja halbade töötingimuste tõttu. (Abuhashesh, Al-Dmour & Masa'deh, 2019, lk 4)

Iga aasta kaks korda viib Palgainfo Agentuur läbi Eesti suurima tööturu- ja palgauuringu, kus küsitletakse tööandjaid ja töötajaid. Uuringu tulemustes selgus, et ettevõtetes tagasisidet küsitakse küll, kuid tihtipeale tehakse seda juhtide, tippspetsialistide ja keskastme spetsialistide, aga mitte lihttöölise seas. Lisaks töötajad, kellelt tagasisidet ei

küsita, märkisid, et tagasisidega ei arvestatagi üldse või tehakse seda vähesel määral. Rahul olid töötajad, kes said töökaaslastega hästi läbi ning kellel on töökoht soodsas asukohas ehk kodukoha ligidal ja vastaja erialaga sobiv. Rahulolematust valmistab see, et pole võimalusi lisatasude teenimiseks, soodustusi ning pole karjäärivõimalusi organisatsioonis. Rohkem motiveeritud on töötajad, kellel on suurem töötasu ja kes on rahul ka oma töö sisuga. (Palgainfo Agentuur & OÜ Tark tööandja, 2019)

Probleemi kirjeldusest lähtuvalt on lõputöö uurimisprobleem järgnev: Kuidas tõsta töötajate rahulolu ja motivatsiooni teenusmajanduse ettevõttes? Käesolevas lõputöös püütakse probleemküsimusele vastuseid leida Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna töötajate uuringu toel. Varasemalt on kuurorthotellis Estonia Resort Hotel & Spa tehtud lõputöö meeskonnatöö arendamise teemal, kuid töörahulolust- ja motivatsioonist ei ole eelnevalt uuringut koostatud. Praegune uus kompleks saab sellel aastal viie aastaseks ja oluline on teemat uurida teada saamaks, milline on töötajate arvamus töökeskkonnast ja sealsetest teguritest, kui rahul ollakse töökohaga ning mida võiks teisiti teha.

Lõputöö eesmärk on tuginedes nii teoreetilistele materjalidele kui ka uuringu tulemustele teha ettepanekuid Estonia Resort Hotel & Spa ettevõttele spaaosakonna personali töörahulolu- ja motivatsiooni tõstmiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Millised tegurid mõjutavad Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna töötajate rahulolu ja motivatsiooni?
- 2) Kuidas saaks tõsta Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna personali rahulolu ja motivatsiooni?

Eesmärgist lähtuvalt ja vastuste leidmiseks uurimisküsimustele on lõputöö autor seadnud järgnevad ülesanded:

- 1) töörahulolu ja töömotivatsiooni käsitlevate teoreetiliste allikate läbitöötamine ja analüüs;
- 2) uuringu ettevalmistamine ja läbiviimine poolstruktureeritud intervjuu meetodil Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna personali seas eesmärgiga teada saada, kui rahulolevad ja motiveeritud on töötajad ning mis rahulolu ja motivatsiooni mõjutab;
- 3) uuringu tulemuste analüüs;

- 4) järelduste tegemine ning parendusettepanekute esitamine Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna töötajate motivatsiooni ja rahulolu tõstmiseks.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimene ehk teoreetiline osa jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis tuuakse välja definitsioone erinevate autorite poolt töörahulolu kohta, kirjeldatakse rahulolu mõjutegureid ja nende tagajärgi. Teises alapeatükis antakse ülevaade töemotivatsioonist ja selle mõjuteguritest ning tagajärgedest. Viimases osas tuuakse välja erinevad võimalused rahulolu ning motivatsiooni tõstmiseks. Teema teoreetilises käsitluses kasutab autor erinevaid allikaid, millest peamised on teadusartiklid erinevatest ajakirjadest ja perioodikaväljaannetest. Olulistemaks autoriteks, keda mainitakse, on Spector, Maslow, Clark, Vroom, Kaur, Jensen, Herzberg ja Burton.

Lõputöö teine peatükk ehk empiiriline osa jaguneb kaheks. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade hotellist Estonia Resort Hotel & Spa ning kirjeldatakse uuringut, uuringu valimit, meetodikat ning andmeanalüüsi meetodit. Teises alapeatükis tutvustatakse uuringu tulemusi. Kolmandas peatükis esitatakse vastavalt uuringutulemustele järeldused ja parendusettepanekud ettevõttele. Lisades on välja toodud Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna administraatorite töörahulolu- ja motivatsiooni intervjuu küsimused. Lisaks on töös sissejuhatus, kokkuvõte, resümee ning viidatud allikad.

# 1. TÖÖRAHULOLU- JA MOTIVATSIOONI MÕJUTAVAD TEGURID NING NENDE TÕSTMISE VÕIMALUSED

## 1.1. Töörahulolu ja seda mõjutavad tegurid

Lisaks kasumi teenimisele ja hea imago loomisele, on ettevõtetal ja organisatsioonidel oluline leida ja tagada endale motiveeritud ja rahulolevad töötajad, kes on pühendunud ning soovivad ettevõttesse pikemaks jääda. Töörahulolu on defineeritud läbi mitmete teooriate ja uuringute ning tulemused on üsna sarnased, kuid täiesti ühtset definitsiooni ei ole antud. Töörahulolu sõltub mitmetest erinevatest aspektidest ning iga inimest motiveerib ja rahuldab erinev tegur. Antud alapeatükis tuuakse välja erinevaid töörahulolu definitsioone ning selle mõjutegureid.

Töö on inimese elus oluline aspekt ja võtab kõigi muude tegevustega võrreldes palju isiklikku ja tööalast aega. Rahulolu on rõõm, mida tuntakse pärast vajaduse täitmist. Võib arvata, et inimene on rahul, kui tema ootused, soovid või nõudmised on täidetud. Tööga rahulolu kirjeldab, kui suures osas on inimene oma tööga rahul ja kas ta naudib seda. Töötajad on kui organisatsioonide põhivara ning seetõttu peaksid juhid välja töötama ja rakendama sellist tüüpi poliitika, mis suudab töötajaid rahuldada neile määratud töö ja ülesannetega. (Ali, 2016, lk 100)

Kirjanduses on toodud erinevaid definitsioone töörahulolu mõistest. Locke (1976 – viidatud Saari & Judge 2004 vahendusel) sõnul on töörahulolu kui positiivne või emotsionaalselt meeldiv seisund, tulenevalt töökogemusele või hinnangust tööle. Spector (1997 – viidatud Singh & Jain 2013 vahendusel) sõnul seisneb töörahulolu selles, kuidas inimesed suhtuvad oma töösse ja nende töö erinevatesse aspektidesse. Sarnaselt on autorid Terpet ja Tuna (2015, lk 674) leidnud, et tööga rahulolu tähendab seda, kui töötaja muudab õnnelikuks see töö, mida ta teeb.

Laiemas mõistes on töörahulolu sotsiaalne ja füüsiline mõju, mis kujuneb töötajate reaktsioonidena ja ka töötingimuste tagajärjel. Rahulolu ei kujunda ainult töökohas määratud positsioon ega töötulemused, vaid seda mõjutab ka füüsiline ning sotsiaalne keskkond, juhtide ja kolleegide suhted, grupikultuur ja juhtimisstiil. Igale töötajale mõjuvad need tegurid erinevalt, kuna igal inimesel on erinevad ootused. Rahulolevad töötajad puuduvad vähem töölt, töötavad ettevõttes kauem, neil on vähem stressi ning nad omavad üleüldisi positiivseid emotsioone oma töökoha suhtes. (Terpet & Tuna, 2015, lk 674)

Töörahulolu on uurinud mitmed teadlased ja juhtivtöötajad, kuna sellel on mõju organisatsiooni iga töötaja käitumisele. Seda mõistet on kõige enam uuritud tööstus- ja organisatsioonipsühholoogias, sotsiaalsühholoogias ja organisatsioonikäitumises. Töörahulolu on ettevõttele vajalik arengu jätkusuutlikkuse tagamiseks ja töötajate produktiivsuse tagamiseks. Sellest tingituna on töörahulolu üheks olulisemaks probleemiks organisatsiooni juhtide seas. (Özpehlivan & Acar, 2015, lk 285)

Autorid Sree ja Satyavathi (2017, lk 86) on oma uuringute põhjal väitnud, et kui töötajad pole rahul nendele antud ülesannetega, siis võib juhtuda ka see, et töötajad ei ole kindlad enam oma õigustes, töökeskkonna turvalisuses ning töökaaslaste usaldusväärsuses. Tulemuseks võivad töötajad tunda, et nendega ei arvestata erinevates otsustusprotsessides ning nad tunnevad end organisatsioonist eraldatuna. Lisaks rõhutavad autorid, et ettevõtted ei saa endale lubada rahulolematuid töötajaid, kes ei toimi vastavalt standarditele või juhataja ootustele, kuna selle tagajärjel lisanduvad ettevõttele lisakulud uute töötajate värbamiseks. Seetõttu tulebki kahe poole kokkuleppel leida sobivad tingimused, et suureneks rahulolu ja samas paraneksid tulemused.

Rahulolu on uuritud erinevates tegevusvaldkondades ning nendes leidub ka sarnasusi. Aastatel 2009–2011 läbi viidud uuring arstide seas näitas, et rahulolu erinevus võib sõltuda ka soost. Meesarstidel olid palju kõrgemad palgad, pikemad töötunnid, rohkem öövahetusi ning neil oli pikem tööstaaž, kuid naised näitasid kvaliteetsemaid töötulemusi ja nende rahulolu tagasid töökaaslastega läbisaamine, töökeskkond ja boonuste võimalused. Naised on enamasti nõus töötama ka madalama palgaga ja osalise tööajaga. Uuringud on näidanud, et naiste ootused töö suhtes ei ole väga kõrged võrreldes meestega ning enamasti mehed töötavad ühes töökohas kauem, kui naised. (Miao, Li & Bian, 2017)

Sarnaselt viietärnihotellis läbi viidud uuringus selgus, et naiste palgad on madalamad, kuna enamasti töötavad nad sellistel positsioonidel, kus ongi väiksem palk. Ka turismivaldkonnas hindavad naised rohkem töökaaslast ning töökeskkonda kui mehed. (Saner & Sadikoglu, 2016, lk 363)

Enamik inimesi otsustavad suurema osa oma täiskasvanud elust veeta palgatööl. Inimesed vastavad tihti peale, et nad töötavad selleks, et teenida raha ning tagada endale elatis, turvalisus ja ka privileege. (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010, lk 157) Nagu eelmises lõigus selgus, siis palk moodustab suure osa töörahulolust. Need töötajad, kes saavad vähem palka on vähem rahul oma tööga ja töötajad, kes saavad kõrgemat palka on ka oma tööga rohkem rahul. Töötasu on töö rahuloluga seoses vältimatu tegur, kuid siin kõrval on suur mõju ka edutamisel. Edutamine on töötajale suurema tähtsusega töökoha ning kõrgema hüvitise määramine. Selline tegevus suurendab vastutust ning ka austust. Erinevad ettevõtted kasutavad edutamist töötajate kõrge tootlikkuse ja tulemuste tasustamiseks, mis omakorda suurendavad töötaja pingutusi veelgi enam. (Malik, Danish & Munir, 2012, lk 7)

Töörahulolu mõjutegurite uuringutes on esile toodud mitmesuguseid töörahulolu mõjutegureid. Näiteks Locke väärtuse-taju mudeli põhjal selgub, et töörahulolu määravad väärtused. Vastavalt väärtustele tajumisele on koostatud järgnev valem (Judge & Klinger, 2008, lk 400):

$$\text{Rahulolu} = (\text{vajadused-olemasolev}) * \text{olulisus}$$

Valemi põhjal selgub, et rahulolematust tekib siis, kui on erinevused töö ootuste ja selle osas, mis lõpuks saadi ja seda siis, kui töö tegurid olid olulised töötaja jaoks. Kuna töö olemus sisaldab mitmeid erinevaid aspekte, siis saab seda arvutuskäiku iga omaduse puhul kasutada. Üldine töörahulolu kujuneb neid lõpuks kokku liites ja lisaks arvestades nende olulisusega töötajale. Mudel väljendab iga töötaja väärtusi ja töötulemusi individuaalselt, mis on valemi suureks eeliseks. (*Ibid*, 2008, lk 400)

Aastal 1959 muutsid Herzberg (1959 – viidatud Andersson 2017, lk 24 vahendusel) ja tema kaastöötajad Maslow'i püramiidi põhjal traditsioonilist seisukohta töörahulolu üle ja töötasid välja „Kahe-teguri teooria.“ „Kahe-teguri teooria“ on kohandatud Maslow

vajaduste hierarhia püramiidist, mis rõhutas protsessi olulisust esmalt väliste tegurite põhjal, näiteks staatus töökohas ja seejärel liikudes edasi sisemiste teguriteni, näiteks eneseteostus.

Teooria on jagatud kaheks: hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid (vt tabel 1). Motivatsiooni nähakse kui sisemist jõudu, mis juhib üksikisikuid saavutama isiklikke ja organisatsioonilisi eesmärke. Motiveerivad tegurid on need tööaspektid, mis tekitavad inimeses soovi teostamiseks ja pakuvad rahulolu. Hügieenitegurid hõlmavad töökeskkonna aspekte nagu töötingimused, inimestevahelised läbisaamised, organisatsioonipoliitika jms. (Dugguh & Dennis, Ayaga, 2014, lk 12)

**Tabel 1.** Hügieeni ja motivatsiooni tegurid

| Hügieenitegurid    | Motiveerivad tegurid |
|--------------------|----------------------|
| Töötingimused      | Eneseteostus         |
| Suhted teistega    | Edutamine            |
| Staatus            | Isiklik areng        |
| Töökoha turvalisus | Saavutused           |
| Isiklik elu        | Tunnustus            |
| Palk               | Vastutus             |
| Juhtimine          | Tegelik töö ise      |

Allikas: Aydin, 2012, lk 107

„Kahe-teguri teooria“ kasutamise eesmärk organisatsioonides on see, et töötajate hügieenitegurite tagamine hoiab ära küll rahulolematuse, kuid motivatsioonitegurite tagamine paneb töötaja rohkem pingutama oma töötulemuste nimel. Kui kõik hügieenitegurid töötajale tagada, on loodud turvaline ja mugav töökeskkond mis tekitab rahulolu. Motivatsioonitegurite eesmärk on nt pakkuda vaheldusrikkaid ülesandeid, mis tekitavad rahuolu ka töötajal ning määrata vastutus. Need tegurid on töötajate püsivate heade töötulemuste tagamiseks, mis omakorda suurendab tootlikkust. Ettevõtted peaksid oma tegevusi ja tingimusi kohandama nii, et suudaksid töötajale pakkuda mõlemad tegureid. (Yusoff, Kian, Idris, 2013, lk 19)

Howard M. Weiss ja Russell Cropanzano (Dugguh & Dennis, 2014, lk 13) töötasid välja „Afektiivsete sündmuste teooria“ (*Affective Event Theory*), mis selgitab, kuidas tujud ja

emotsioonid mõjutavad töörahulolu. Teooria vahendusel selgitatakse töötajate sisemiste mõjutuste ehk tunnetuste, emotsioonide ja vaimse seisundi seost nende reaktsioonidega töökeskkonnas aset leidvate juhtumite vahel, mis mõjutavad töötajate teostust ja tulemusi, organisatoorset pühendumust ja töörahulolu. Teoorias selgitatakse afektiivset töökäitumist töötajate meeleolu ja emotsioonidega ning lisaks rõhutab teooria, et nii positiivsete kui ka negatiivsete emotsioonidega juhtumid tööjuures on eristatavad ja neil on märkimisväärne psühholoogiline roll töötajate rahulolus. Sellised reaktsioonid ilmnevadki läbi töö tulemuslikkuse, rahulolu ja pühendumuse.

Töörahulolu mõjutavad mitmed erinevad tegurid, näiteks töökeskkond, läbisaamine kaaskolleegidega, suhted juhtidega ning töötasu. Töörahulolu võib tagada näiteks kõrge palk, suured lisasoodustused, töökeskkonna õhkkond, kaaskolleegidega läbisaamine või hoopis tunnustus ja märkamine. Kõik ettevõtted ei saakski toimida ühtse teooria järgi, vaid igas ettevõttes tuleb töötajatega vastastikku leida lahendusi ja kompromisse, mis sobiksid mõlemale.

## **1.2. Töömotiveerimine ja seda mõjutavad tegurid**

Inimesi motiveerivad erinevad tegurid ning ka ettevõtte ülesanne on oma töötajaid motiveerida, kuna see näitab, et neist hoolitakse ja nende tööd ja tulemusi hinnatakse. Motiveeritud töötaja teeb oma tööd palju efektiivsemalt ning see toob omakorda kasu organisatsioonile. Järgnevalt on välja toodud erinevad töömotiveerimise mõjutavad tegurid ning nende tagajärjed ja tulemused.

Enamik töötajaid vajab motiveerimist, et tunda end töökohal hästi ja töötada optimaalselt. Mõned töötajad on motiveeritud rahalistest tulemustest, kuid teisi motiveerib tunnustus ja isiklikud edusammud. Töökohas olev motiveerimise mõjutab tugevalt töötajate optimaalsust ja tootlikkust. Töötajad, kes on elevil ja motiveeritud oma tööst, täidavad tööülesandeid maksimaalsele tulemusele ning nii suurenevad ka ettevõtte tootlikkuse näitajad. (Ganta, 2014, lk 221)

Ettevõtted kasutavad oma töötajate puhul ka mitmeid stiimuleid. Stiimul on motiveeriv mõju, mis on loodud töötajate töötahte suurendamiseks, et tagada kvaliteetne ja tulemuslik töö ning nendeks võivad olla näiteks tasustatud vaba aeg, boonused või

tasustatud reisikulud. Nagu ka eelpool mainitud, siis on ka neid töötajaid, kellele on oluline tunnustus tööandja poolt. Selline otsene tunnustamine julgustab töötajaid ja paneb neid hästi tundma oma töökohas ja nad saavad tagasiside oma edusammudest ja arengust. (*Ibid*, lk 221)

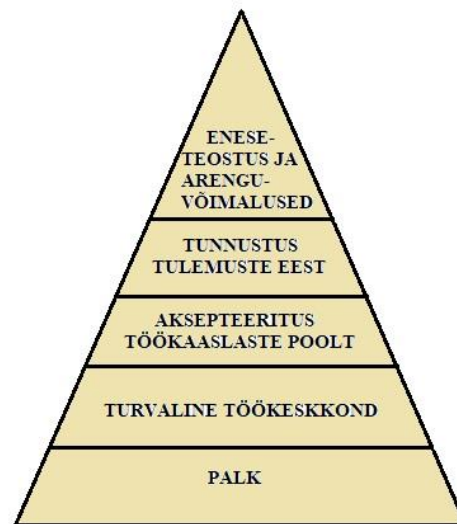
Autorid Al-Madi, Assal, Shrafat ja Zeglat (2017, lk 134) uurides erinevaid varasemaid motivatsiooni teooriaid kajastavaid allikaid, toovad välja, et motivatsioon on psühholoogiline protsess koos taju, isiksuse, hoiakute ja õppimisega ning motivatsioon on käitumise väga oluline element. Töömotivatsioon stimuleerib inimest tegutsema, ollakse valmis pingutama organisatsiooni eesmärkide nimel ning see on organisatsiooni kasvu saavutamisel väga oluline. Lisaks eesmärgipärasele jõupingutusele viib motivatsioon ka töötaja teatud psühholoogiliste vajaduste rahuldamiseni – ollakse pühendunud oma ettevõttele ja tuntakse, et kuulutakse sellesse ettevõttesse.

Motiveeritust võib mõjutada ka erinevus põlvkondade vahel. Neil on erinevad ootused, lähenemine tööle, harjumused ning neid motiveerivad erinevad tegurid. Beebibuumerid (sündinud 1946-1964) on see generatsioon, kelle jaoks on oluline ehitada enda karjääriredelit ning kelle jaoks on olulised teadmised ja kogemused. Nad hindavad tervist, isiklikku arengut ning meeskonna koostööd. X-generatsiooni (sündinud 1965-1979) kuuluvad töötajad hindavad iseseisvust, loovust ning nende jaoks on staatus töökohas ja palk väga olulised. Nad on avatud ka uutele lahendustele. (Karacsony, 2019, lk 183–184)

Y-generatsiooni (sündinud 1990-1994) motiveerib kõige enam nende isiklikud saavutused ja edukus. Selle generatsiooni töötajad ootavad edukust ja tulemusi kohe ja kui nad neid ei saavuta, siis ilmselt lahkuvad nad töölt. Z-generatsiooni (sündinud 1995-2010) jaoks on oluline kõrge palk, innovaatus, kasulik töökoht ning paindlik ajagraafik, et oleks piisavalt aega ka eraelu jaoks. Edu saavutamiseks peavad organisatsioonid leidma erinevaid motiveerimise viise, kuna rahulolevad töötajad on ettevõtte jaoks strateegiliselt olulised. Sellised ettevõtted on ka konkurentide kõrval silmapaistvamad ja konkurentsivõimelisemad. (*Ibid*, lk 183–184)

Kaur (2013, lk 1062) on motivatsiooni kujunemist töökohas selgitanud läbi Maslow'i vajaduste püramiidi (vt joonis 1) (Uysal, Aydemir & Genc, 2017, lk 215, Joonis 1). Püramiidi esimese ja kõige põhilisema osa moodustavad füsioloogilised vajadused.

Ettevõtte mõistes tähendab see seda, et töötajale peab tagama palga, mis võimaldab neil endale lubada eluks vajalik, nt toit, peavari ja vesi. Teise vajadusena on ohutusvajadus ehk töötaja peab end töökeskkonnas turvaliselt ja kindlalt tundma ning ei tohi olla kartust ega hirmu.



**Joonis 1.** Töötaja vajadused Maslow'i püramiidi põhjal (Uysal, Aydemir & Genc, 2017, lk 215)

Kolmanda vajadusena on sotsiaalsed vajadused ehk olla aktsepteeritud ja austatud teiste töökaaslaste poolt. Töötajaid julgustatakse osalema seltskondlikel ja erinevatel firma üritustel. Neljandaks vajaduseks on tunnustus. Selle alla läheb eneseaustus ja ka teiste heakskiit ja lugupidamine. Ettevõtetes näiteks tunnustatakse aeg-ajalt silmapaistvaid töötajaid ja tuuakse välja saavutusi. Viimaseks vajaduseks on eneseteostus ehk oluline on anda töötajale võimalus areneda ja end ka tõestada. Selleks, et inimest motiveerida, peab ettevõtte juht mõistma, millisel tasandil töötaja on ja millist pöördumist ta vajab. (Kaur, 2013, lk 1062)

Erinevad uuringud ja teadusartiklite autorid kinnitavad, et on olemas välimised ja sisemised motivatsioonifaktorid. Nii sisemised kui ka välised motivatsioonid on kohandatavad, kuid siiski muutuvad need reageerides konkreetsetele olukordadele ja sündmustele elus. Sisemist motivatsiooni võib kirjeldada kui sisemist soovi konkreetse ülesande täitmiseks. Inimesed teevad teatud toiminguid, kuna need tegevused pakuvad neile naudingut, arendavad teatud oskusi või need on moraalselt õiged tegevused, mida

teha. Väline motivatsioon ajendab inimest teatud ülesannet täitma ka siis, kui selle vastu puudub huvi, kuid see ei tähenda, et inimene ei saaks sellest rahulolu. Sellised inimesed on pigem huvitatud aga käegakatsutavatest tulemustest, palgast või positsioonitõusust. (Reena, Phil & Bonjour, 2010, lk 147–149)

Üheks töötajate motivatsiooni- ja teotahte mõjuteguriks on ka ettevõtte juhid. Juhid peavad oma töötajaid täpselt tundma, et teha kindlaks nende soovid ja vajadused. Tuleb leida aega iga töötaja jaoks ehk see tähendab aja leidmist väljaspool tööaega. Idee on säilitada avatud kahe-suunalik suhtlusliin iga töötajaga ning mõlemad peavad üks-ühele kohtumiste ajal olema nii füüsiliselt, vaimselt kui ka emotsionaalselt kohal. Töötaja ja juhi vahel tekib suurem usaldus ning see peaks töötajas tekitama rohkem motivatsiooni. (Jensen, 2018, lk 96)

Tööhõive rikastamise mudeli kohaselt on töökohad võimalik motiveerivamaks muuta ka juhi poolt suurendades järgmisi (Ganta, 2014, lk 223–224):

- oskuste mitmekesisus (erinevate oskuste arv, mis on töö jaoks vajalikud);
- ülesande identiteet (aste, milleni töö annab midagi tähenduslikku);
- ülesande olulisus (töö olulisus);
- autonoomia (mil määral on inimesel vabadus otsustada, kuidas tööd teha);
- tagasiside (aste, mil määral inimene saavutab pideva arengu).

Iga ettevõtte soovib, et tema töötajad oleksid motiveeritud ning teotahtelised. Iga inimest motiveerivad aga erinevad tegurid, keda motiveerib palk, boonused ja soodustused, kuid on ka neid, kelle jaoks on oluline märkamine, tunnustus ja eneseteostus. Ettevõtte peab tundma oma töötajaid ja nende poole pöörduma vastavalt nende vajadustele. Motivatsiooni moodustavad mitmed erinevad vajadustegurid, näiteks töökeskkonna turvalisus, aktsepteeritus teiste töötajate poolt, juhtimisstiil, motiveeriv palk, heade tulemuste märkamine ning arenguvõimalused.

### **1.3. Töörahulolu- ja motivatsiooni tõstmise võimalused**

Iga töötaja on ettevõtte jaoks oluline ja vajalik, seetõttu peab organisatsioonis leidma erinevaid ja sobilikke viise, kuidas tagada endale usaldusväärsed, rahulolevad ja motiveeritud töötajad. Inimene peab tundma, et teda väärtustatakse ja tal on võimalus

selles ettevõttes end tõestada ja areneda. Lisaks peab töötaja ise olema valmis panustama ja vajadusel lahkhelide korral leidma kompromisse ja lahendusi. Antud alapeatükis tuuakse välja erinevad töörahulolu- ja motivatsiooni tõstmise võimalused.

Töötajate motivatsioonil on positiivne mõju organisatsiooni tulemuslikkusele, kuid paljud ettevõtted pole sellest aru saanud või ei oska seda rakendada. Ettevõtted ei ole siiani arvesse võtnud selliseid tegureid nagu edutamine, palga suurendamine, hüvitised, tunnustamine, töötingimuste parandamine. Tihti vabastatakse töötajad piisavate oskuste puudumise tõttu, kuid tegelikkuses on see koht, mida saab ettevõtte koolitustega parandada. Lisaks on paljudes ettevõtetes juhtimisstiil karm ja ükskõikne ning enesekeskne. Seega võib juhtuda, et organisatsioonid peavad just sellepärast oma tegevuse lõpetama, et varem ei pööratud oma töötajatele ja nende heaolule piisavalt tähelepanu ning nüüd uusi töötajaid leida pole lihtne. (Ochola, 2018, lk 121)

Leidub mitmeid tegureid, mis tagavad töötajate tõhusa motivatsiooni. Töötajate jaoks, kes on keskendunud eesmärkidele ja püüavad saavutada kõrgeid tulemusi, neile tuleb tagada alati uued tööalased väljakutsed. Sel viisil saavad töötajad näidata oma pädevust ja isiklikku kasvu. Samuti on väga oluline kaasata töötajaid otsustusprotsessidesse. Töötajate jaoks peab olema võimalik tõestamiseks kasutada kõiki oma teadmisi ja oskusi. Lisaks peab töötajale selge olema ettevõtte eesmärk. Tagades avatud suhtlus, on töötajad kursis ettevõtte missiooni ja visiooniga. Oluline on suhtlus töötajate ja juhkonna vahel, et näha, kas töötajad on kõigest õigesti aru saanud. . (Kljajić-Dervić & Dervić, 2017, lk 573)

Töörahulolematust iseloomustavad erinevad negatiivsed tegurid, näiteks lojaalsuse puudumine, töölt puudumise suurenemine, suurenenud tööhõive, tööõnnetused jne. Järgnevalt on loetletud kolm olulist tunnust, mis peaks olema tagatud, et saavutada töötaja rahulolu (Aziri, 2011, lk 79):

- Organisatsioonid peaksid juhinduma inimlikest väärtustest. Sellised organisatsioonid on orienteeritud töötajate õiglasele ja lugupidavale kohtlemisele. Sellisel juhul näitab tööga rahulolu kõrge tase töötajate head emotsionaalsest ja vaimsest seisundit.
- Töötajate käitumine sõltuvalt nende tööga rahulolu tasemest mõjutab töökeskkonna üldist toimimist ja organisatsiooni ärilist poolt. Kui töötaja on rahul oma tööga, siis käitub ta ka positiivselt, rahulolematust oma tööga põhjustab negatiivse käitumise.

- Tööraahulolu võib olla organisatoorse tegevuse indikaatoriks. Ehk läbi tööraahulolu hindamise võib hoopis välja tulla, millistes organisatsiooni üksustes tuleks muudatusi teha, et parandada üleüldist tulemuslikkust.

Olulised näitajad motivatsiooni tõstmiseks, mida on võimalik muuta, on näiteks koolitusvõimaluste suurendamine, füüsiliste töötingimuste ja keskkonna parandamine paremate füüsiliste struktuuride, varustuse ja materjalide abil. Lisaks peaks võimaldama töötajale arenemist, häid tööhõivehüvitisi, aega perele, head sissetulekut ja head asukoha võimalust ja ligipääsetavust. Need rahulolu tegurid on oma olemuselt väga dünaamilised ja iga tegur mõjutab töötajate motivatsiooni erinevalt. Seetõttu peab organisatsioon õigeaegselt ette võtma õiged meetmed, et olla paremad oma konkurentidest, kes võivad oma töötajatele ahvatlevad tunduda. Seega on ettevõtted võtnud suure vastutuse, et tagada töötaja rahulolu ja motivatsioon ning pühendumus. (Varma, 2017, lk 11)

Nagu eelnevast peatükist välja tuleb, siis üldiselt on motiveerimiseks kaks võimalust: rahaline ja mitterahaline. Paljud juhid usuvad endiselt, et raha on kõik. Rahalisteks motivaatoriteks võivad olla näiteks rahaline boonus, palgatõus, müügiboonus, kasumi jagamine, tükitöö boonus. (Burton, 2012, lk 15–16) Lisaks peaks tasu olema seotud tulemuslikkusega ja tehtud töö mahuga. Töötaja peab tundma, et saab oma pingutustele vastavat tasu. (Kljajić-Dervić & Dervić, 2017, lk 573) Uuringute põhjal on aga selgunud, et igal pool maailmas on turismisektoris põhiliseks kõneaineks just madal palk. (Heller, 2019).

Erinevate uuringute põhjal on selgunud ka see, et enamiku inimeste jaoks on mitterahaline kasu või tunnustus parem motivaator kui raha. Mitterahalised motivaatorid on näiteks tunnustus, kompliment, märkamine, tagasiside, avalik tunnustus, etteantud eesmärgi täitmine, töö rotatsioon, meeskonna töö korraldamine, turvalisuse tagamine, kvaliteediringide kohtumised, heaolu tagamine, hästi korraldatud juhtimine. (Burton, 2012, lk 15–16).

Rahalist või mitterahalist kasu võib saada ka näiteks töötades rühmana. Meeskonda kuuluvad töötajad tunnevad end rohkem motiveerituna ja tekib kuuluvuse tunne. (Kljajić-Dervić & Dervić, 2017, lk 573) Töökohas rühmadele määratud tasudel on nii positiivsed kui negatiivsed mõjud. Grupitasu võib olla positiivne, kuna töötajatel on koos ühine side,

meeskonnad on tõenäolisemalt produktiivsemad ning meeskonna atmosfääri tõttu suureneb töötajate ja kõrgema juhtkonna vaheline suhtlus. Seal on ka mõned puudused, näiteks kõrgete osatähtsustega töötajaid ei soovitata panna töötama vähema tähtsusega tegijatega, kuna seal on suurem konfliktide tõenäosus ja kui keegi oma tööd ei vii lõpuni siis võidakse talle avaldada survet. (Burton, 2012, lk 15–16)

Laialt aktsepteeritud eeldus on, et parem töökeskkond motiveerib töötajaid ja suunab neid parematele tulemustele. Kontorikeskkonda saab kirjeldada füüsiliste ja käitumuslike komponentide osas. Organisatsiooni füüsiline keskkond ning selle kujundus ja paigutus võivad mõjutada töötajate käitumist töökohal. Organisatsiooni füüsilist paigutust tuleks kujundada nii, et oled hea infoliikuvuse võimalus ning osakonnad saaksid omavahel vabalt ja paremini suhelda. Tänapäeva töökeskkonna kujundab suuresti ka tehnoloogia: arvutid, masinad, aga ka üldine mööbel ja sisustus. Mitte töökorras seadmed ja ebasoodsad töötingimused ei tekita töötajas pühendumust ega soovi jätkata. (Leblebici, 2012, lk 39) Lisaks ka tööohutuse kontekstis peavad seadmed, mida töötajad oma töös igapäevaselt kasutavad, olema töökorras, et vältida vigastusi ja õnnetusi. Oluline on ka väljaõpe töötajatele seadmetega toimetamiseks, et nad saaksid oma igapäeva tööd muretult teha. (Bakotić & Babić, 2013, lk 207)

Selleks, et teada saada, kui rahulolevad ja motiveeritud on töötajad, saavad ettevõtted teha seda, et keskenduvad töötajatega otse suhtlemisele või teevad näiteks rahuolu-uuringuid, fookusgrupi uuringuid ja analüüsivad töötajate suhtumist, arvamusi ja käitumist. Mida rohkem on töötaja rahul oma töötingimustega, seda enam suureneb tema pühendumus ja kiindumus ettevõtte suhtes. Ettevõtted peaksid rahulolematuse osas uurima algpõhjuseid ehk kus on probleem, kas mure on sissetulekuga, töökeskkonnaga või vähese tagasiside ja hindamisega. (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012, lk 33)

Järgnevalt on väljatoodud sammud, mida saab ettevõtte teha töötajate rahulolu ja lojaalsuse suurendamiseks ning seeläbi ka ettevõtte kasumi suurendamiseks (*Ibid*, lk 37–39):

- avatud, sisutihe ning järjepidev suhtlus;
- töötajate tundmaõppimine ning meeskonna loomine;
- koolituste ja muude parendusprogrammide läbiviimine;

- töötajatele erinevate vastutuste ja volituste andmine;
- töö iseloomu muutmine;
- õiglaste hüvitiste ja eeliste tagamine;
- edutamise ja karjääri kujundamise võimalused;
- jõudluse jälgimine ja hindamine;
- regulaarse ja ausa tagasiside andmine;
- ettevõtte oma kultuuri kujundamine;
- töökorras varustuse ja ohutute töötingimuste tagamine;
- infotehnoloogia kasutamine;
- positiivseks jäämine.

Hotellisektoris uuringut läbiviies leidsid Ameeq-ul-Ameeq ja Hanif (2013, lk 69), et töötajate väljaõpe ja koolitamine on väga tähtis. Uuringust selgus, et töötajad on koolitustega väga rahul, selle tulemusena parandavad nad oma oskusi ja on oma ülesannetes piisavalt kompetentsed. Ettevõtted peaksid tagama rohkem erialaseid koolitusi, kuna nende tulemusel paranevad ka suhtlemisoskused ettevõtte siseselt ning töötajatel kujunevad välja konkreetsemad eesmärgid ja suurem tahe pürgida ametikõrgenduse poole ning näha selle saavutamiseks ka vaeva.

Töötajale on kasulik tagada paindlikud töötingimused ja lihtsasti kohanev töökeskkond, kus nad tunnevad, et nende arvamust väärtustatakse ja nad on osa organisatsioonist. Töötaja peaks tundma end oma töökohas kindlalt ja turvaliselt ning töötajat ei tohi piirata oma ülesannetega, vaid peaks andma võimaluse ka meeskonnas töötada. Töötajate omavaheline suhtlus ja läbisaamine on väga tugev tegur ettevõtte eesmärgi täitmiseks. (Sree & Satyavathi, 2017, lk 86)

Alapeatüki temaatikat kokku võttes võib öelda, et töötajate motivatsiooni ja rahulolu tagamiseks ei ole ühtset meetodit, seetõttu peabki iga juht tutvuma oma töötajatega. Iga inimest motiveerib erinev tegur, olgu selleks siis rahaline või mitterahaline motivaator. Inimene peab tundma end tööjuures hästi ja turvaliselt ning talle peab olema tagatud võimalus end tõestada ja arendada. Rahuolu algab põhivajadustest kuni eneseteostuseni välja. Tagatud peavad olema inimese peamised füsioloogilised vajadused ning siis hiljem tunnustuse ja saavutamise vajadused. Motivatsioon ja rahulolu tagavad ettevõttele

produktiivse ja tõhusa töötaja, kes aitab kaasa ettevõtte kasumile ja mainele. Rahulolu aga ei ole võimalik saavutada ainult ühepoolse panustamisega, nii töötaja kui ettevõtte peavad vastastikku leidma lahendusi ja võimalusi, kuidas olla üksteisele kasulik ja tagada rahulolu ning motiveeritus.

## **2. ESTONIA RESORT HOTEL & SPA SPAAOSAKONNA PERSONALI TÖÖRAHULOLU- JA MOTIVATSIOONI UURING**

### **2.1. Estonia Resort Hotel & Spa üldtutvustus ja uuringu kirjeldus**

Antud peatükis esitatakse Estonia Resort Hotel & Spa üldtutvustus. Kirjeldatakse ettevõtte olemust, personali koosseisu ning ettevõtte missiooni ja visiooni. Järgnevalt antakse ülevaade uuringu meetodist, valimist, intervjuu küsimuste koostamisest, analüüsimeetodist ning uuringu läbi viimisest.

Estonia Resort Hotel & Spa on Pärnus asuv neljatarni kuurorthotell koos eestimaise spaa- ja saunakeskusega, mis rajati 2015. aastal senise Rohelise ja Valge maja asemele. Ettevõtte saab inspiratsiooni käsitööst, kultuurist, rahvuslikest traditsioonidest ning Eesti loodusest. Hotellis on kõigi mugavustega 106 hotellituba ning kõik toad on mittersuitsetajatele ja sobivad ka allergikutele. Tubade valikus on standardtoad, superiortoad, deluxe toad, juunior sviidid, sviidid ning lisaks on ka kaks invatuba, kus on arvestatud ratastoolis klientidega. (Estonia Resort Hotel & Spa, s.a.)

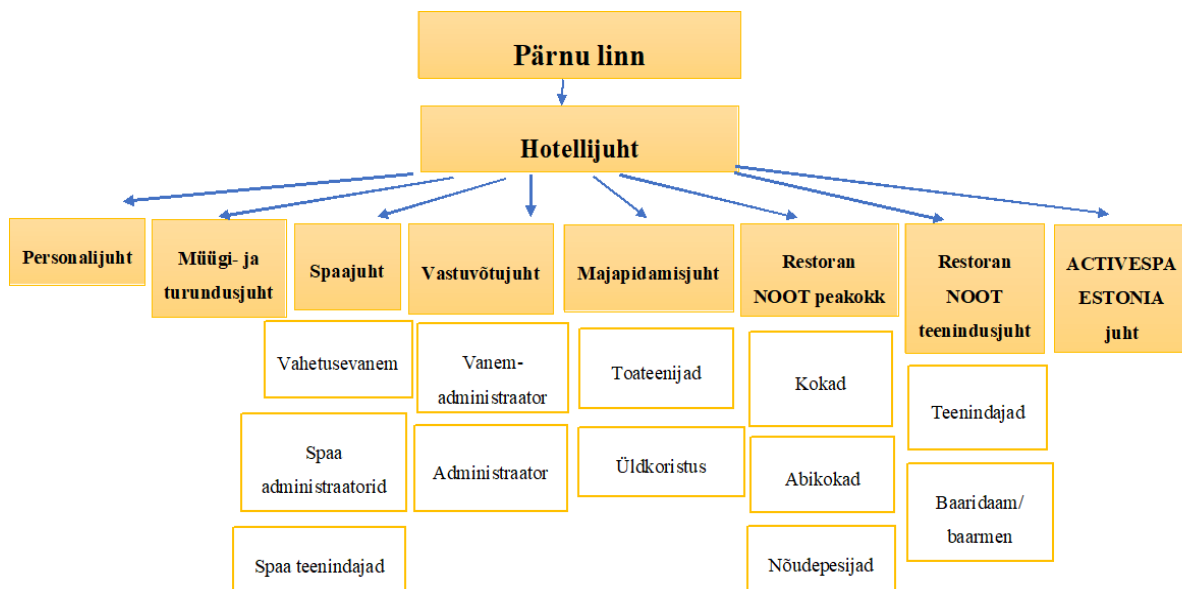
Lisateenusena pakub hotell konverentsikeskust enam kui 300 külalisele, spaa- ja saunakeskuse kasutust ning aktiivspaa teenuseid, kus inimestel on võimalus osaleda rühmatreeningutes või nautida spaahoolitsusi. Ettevõttele on väga oluline kvaliteetne uni ning seetõttu on kasutusele võetud SleepAngel padjad, mis on märgitud maailma kõige puhtamateks patjadeks Euroopa Liidu ja USA juhtivate asutuste poolt. Padjad blokeerivad baktereid ja pisikuid ning lisaks on ka tekid kvaliteetsest puuvillakangast. Kuurorthotelli Estonia Resort Hotel & Spa restorani NOOT peakokaks on Rudolf Visnapuu, kes on kokkade kõrgeima auraha *Cordon Bleu* kandja. Restorani menüü koosneb modernsetest Eesti köögi roogadest. (*Ibid*)

Estonia Resort Hotel & Spa on ühte lausesse kokku pannud oma missiooni ja visiooni. „Meid vaimustab ja paneb liikuma unistus igavesest elust. Me oleme Sinu jaoks sihtkoht ja puhkepeatus, kus Sa saad võtta aja maha ning lõõgastuda ja tõsta oma energiataset (*missioon*) selle nimel, et su töövõime ja vitaalsus säiliks läbi elu (*visioon*).“ (Estonia Resort Hotel & Spa, s.a)

Oma väärtuspakkumises kasutab Estonia Spa Hotels suurima väärtusena ettevõtte nime ESTONIA (Estonia Resort Hotel & Spa, s.a.):

- Eestimaine – Meie väljakutseks on pakkuda Sulle tükike Eestimaast koos tõeliselt eestipärase hotelli- ja spaaelamusena.
- Sõbralik – Sa oled saanud sõprade hulka. Meid huvitab siiralt, kuidas Sul läheb ja kas Sa tunned ennast meie juures hästi?
- Tervislik – Me väärtustame Sinu tervist ja elujõudu. Ei ole vahet, millises seisus Sa oled, me aitame Sind õigele teotsale ja toetame seal püsimist.
- Originaalne – Me ei väsi Sind üllatamast, iga elamus on uus. Iga külastus on kordumatu.
- Nauditav – Me pakume Sulle tõeliselt nauditavat puhkust, alates voodist ja lõpetades hoolikalt valitud protseduuridega.
- Individuaalne – Me mõtleme Sinule! Me tahame teada, mida Sa soovid ja pakkuda just Sulle sobivat lõõgastust.
- Aktiivne – Meiega Sul igav ei hakka! Me pakume Sulle laia valikut tegevusi nii meie spaades kui oma heade koostööpartnerite juures Pärnus ja Pärnumaal.

Estonia Resort Hotel & Spa ettevõttes töötab umbes 240 inimest. Ettevõtte kuulub Pärnu linnale ning ettevõttel on juhataja ning 8 erinevat osakonda oma vastutava juhiga (vaata joonis 2). On personalijuht, müügi- ja turundusjuht, spaajuht, vastuvõtjuht, majapidamisjuht, restorani peakokk, restorani teenindusjuht ja aktiivspaa juht. Kuna ettevõtte Estonia Spa Hotels alla kuulub kaks hotelli, siis näiteks müügi-, personali- ja majapidamisosakonda haldab üks ja sama inimene. Osakondade alla kuuluvad vahetusevanemad, teenindajad, administraatorid, toateenijad, raamatupidajad jne.



**Joonis 2.** Estonia Resort Hotel & Spa personali koosseis (E. Rakko, suuline vestlus, 26.09.2019)

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks otsustati läbi viia Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna administraatorite rahulolu uuring. Töös kasutatakse andmekogumismeetodina intervjuud, täpsemalt poolstruktureeritud intervjuud. Autor valis intervjuu, kuna valimi moodustab 7 inimest ja planeeritavad küsimused on avatud vastustega ehk oodatakse vastaja põhjendatud isiklikku arvamust.

Intervjuu koosnes 12-st küsimusest, mis olid jaotatud kaheksasse plokki. Küsimuste koostamisel toetuti eelnevalt teoorias kasutatud allikatele (vt tabel 2). Intervjuus oli kajastatud järgnevad teemad: rahulolu tööga, motivatsioonitegurid, juhtimine, arenguvõimalused, tagasiside ja tunnustamine ja töökeskkond. Lisaks motivatsiooni, rahulolu ning neid mõjutavate teguritele, küsiti vastajatelt ka nende vanust, tööstaaži ning ettepanekuid. Eelmainitud kahe esimese teema põhjal saab koostada sisulist analüüsi ning leida, kas vanusest ja/või tööstaažist sõltuvalt leidub intervjuueeritavate vastustes sarnasusi või erinevusi.

**Tabel 2.** Intervjuu küsimuste koostamisel kasutatud allikad

| <b>Uuringus käsitletavat teemat</b> | <b>Teooriale tuginevad allikad</b>      |
|-------------------------------------|---|
| Rahulolu tööga                      | Cetinkaya, A. S. (2011)                 |
| Motivatsioonitegurid                | Ganta, V. C. (2014)                     |
| Juhtimine                           | Jensen, J. D. (2018)                    |
| Arenguvõimalused                    | Kljajić-Derčić, M., & Derčić, S. (2017) |
| Tagasiside/tunnustamine             | Kaur, A. (2013)                         |
| Töökeskkond                         | Bakotić, D., & Babić, T. (2013)         |

Intervjuud sobivad kõige paremini mõistmaks inimeste ettekujutusi ja kogemusi (Blandford, 2013). Poolstruktureeritud intervjuu puhul võivad küsimused eelnevalt valmis olla koostatud, kuid intervjuerijal on võimalus ise otsustada mida ja millal küsida ning kas on vaja ka lisaküsimusi esitada (Robson, 2002, lk 270). Kuna autori valitud teema on seotud emotsioonide ja vastajate isikliku arvamusega, siis intervjuu puhul on küsitlejal võimalus silmast-silma intervjueritavat näha ja mõista, milliseid tundeid erinevad teemad neis tekitavad. Lisaks, kui vastaja ei saa küsimusest päris täpselt aru, siis on võimalus talle seda selgitada ning võimalus on esitada ka lisaküsimusi vastavalt intervjueritavate vastustele ja reageeringutele. (Green, 2017)

Uuringu valimi moodustasid Estonia Resort Hotel & Spa seitse spaa administraatorit, kes sobisid uuringu eesmärgiga ja keda kõiki intervjueriti. Intervjuud viidi läbi individuaalselt. Testintervjuu viidi läbi 14. märtsil. Testintervjuu põhjal lisati mõningatele küsimustele täpsustusi, näiteks motivatsioonitegureid puudutava küsimusele lisati näited, mis võivad olla motivatsioonitegurid. Arenguvõimaluste küsimuse juures tõi autor mõningaid näiteid, kui intervjueritav ei osanud päris täpselt vastata. Testintervjuu tulemused arvestati ka uuringutulemusesse. Põhiuuring viidi läbi 15.03.2020–24.03.2020. Kõigi vastajatega leiti sobiv aeg ning tulenevalt riigis kehtestatud elukorrast, pidi autor intervjuud läbi viima Skype teel. Intervjuud kestsid keskmiselt 1h15min, aga oli ka kaks, mis kestsid 1h ja üks, mis kestis umbes 1h30min.

Osalejate eelneval nõusolekus intervjuud lindistati ja transkribeeriti. Andmeanalüüsimetodina kasutatakse sisuanalüüsi ning seejuures deduktiivset kodeerimist. Sisuanalüüsi puhul toimub teksti sisu kategoriseerimine ning teooriaga vastavusse viimine (Kukk, 2012). Deduktiivse kodeerimise korral kasutas autor samu kategooriad, mis on välja toodud eelnevas tabelis. Intervjuu tulemuste analüüsimiseks

määrati teooriast lähtuvalt märksõnad ehk koodid ja teemarühmad ehk kategooriad. Uuringu koodid on välja toodud tabelis 3.

**Tabel 3.** Uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutatavad kategooriad ja koodid

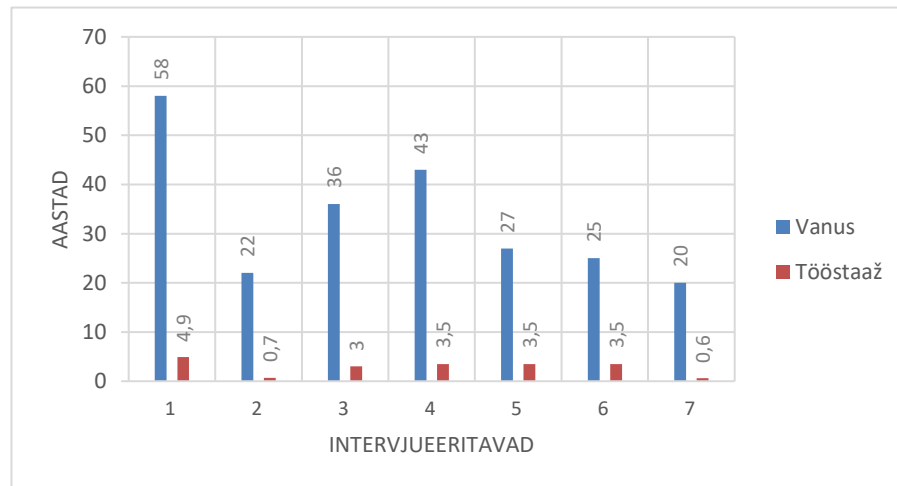
| <b>Eelkodeerimine teooria baasil</b> | <b>Intervjuu tulemuste analüüsimiseks loodud koodid</b>  | <b>Koodide loomisel kasutatud allikad</b>  |
|--------------------------------------|--|--|
| Rahulolu tööga                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiiv ja läbisaamine</li> <li>• Juhtkond ja juhtimine</li> <li>• Infoliikuvus</li> <li>• Tööaeg</li> <li>• Eneseteostus</li> </ul> | Cetinkaya, A. S. (2011)<br>Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015)<br>Palgainfo Agentuur & OÜ<br>Tark tööandja. (2019)<br>Sree, J. K., & Jain, M. (2013) |
| Motivatsioonitegurid                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiiv</li> <li>• Töö aeg</li> <li>• Tasustamine</li> <li>• Boonused</li> </ul>   | Ganta, V. C. (2014)<br>Karacsony, P. (2019)<br>Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012)   |
| Juhtimine                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajate kaasaraäkimise võimalused</li> <li>• Otsuste/muutuste vastuvõtmine</li> <li>• Juhtkond</li> </ul>                             | Jensen, J. D. (2018)<br>Aziri, B. (2011)<br>Sree, R. N. B., & Satyavathi, R. (2017)  |
| Arenguvõimalused                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmatasandil arenemine</li> <li>• Oskuste arendamine (nt keeleoskus)</li> <li>• Ametikõrgendus</li> </ul>                              | Kljajić-Derčić, M., & Derčić, S. (2017)<br>Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012)<br>Ochola, G. O. (2018)                                   |
| Tagasiside/tunnustamine              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagasiside</li> <li>• Tunnustus</li> <li>• Märkamine</li> </ul>   | Kaur, A. (2013)<br>Ganta, V. C. (2014)<br>Burton, K. (2012)  |
| Töökeskkond                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvalisus</li> <li>• Ergonoomiline töökeskkond</li> <li>• Mugavus</li> </ul>   | Bakotić, D., & Babić, T. (2013)<br>Leblebici, D. (2012)  |

Intervjuudest on välja toodud ka tsitaadid, mis on esitatud jutumärkides ning need on lisatud tulemuste selgitamiseks ja täpsustamiseks. Tsitaadid on esitatud sõna-sõnalt. Kuna tegemist on anonüümsete intervjuu vastustega, siis autor kasutab analüüsis intervjuueeritavate kodeerimiseks lühendeid – I1, I2, I3, I4, I5, I6 ja I7.

## 2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Käesolevas alapeatükis esitatakse uuringu tulemused eeltoodud teemade kaupa. Esimeses teemaplokis olid küsimused, kus sooviti teada saada vastajate vanus ja tööstaaž. Vastajad olid enamasti vanuses 20–30, kuid suurt seost töötatud aastatega ei ole, tulemused on üsna

võrdsed sõltumata vanusest. Kaks töötajat oli töötanud ettevõttes alla ühe aasta, neli töötajat oli töötanud üle kolme aasta. Kõige vanema töötaja puhul on ka kõige kõrgem staaž.



**Joonis 3.** Intervjuueritavate vanus ja tööstaaž (autori koostatud)

Teine küsimuste plokk sisaldas tööga rahulolu küsimusi. Intervjuueritavatel sooviti esiteks teada saada, millega on nad oma töökohas kõige enam rahul ja millega mitte. Enamus (viis seitsmest) vastajatest märkisid esmalt, et kõige enam on nad rahul meeldivate ja sõbralike kolleegidega. Töökaaslased on ühtehoidvad ja vastutulelikud. Lisaks olid nooremad vastajad märkinud tööiseloomu, et ei ole pidevat jooksmist ning töögraafik kujuneb nii, et jääb aega ka tegeleda isiklike asjadega. Neli vastajat seitsmest tõi välja, et nad ei ole rahul juhtkonna distantseerumisega ning info liikumisega. Puudub nõ juhi eestvedamine, tema koostöö teistega ning panus ja osalus. Lisaks ei olnud neli vastajat rahul omatöötaja toitlustusega ja töötingimustega.

Teiseks sooviti selles plokis teada saada, kas vastajad nõustuksid väitega, et nad tulevad rahulolevalt ja motiveeritult tööle. Enamus vastajatest sõnas, et tööga on nad üldiselt rahul, kuid iga päev motiveeritult ei tule ja leidub neid põhjuseid, miks mitte täielikult rahul olla. Taaskord oli välja toodud tööandja eemalolek ning infosulg. Lisaks leidsid kaks vastajat, kes olid valimist kõige nooremad, et motivatsiooni on väga keeruline leida, kuna puudub vaheldusrikkus ja väljakutsed.

„Töoga olen rahul, 100% motiveeritult kindlasti mitte, sest on mõningad aspektid, millega eos pead arvestama, et need kas takistavad su töö tegemist või rikuvad tuju.“ (I6)

Kolmandaks teemaplokiks olid motivatsioonitegurid ning esiteks taheti teada, mis intervjueeritavaid töökohas kõige enam motiveerib ning milline motivatsioonitegur on nende arvates puudu. Nagu ka rahulolu juures, siis ka siin mainisid viis vastajat seitsmest, et kõige enam motiveerivad sõbralikud töökaaslased. Motiveerivad ka kliendid, kes on esimesed, kellelt saadakse oma tööle tagasiside. Kõik intervjueeritavad leidsid, et puudulik on lisatasu- või boonussüsteem. Läbimõeldud boonussüsteem tõstaks vastajate arvates motivatsiooni ja töötahet. Samas kuna neli vastajat, kes kuulusid vanusegruppi 20–27, pidasid ka palganumbrit väga väikseks, siis mõistavad nad, miks ka praegune lisatasu võimalus üsna väike on. Mainiti ka ebasobivat töökeskkonda, kuid sellele vastati detailsemalt muus plokis.

Teine küsimus selles plokis oli, et kui oluliseks motivaatoriks on palk, kas vastajad on oma palgaga rahul ning kas see vastab nende teadmistele ja oskustele. Kõik intervjueeritavad sõnasid, et palk on nende jaoks väga oluline, kuid palgaga rahul nad ei ole. Neli vastajat vanuses 20–27 leidsid, et palk ei vasta sugugi nende oskustele ja teadmistele ning lisaks leidsid kolm vastajat, kes olid ettevõttes kõige kauem töötanud, et palk võiks olla vastavuses ka tööstaaži, oskuste ja keeleteadmistega. Neli vastajat sõnas, et olles kursis Pärnu üldise palga olukorraga, siis ega nad väga rohkem ei ootagi. Samas leidub intervjueeritavatel tuttavaid, kes teenivad väiksema koormuse ja vastutusega suuremat palka.

Neljandaks teemaplokiks oli juhtimine. Autor soovis teada, kas vastajad tunnevad, et nende arvamust väärtustatakse ning mis puhul on neil võimalus kaasa rääkida. Kõik vastajad sõnasid, et nende arvamust ei väärtustata ja seetõttu nad väga oma arvamust ei avalda ka. Töötajad proovivad leida uusi ideid ja lahendusi, et nende töökeskkonda paremaks ja turvalisemaks muuta ning ka klienditeekond mugavamaks muuta, kuid ajapikku need ideed unustatakse ning muudatusi ei toimu. Enamus vastajaid proovib kaasa rääkida töökorraldust ja töökeskkonda puudutavates küsimustes, kuid siiani nad ei tunneta muutusi. Lisaks on kolm vastajat märganud, kes on ettevõttes kõige kauem

töötanud, et tihtipeale arvestatakse rohkem nende töötajate arvamustega, kes juhtkonnaga paremini läbi saavad.

„Ei väärtustata. Vahel olen oma arvamust avaldanud, tihti tehakse nägu, et kuulatakse ning öeldakse, et võetakse midagi ette, kuid reaalsete tegudeni asjad kunagi ei jõua. Lisaks ei ole otsene ülemus valmis kuulda võtma arvamust teatud töötajate käitumise osas. Näen väga palju ebavõrdset kohtlemist.“ (I7)

Teise küsimusena küsiti vastajate suhtumist ettevõtte juhtimisstiili, kui palju puututakse kokku oma otsese juhi ehk spaajuhiga ning kui kompetentne on ta oma töös. Kõigi intervjueeritavate vastusest jäi kajama see, et juht on juhikeskne. Vastajate arvates peaks juht olema see, kelle juurde saab pöörduda mure korral ja kes aitab lahenduse leida. Kaks vastajat, kes olid noorimad, märkisid, et enamasti on otsesel juhil väga kiire ja pole aega töötajatega rääkida. Märgiti ka infosulgu ehk oluline ja esmatähtis info ei jõua administraatoriteni piisavalt kiiresti. Kolme intervjueeritava arvates, vanuses 20–25, tuleks juhtkonda leida appi uusi, noori ja ambitsioonikaid inimesi, kellel oleks innovaatilisi ideid ja palju tahtejõudu.

Järgneviks ehk viiendaks teemaplokiks oli arenguvõimalused ja seal oli küsimus, kas vastaja tunneb, et see töökoht annab võimalust arendada ja paluti selgitada. Kõik intervjueeritavad leidsid, et töökoha siseselt ei ole otseselt võimalust areneda, saad vaid ise parendada oma keeleoskusi, klientidega suhtlemist ja müügiioskusi. Kolm vastajat, kes märkisid ka uue juhtkonna idee, leidsid, et ametikõrgendusi saadakse vaid läbi tutvuste ja kõrgemad kohad täidetakse ilma avaliku konkursita.

„Minu ametikoht ei anna võimalust töökoha siseselt areneda. Enamus ametikohti on juba täidetud ja vabanenud kõrgemad kohad täidetakse ilma avaliku konkursita.“ (I5)

„Kindlasti on võimalus arendada ennast (keelteoskus, kontaktid inimestega jne), kuid mitte firma tasandil. Uued väljakutsed ja ametikõrgendus käib läbi tutvuste.“ (I1)

Kuuendaks teemaplokiks oli tagasiside ja tunnustamine ning esiteks sooviti teada saada, kui tihti ja kuidas saadakse tagasisidet oma tööle ning kes seda teeb. Kõik vastajaid

märkisid, et tagasisidet saadakse väga harva ja viis vastajat sõnasid, et tagasisidet saadakse tavaliselt siis, kui midagi on halvasti ja seda kas otseselt ülemuselt, vahetusevanemalt või hotelli vastuvõtu kaudu. Kaks vastajat leidsid, et tagasisidet saadakse ainult otse klientidelt.

Teiseks sooviti teada, kui palju vastajaid tunnustatakse ja märgatakse ning kes seda teeb. Kõik intervjuueeritavad leidsid, et tunnustatakse väga harva ja tehakse seda enamasti siis, kui kuskil on lihtsalt kirjutatud hea tagasiside. Otsene ja siiras tunnustus tuleb siiski klientidelt. Vastuste põhjal saab eeldada, et tunnustust oodatakse siiski juhilt. Üks intervjuueeritavatest tegi ettepaneku, et võiksid toimuda individuaalsed vestlused töötajatega, et analüüsida arengut ja saavutusi.

„Väga hästi märgatakse vigu. Mõne kolleegi puhul ei märgata seda kui hästi ta tegelikult oma tööd teeb ja ta vääriks tunnustust selle eest. Kohati ei hinnata töötajat tema töötulemuste eest. Natuke on tunda ka onupoja poliitikat.“ (I3)

Eelviimaseks teemaplokiks oli töökeskkond ja autor soovis teada, kui hästi ja turvaliselt vastajad tunnevad end oma töökeskkonnas ning mida nad muudaksid. Viis vastajat seitsmest leidis, et töökeskkond on liialt umbne, õhuniiskus on liiga madal ja puudub korralik ventilatsioonisüsteem. Lisaks leiti, et töölaua alune turvanupp ei tööta juba aastaid ja see tuleks korda teha. Kolm vastajat leidsid, et töötool kolmandal ehk spaa korrusel on ebamugav ja tekitab valusid ja see tuleks välja vahetada. Kaks vastajat mainisid siin ja ka rahulolu teema juures, et õhtuti ei tunne nad end turvaliselt. Pärast kella 8 on kolmanda korruse töötaja üks kuni kella 22ni ja administraatoril puudub ülevaade, mis toimub teistel korrustel. Leiti, et tuleks teha põhjalikumad ohutuse ja hädaabi koolitused, et administraator saaks vajadusel ükski hakkama.

„Päevasel ajal tunnen end turvaliselt. Kuid kuna õhtuses vahetuses olen peaaegu et üksinda mõni tund majas siis hakkab ikka suhteliselt kõrge küll, eriti kui tean, et turvanupp ei tööta ja vajadusel kiirelt abi kutsuda ei saa.“ (I2)

Viimaseks paluti vastajatel teha ettepanekuid, mida nad teeksid teisiti või samamoodi, et töötajad oleksid rahulolevad ja motiveeritud. Kaks vastajat leidsid, et esiteks peaks sagedamini koosolekuid pidama, et probleemidele reaalsed lahendused leida ning rohkem

peaks arvestama töötajate arvamuste ja ideedega. Ülejäänud vastajate jaoks ei olnud koosolekud nii olulised, vaid pigem otsesed kommentaarid juhilt. Neli vastajat märkisid, et tuleks ühtlustada palka teiste sarnaste Pärnu ettevõtetega ning tuleks luua motiveeriv boonussüsteem, kus töötaja tunneks, et tehtud müügitöö eest saab ta ka vastavat lisatasu.

Seotult eelneva küsimusega öeldi ka, et töökeskkonda tuleks mugavamaks, tervisele paremaks ja turvalisemaks muuta. Korda tuleks teha turvanupp ning tuleks lahendus leida õhtuste tundide turvalisuse tagamiseks. Kõikide vastuste kokkuvõtteks koostas autor sõnapilve, kus on näha töötajate suurimad mõjutegurid nende rahulolu ja motivatsiooni kujunemisel (vt joonis 3). Värvid joonisel on valitud juhuslikult.



**Joonis 4.** Tähtsamate mõjutegurite sõnapilv (autori koostatud)

Neid märksõnu oli kõige enam mainitud ja nendest rääkisid intervjuueeritavad ka kõige rohkem ja pikemalt. Uuring sai edukalt läbi viidud. Vastajad andsid piisavalt selgitusi ja seisukohti, et erinevate küsimuste vastuseid omavahel seostada ja leida ühiseid jooni ja põhiprobleemid. Analüüsi tulemuste põhjal selgus, et töötajate rahulolu ja motiveeritus on ettevõttes väga olulisel kohal. Mida õnnelikumad on töötajad, seda paremad on tulemused ning ettevõtte toimimine ja õhkkond. Vastajatele on oluline juhi tähelepanu ja huvi, töökorras ja ergonoomiline keskkond ning tulemustele vastav tasu. Vastustest tuli välja väga palju sarnasusi, mille põhjal autor sai koostada ettevõttele vajalikud ettepanekud ja soovitused.

### 3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Antud peatükis on välja toodud uuringu tulemuste kokkuvõte ning nende ja teooria põhjal tehtud järeldused. Järelduste põhjal on koostatud ettepanekud Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonnale personali rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks. Ettepanekud on tehtud tuginedes nii teoreetilistele materjalidele kui ka uuringu tulemustele.

Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonnas läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et personali rahulolu ning motivatsiooni mõjutavad erinevad tegurid. Peamisteks oli mainitud töökaaslased, palk, lisatasu teenimise võimalused ning juhiga läbisaamine. Palgainfo Agentuuri ning OÜ Tark tööandja (2019) sõnul on kõige motiveeritumad just need inimesed, kellel on kõrgem palk. Palk ning erinevad lisatasu teenimise võimalused on küll tavaliselt kõige suuremaks motivaatoriks, kuid samas võib see olla ajutine, kuna aja möödudes ootab töötaja jälle kõrgemat palka ning kui seda ei võimaldata, siis rahulolu ja motivatsioon võib langeda.

Uuringust selgus, et suurimateks motivaatoriteks tööol on kolleegid, palk ning lisatasu võimalused. Meeldiv ja sõbralik keskkond tagab töötajate suurema rahulolu ning töökeskkond on selle tulemusel pingevabam ja avatum (Terpet & Tuna, 2015, lk 674). Nooremad vastajad vanuses 20–27 olid rahul ka sellega, et töögraafik võimaldab aega ka eraeluks. Tulemused toetasid teorias kajastatud, mille kohaselt Z-generatsiooni jaoks on oluline, et jääks töö kõrvalt ka piisavalt vaba aega (Karacsony, 2019, lk 183–184). Vastajad aga leidsid, et palga ja lisatasu teenimiste võimalustega ei ole nad rahul. Madal palk on turismisektoris üsna tihti kõneaineks ja seda mitmetes erinevates ettevõtetes ning ka igal pool mujal maailmas (Heller, 2019).

Palk on ettevõtte mõistes kõige põhilisem füsioloogiline vajadus töötajale ning selle eest peab ta tagama endale esmavajaliku: vesi, toit ja peavari. Kui see osa jääb puudulikuks, siis tekitab see töötajas motivatsioonilangust ja sellega langeb ka tema panus töösse. (Kaur, 2013, lk 1062) Võimalusel võib ettevõtte palka tõsta, kuid ajapikku hakkab töötaja

järjest kõrgemat palka ootama, seetõttu ei ole see lahendus jätkusuutlik. Ettevõtte peab enda ja töötaja jaoks kõige sobivama lahenduse leidma nii, et töötaja saaks oma tehtud töö eest ka vastavat tasu. Iga töötaja peab tegema talle määratud ülesandeid, kuna selle eest makstaksegi tasu. Ei tohiks näiteks juhataja ülesandeid määrata vahetusevanemale ja vahetusevanema ülesandeid spaa administraatorile. Palk ja positsioon peavad ettevõttes vastavalt määratud olema.

Kuna rahul ei oldud ka lisatasu teenimise võimalustega, siis soovitabki autor pigem siin teha muudatusi ja ettevõtet välja mõelda tulemuslikum boonussüsteem. Töötaja tahab olla kindel, et saab oma oskustele, tulemustele ja pingutustele vastavat tasu (Kljajić-Dervić & Dervić, 2017, lk 573). Vastajate arvates tuleb suurendada müügiboonuse protsenti ja aeg-ajalt võiks edukatele tulemustele lisada ka omakorda preemia. Boonussüsteemi muudaks jätkusuutlikumaks näiteks see, kui iga kuu valitakse parim töötaja ja selle eest on määratud vastav tasu. Selleks võib olla rahaline preemia, mõni hoolitsus või toode Estonia Resort Hotel & Spa valikust. Lisaks on võimalus premeerida kõige staažikamaid töötajaid ning neid, kellel on kõige rohkem erinevaid võõrkeeli kasutusel. Sellised väikesed tähelepanekud tõstavad motivatsiooni ning suurendavad pühendumust. Samuti võiks spaa vastuvõtuletil olla lühikesed tagasiside lehed, kuhu külastaja saaks kohe oma arvamuse ja hinnangu jätta teenindusest, sest Internetti jätavad spaakülastajad vähe tagasisidet.

Juhiga või juhtkonnaga läbisaamine ning nendelt tagasiside saamine on samuti paljude töötajate jaoks oluline. Uuringust selgus, et töötajad ei tunne, et tahaksid oma otsesele juhile oma muredest või probleemidest rääkida. Lisaks selgus, et vastajad tundsid, et juhil on palju tööd ja tal ei jää selle kõrval piisavalt aega töötajatega suhtlemiseks ning seetõttu jäävad mitmed probleemid tähelepanuta. Töötajad proovivad kaasa rääkida töökeskkonda ja -korraldust puudutavates küsimustes, kuid harva leitakse mõni lahendus. Kõige efektiivsem on juht, kes on teistele eeskujuks, kes tahab kuulata ja tegutseda, kes tunneb huvi ja kes omab ülevaadet ettevõttes toimuvast (Kaur, 2013, lk 1062). Jensen (2018, lk 96) sõnul peab töötaja ja juhi vahel tekkima usaldus, siis tõuseb ka töötaja motivatsioon.

Tuginedes lõputöö uuringu ettevalmistamisel kasutatud teoreetilistele allikatele ja uuringu tulemustele, soovib autor juhtkonnal rohkem töötajatega vestelda ning sagedamini teha ka spaapersonaliga koosolekuid. Oluline on kuulata ja üles märkida

töötajate mured ja probleemid või leida mõni alternatiivne lahendus probleemide teavitamiseks nii, et jääks maha ka märged. Lisaks tuleks olulist infot jagada võimalikult kiirelt vältimaks infosulgu ning probleeme. Administraatorid on need, kes on peaaegu igapäevaselt selles töökeskkonnas ning suhtlevad otse klientidega ja kuulevad kohe nende kaebustest. Seetõttu võiks juhtkond arvestada personali pakkumiste ja lahendustega ning samuti olla vastuvõtlikum innovatiivsetele ideele.

Vastajad märkisid, et nad tunnevad, et see töökoht ei anna neile võimalusi arenguks. Nad saavad küll parendada igapäevaselt oma teenindus- ja keeleoskusi, kuid firma tasandil nad seda teha ei saa. Nende sõnul täidetakse kõrgemad ametikohad ilma avaliku konkurssita ja seetõttu jäävad paljud potentsiaalsed töötajad võimalusest ilma. Erinevate uuringute põhjal on aga selgunud, et edutamise tagajärjel suureneb töötaja vastutus ja selle tulemusel suureneks ka tootlikkus ning tulemused (Malik, Danish & Munir, 2012, lk 7).

Autori arvates võiks ettevõtte pakkuda erinevaid ning huvipakkuvaid koolitusi ja esitada aegajalt töötajatele väljakutseid, et nad saaksid enda oskusi ja teadmisi tõestada ning seejärel võib-olla karjääriredelil kõrgemale tõusta. Töötajal peaks olema võimalus tõestamiseks kasutada kõiki oma teadmisi ja oskusi, et keskenduda ühisele ettevõtte eesmärgile. (Kljajić-Dervić & Dervić, 2017, lk 573). Administraatoritel võiks rohkem olla võimalust proovida vahetusevanema ülesandeid ning näha ka kontori poolele. Need vastajad, kes olid ettevõttes kauem töötanud, tundsid, et nad võiksid nüüd juba omandada uusi teadmisi ja oskusi ning proovida kõrgemat ametikohta. Autori arvates peaks ettevõtte rohkem tundma huvi oma töötajate vastu ning andma neile võimaluse ametikõrgenduseks. Eelisjärjekorras vabadele ametikohtadele võiksid olla staažikamad ja edukaid töötulemusi näidanud töötajad.

Tagasiside ja tunnustamise teemaplokis sõnasid intervjuueeritavad, et nii tagasisidet kui ka tunnustust saadakse igapäevaselt klientidelt, kuid juhi poolt see peaaegu, et puudub. Tagasisidet saadakse vaid siis, kui kuskil on midagi halvasti või valesti tehtud või leidub mõni probleem. Tunnustust saadakse vaid siis, kui iga aasta märtsi kuus on parima töötaja valimine, ja see on klientide poolt. Ka teooriast selgus, et regulaarse ja ausa tagasiside andmine suurendab töötajate rahulolu ja lojaalsust (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012, lk 33). Autori arvates peaks ettevõttes:

- rohkem märkama oma töötajaid ja nende tulemusi;
- märkama ja tooma välja ka head;
- töötajad ka üksteist kiitma;
- tunnustama siiralt ja sagedamini.

Töökeskkond oli samuti üheks probleemiks. Töötajad on üsna pikalt juba tundnud, et keskkond on liiga umbne ja kuiv ning töötoolid ei ole ka kehale sobivad. Lisaks on õhtuti seal üsna ebaturvaline, kuna pärast kella kaheksat jääb ainult üks administraator kolmandale korrusele ning tal puudub ülevaade teistest korrustest. Töökeskkonnas kasutatavad seadmed peavad olema töökorras, et tagada töötajale turvaline ja ohutu keskkond ning vältida vigastusi ja õnnetusi. Mitte töökorras töövahendid ning ebaturvaline keskkond tekitab töötajas rahulolematust. (Bakotić & Babić, 2013, lk 207)

Autori ettepanekul tuleks esimese asjana korda teha turvanupp. Töötajad tunnevad õhtuti end ebaturvaliselt ja ka päevasel ajal võib käia ebameeldivaid ja alkoholihoobes kliente, seetõttu peab administraatoril olema võimalus koheselt abi kutsuda. Õhtuti kell 20:00–22:30 võiks abiks olla üks turvamees, sest kolmanda korruse teenindajal puudub ülevaade esimesest ning teisest korrusest ja seal võivad külastajad pahatahtlikult ringi jalutada. Ergonoomilise töökeskkonna tagamiseks tuleks korda teha ventilatsioonisüsteem ning õhuniiskus tuleks ettenähtud tasemele saada. Eriti kuumade ilmadega muutub kolmas korrus väga umbseks ning akende lahti hoidmine ei tuuluta piisavalt. Lisaks peaks töötajatel olema mugavamad ja tervisele paremad toolid, kuna mitmed kurtsid seljavalu üle, sest istumist on üsna palju. Tuleks teha põhjalikumad ja kohustuslikud koolitused hädaabi ja ohutuse teemadel, et probleemi korral oskaks administraator üksi toime tulla.

Töörahulolu- ja motivatsiooni uuringuid võiks Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonnas teha paari aasta tagant. Tuleb keskenduda töötajatega otse ja avatud suhtlemisele, et leida ja analüüsida probleemseid kohti ning leida lahendusi (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012, lk 33). Uuring võiks alati olla intervjuu vormis, kuna teema on seotud isiklike tunnete, emotsioonide ja arvamustega. Uuringut peaks läbi viima keegi kõrvaline isik, sest juhtidele ei julge töötajad alati ausaid ja avatud vastuseid öelda. Uurima peaks kindlasti töökeskkonna, tasustamise ja boonuste teemasid ning omavahelist koostööd ja avatust.

Selleks, et tagada ja säilitada töötajate rahulolu ning motivatsioon, peab ettevõtte personaliga rohkem suhtlema ning juht peab teadma, mis motiveerib töötajaid, et tänu sellele omakorda tõuseks töötajate tõhusus ning tulemused. Töötajad peavad ka ise panustama ning üksteise tulemusi märkama ja vajadusel kaasa rääkima. Rahulolevad ja motiveeritud töötajad jätkavad ka üldjuhul ettevõttes töötamist pikemas perspektiivis ning tänu sellel tagab ettevõtte endale lojaalsed ja kompetentsed töötajad.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas lõputöös otsiti võimalusi Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna personali rahulolu ning motivatsiooni tõstmiseks. Rahulolu ja motivatsioon on töötajatele olulisteks mõjuteguriteks ning nende tagamiseks peab ettevõtte tundma oma töötajaid. Kahepoolselt tuleb leida sobivad lahendused mõlema jaoks. Võimalused aga tuleb arvestada ka iga inimese erisustega. Ei ole olemas ühte kindlat teooriat või mudelit, mille järgi toimida, selle peab iga ettevõtte ise looma. Ettevõtte imago kujundavad tema töötajaid ning tulemused. Motiveeritud ning rahulolevad töötajad teavad ettevõtte põhieesmärki ning annavad endast parima, et tagada kvaliteetsed ja ootuspärased tulemused.

Tööraahulolu on emotsionaalselt meeldiv seisnud, mis tekib läbi töökogemuse või hinnangust tööle ning töötaja on rahul siis, kui teeb sellist tööd, mis muudab ta õnnelikuks. Selle õnne määravad oma koostööl näiteks töötingimused, palk, turvalisus, töökaaslased, juhi suhtumine ning arenguvõimalused. Kõige tuntumaks tööraahulolu teooriaks on Herzbergi „Kahe-teguri teooria,“ milles on väljatoodud kaks tegurite gruppi: motivatsioonitegurid ning hügieenitegurid. Hügieenitegurid hõlmavad põhivajadusi, näiteks palk, turvalisus, töötingimused ja suhted kolleegidega. Motivatsioonitegurid suunavad näiteks inimest saavutama eesmärke, arenema pidevalt ning omama suurt vastutust millegi üle.

Paljud töötajad vajad erinevat viisi motivatsiooni, et teha oma tööülesandeid maksimaalselt ja tunda, et nad on osa ettevõttest. Motivatsioonitegurid on näiteks, rahalised tulemused ja boonused, tunnustus, tagasiside ning märkamine. Motivatsiooni tuntumaks teoreetikuks on Maslow, kelle vajaduste püramiidi põhjal on selgitatud ka töökoha motivatsiooni kujunemist. Püramiidi järgi on kasvavad järjekorras inimese vajadusteks töökohas palk, turvaline töökeskkond, aktsepteeritus töökaaslaste poolt, tunnustus tulemuste eest ning eneseteostuse- ja arenguvõimalused. Suureks mõjuteguriks on ka juht ise. Tuleb oma töötajatega säilitada kahesuunaline suhtlus ning peab tekkima usaldus ja kindlustunne.

Selleks, et tõsta töörahulolu- ja motivatsiooni, on erinevaid viise. Ettevõtted peaksid rohkem tähelepanu pöörama sellistele teguritele nagu tunnustamine, boonused, töötingimuste parandamine ning edutamine. Tihti võib aga juhtuda see, et võetakse lihtsalt uus tööline, kuigi probleem võis olla kohas, mida on võimalik koolituse või omavahelise vestlusega parandada. Ettevõtted peaksid töötajaid kaasama rohkem otsustusprotsessidesse ning laskma rohkem kaasa rääkida. Töötajad on need, kes on igapäev töökeskkonnas sees ning just nemad oskavad kõige paremini kitsaskohti märgata. Üheks motiveerimise võimaluseks on rahaline premeerimine ehk palgatõus, bonus, müügibonus jne. Teine võimalus on mitterahaline motiveerimine, näiteks meeskonna töö, et tekitada rohkem kuuluvuse tunnet, juhi poolt otsene tunnustamine ja tagasiside ning märkamine.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks, viis autor Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonnas läbi töörahulolu- ja motivatsiooni uuringu, et teada saada, kui rahul on spaaosakonna administraatorid ning millised tegurid mõjutavad nende rahulolu ja motivatsiooni. Vastajaid oli seitse, nendega viidi läbi intervjuud. Intervjuu küsimused koostati tuginedes teoreetilistele materjalidele ja autoritele nagu Cetinkaya, Ganta, Sree, Kaur, Burton, Malik, Jensen, Maslow ja Leblebici. Intervjuus olid kajastatud järgnevad teemad: vastaja profiil, rahulolu tööga, motivatsioonitegurid, juhtimine, arenguvõimalused, tagasiside ja tunnustamine, töökeskkond ning ettepanekud. Põhiuuring viidi läbi 15.03.2020–24.03.2020 ning tulenevalt riigis kehtestatud elukorrast, pidi autor intervjuud läbi viima Skype teel.

Uuringu tulemuste põhjal selgus, et Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna personal on keskmisest vähem motiveeritud ja rahulolevad. Kõige kõrgemalt hinnati töökaaslasi ja tööiseloomu. Üksteisega ollakse sõbralikud ning abivalmid. Madalamalt hinnati töökeskkonda. Vastajad märkisid, et töökeskkonnas on väga madal õhuniiskuse määr, soojemate ilmade puhul on kolmanda korruse teenindaja leti taga väga palav ning lisaks on toolid väga ebamugavad ja tekitavad valusid.

Kõige madalamalt hinnati töötasu, lisatasu teenimise võimalusi ning spaaosakonna juhi tegevusi. Vastajad tundsid, et võrreldes teiste sama valdkonna ettevõtetega Pärnus, on nende palk madal ning lisatasu teenimise võimalusi palju ei ole. Teenitakse teatud protsent müügi pealt, kuid see vastajaid ei motiveeri. Juhiga puututakse pigem vähe

kokku ning tuntakse, et probleemidele lahendusi tihtipeale ei leita. Tunnustust ja tagasisidet oodatakse ka juhilt, kuid tagasisidet saadakse vaid siis, kui midagi on halvasti ja tunnustus tuleb pigem igapäevaselt otse klientidelt.

Lähtudes teoriast ning intervjueeritavate vastustest, siis autori esimeseks ettepanekuks oleks välja töötada tõhus boonussüsteem. Müüdnud teenuste ja kaupade pealt saadav protsent võiks olla suurem ning iga kuu võiks premeerida parimate tulemustega töötajat. Lisaks peaks spaajuht töötajatega enam vestlema ja kuulama nende muresid ning leidma koos lahendusi. Töötaja peab tundma, et juht on isik, kellele ta saab jagada oma muresid ja probleeme. Soovitav on juhil märgata rohkem ka edukaid tulemusi ning sagedamini tagasisidet anda.

Ettevõtte peaks olem avatud innovatiivsetele lahendustele, mida töötajad pakuvad, kuna just nemad on iga päev selles töökeskkonnas ja näevad kõige paremini kitsaskohti. Töökeskkond tuleks muuta ergonomilisemaks ning tervisele paremaks. Kolmandal korrusel on liialt umbne ning õhuniiskuse tase on liiga madal. Lisaks, kuna on üsna palju istumist, siis tuleks ka mugavam tool muretseda. Töökeskkond tuleks muuta turvalisemaks ehk korda tuleks teha turvanupp ning õhtuti kell 20:00–22:30 võiks olla turvamees, kes kontrollib esimest ja teist korrust, mille üle kolmanda korruse õhtusel administraatoril kontroll puudub.

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised tegurid mõjutavad töötajate rahulolu ja motivatsiooni ning kuidas neid tõsta. Lõputöö ülesanded said täidetud ning eesmärk sai saavutatud. Uuringu tulemusena saadi parem ülevaade töötajate muredest, kitsaskohtadest ning soovidest, mille tulemusel tehti ettevõttele ettepanekud töötajate motiveerimiseks ja nende rahulolu tagamiseks. Lõputöö autor loodab, et Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonnas läbi viidud uuringu tulemused annavad osakonna juhile ning ettevõtte juhile ülevaate hetkeolukorrast ning kitsaskohtadest ja et esitatud ettepanekud annavad ideid ja suuna, kuhu poole peaks liikuma ja mida peaks muutma paremate tulemuste nimel. Tulemused võivad abiks olla ka teistele hotelli- ja spaamajanduse ettevõtetele nii Pärnus kui ka mujal Eestis. Järgnev uuring võiks keskenduda hotelliosakonna töötajate rahulolule. Sellest lähtuvalt saab ettepanekud teha tervele ettevõttele.

Autor loodab, et lõputöö on toeks võimaluste leidmisel Estonia kuurorthotelli töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamisel. Lõputöö autor tänab Estonia Resort Hotel & Spa juhtkonda võimaluse eest lõputöö uuringu läbiviimiseks, spaaosakonna personali intervjuus osalemise eest ning lõputöö juhendajat, Tatjana Koort, asjatundliku ja toetava juhendamise eest.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., & Masa'deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 2019, 1–23. doi: 10.5171/2019.354277.
- Ali, W. (2016). Understanding the Concept of Job Satisfaction, Measurements, Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment: A Theoretical Framework. *Archives of Business Research*, 4(1), 100–111. doi: 10.14738/abr.41.1735
- Al-Madi, F. N., Assal, H., Sharat, F., & Zeglat, D. (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134–145.
- Ameeq-ul-Ameeq, Hanif, F. (2013). Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 68–82.
- Andersson, S. (2017). Assessing Job Satisfaction Using Herzberg's Two-Factor Theory: A Qualitative Study Between US and Japanese Insurance Employees. *IAFOR Journal of Business & Management*, 2(1), 22–35. <https://doi.org/10.22492/ijbm.2.1.02>.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Aydin, O. T., (2012). The Impact of Motivation and Hygiene Factors on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. *International Review of Management and Marketing*, 2(2), 106–111.
- Bakotić, D., & Babić, T. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206–213.

- Blandford, Ann. (2013). Semi-structured qualitative studies. *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction*, 2nd Ed. The Interaction Design Foundation. Retrieved from <https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/semi-structured-qualitative-studies>.
- Burton, K. (2012). *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*. Indiana University. Retrieved from [https://www.academia.edu/23436022/A\\_Study\\_of\\_Motivation\\_How\\_to\\_Get\\_Your\\_Employees\\_Moving](https://www.academia.edu/23436022/A_Study_of_Motivation_How_to_Get_Your_Employees_Moving).
- Cetinkaya, A. S. (2011). The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. *Journal of Transnational Management*, 16(3), 149–156. <https://doi.org/10.1080/15475778.2011.596756>.
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance on organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11–18.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230.
- Green, A. (2017). The Advantages of an Interview Over a Questionnaire. Retrieved from <https://bizfluent.com/about-5124851-statistical-analysis-used-survey-research.html>.
- Heller, D. (2019). FSU study finds tourism Industry pays lowest wages nationwide. *Florida State University News*. Retrieved from <https://news.fsu.edu/news/business-law-policy/2019/08/08/fsu-study-finds-tourism-industry-pays-lowest-wages-nationwide/>
- Jensen, J. D. (2018). Employee Motivation: A Leadership Imperative. *International Journal of Business Administration*. doi:10.5430/ijba.v9n2p93.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work*. – Eid, M., Larsen, R. J. *The Science of Subjective Well-Being*. New York: The Guilford Press, 393–413.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157–167. doi: 10.1016/j.jvb.2010.04.002.
- Karacsony, P. (2019). Generational Differences on Motivation at Work in Slovakian Small and Medium Sized Companies. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 182–191. doi: 10.4236/jss.2019.73015
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061–1064.
- Kljajić-Derčić, M., & Derčić, S. (2017). Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction. *Management International Conference*. Retrieved from <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/179.pdf>.
- Kukk, A. (2012). Teemaatliline analüüs ja kvalitatiivne sisuanalüüs. Loetud aadressil <https://prezi.com/jcdtcyd9soge/teemaatliline-analüüs-ja-kvalitatiivne-sisuanalüüs/>.
- Leblebici, D. (2012). Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance*, 1(1), 38–49.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*. 6-9. doi: 10.5923/j.economics.20120001.02.
- Miao, Y., Li, L., & Bian, Y. (2017). Gender differences in job quality and job satisfaction among doctors in rural western China. *BMC Health Serv Res*. doi: 10.1186/s12913-017-2786-y.
- Ochola, G. O. (2018). Employee Motivation, And Organizational Performance Improvement Strategy (A Review on Influence of Employee Motivation on Organizational Performance). *Juniper Publishers*, 1(5), 120–126. doi: 10.19080/JOJS.2018.01.555575.
- Palgainfo Agentuur & OÜ Tark tööandja. (2019). *Palgainfo trendid*. Tallinn: Palgainfo Agentuur & OÜ Tark tööandja. Loetud aadressil [https://www.palgainfo.ee/images/files/KS2019/Trendid\\_tooturul\\_muutused\\_palkades\\_aug\\_2019\\_II\\_osa.pdf](https://www.palgainfo.ee/images/files/KS2019/Trendid_tooturul_muutused_palkades_aug_2019_II_osa.pdf).
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9).

- Reena, B., Phil, M., & Bonjour, R. H. (2010). Motivation: Extrinsic and Intrinsic. *Language in India: Strength for Today and Bright Hope for Tomorrow*, 10, 146–153.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39.
- Saner, T., & Sadikoglu, G. (2016). Gender Differences in Job Satisfaction in 5 Star Hotels of North Cyprus: Descriptive Analysis. *Procedia Computer Science*, 102, 359–364.
- Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A Study of Employees' Job Satisfaction and it's Impact on their Performance. *Journal of Indian Research*, 1(4), 105–111.
- Sree, R. N. B., & Satyavathi, R. (2017). Employee Job Satisfaction. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(5), 85–94.
- Tepret, N. Y., & Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 673–679. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.264>.
- Uysal, H. T., Aydemir, S., & Genc, E. (2017). Maslow's Hierarchy of Needs in 21st Century Turkey: the examination of vocational differences. *Researches and Science and Art in 21st Century Turkey*, 1(23), 211–227.
- Varma, C. (2017). Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction for Organizational Performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10–20.
- Özpehlivan, M., & Acar, A. Z. (2015). Assessment of a Multidimensional Job Satisfaction Instrument. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 283–290.
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idirs, M. T. M. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does it's Work for Today's Environment?. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18–22.

## **Lisa 1. Intervjuu**

Lugupeetud vastaja. Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži turismi- ja hotelliettevõtluse 3. kursuse tudeng ning koostan lõputööd teemal „Personali rahuolu majutusettevõttes Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna näitel.“ Käesoleva intervjuu eesmärgiks on välja selgitada, millised tegurid mõjutavad kuurorthotelli Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna personali rahulolu ning motivatsiooni ja kuidas neid tõsta. Käesolev intervjuu on anonüümne ning tulemusi kasutatakse üksnes uuringu tarbeks ja ettepanekute koostamiseks. Intervjuu kestab umbes 1 tund ja 15 minutit.

### **Vastaja profiil/taust**

1. Sooviksin teada saada Teie vanust ja kui kaua olete Te selles ettevõttes töötanud?

### **Rahulolu tööga**

2. Millega olete oma töökohas kõige enam rahul? Millega üldse mitte?
3. Kas saate öelda, et olete rahul oma tööga ja tulete iga päev tööle motiveeritult?

### **Motivatsioonitegurid**

4. Mis Teid oma töökohas kõige enam motiveerib? Milline motivatsioonitegur puudub, aga võiks olla Teie arvates? Täpsustage.
5. Kui oluliseks motivaatoriks on Teie jaoks palk? Kas nõustute väitega, et olete oma palgaga rahul ja Teie töötasu vastab teie teadmistele ja oskustele? Palun selgitage vastust.

### **Juhtimine**

6. Kas tunnete, et Teie arvamust väärtustatakse? Põhjendage. Mis puhul on Teil võimalus kaasa rääkida?
7. Kuidas suhtute ettevõtte juhtimisstiili? Kui palju puutute kokku oma otsese juhiga ja kas Teie arvates on juht oma töös piisavalt kompetentne? Palun selgitage.

### **Arenguvõimalused**

8. Kas tunnete, et see töökoht annab Teie võimalust areneda? Palun selgitage/põhjendage vastust.

## **Lisa 1. järg**

### **Tagasiside ja tunnustamine**

9. Kui tihti ja kuidas saate tagasisidet oma tööle? Kes annab Teie tööle tagasisidet? Tehakse seda Teie arvates piisavalt?
10. Kui palju ja kuidas Teid tunnustatakse/märgatakse? Kes seda teeb? Tehakse seda Teie arvates piisavalt?

### **Töökeskkond**

11. Kui turvaliselt ja hästi tunnete end oma töökeskkonnas? Mida Te muudaksite?

### **Ettepanekud**

12. Mida teeksite Teie selles ettevõttes teisiti või samamoodi, et töötajad oleksid rahulolevad ja motiveeritud?

# SUMMARY

## PERSONNEL JOB SATISFACTION ACCOMMODATION COMPANY BASED ON ESTONIA RESORT HOTEL & SPA

Siret Rebane

Job satisfaction and motivation are strongly related and have been extensively studied in recent years. The more satisfied and motivated the employees are, the better results it will bring to the company. The results of various studies have shown that the work environment and what happens there have a very strong effect on job satisfaction (Raziq & Maulabakhsh, 2015). In addition, different results show that good pay, security, benefits and working conditions are the most important for job satisfaction and motivation (Aluhashesh, Al-Dmour & Masa'des, 2019). The results of the labor market and wage survey conducted in Estonia revealed that employees who are asked for an opinion and feedback, whose workplace is close to home, who have a salary corresponding to the results and who have the opportunity to earn a bonus are more satisfied (Palgainfo Agentuur & OÜ Tark tööandja, 2019). Consequently, the research problem is as follows: How to increase employee satisfaction and motivation in a service economy company?

The topic is relevant since in Estonia Resort Hotel and Spa spa department has not been conducted a research on motivation and satisfaction. The aim of this paper is to identify job satisfaction and motivation levels among Estonia Resort Hotel & Spa spa department employees and to make suggestions to the spa manager, to increase spa department personnels' satisfaction and motivation. The research questions of this study were:

- 1) What factors influence the satisfaction and motivation of the employees of the spa department of Estonia Resort Hotel & Spa?
- 2) How can the satisfaction and motivation of the staff of the spa department of Estonia Resort Hotel & Spa be increased?

According to Spector (2013) job satisfaction is how people view their work and different aspects of their work. Similarly, Terpet and Tuna (2015) have found that job satisfaction means when an employee does a job that makes him or her happy. Satisfaction is shaped not only by the position and performance of the workplace, but also by the physical and social environment, the relationship between managers and colleagues, group culture and leadership. (*Ibid*, 2015)

People are motivated by various factors such as financial results, bonuses, recognition, feedback and noticing (Ganta, 2014). The most well-known theory of job satisfaction is Herzberg's "Two-Factor Theory," which identifies motivational factors and hygiene factors. Hygiene factors are basic needs, ie salary, security, working conditions and relationships with colleagues. Motivational factors guide a person to achieve a goal, to constantly develop and to take responsibility for something. (Kaur, 2013)

The aim of the survey was to find out how satisfied and motivated the staff of the spa department of Estonia Resort Hotel & Spa is and what motivators are used to ensure employee satisfaction and motivation. Data was collected using a semi-structured interview. It included 12 questions about the profile of the interviewee, job satisfaction, motivational factors, leadership, development opportunities, feedback and recognition, working environment and their own suggestions. The questions were based on authors such as Cetinkaya, Ganta, Sree, Kaur, Burton, Jensen, Maslow and Leblebic. The study sample consisted of seven spa administrators who were selected using directed sampling. The main study was carried out during the period from 15.03.2020 until 24.03.2020 via Skype. The data were analysed by using content analysis.

Based on the results of the interview, it can be said that the job satisfaction and motivation of Estonia Resort Hotel & Spa spa administrators in different job aspects is low. Coworkers and the work itself were rated the highest by all. They are friendly and helpful to each other. The tasks themselves are simple and the work schedule is quite flexible. The work environment was rated lower. The majority of respondents indicated that the working environment is very damp, the humidity is very low and the chairs are very uncomfortable. Salaries, opportunities to earn bonuses and the direct head of the spa department were rated the lowest. The interviewees felt that their salary was too low compared to other similar companies and that the bonus earned from their sales does not

match their performance. There is very little contact with the spa manager, problems are rarely talked about and no solutions are found.

To improve Estonia Resort Hotel & Spa spa departments employees job satisfaction and motivation, the following suggestions were made.

- Think of a more effective bonus system. The employee must feel that he is being paid according to his results. Increase the percentage of the sales bonus and occasionally add a bonus to good results. Choose the best employee each month and set a bonus or a treatment or product for it. In addition, there is an opportunity to reward the people who have worked in the company for the longest time and those who use the most different foreign languages.
- Improve communication between manager and employees. The head of the spa department needs to find more time to talk to the staff. The manager should also take into account the ideas and solutions of the staff and be more receptive to new and innovative ideas, as employees are the ones who are in this environment on a daily basis. In order to avoid information blockages and problems, the head of the spa department must always share important information immediately.
- Make working environment more ergonomic and safer. The safety button needs to be set, as employees feel insecure in the evenings. In addition, there must be a security guard in the evenings who checks the other floors. Safety and emergency training should be provided so that administrators can do it alone if necessary. The ventilation system must be repaired and a humidifier provided. In hot weather, it is very difficult to work in such an environment. Workers must be provided with more comfortable chairs to prevent health problems.

The aim of the thesis was accomplished. The results and suggestions of this study are mainly aimed at the head of the spa department of Estonia Resort Hotel & Spa, but they can also be useful for other similar companies. Future research could focus on visitors satisfaction and employees could also be involved, as they receive a lot of direct feedback from customers.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Siret Rebane

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Personali rahulolu majutusettevõttes Estonia Resort Hotel & Spa spaaosakonna näitel, mille juhendaja on Tatjana Koor, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, alates **20.05.2025** kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

*Siret Rebane*

20.05.2020