

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Andra Norma

**ERINEVATE GENERATSIOONIDE
TÖÖRAHULOLU JA SELLE KUJUNDAMINE
V SPA KAHE STRUKTUURIÜKSUSE NÄITEL**

Juhendaja: Margrit Kärp, MA

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Margrit Kärp

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Tiina Tamm

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Andra Norma

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Töörahololu organisatsioonis	7
1.1. Töörahololu teoreetilised käsitlused	7
1.2. Generatsioonidevahelised erinevused töörahololu tajumisel	14
1.3. Töörahololu hindamise ja kujundamise meetodid	17
2. V Spa kahe struktuuriüksuse töörahololu uuring	22
2.1. Ülevaade V Spast ja uuringu kirjeldus	22
2.2. Uuringu tulemuste analüüs	24
2.3. Järeldused ja ettepanekud	35
Kokkuvõte	39
Viidatud allikad	42
Lisad	45
Lisa 1. Ankeetküsimustik V Spa töötajatele	45
Summary	50

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö keskendub töörahulolule ja selle kujundamisele võttes arvesse generatsioonide vahelisi erinevusi. Erinevate generatsioonide väärtushinnangud on erinevad, mistõttu on oluline kujundada kõikidele generatsioonidele sobiv töökeskkond.

Traditsioonilised lähenemised töötajate motiveerimiseks on muutumas ning raha asemel hindavad töötajad rohkem väärtust, mida nad loovad, vabadust seoses töögraafikuga ja tööülesannete täitmisega (Choudhary, 2016, lk 1020). Motivatsioonifaktorid on olulised faktorid töörahulolu või -rahulolematuse aspektist, sest reeglina töötab rahulolev töötaja organisatsiooni eesmärkide nimel. Töötajad on pühendunud, kui organisatsioonis on hea motivatsioonipakett ning kui nende võimeid, panust ja pingutusi hinnatakse. (Ali & Anwar, 2021, lk 22)

Inimestel, kes on sündinud erinevatel ajaperioodidel on erinevad väärtused, suhtumised, prioriteedid ja eesmärgid (McCrinkle & Wolfinger, 2009, lk 23). Töökeskkonnas puutuvad kokku kolleegid erinevatest generatsioonidest, kellel on erinevad arusaamad töö tegemisest või töötajate juhtimisest. Selleks, et kõikide generatsioonide esindajad oleksid oma tööga rahulolevad, pühendunud ja kaasatud, on juhtidel oluline teada, kuidas neile läheneda või neid motiveerida. (Macdonald & Levy, 2016, lk 173)

Erinevate generatsioonide töökultuur on erinev ning tööandjatel on väljakutse kujundada sellist töörahulolu, mis rahuldaks kõikide generatsiooni esindajaid. Töörahulolu on faktor, mis mõjutab suuresti ka organisatsiooni tõhusust ja tulemuslikkust, olenemata organisatsiooni tegevusvaldkonnast. Töörahulolu tajub iga inimene individuaalselt, kuid rahuloleva töötaja tulemused kanduvad edasi suurema grupini, motiveerides ka teisi oma tööd paremini tegema. (Jalagat, 2016, lk 37) Seetõttu saab öelda, et töörahulolu kujundamine on oluline, sest rahulolev töötaja pakub oma töös paremat kvaliteeti ning ei vaheta oma töökohta liiga tihti.

Tänapäeval töötavad ühes töökohas, sh spaaettevõtetes, samaaegselt mitme generatsiooni esindajad, kellel on erinevad käitumismustrid ja ka motivaatorid. Ka spaaettevõtete jaoks on motiveeritud ja rahulolevad töötajad olulised, kuna just nemad puutuvad igapäevaselt kokku klientidega ning kujundavad sealjuures ka organisatsiooni mainet. Samas saab öelda, et ettevõtetes ei ole erinevate põlvkondade ootusi töörahulolu kujundamisele piisavalt veel uuritud ja keskenduma peaks ka noorematele, alles tööturule sisenevatele põlvkondadele. (Grenčíková *et al.*, 2022, lk 82) Tulenevalt eeltoodule on käesoleva lõputöö probleemküsimuseks kuidas kujundada töörahulolu võttes arvesse erinevate generatsioonide vahelisi erinevusi? Probleemküsimusele püütakse vastuseid leida V Spa kahe struktuuriüksuse töörahulolu uuringu toel.

Käesoleva lõputöö eesmärk on esitada ettepanekud töörahulolu kujundamiseks spaaettevõttes arvestades generatsioonide vahelisi erinevusi. Töö autor on eesmärgi saavutamiseks püstitanud järgnevad uurimisküsimused:

- Kuidas tajuvad töörahulolu erinevad generatsioonid?
- Mismoodi saab spaaettevõtte kujundada mitut põlvkonda esindava töökollektiivi töörahulolu?

Lõputöö eesmärgist lähtuvalt on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade töörahulolu teoreetilistest käsitlustest.
- Kirjeldada generatsioonide vahelisi erinevusi töörahulolu tajumisel.
- Analüüsida töörahulolu hindamise ja kujundamise meetodeid.
- Ette valmistada ja läbi viia töörahulolu uuring V Spa kahes struktuuriüksuses.
- Analüüsida uuringu tulemusi.
- Teha järeldused ja esitada ettepanekud töörahulolu kujundamiseks spaaettevõttes arvestades generatsioonide vahelisi erinevusi.

Käesolev lõputöö koosneb kahest peatükist – teoreetilisest ning empiirilisest osast. Töö teoreetiline osa jaguneb kolmeks alapeatükiks, tuuakse välja töörahulolu teoreetilised käsitlused, kirjeldatakse generatsioonide vahelisi erinevusi töörahulolu tajumisel ning on välja toodud töörahulolu hindamise ja kujundamise meetodid. Töö empiiriline osa koosneb samuti kolmest osast, millest esimene osa annab ülevaate V Spast ja V Spa

töötajatest. Teises osas kirjeldatakse ka läbiviidavat uuringut, analüüsitakse uuringu tulemusi ning töö kolmandas osas tehakse järeldused ja parendusettepanekud.

Uuringu läbiviimisel kasutati kvantitatiivset uurimisviisi. Andmekogumise meetodina kasutati veebipõhist ankeetküsitlust, mille eesmärk oli välja selgitada töötajate rahulolu tööga. Saadud tulemusi analüüsiti MS Excel programmis, tulemuste esitamisel kasutatakse kirjeldavat statistikat.

Teoreetilistele alustele ja uuringu tulemustele tuginedes tehakse töös ettepanekud töörahulolu kujundamiseks spaaettevõttes arvestades generatsioonide vahelisi erinevusi. Uuringu tulemused annavad põhjaliku ülevaate töötajate töörahulolu hetkeolukorrast ning töö autor esitab saadud tulemustest asjakohased ettepanekud.

1. TÖÖRAHULOLU ORGANISATSIOONIS

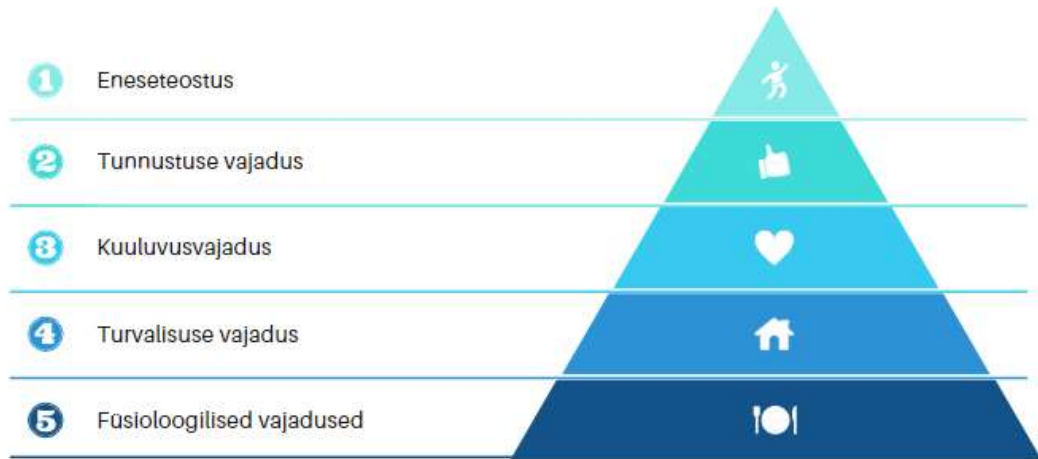
1.1. Tööra hulolu teoreetilised käsitlused

Käesoleva töö alapeatüki eesmärk on tutvustada tööra hulolu ja selle olemust. Tuuakse välja erinevad faktorid, mis kujundavad nii tööra hulolu kui ka -rahulolematust ning kirjeldatakse tööra hulolu vajalikkust.

Tööra hulolu on defineeritud kui meeldivat emotsionaalset seisundit, mis tuleneb nii sellest, kuidas töötaja hindab enda tööd kui ka sellest, millist väärtust ta oma tööga loob. Tööga rahulolematuse on negatiivne emotsionaalne seisund, kus töötaja tööeesmärkide saavutamine on takistatud ühel või teisel moel. Tööra hulolu ja tööra hulolematuse on seotud sellega, mida töötaja oma tööga saavutada tahab ning mida ta realselt tunneb, et töö talle pakub. Tööra hulolu näitab, kui palju töötajatele nende töö meeldib ning see on oluline faktor nii töötajate kui ka organisatsiooni vaatenurgast. Rahulolevad töötajad töötavad ettevõtte eesmärkide nimel, kui nad tunnevad, et nendega käsitatakse hästi. (Ali & Anwar, 2021, lk 22)

Tööra hulolu mõjutab ka indiviidi motivatsiooni töötada. Abraham Maslow uuris, mis inimesi motiveerib ning leidis, et kui inimeste baasvajadused ei ole täidetud, ei suuda nad korralikult funktsioneerida. Tema teooria seisnes selles, et inimestel on viite eri tüüpi vajadusi, mis aktiveeruvad kindlas järjekorras alates kõige madalamast vajadusest ning järgmise tasemeni jõudmiseks peavad madalama astme vajadused olema täidetud. Maslow' vajaduste hierarhia (vt joonis 1) koosneb viiest osast: füsioloogilised vajadused, turvalisuse vajadus, kuulumisvajadus, tunnustuse vajadus ning eneseteostus. Füsioloogilised vajadused on inimeste fundamentaalsed vajadused, näiteks söök, õhk, vesi ja peavari ning kui eelnimetatud vajadused ei ole täidetud, ei suuda töötaja ettevõttesse panustada. Turvalisuse vajadus tähendab turvalist keskkonda ilma hirmu või ohuta ning kuulumisvajadus on inimese vajadus olla teiste poolt aktsepteeritud.

Tunnustuse vajaduse täidab teistepoolne austus või heakskiit ning eneseteostus viitab inimese võimele arendada oma täielikku potentsiaali. (Kaur, 2013, lk 1062)



Joonis 1. Maslow' vajaduste hierarhia. Allikas: (Acquah *et al.*, 2021, lk 28)

Maslow' vajaduste hierarhial põhineb Herzbergi kahedimensiooniline töörahulolu teooria, mille alusel on töörahulolul kaks dimensiooni – motivatsioon ja „hügieen“. Teooria loomisel analüüsiti olukordi, kus töötajad tundsid tööl eriti hästi ja eriti halvasti ning põhjuseid, miks nad niiviisi nendel hetkedel tundsid. Selgus, et motivatsioonifaktoriteks on töö ise, saavutused, kiitus, vastutus ja areng ning hügieenifaktoriteks organisatsioon ja selle halduspoliitika, järelevalve, palk, inimestevahelised suhted ja töötingimused. (vt tabel 1) Motivatsioonifaktoreid seostatakse indiviidi vajadusega areneda ning hügieenifaktorid on olulised ebameeldivuste vältimiseks. (Alshmemri, 2017, lk 12)

Tabel 1. Herzbergi kahedimensiooniline töörahulolu teooria. Allikas: Acquah *et al.*, 2021, lk 26

Motivatsioonifaktorid	Hügieenifaktorid
<ul style="list-style-type: none"> • Töö ise • Saavutused • Kiitus • Vastutus • Areng 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatsioon ja selle halduspoliitika • Järelevalve • Palk • Inimestevahelised suhted • Töötingimused

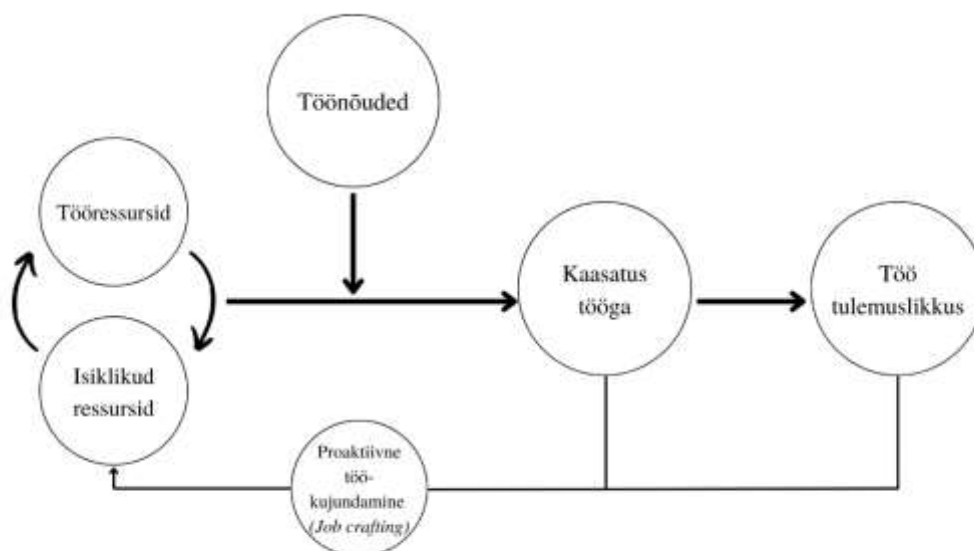
Töötaja töörahulolu aluseks olevaid kujundavaid motivatsioonifaktoreid jagatakse omakorda kaheks – sisemisteks ja välimisteks. (Alshmemri, 2017, lk 12). Sisemine motivatsioon tuleb seestpoolt ja rahuldab töötaja sisemisi vajadusi. Välimine motivatsioon tuleb väljastpoolt, traditsiooniliselt kellegi teise poolt. Võrreldes mõlemaid (sisemisi ja välimisi) motivaatoreid, on sisemised motivaatorid pikema mõjuga kui välimised. (Ali & Anwar, 2021, lk 22) Herzbergi teooria kohaselt kuuluvad hügieenidimensiooni faktorid, mis töötajate motivatsiooni ei tõsta, kuid need vähendavad rahulolematust. Kui hügieenifaktorid organisatsioonis on olematud või puudulikud, võivad need töötajates tekitada rahulolematust. Enne, kui organisatsiooni juhtkond hakkab töötajaid motiveerima, tuleb neil üle vaadata hügieenifaktorid. (Alshmemri, 2017, lk 14)

Rahulolu või rahulolematust seostatakse ka inimese emotsioonidega ning töörahulolu ja -rahulolematust on emotsioonid, mis ilmnevad seoses tööga. Locke eesmärgi seadmise teooria kohaselt peab inimesel olema selgesõnaline ja spetsiifiline eesmärk. Eesmärgid annavad inimestele juurde ka teatud kvaliteediomadusi, nagu näiteks sihikindlus ning oma otsuste tegemisel peavad nad silmas ettevõtte põhiväärtuseid ja otsivad aktiivselt võimalusi, kuidas täita organisatsiooni missiooni. Kui eesmärgid on inimesele väljakutseid pakkuvad, siis hinnatakse ka rahulolu nende täitmise korral suuremaks. (Adamopoulos, 2022, lk 4)

On leitud, et lisaks eeltoodule kujundavad töörahulolu ka viis omavahel seotud dimensiooni: oskuste mitmekesisus, ülesande olemus ja tähtsus, autonoomia ja tagasiside. Töö pakub töötajale suuremat rahulolu, kui tema töö nõuab erinevate oskuste kasutamist. Samuti on oluline töö olemus – kui töötajal on võimalik teha töö algusest lõpuni nähes sealjuures märkimisväärset tulemust. Rahulolu kujunemisel mängib rolli ka ülesande tähtsus – kui töötajal on võimalik panustada keskkonna või inimeste aitamisele, tuntakse ülesande üle suuremat rahulolu. Autonoomia töörahulolu kontekstis tähendab töötaja vabadust ja iseseisvust tööülesannete sooritamisel ning viimase dimensioonina märgitud tagasiside on oluline indikaator, mille alusel töötaja saab teada, kas tema töö on efektiivne ja kas sooritusega ollakse rahul. (Ali *et al.*, 2014, lk 47)

Mõistmaks töötaja käitumist ja tööga seotud tulemusi kasutatakse ühe alternatiivse vaatenurgana töörahulolu uurimisel sotsiaalse organisatsiooni identiteedi teooriat (*social identity theory*), kus organisatsiooni identiteet on defineeritud kui „psühholoogiline seos indiviidi ja organisatsiooni vahel, mille kaudu indiviid tunneb sügavat ennast määratlevat afektiivset ja kognitiivset sidet organisatsiooni kui sotsiaalse üksusega.“ Organisatsiooni identiteet viitab teatud hoiakutele ja käitumismustritele ning mida tugevamalt töötaja samastub nendega, seda tõenäolisemalt ta tegutseb kooskõlas ettevõtte eesmärkide ja ootustega. Organisatsiooni identiteeti määratlevad väärtused ja eesmärgid on olulised nii ettevõttele kui ka töötajatele ning on määravad faktorid ka tööjõu volavuses, pühendumuses, koostöös ning valmisolekus muutusteks. Kui töötaja ja organisatsiooni väärtused ning eesmärgid ei kattu, vähendab see töötaja motivatsiooni ja tekitab rahulolematust. (Karanika-Murray *et al.*, 2015, lk 1021) Teema mahukust arvestades sotsiaalse identiteedi teooriat käesolevas lõputöös põhjalikumalt ei käsitleta.

Töörahulolul ja motivatsiooni aitab kujundada ka kaasatus tööga, mida on defineeritud kui „aktiivne, positiivne tööalane suhtumise seisund, mida iseloomustab elujõud, pühendumus ja sisseelamine.“ Tööga tugevamalt kaasatud töötajad toimivad paremini, sest nad kogevad tihtipeale positiivsemaid emotsioone (tänuikkus, rõõm, entusiasm), neil on parem tervis, nad loovad omale parema töökeskkonna ning nad jagavad oma kaasatust ka kaaskollegaidega. (Bakker, 2011, lk 268) Joonisel 2 esitatud mudelist selgub, et tööga kaasatuse esimeseks oluliseks faktoriks on tööressursid, milleks võivad olla kolleegide toetus, tagasiside tööle, oskuste mitmekesisus, autonoomia ja õppimis- või arenguvõimalused, mis tähendab, et tööressursid on nii sisemised kui ka välised motivaatorid. (*Ibid.*, lk 267)



Joonis 2. Töökaasatuse mudel. Allikas: Bakker, 2011, lk 267

Isiklikud ressursid (personaalsed eesmärgid, emotsioonide kontrollimine, optimism) aitavad töötajal realiseerida nii isiklike kui ka organisatsiooni poolt määratud eesmärgid ning nad on ühtlasi ka tööga tugevamalt kaasatud. Kõik eelpool nimetatud asjaolud aitavad kaasa töörahulolu kujunemisele. (*Ibid.*, lk 267)

Töötajate töörahulolu suurendamiseks kasutatakse ka töö mitmekesistamist (*job enrichment*), mis pakub töötajatele rohkem vabadust, suurendades ühtlasi ka vastutust. Tänapäeval ei ole töötajate ainukeseks motiveerivaks elemendiks töötasu ning motiveerivad faktorid parandavad töötulemusi. (Choudhary, 2016, lk 1020) Töö mitmekesistamise korral antakse töötajale vastutust valdkonnas, millega traditsiooniliselt tegelevad vanemad, kõrgema positsiooni töötajad. (*Ibid.*, lk 1021)

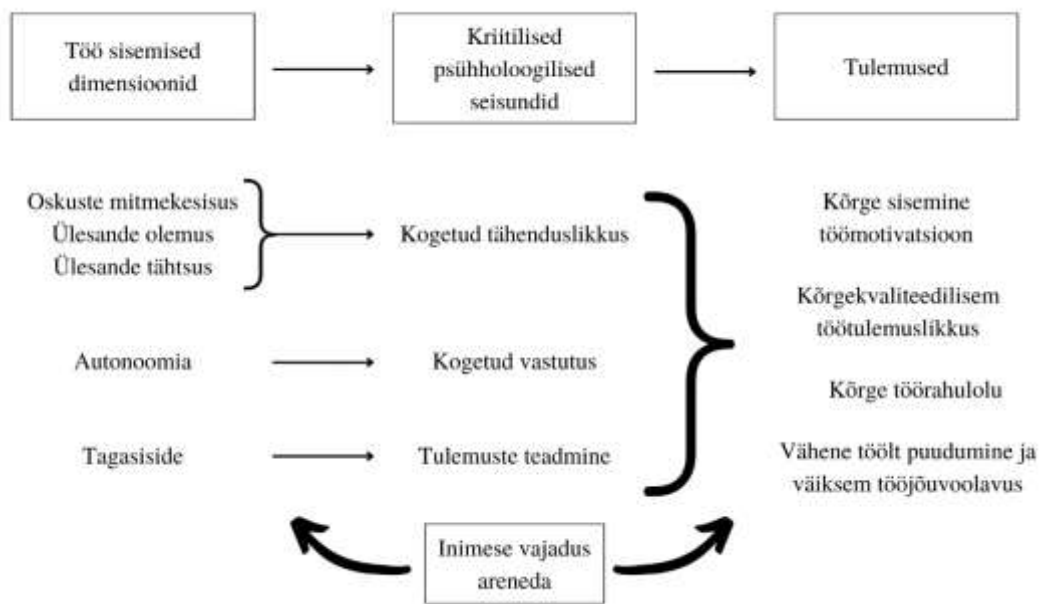
Töö mitmekesistamise kasuks räägivad võimalused tagada töötajale huvitav ja väljakutseid pakkuv töö, mis parandab nende otsustusvõimet, samuti annab juhtidele võimaluse selgitada välja võimalikud uued juhid ja saada teada töötajate vajadusi. Lisaks kõigele vähendab töö mitmekesistamine juhtide töökoormust. Töö mitmekesistamise puudusteks on töötaja puudulikud teadmised ja vale suhtumine, töö ülekoormus teatud töötajate puhul, juhtimiskogemuse puudumisel võivad tekkida egoprobleemid. Kui töökoht annab juba vabadust ja vastutust või kui töötaja on rahulolematu oma töökohal,

siis töö mitmekesistamine ei aita. (Choudhary, 2016, lk 1023) Tabelis 2 on välja toodud väärtused ja puudused seoses töö mitmekesistamisega.

Tabel 2. Töö mitmekesistamise väärtused ja puudused. Allikas: Choudhary, 2016, lk 1023

Väärtused	Puudused
Huvitav ja väljakutseid pakkuv töö	Puudulikud teadmised otsuste tegemiseks ja vale suhtumine töökohal
Parandab otsustusvõimet	Mõnede töötajate töö ülekoormus
Võimaldab välja selgitada tulevikujuhid	Egoprobleemid, kui töötajatele võimu anda
Aitab identifitseerida töötajate vajadusi	Töörahuolematuse puhul töö mitmekesistamine ei aita
Vähendab ülemuste töökoormust	Ei sobi, kui töökohad annavad juba palju vabadust ja vastutust

Töörahuolu kujunemist iseloomustavalt Hackmani ja Oldhami skeemilt (vt joonis 3) selgub, et kui lisaks viiele töörahuolu kujundavale dimensioonile – oskuste mitmekesisus, ülesande olemus ja tähtsus, autonoomia ja tagasiside (Ali *et al.*, 2014, lk 47) on täidetud ka kolm kriitilist psühholoogilist faktorit – kogetud tähenduslikkus, kogetud vastutus ja tulemuste teadmine, siis on lõpptulemuseks kõrge sisemine motivatsioon, kõrge töörahuolu, kõrge kvaliteet ning väiksem tööjõuvoolavus ja vähene töölt puudumine. (Choudhary, 2016, lk 1021)



Joonis 3. Töörahulolu kujunemise skeem. Allikas: Ali *et al.*, 2014, lk 47

Oskuste mitmekesisus seisneb tööülesannete täitmiseks vajaminevate oskuste kasutamises, mis pakub töötajale väljakutseid ja vaheldust. Ülesande olemus töötaja jaoks tähendab ülesande täitmist algusest lõpuni nii, et lõpptulemuses on selgelt näha nende panust. Ülesande tähtsus on oluline faktor töötajale, mis näitab, et tema tehtud töö mõjutab positiivselt teisi inimesi või keskkonda. Autonoomia pakub töötajatele vabadust ja iseseisvust näiteks töögraafiku osas või konkreetsete ülesannete täitmises, et saavutada lõpptulemust. Tagasiside, nii positiivne kui ka negatiivne, võib tulla klientidelt, juhtkonnalt või kaaskolleegidelt ning annab töötajale selgelt ja otse teada, kas tema töö on efektiivne. Eelnimetatud töö sisemised dimensioonid mõjutavad töötaja psühholoogilist seisundit, millel on omakorda mõju tehtud töö tulemusele. (Choudhary, 2016, lk 1022)

Eeltoodu põhjal saab öelda, et rahulolevad töötajad panustavad ettevõtte eesmärkide täitmisesse rohkem, samas oleneb tööga rahulolu väga paljudest teguritest – autonoomia, kaasatus tööga, kiitus ja arenguvõimalused. Töötaja töörahulolu puhul on oluline roll motivatsioonil, eriti sisemisel motivatsioonil. Siiski ei saa tähelepanuta jätta ka hügieenifaktoreid, mis küll töötajate motivatsiooni ja seega ka rahulolu ei pruugi tõsta, kuid nende puudumine või ebapiisavus, võib tekitada töötajates rahulolematust. Lisaks

motivatsiooni- ja hügieenifaktorite olemasolule on oluline sõnastada kindel eesmärk, mis aitab töötajatel täita ettevõtte missiooni.

1.2. Generatsioonidevahelised erinevused töörahulolu tajumisel

Põlvkond ehk generatsioon on inimeste grupp, kes on sündinud samal ajavahemikul ning nende elu ja mõtteviisi on kujundanud erinevad sündmused, trendid, arengud. Inimestel, kes on sündinud erinevatel perioodidel on erinevad väärtused, suhtumised, prioriteedid ja eesmärgid. Ühe generatsioonigrupi ajavahemik on tavaliselt ~15 aastat. (McCrimdell & Wolfinger, 2009, lk 14)

Generatsioonide vahelised erinevused esinevad nii eraelus kui ka töökeskkonnas. Tänapäeva töökeskkonnas võivad koos töötada neli erinevat generatsiooni ning igal generatsioonil on oma iseloom, tööga seotud väärtused ja suhtumine, eelistused juhtimise või tiimitöö osas ning varasem kogemus seoses karjääriga. Nooremate põlvkondade seas on märgata trendi, et materiaalse tasu ja vaba aja veetmise tähtsus näib kasvavat, kuid töö tähtsus ja tööeetika väheneb. Samuti on nooremate generatsioonide tööga rahulolu madalam võrreldes vanemate generatsioonidega. (Lyons & Kuron, 2014, lk 149)

Kui ühes töökeskkonnas töötab koos mitu erinevat generatsiooni, on see märk mitmekesisusest (*Ibid*, lk 150). Erinevate generatsioonide töötajatele omaseid iseloomuomadusi ei ole võimalik muuta, mistõttu on tööandjate ja juhtide vaatenurgast oluline neid aktsepteerida ning kujundada kõigile sobiv töökeskkond. Hästi kujundatud töökeskkonnas ei ilmne probleeme erinevate generatsioonide esindajate vahel. (Lyons *et al.*, 2019, lk 18)

Selleks, et aru saada millest need erinevused on tingitud, tuleb analüüsida sündmuseid, kehtinud väärtushinnanguid, prioriteet ja eesmärke ning mõista põlvkondi kujundanud erinevaid tegureid. Tabelis 3 on kokkuvõtvalt esitatud beebibuumerite ja X, Y, Z generatsioone mõjutanud sündmused, nendele generatsioonidele iseloomulik maine ja tööga seotud väärtused.

Tabel 3. Generatsioonid mõjutanud tegurid. Allikad: (Grubb, 2016); (Gibson *et al.*, 2009, lk 5); (Yu & Miller, 2005); (Spiro, 2006); (Gaidhani *et al.*, 2019)

	Beebibuumerid	Generatsioon X	Generatsioon Y	Generatsioon Z
Sünniaeg	1946-1964	1965-1980	1981-1997	1998-2013
Mõjutanud sündmused	<ul style="list-style-type: none"> • II maailmasõda • Beebipillid • Külmsõda • Berliini müür 	<ul style="list-style-type: none"> • Energiakriis • Sõjamõjutused • Tšornobõli katastroof 	<ul style="list-style-type: none"> • Katkine peremuster (lahutatud vanemad) • Terrorirünnak • Räägivad oma tunnetest • Internet ja arvutid 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnoloogia • Sotsiaalmeedia • Mitmekesisus
Maine	<ul style="list-style-type: none"> • Materialistlikud ja ahned 	<ul style="list-style-type: none"> • Iseseisvad ja pettunud 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaitstud ja ühenduses 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnoloogia-teadlikud ja ettevaatlikud
Tööga seotud väärtused	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrge ametipositsioon • Lojalsus • Stabiilsus • Staatus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiitus • Boonused • Paindlikkus 	<ul style="list-style-type: none"> • Paindlikkus • Kommunikatsioon • Haridus, haritus 	<ul style="list-style-type: none"> • Läbipaistvus • Paindlikkus • Vabadus

Beebibuumeritele on iseloomulik töökohad kõrgetel ametipositsioonidel nii avalikus kui ka erasektoris, neid peetakse lojaalseteks ja väga töökateks ning neid motiveerivad palk, kiitus ja ametikõrgendus (Gibson *et al.*, 2009, lk 5). See põlvkond ei ole eriti vastuvõtlik muudatustele, nad usuvad pigem ülevalt alla hierarhilist tööstruktuuri ning on valmis töötama organisatsiooni eesmärkide nimel. Beebibuumerid on raske motiveerida koolitustel osalema ja ka tehnoloogia on nende jaoks võõras. Üldiselt on nad töökohalojaalsed ning püsivad ühes töökohas mitmeid (mitmekümneid) aastaid nähes vaeva, et karjäärireedelil tõusta. (Yu & Miller, 2005, lk 38)

X-generatsiooni kirjeldatakse kui põlvkonda umbusklikke ja analüütilisi iseseisvaid inimesi. Nende jaoks on oluline töö- ja eraelu tasakaal, peamiselt motiveerib neid lõbus ja tähendusrikas töö. (Gibson *et al.*, 2009, lk 5) See generatsioon ei hinda ainult rasket tööd, vaid nende jaoks on oluline ka rahulolu tööga. See tähendab, et nad on valmis oma teadmisi täiustama. X-põlvkond on oma oskustest ja õigustest teadlikum kui beebibuumerid, mistõttu ei muretse nad nii palju pikaajalise karjääri või tööstaatus üle. (Yu & Miller, 2005, lk 38)

Y-generatsioon ehk milleniaalid on esimene generatsioon, kes on üles kasvanud üheskoos tehnoloogia arenguga. Erinevalt beebibuumeritest on milleniaalid suuremad suhtlejad ja rohkem koostööks valmis. Y-generatsiooni töötajaskond soovib teha põnevat tööd ja ootab juhtidelt tähelepanu ja tagasisidet. (Gibson *et al.*, 2009, lk 5) Tööülesannetes soovivad Y põlvkonna esindajad silma paista. Nad on eesmärgile pühendunud ja soovivad ennast pidevalt arendada. Palgast olulisem on nende jaoks tasakaal töö- ja eraelu vahel. Juhtidelt ootavad nad konstruktiivset tagasisidet ja personaalset lähenemist motiveerimisel, küsides töötajalt, mida ta tahab teha rohkem, mida tahab teha vähem ning kuidas oleks kõige parem teda juhtida. (Spiro, 2006, lk 17)

Z-generatsioon on uuendusliku maailmavaatega ja seab uusi ootusi nii klientidena kui ka töötajatena. Z-generatsioon erineb X- ja Y põlvkonnast, kuid kuna nad on tööturul olnud veel vähe aega, napib tööandjatel oskusi Z-generatsiooni töötajaid värvata, hoida ja motiveerida. Z-põlvkond on võrreldes eelnevate generatsioonidega mitmekesisem ja selle tõttu ka aktsepteerivam. Samuti on nad üles kasvanud tehnoloogiaga, andes neile selles valdkonnas eelise. Lisaks on nad iseseisvad, ettevõtlikud, usaldusväärsed, realistlikud ning neil on positiivsem maailmavaade. Z-generatsioon hindab kõrgelt kommunikatsiooni ja nende jaoks on oluline, et juhtkond võtaks nende ideid ja tundeid kuulda. Juhtidelt ootavad nad ausust ning võrreldes eelnevate generatsioonidega on Z-põlvkonna esindajad nõudlikumad, individualistlikumad, materialistlikumad ning neil on väiksem tähelepanu püsimise kestvus. (Gaidhani *et al.*, 2019, lk 2807) Kõikidest eelnimetatud generatsioonidest peetakse Z-generatsiooni kõige ebakindlamaks ja selle põlvkonna esindajaid on kõige vähem töökohalojaalseteks, mis on suuresti tingitud töörahulolematusest. (Grenčíková *et al.*, 2022, lk 84)

Töörahulolu kujunemisel on generatsioonidel oluline roll. Tihti mõjutab pühendumust ja kaasatust tööga ka vahetegemine vanuse tõttu, see on probleemiks nii vanema kui ka noorema generatsiooni esindajatele. Töökeskkonnas esineb mõnikord ka generatsioonide vahelist diskrimineerimist – vanem generatsioon töötab kõrgema vanuseni, mis hoiab kinni kõrgema positsiooni ametikohti, kuhu noorem generatsioon üritab pürgida. Vanuse tõttu tekivad eelarvamused ja seetõttu koheldakse töökeskkonnas halvemini kõige vanemaid või kõige nooremaid töötajaid. Ka põlvkondadele omistatud stereotüübid ja eelarvamused mõjutavad negatiivselt töörahulolu ja pühendumust tööga (Macdonald &

Levy, 2016, lk 173), ning töökeskkonnas võib tekkida probleeme erinevate põlvkondade inimeste vahel nende töökultuuriliste arusaamade põhjal (McCrimdle & Wolfinger, 2009, lk 2).

Maailm on pidevas muutumises ja sealjuures muutub ka töötajaskond. Töörahulolu tajutakse erinevate generatsioonide puhul erinevalt ning selle põhjuseks on inimesi mõjutanud sündmused, kogemused ning väärtushinnangud. Samuti on generatsioonidele kujunenud kindlad stereotüübid, mille tõttu kiputakse töötajatel vahet tegema ja kõikide potentsiaal ei pruugi saada tööülesannete andmisel ja täitmisel rakendatud. See aga võib vähendada tööga rahulolu ning põhjustada rahulolematust ja teatud juhtudel isegi diskrimineerimist.

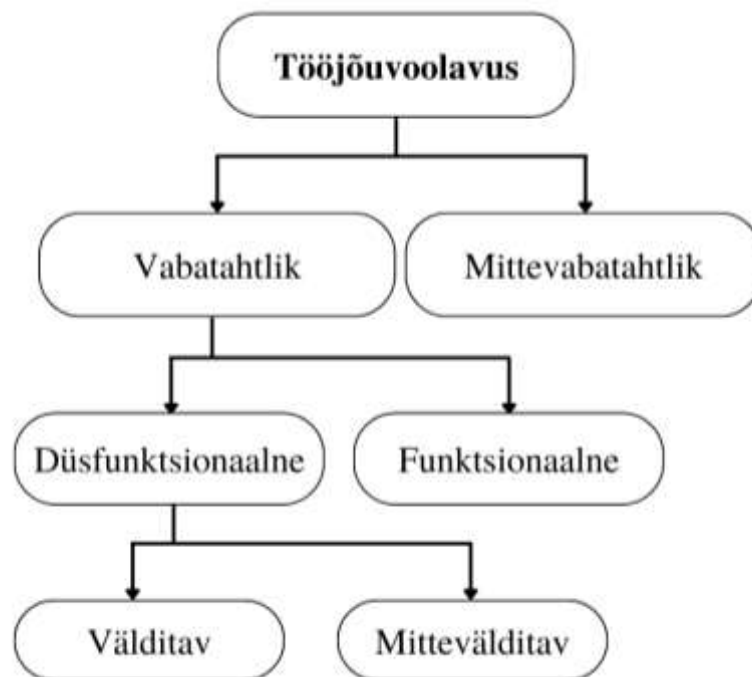
1.3. Töörahulolu hindamise ja kujundamise meetodid

Organisatsiooni edukus oleneb suuresti ettevõtte juhtide ja töötajate ühisest panusest ning välja kujundatud motivatsioonipakett on üks rahulolu suurendavatest teguritest töötaja jaoks. Rahulolev töötaja on motiveeritud töötama ettevõtte poolt seatud eesmärkide nimel ja on produktiivsem kui tema mittemotiveeritud kolleeg. (Ali & Anwar, 2021, lk 23) Seetõttu saab öelda, et töörahulolu ja töötajate motivatsioon on omavahel tugevalt seotud.

Üheks indikaatoriks, mis annab ettevõtte juhtidele teada, kas töötajad on rahul või mitte, on tööjõuoolavus – näitaja, mis iseloomustab teatud perioodil ettevõttesse värvatud ja sealt lahkunud töötajate suhet (Dwesini, 2019, lk 2) Ettevõttes, kus töötaja on rahul ja tema panust hinnatakse, on tööjõuoolavus väiksem ja vastupidi – suure tööjõuoolavusega ettevõtete puhul hinnatakse töörahulolu pigem madalaks. (Ali & Anwar, 2021, lk 22)

Teenindav sektor, eriti turismivaldkond, on väga tööjõuintensiivne, mis tihtipeale tähendab ka suuremat tööjõuoolavust. Teenindussektoris võivad tekitada tööjõuoolavust minimaalsed arenguvõimalused, mittemõtestatud töö, kehvad töösuhted, pikad tööpäevad või väike motivatsioonipakett võrreldes töötaja tehtava tööga. (Dwesini, 2019, lk 4) Tööjõuoolavusel eristatakse mitmeid vorme: mittevabatahtlik ja vabatahtlik tööjõuoolavus, funktsionaalne ja düsfunktsionaalne tööjõuoolavus ning välditav ja mittevälditav tööjõuoolavus (Joonis 4).

Mittevabatahtliku tööjõuoolavuse all mõistetakse olukorda, kus töötaja tööleping lõpetatakse halbade töötulemuste või koondamiste tõttu. Vabatahtlik tööjõuoolavus on seevastu olukord, kus töötaja vabatahtlikult oma töölepingu lõpetab. Vabatahtlik tööjõuoolavus jaguneb omakorda kaheks – funktsionaalne ja düsfunktsionaalne tööjõuoolavus. (Dwesini, 2019, lk 4)



Joonis 4. Tööjõuoolavuse erinevad vormid. Allikas: Dwesini, 2019, lk 4

Funktsionaalse tööjõuoolavuse puhul lahkuvad vabatahtlikult ettevõttest mitteproduktiivsed töötajad ning düsfunktsionaalse tööjõuoolavuse puhul lahkuvad vabatahtlikult ettevõttele raskesti asendatavad töötajad. Mittevälditav tööjõuoolavus ei olene töötajast endast vaid välistest teguritest, näiteks haigus, kolimine ja pere. Samas välditav tööjõuoolavus on situatsioon, kus töötaja lahkub töölt, kuid ettevõtte oleks saanud seda ennetada. (Dwesini, 2019, lk 4) Seega saab öelda, et töörahuolu mängib tööjõuoolavusel olulist rolli, kuid oleneb siiski ka selle erinevast vormist.

Üks suuresti töörahuolu mõjutavaid faktoreid on kommunikatsioon. Lisaks ettevõttesisesele kommunikatsioonile on oluline hoida ka juhi-alluva suhet positiivsena, sest töötajad, kes mõtlevad oma juhust negatiivselt, on ka vähem motiveeritud töötama ja

vastupidi töötajad, kes suhtuvad oma juhti positiivselt, on rohkem motiveeritud töötama ja rahulolevamad oma töö ja töökeskkonnaga. (Mishra, 2013, lk 47)

Kokkuvõtteks saab öelda, et töörahulolu on kompleksne tunne, mida töötaja seoses töö tegemise ja töökeskkonnaga tunneb. Seda mõjutavad paljud tegurid ning seetõttu kasutatakse töörahulolu hindamiseks kompleksseid mudeleid.

Üheks võimalikuks töörahulolu hindamise mudeliks on Spector'i töörahulolu uuringu mudel (*job satisfaction survey*), mis koosneb 36st küsimusest, mis on omakorda jaotatud nelja kaupa üheksasse kategooriasse: töötasu, edutamine, erisoodustused, preemiad, järelevalve, kaaskolleegid, tegevusprotseduurid, töö olemus ja suhtlemine. Töörahulolu hindamiseks vastavad töötajad väidetele skaalal 1–6, kus 1=ei nõustu üldse ja 6=nõustun täielikult. (R Ibrahim *et al.*, 2014, lk 70)

Töörahulolu ei ole staatiline seisund ja nagu eeltoodust selgus, kujuneb paljude tegurite koosmõjul, sealhulgas töötaja kuuluvusest teatud vanusegeneratsiooni. Tööandjatel ja juhtidel on soovitatav töörahulolu kujundamise nimel pingutada ning kasutada töörahulolu tõstmiseks erinevaid meetodeid.

Tööandjad saavad töökohta mitmekesistada ja töötajate rahulolu kujundada mitmel viisil:

- **Leida tasakaal töö mitmekesistamise ja töökohtade laiendamise vahel.** Töö mitmekesistamine annab töötajale võimaluse oma töökohta panustada, siiski tuleb jälgida, et töö koormus liiga suureks ei lähe, muidu võib mitmekesistamine osutuda negatiivseks
- **Viia läbi areng vestlusi.** Areng vestlused tekitavad vaba õhkkonna, kus areneb juhi-alluva suhe. See annab võimaluse töötajal küsida tööandjalt küsimusi teatud otsuste kohta, saades uut perspektiivi, olles samaaegselt läbipaistev.
- **Pakkuda jätkuõppe- või koolitusvõimalusi.** Koolitusvõimaluste pakkumine töötajatele näitab töötajate motivatsiooni areneda.
- **Rakendada ristfunktsionaalset koolitust** (samal organisatsioonis teiste struktuuriüksuste vajaminevate oskuste õppimine). Teiste struktuuriüksuste vajaminevate oskuste õppimine on positiivne nii organisatsioonile kui ka töötajatele.

Töötajad saavad võimaluse proovida uusi tööülesandeid ning vajadusel asendada haigeid töötajaid.

- **Jagada töötajale vastutust.** Töötajate motivatsioon ja vastutustunne kasvavad, kui nad tunnevad, et neid usaldatakse ja väärtustatakse.
- **Töökohtade mitmekesistamine ja töötajate hoidmine.** Tööjõuoolavuse vähendamiseks annab töötajatele väärtust juurde, kui nende töökohti erinevatel viisidel mitmekesistatakse.
- **Anda erinevad ülesandeid.** Ühel ametikohal töötades võib tekkida rutiin, kuid aja jooksul erinevate uute tööülesannete täitmine pakub vaheldust.
- **Võimaldada töötajate personaalset arengut.** Areng on oluline sisemine motivaator. Kui organisatsioon pakub võimalust töö kõrvalt õppida ja toetab seda, on töötaja motiveeritud. Õpingud läbides on võimalik ettevõttesiseselt õpitud teadmisi kasutada.
- **Pakkuda motivatsioonipaketti.** Kui töötajatel on silme ees teatud eesmärk, mille täitmisel saab boonuse (lisatasu, lisapuhkus), hoiab see töötajad fookuses ja produktiivsena.
- **Kavandada vahelduvaid töövahetusi.** Töötades erinevates vahetustes on töötajal võimalik kokku puutuda erinevate kolleegidega, hoides tööpäevad vahelduva ja põnevana. (Choudhary, 2016, lk 1023)

Rahulolev töötaja on produktiivne töötaja ning selleks, et töötaja oleks motiveeritud, peab ta tundma vastutust tehtud töö suhtes, mis omakorda paneb töötaja rohkem pingutama nii isiklike kui ka ettevõtte eesmärkide suunas. Eelpool toodi välja, et töötaja on motiveeritud, kui tema töö on mitmekesine ning pakub saavutust, tunnustust, stimulatsiooni, vastutust ja arenguvõimalusi. (*Ibid.*, lk 1023)

Tööraahulolu motivatsioonifaktoriteks on töö ise, saavutused, kiitus, vastutus ja areng (Acquah *et al.*, 2021, lk 26). Selleks, et tööraahulolu kujundada konkreetsete võtetega, on järgnevas tabelis 4 välja toodud tööraahulolu motivatsioonifaktorid ning meetodid, millega iga faktori rahulolu kujundada.

Tabel 4. Tööraahulolu tegurite kujundavad võtted. Allikas: Choudhary, 2016, lk 1023

Tööraahulolu moodustavad tegurid	Tegureid kujundavad võtted
Töö ise	Töökoha mitmekesistamine, töökoha laiendamine, vahelduvad vahetused, erinevad ülesanded
Saavutused	Koolitusvõimaluste rakendamine, motivatsioonipakett
Kiitus	Arenguvestlus
Vastutus	Vastutuse jagamine (usaldus)
Areng	Jätkuõpe, ristfunktsionaalne koolitamine

Rahulolu ettevõttes tuleks pidevalt uurida, et saaks ajakohast informatsiooni, kuidas töötajatel läheb. Uurimine annab võimaluse organisatsioonil näha, kas on vaja teha muudatusi või mitte. Tööraahulolu uurimiseks on ühe võimaliku instrumendina kasutada küsimustikku, kus töötaja vastab küsimustele iseseisvalt. Tulemused annavad tööandjale teada tööraahulolu hetkeolukorrast ning sellest lähtuvalt paika panna järgnevad sammud. Tööraahulolu parendamiseks on samuti mitmeid meetodeid, näiteks töökoha mitmekesistamine.

Järgnevas peatükis on läbi viidud tööraahulolu uuring, mille aluseks on võetud Paul Spectorile tööraahulolu mudel. Lisaks Spectorile on töö autor kasutanud Herzbergi kahefaktorilist tööraahulolu uuringu mudelit. Töö autor valis Paul Spectorile tööraahulolu mudeli eelkõige seetõttu, et antud mudelis on kajastatud üheksa erinevat kategooriat ning need võimaldavad analüüsida tööraahulolu väga laialdaselt ja Herzbergi mudeli, sest avatud küsimuste näol on võimalik välja selgitada olukorrad, mis tekitavad töötajates tööraahulolu ja -rahulolematust.

2. V SPA KAHE STRUKTUURIÜKSUSE TÖÖRAHULOLU UURING

2.1. Ülevaade V Spast ja uuringu kirjeldus

R2 Spa OÜ on füüsilise heaoluga seotud teenuseid pakkuv ettevõte, mis tegutseb kaubamärgi V Spa nime all Tartus Kvartali ostukeskuse (Riia tn 2, Tartu) neljandal korrusel. R2 Spa OÜ on väike ettevõte, mille ettevõtlusvormiks on osäühing ning mis on asutatud 10. detsembril 2015 (Registrite ja Infosüsteemide Keskus, *n.d.*). V Spa vee- ja saunakeskus ning Heaolumaailm avati 01. detsembril 2016.

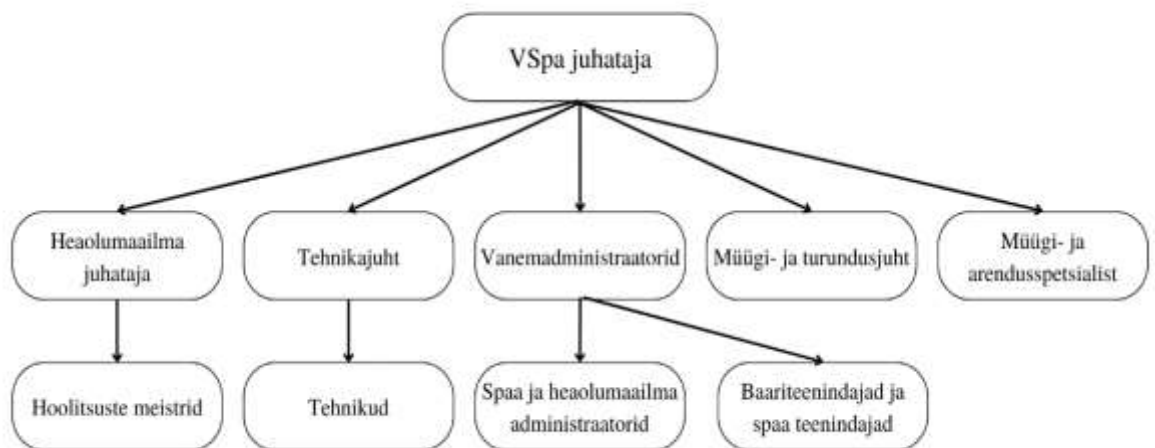
V Spa-s on külalistel võimalik külastada vee- ja saunakeskust või nautida V Spa heaolumaailmas hoolitsusi. V Spa vee- ja saunakeskuses on 11 erinevat basseini ja mullivanni ning 13 erinevat sauna. Spaakeskuses on lisaks basseinidele, mullivannidele ja saunadele olemas ka spordituba, kus on võimalik erinevatel trenaažööridel treenida, valgusteraapia ruum kollageeni-, UV- ja infrapuna lambiga ning Garra Rufa kalahoolitsus jalgadele. Samuti on spaakülastajatel võimalik tasuta osaleda saunarituaalidel, kui ostetud pilet sisaldab sauna- või soolamaailma. Saunameistrid viivad läbi leilirituaali, soolarituaali, maroko-rituaali ja sheavõi-rituaali. (R2 SPA OÜ 3, *n.d.*)

V Spa heaolumaailmas on valikus üle 80 erineva hoolitsuse. Hoolitsuste tegijad pakuvad näohoolitsusi, kehahoolitsusi, massaaže, käte- ja jalahoolitsusi. Valikust leiab erineva pikkuse ja tugevusega massaaže, autentseid tailannade tehtavaid tai massaaže, idamaiseid massaažihoolitsusi, Hispaania ja Eestipäraseid hoolitsusi. Ka lastele ja lapseootel naistele on V Spa heaolumaailmas protseduure. Valikus on klassikalised massaažid (üldmassaaž, jalamassaaž, seljamassaaž, peamassaaž, näomassaaž), tselluliidimassaaž kuppudega ja salendav kehahoolitsus infrapunamatiga, kehakoormised, parafiinihoolitsused (kätele, jalgadele, näole), lõõgastavad vannihoolitsused, tava- või geellakkimisega maniküür ja pediküür, 19 erineva eesmärgiga näohoolitsust, mille hulgas 5 Hydraderm Cellular

Energy efektiivset masinnäohoolitsust ja holistilised kehahoolitsused. Erinevatel hoolitsustel on kasutusel erinevate brändide tooted: Repêchage, Guinot, LUMI looduskosmeetika, HOIA homespa, Orly, A&A Spamarket. (R2 SPA OÜ 1, *n.d.*)

Külalised saavad kombineerida spaakülastust V Spa heaolumaailmas olevate hoolitsustega. Selle jaoks on kokku pandud erinevad päevaspaa paketid koos spaakülastusega ja ilma spaakülastuseta, paketid ühele või kahele. (R2 SPA OÜ 2, *n.d.*)

V Spa kollektiivis töötab kokku 27.03.2023 seisuga 49 inimest. 5 inimest (V Spa juhataja, heaolumaailma juhataja, tehnikajuht, müügi- ja turundusjuht ning müügi- ja arendusspetsialist) töötavad kontoris, 23 inimest töötavad spaa osakonnas ning 21 inimest töötavad heaolumaailmas. Joonisel 5. on välja toodud V Spa töötajate struktuur.



Joonis 5. V Spa töötajate struktuur.

Statistikaameti (*n.d.*) andmetel oli Tartu maakonna keskmine brutokuupalk 2022 IV kvartalis 1762€, turismivaldkonnas töötavate isikute keskmine brutokuupalk oli 2022 IV kvartalis 1116€ ning V Spa keskmine brutokuupalk oli 2022 IV kvartalis Inforegistri (*n.d.*) andmetel 1170€. V Spa töötajate palk on küll madalam, kui Eesti keskmine palk, kuid on veidi parem võrreldes teenindussektori töötajate palkadega. Töörahololu mõttes peetakse töötasu väliseks motivaatoriks, mille mõju on pigem lühiajalisem (Ali & Anwar, 2021, lk 22).

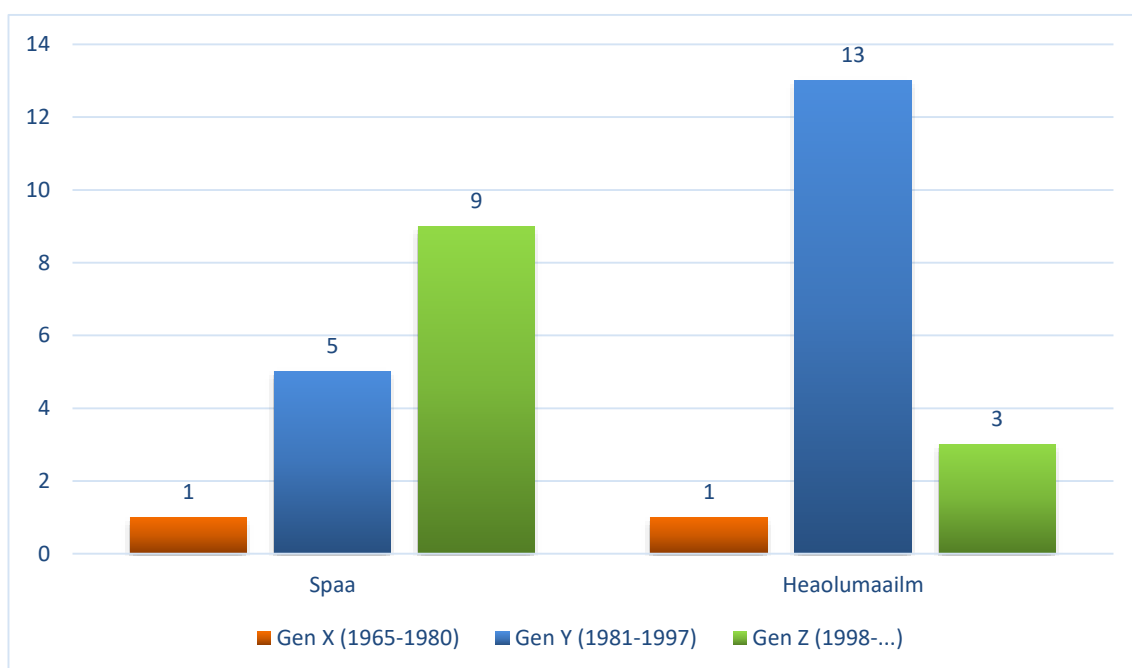
Tööraahulolu uurimiseks erinevate generatsioonide seas viidi läbi V Spa töötajate uuring. Uuringus kasutati kvantitatiivset uuringuviisi ning andmekogumise meetodiks nii valik- kui avatud vastustega küsitlus, kuna see võimaldab kvantitatiivseid tulemusi täiendada kvalitatiivsete tulemustega (Õunapuu, 2014, lk 70). Küsitlus koostati LimeSurvey keskkonnas ja selle eesmärgiks oli välja selgitada ja analüüsida töötajate tööraahulolu ning pakkuda parendusettepanekuid baseerudes teooriale. Küsimustiku koostamisel põhineti Herzbergi kahedimensioonilisele teooriale ja Spector'i tööraahulolu mudelile. Küsimustik sisaldab kahte lahtist küsimust Herzbergi teooriast, kus palutakse töötajatel mõelda olukordadele, kus nad tundsid tööl eriti rahulolevana ja eriti rahulolematuna ning kirjeldada, miks nad niiviisi nendel hetkedel end tundsid. Ülejäänud küsimused tuginesid Spector'i tööraahulolu mudelile, kus väited on jaotatud üheksasse kategooriasse, hõlmates järgnevaid teemasid: töötasu, edutamine, erisoodustused, preemiad, järelevalve, kaaskolleegid, tegevusprotseduurid, töö olemus ja suhtlemine. Käesoleva uuringu spetsiifikat arvestades modifitseeriti väiteid sobituma spaaettevõtte eripärasustega. Töötajatel paluti hinnata nõustumist väidetega Likerti 5-palli skaala meetodil, kus 1-ei nõustu üldse ja 5-nõustun täielikult. Uuringu üldkogumiks oli V Spa kollektiiv ning valimiks sihipärane valim, mis hõlmas V Spa spaakeskuses ja heaolumaailmas töötavaid töötajaid. Kogutud kvantitatiivseid andmeid analüüsiti MS Excel programmis, tulemuste esitamisel kasutatakse kirjeldavat statistikat.

Ankeetküsimustik (vt lisa 1) on koostatud V Spa kahe struktuuriüksuse töötajatele ning töö autor analüüsis saadud tulemusi generatsioonipõhiselt. Uuring viidi läbi perioodil 15.03–31.03 ning küsimustik LimeSurvey keskkonnas saadeti V Spa 23 spaaosakonna töötajale ja 21 heaolumaailma töötajale e-maili teel 15. märtsil esimest korda, 20. märtsil teist korda ning 27. märtsil kolmandat korda. Motiveerimaks töötajaid vastama küsimustikule, loosis töö autor 60-minutilise hoolitsuse kõikide vastajate hulgast.

2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Uuringu üldvalimi suuruseks oli 44 inimest, usaldusnivoo 95% juures 10% veapiiriga oli vajalik valim 30 vastajat. Küsimustikule vastas kokku 33 inimest, 15 töötajat spaa üksusest ning 18 töötajat heaolumaailma üksusest. Selgus, et spaa üksuses töötavad peamiselt Z-generatsiooni esindajad, kelle tööstaaž on keskmiselt 1-2 aastat.

Heaolumaailma üksuses töötavad peamiselt Y-generatsiooni esindajad, kelle tööstaaž on keskmiselt 5-6 aastat. Lisaks Y- ja Z-generatsioonile oli ka kaks vastajat X-generatsioonist, kellest üks töötab spaa üksuses ja teine heaolumaailma üksuses. 33st vastajast 10 olid mehed ning 23 naised, spaa osakonnast vastas 9 meest ja 6 naist ning heaolumaailma osakonnast vastas 1 mees ja 17 naist.



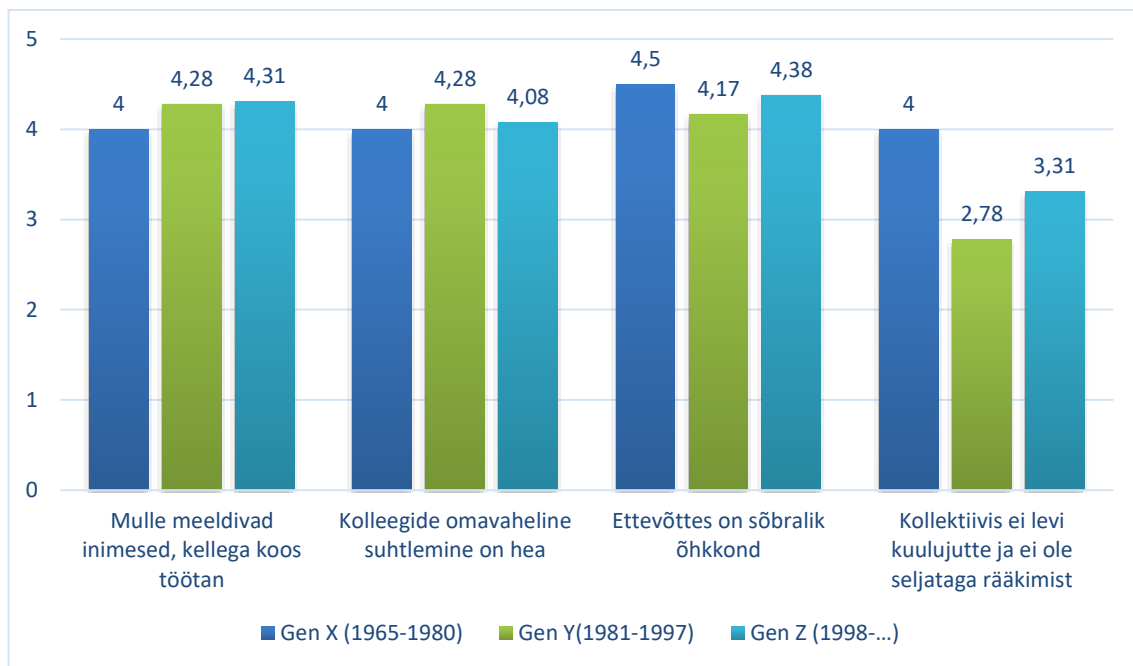
Joonis 6. Generatsioonid V Spa-s

Käesoleva töö fookus on mõista erinevate generatsioonide tunnetust töörahulolust ning selle põhjal teha ettepanekud töörahulolu kujundamiseks. Seetõttu uuriti, milliste generatsioonide esindajad V Spas töötavad. Selgus, et spaa üksuses domineerib valdavalt Z-generatsioon ning heaolumaailma üksuses valdavalt Y-generatsioon (vt joonis 6). Kuna beebibuumeritest ei osalenud uuringus keegi ning X-generatsiooni esindajatest osales kokku kaks inimest, siis edaspidi analüüsitakse Y- ja Z-generatsiooni tulemusi, sest X-generatsiooni vastajaid oli üldistavate järelduste tegemiseks liiga vähe.

Uuringu esimestes küsimustes paluti vastajatel kirjeldada olukordasid tööl, kus nad tundsid end väga rahulolevana ning väga rahulolematuna. Heaolumaailma üksuses tunnevad töötajad rahulolevalt, kui kliendid on silmnähtavalt lõõgastunud ja jätavad positiivse tagasiside kas suuliselt või kirjalikult. Teooriast selgus, et kliendi positiivne

tagasiside suurendab töörahuolu (Choudhary, 2016, lk 1022), uuringus sai see väide kinnitust – töötajad tunnevad ennast rahulolevatena, kui kliendid on silmnähtavalt lõõgastunud ja tunnustavad kas suuliselt või kirjalikult. V Spa Heaolumaailma eesmärk on pakkuda külalistele heaoluteenuseid, sealhulgas osutada sobivat teenust probleemile (lihaspinged, probleemne näonahk, jm) ning kui külaline saab oma murele lahenduse, tunneb töötaja, et on täitnud oma eesmärgi. Heaolumaailma üksuse töötajad tunnevad ennast rahulolematuna olukordades, kus kliendid ei jää teenusega rahule ja annavad negatiivset tagasisidet (*Ibid.*, lk 1022) või kui hoolitsuste vahel ei ole piisavalt pikki pause, kus töötaja saaks puhata ja valmistuda ette järgmiseks tööks. Samuti tunnevad inimesed rahulolematuna, kui kolleegide vahel on lahendamata probleemid või kui keegi elab oma emotsioone teise kolleegi peal välja. Spaas käib päeva jooksul rohkem inimesi kui heaolumaailmas ning tihtipeale tähendab see spaa üksuses töötajatele kiiremat ja stressirohkemat töötempot. Kiire töötempo, ebameeldivad ja närvilised kliendid tekitavad töötajates rahulolematust. Spaa töötajaskond on nooremampoolsem, mistõttu klientide probleemide lahendamisel kliendid ei võta noori töötajaid tõsiselt. Lisaks eelnevale tekitab spaa töötajates rahulolematust, kui tunnetatakse ebavõrdsust ja ei väärtustata töötajate panust. Nii spaa kui ka heaolumaailma üksuse töötajad on välja toonud rahulolematuse faktoriks infosulud. Spaa üksuses tunnevad töötajad ennast väga rahulolevalt samuti olukordades, kus kliendid kiidavad teenindajat hea teeninduse eest. Lisaks klientide kiitusele on spaa töötajad välja toonud juhtkonnapoolse tunnustuse ja toredad töökaaslased.

Uuringu teises pooles paluti vastajatel hinnata 5-palli süsteemis erinevate kategooriate väiteid. Töörahu hindamisel tajuvad nii X-, Y- kui ka Z-põlvkond V Spa kollektiivi (vt joonis 7) võrdlemisi positiivselt.



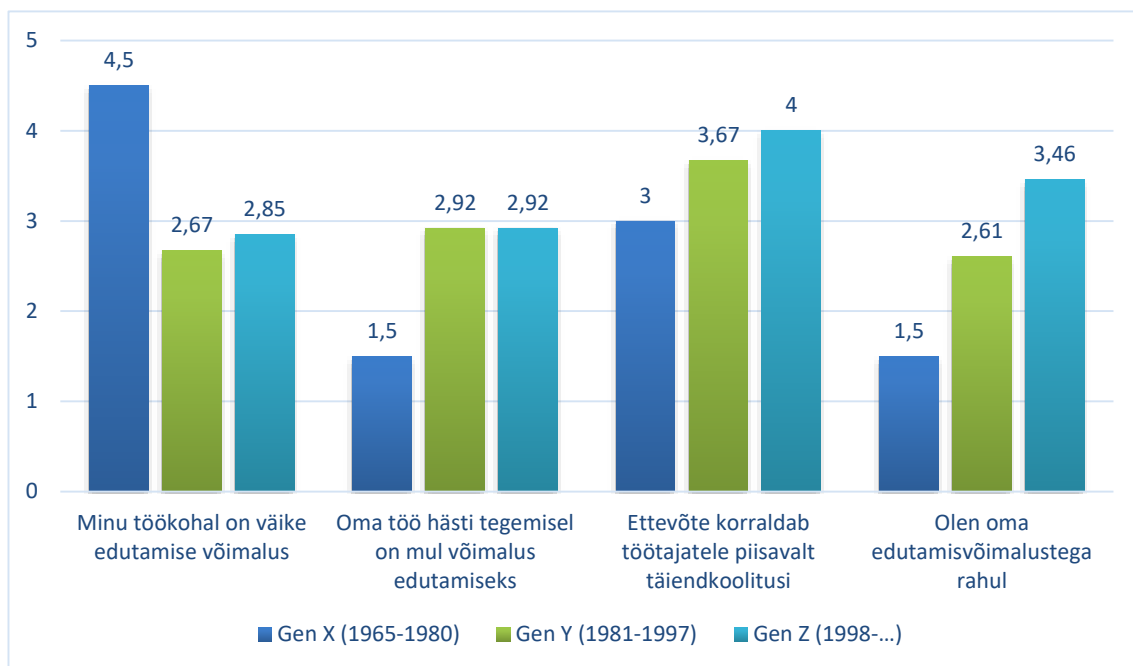
Joonis 7. V Spa erinevate generatsioonide rahulolu kollektiiviga

Töötajad pigem nõustuvad väidetega, et ettevõttes on sõbralik õhkkond, kolleegide omavaheline suhtlus on hea ning töötajatele meeldivad inimesed, kellega nad koos töötavad. Vastustest ilmnes, et Y-generatsiooni töötajad tunnetavad kollektiivis rohkem seljataga rääkimist ja kuulujutte. Kuigi Y-põlvkond ettevõttes kuuleb seljataga rääkimist, on nad rohkem nõus väitega, et kolleegide omavaheline suhtlemine on hea, mis viitab rahuldatud kuuluvusvajadusele. X-generatsiooni töötajate arvates ei ole kollektiivis seljataga rääkimist.

Kuigi vastusetrendid on sarnased, on märgata tulemustes väikeseid erinevusi. Ka avatud vastustest ilmneb, et töötajad hindavad häid töökaaslaseid. Üks Y-generatsiooni töötaja vastas, et tunneb end eriti rahulolevana, kui töötajad on abivalmid ja töö sujub. Ka Z-generatsiooni töötaja märkis üks töötaja ära töökaaslaste abivalmiduse ja lahkuse.

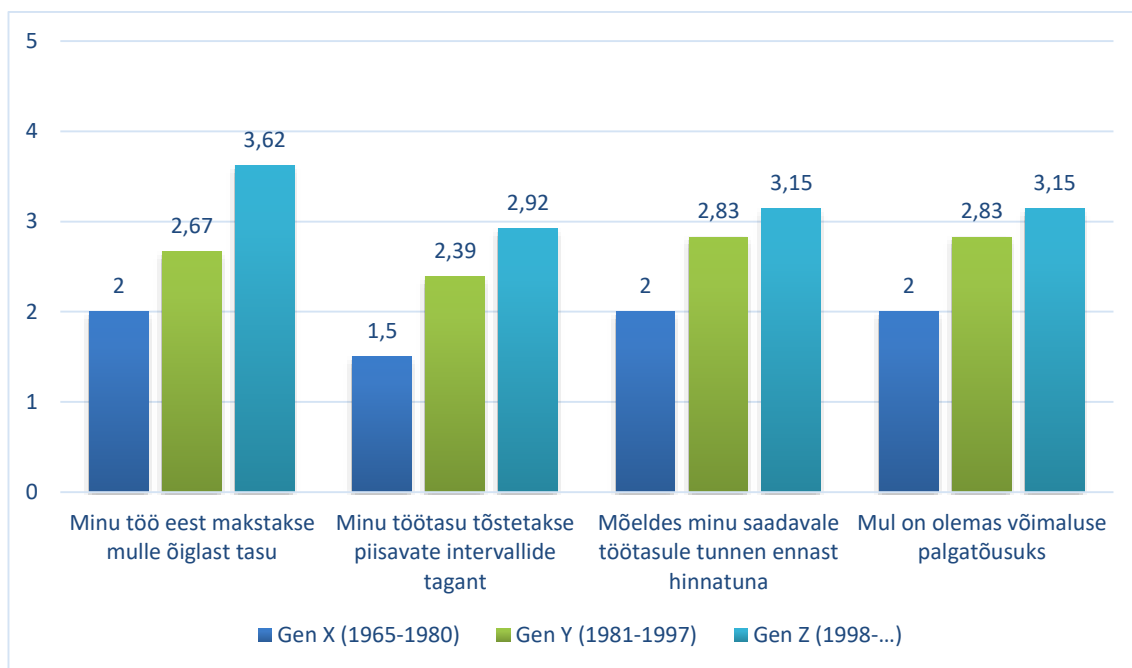
Arenguvõimaluste kategoorias (vt joonis 8) on Z-generatsiooni töötajad positiivsema suhtumisega kui X- ja Y-generatsiooni töötajad. Kuigi ettevõtte korraldab töötajatele täiendkoolitusi, on kolme generatsiooni arvates töökohtadel väike võimalus edutamiseks. Kõige rahulolematumad arenguvõimalustega on X-generatsiooni töötajad. Areng ja

arenguvõimalused on töörahulolu aspektis oluline motivatsioonifaktor, mille puudumine võib põhjustada suuremat tööjõuvoolavust (Dwesini, 2019, lk 4).



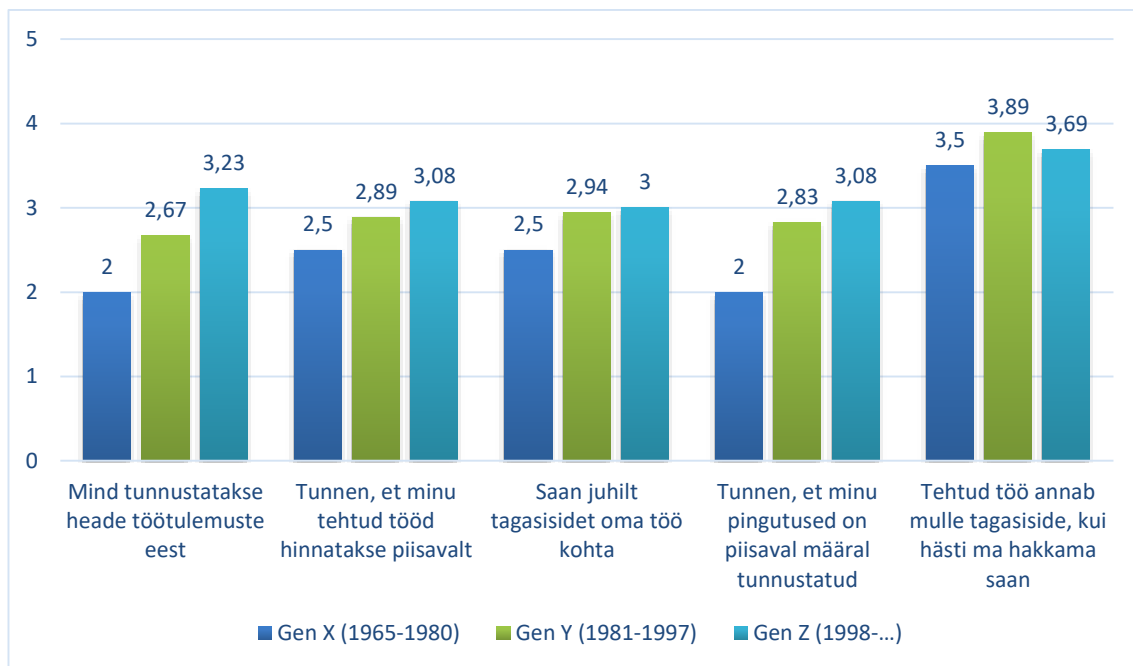
Joonis 8. V Spa erinevate generatsioonide rahulolu arenguvõimalustega

Selleks, et töötajad oleksid rahulolevamad arenguvõimalustega, tuleb tööandjal mõelda viiside peale, kuidas spaettevõttes antud olukord lahendada. Töö tasustamise osas (vt joonis 9) on Z-generatsiooni töötajad rahulolevamad kui X- või Y-generatsiooni töötajad. Kuigi tasustamisega rahuolu põhjuseid eraldi ei uuritud, saab vanemate generatsioonide väiksemat rahulolu põhjendada näiteks sellega, et nendel on vajalik teatud majanduslik kindlustunne, et perega seotud kulusid katta või ka sellega, et nende ootused töötasule on tulenevalt oskustest ja pikemaajalisest töökogemusest kõrgemad (Spiro, 2016, lk 17).



Joonis 9. V Spa erinevate generatsioonide rahulolu tasustamisega

Tunnustamine on töörahulolu teooria põhjal oluline motivatsioonifaktor ning see selgus ka V Spa töötajate vastustest, kui neilt paluti kirjeldada olukordasid, kui nad tundsid tööl end eriti rahulolevatena. Tunnustamise kategoorias (vt joonis 10) on näha, et Z-generatsiooni töötajad on kiitusega rahulolevamad kui Y-generatsiooni töötajad. Kui keegi annab töötajate tehtud tööle positiivse tagasiside, täidab see psühholoogilise seisundi, mille lõpptulemuseks on kõrgem sisemine motivatsioon ja töörahulolu (Choudhary, 2016, lk 1022).

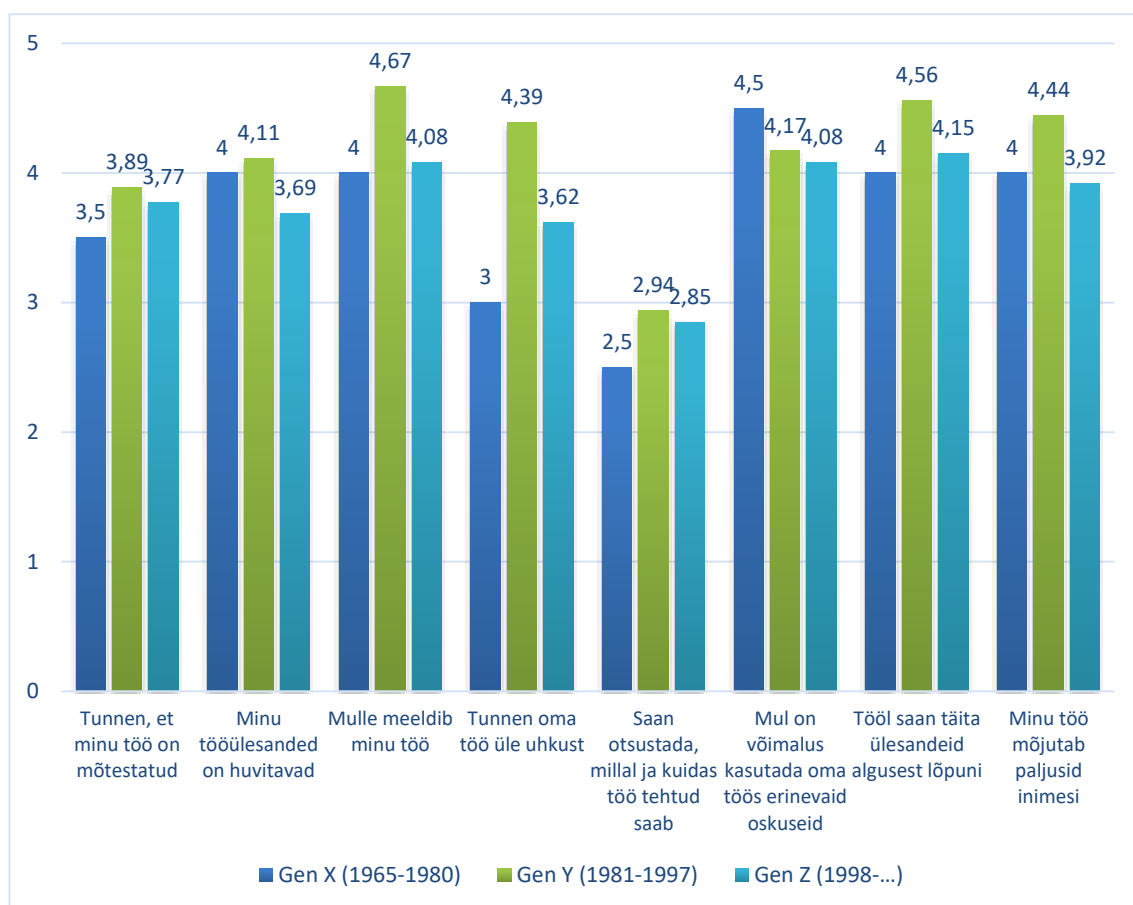


Joonis 10. V Spa erinevate generatsioonide rahulolu tunnustamisega

Tulemuste põhjal saab öelda, et tunnustamisega on Y- ja Z-generatsiooni töötajad pigem keskmiselt rahul, X-generatsiooni töötajad on tunnustusega rahulolematud. Avatud küsimuste vastustest tuli välja, et peamine kiitus tuleb siiski V Spa klientidelt. Heaolumaailma klientide eesmärk on pingetest vabaneda ning hoolitsuste meistritel on võimalus klienti aidata ning rahulolevad kliendid jätavad ka positiivse tagasiside tehtud töö kohta. Töötajad tunnevad puudust tunnustusest, mis tuleb otseste juhtide poolt. Selleks, et saada kiita tehtud hea töö eest, tuleb nautida oma tööd.

Tunnustuse faktori tõid V Spa töötajad eraldi välja ka avatud küsimuse juures. Heaolumaailma Y-generatsiooni töötaja vastas, et „kui klient kiidab mind hea hoolitsuse eest, tunnen end rahulolevana, sest see näitab, et ma teen head tööd.“ Kiitus ei pea olema ilmingimata suusõnaline, sest ka teine hoolitsuse meister märkis ära, et hea ja rahuloleva tunde tekitab klient, kelle olek on peale hoolitsust silmnähtavalt lõõgastunud ja rõõmus. Ka Z-generatsiooni töötajad on märkinud, et tunnustus on rahulolu tekitav faktor. „Tundsin ennast eriti rahulolevana, kui sain peale mõnda kuud tööl olemist arenguestlusel kiita. Olin positiivselt üllatunud, minuga oldi rahul ning tundsin, et mind tunnustatakse.“ Teooria kinnitab, et kui töötaja saab positiivset tagasisidet oma tehtud tööle, on tulemuseks suurem sisemine motivatsioon ja töörahulolu (Ali *et al.*, 2014, lk 47)

Analüüsides töö iseloomule antud hinnanguid saab öelda, et V Spa töötajatele üldiselt meeldib töö, mida nad teevad (vt joonis 11). Kuigi töö teenindussektoris on pingeline ning üsna vähe paindlik, st et töötajad ei saa otsustada, millal ja kuidas töö tehtud saab, on töö töötajate jaoks siiski meeldiv. Tulemustest ilmneb, et Y-generatsioon tunneb, et nende töö on rohkem mõtestatud, tööülesanded on huvitavamad. Selle põhjal saab öelda, et neile meeldib nende töö rohkem, kui Z-generatsiooni töötajatele. Antud fakti kinnitab ka teooria, mis väidab, et Z-generatsiooni töötajad on palju nõudlikumad ja individualistlikumad kui mõni teine generatsioon (Gaidhani *et al.*, 2019, lk 2807). X-generatsioonile samuti pigem meeldib nende töö ning nad leiavad, et nende tööülesanded on huvitavad, küll aga ei tunne nad oma töö üle uhkust.

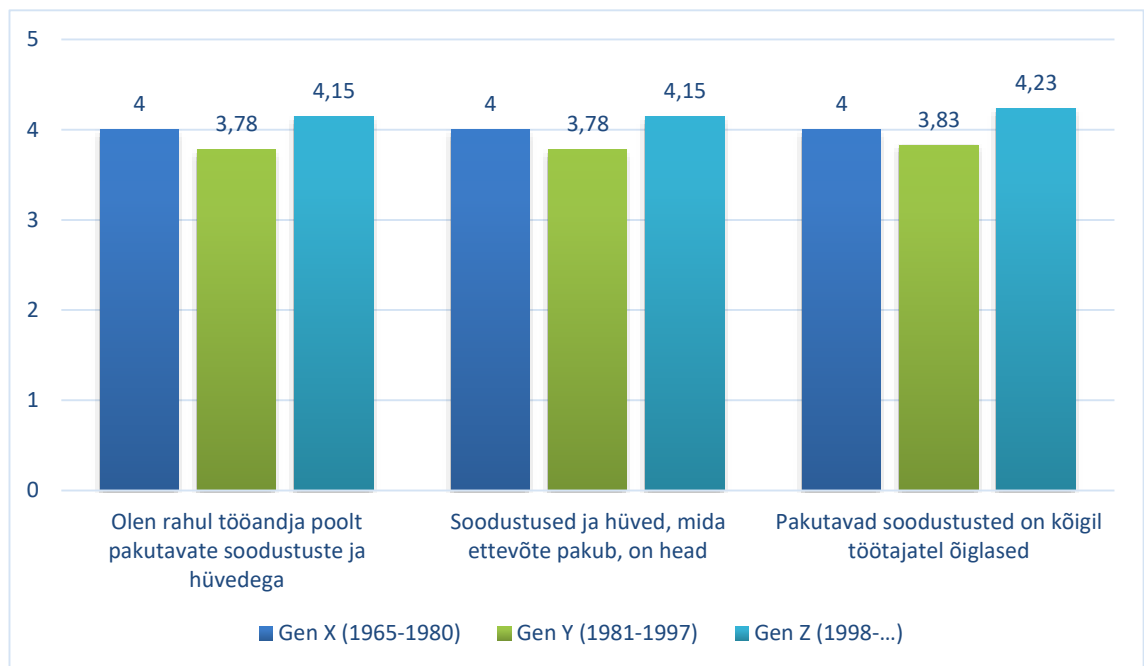


Joonis 11. V Spa erinevate generatsioonide rahulolu töö iseloomuga

Kui analüüsida eraldi spaaüksuse ja heaolumaailma üksuse töötajate vastuseid, on märgata trendi, et heaolumaailma üksuse töötajate meelest on töö rohkem mõtestatud ning

mõjutab suuremal määral paljusid inimesi. Seda saab selgitada asjaoluga, et heaolumaailmas töötab rohkem Y-generatsiooni esindajaid.

Uurides töötajatelt nende rahulolu ettevõtte poolt pakutavate soodustustega selgus, et kuigi pakutavad soodustused on spaa ja heaolumaailma üksustel samad, on Z-generatsiooni töötajad nendega rahulolevamad kui Y-generatsiooni töötajad (vt joonis 12). X-generatsiooni töötajad on samuti pigem rahulolevad pakutavate hüvedega.



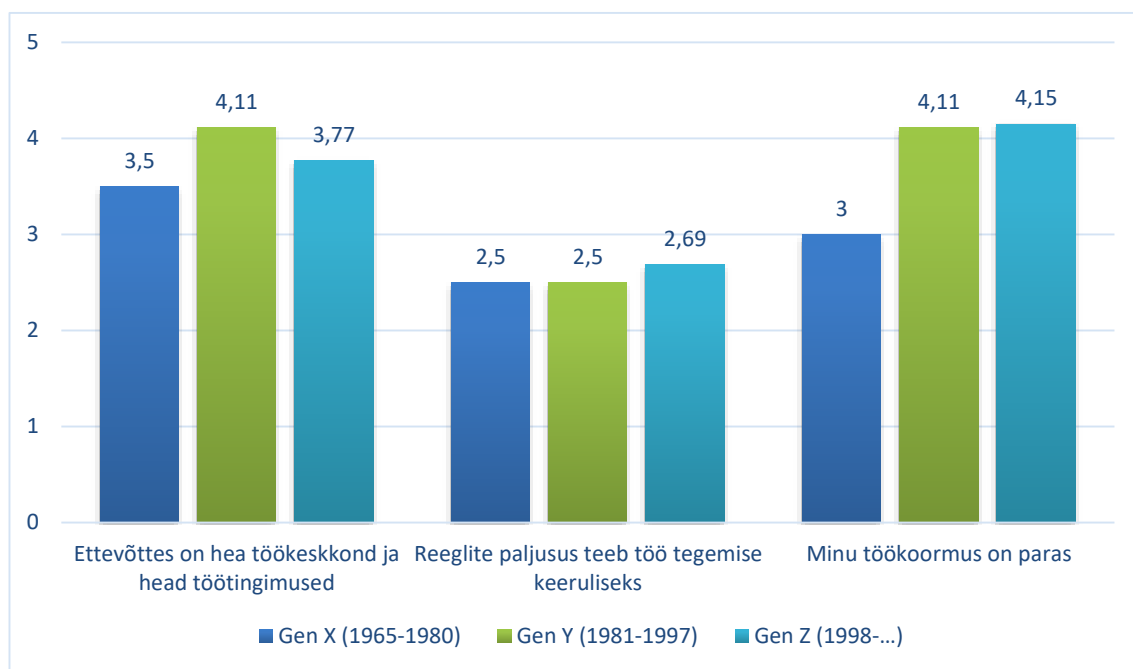
Joonis 12. V Spa erinevate generatsioonide rahulolu soodustustega

Pakutavad hüved motiveerivad töötajaid eesmärkide nimel pingutama (Choudhary, 2016, lk 1023). Kuigi teooria väidab, et Z-generatsiooni töötajad on materialistlikumad, kui Y-generatsiooni töötajad (Gaidhani *et al.*, 2019, lk 2807), näitavad tulemused V Spa töötajate seas vastupidist.

Tööraahulolu tajumisel on olulisteks hügieenifaktoriteks ka organisatsiooni halduspoliitika ja töötingimused. Alles siis, kui organisatsiooni hügieenifaktorid on korras, saab liikuda motivatsioonifaktorite kujundamiseni. (Acquah *et al.*, 2021, lk 26)

Nii Y- kui ka Z-generatsiooni töötajad V Spas hindasid oma töökoormust (vt joonis 13) pigem parajaks ning ettevõtte töökeskkonda ja töötingimusi samuti pigem heaks. X-

generatsiooni vastustest ilmnes, et töökoormust hindavad nad neutraalselt. Antud tulemusi toetab ka teooria, mis väidab, et X-generatsiooni töötajatele on oluline paindlikkus ning töö- ja eraelu tasakaal (Yu & Miller, 2005, lk 36). Teadaolevalt on spaades hea teeninduskvaliteedi tagamiseks mitmeid juhiseid ja reegleid, kuid nende paljususega tunduvad vastajad olevat harjunud ja seda näitasid ka vastused.

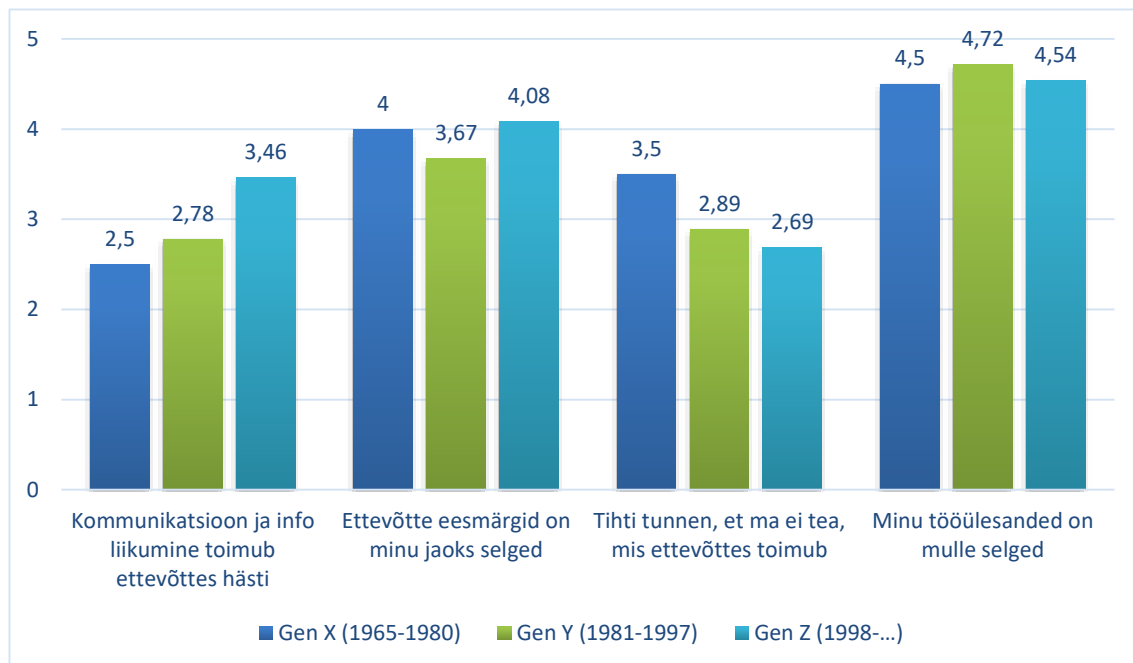


Joonis 13. V Spa erinevate generatsioonide rahulolu töökorraldusega

Töökeskkond on miski, mida on võimalik muuta, kuid kliente, kellega teenindajad peavad igapäevaselt kokku puutama, ei saa muuta. Kliente on mitmesuguseid ning igal kliendil on omad ootused, lootused ja kasvatus. Teenindussektoris puutuvad teenindajad iga päev erinevate klientidega kokku ning negatiivse suhtumisega kliendid mõjutavad tihti teisi ka teenindajaid. Spaauksuse töötajaskonnast on üheksa töötajat kirjutanud, et ebameeldivad kliendid panevad neid enda töös rahulolematult tundma. Üks töötaja Z-generatsioonist tõi eraldi välja, et tema pakutud lahendusi ei võta kliendid tõsiselt, sest ta on liiga noor.

Kommunikatsiooni ettevõtte ja töötaja vahel peetakse üheks oluliseks teguriks töörahulolu tajumisel (Acquah *et al.*, 2021, lk 26). Joonisel 14 on näha, et V Spas hindasid Z-generatsiooni töötajad kommunikatsiooni ja info liikumist ning ettevõtte eesmärkidest arusaamist kõrgemalt kui X- ja Y-generatsiooni töötajad. Selle põhjuseks

võivad näiteks olla Z-generatsiooni suuremad oskused digikanalitest info leidmisel. Samas ilmneb, et X- ja Y-generatsiooni esindajatel on tööülesanded selgemad kui Z-generatsiooni töötajatel.



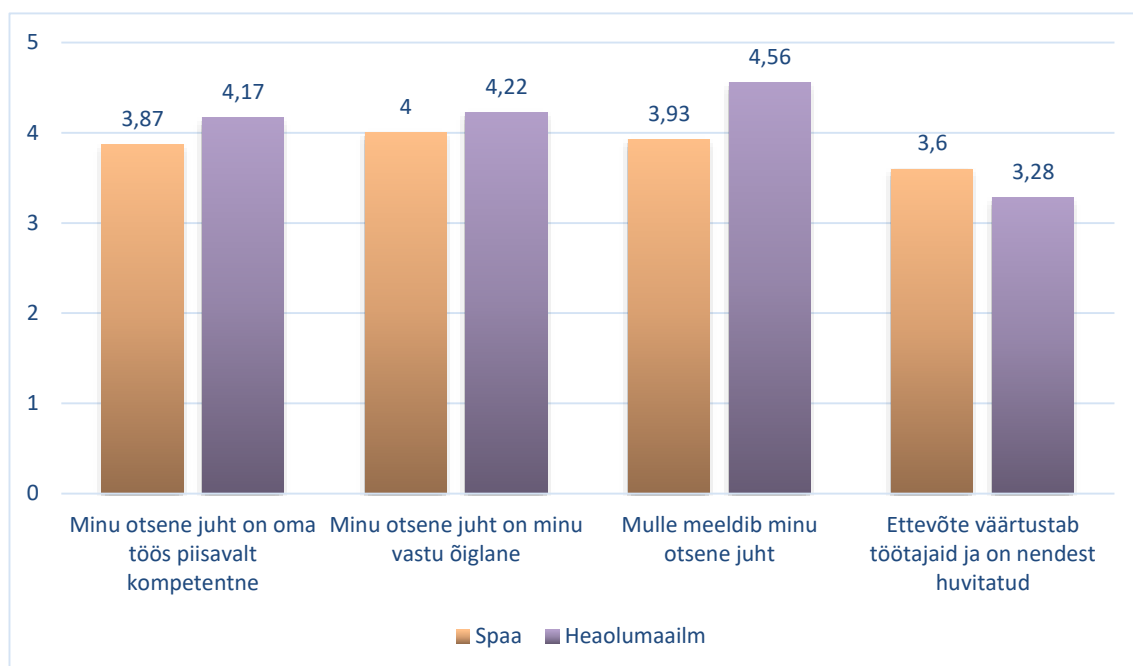
Joonis 14. V Spa erinevate generatsioonide rahulolu kommunikatsiooniga

Teadlikkus ettevõttes toimuvast on mõlemal generatsioonil keskmine. Seda võiks selgitada asjaolu, et infot on palju ja see vahetub tihti, kliendid vahetuvad, korraldatakse erinevaid kampaaniaid ja üritusi klientidele, töötatakse vahetustes jms. Saab öelda, et enda kursis hoidmine kogu toimuvaga on suur väljakutse mõlema generatsiooni töötajatele.

Organisatsioonis töötavate töötajate töörahulolul ja selle kujunemisel on oluline roll ka otsestel juhtidel. V Spa spaaüksuse töötajate otsene juht on V Spa juhataja ning heaolumaailma töötajate otsene juht on heaolumaailma juhataja.

Heaolumaailma üksuse töötajad on hinnanud oma juhti (vt joonis 15) pigem positiivselt ning seda näitab asjaolu, et otsese juhiga seotud väiteid on hinnatud keskmiselt kõrgema hindega kui „4“. Spaaüksuse töötajad hindavad oma juhti samuti pigem positiivselt, kuid võrreldes heaolumaailma üksuse juhiga, on tulemused veidi madalamad. Kui võrrelda tulemusi väitele „ettevõtte väärtustab töötajaid ja on nendest huvitatud“ on tulemused

vastupidised – spaaiksuse töötajad tunnevad, et ettevõtte väärtustab neid rohkem kui heaolumaailma üksuse töötajad.



Joonis 15. V Spa erinevate struktuuriüksuste rahulolu juhtimisega

Läbiviidud küsitluses uuriti ka V Spa töötajate haridustaset, kuid kuna tulemustes suuri erinevusi ei ilmnenu, siis haridustaseme põhjal ei ole tulemusi esitatud. Järgnevas alapeatükis on välja toodud uuringu tulemustel põhinevad järeldused ning ettepanekud, mis aitavad töörahulolu kujundada.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Töö autoril oli võimalus analüüsida V Spa töötajate rahulolu üheksas erinevas kategoorias: kollektiiv, arenguvõimalused, tasustamine, tunnustamine, töö iseloom, soodustused, töökorraldus, kommunikatsioon ja juhtimine. Avatud küsimustest selgus, millised olukorrad tekitavad töötajates erilist rahulolu ning millised olukorrad tekitavad rahulolematust. Vastajatest oli esindatud peamiselt kaks generatsiooni – Y- ja Z-generatsioon.

Töötajate avatud küsimustest selgus, et kaks kategooriat, mis vajaks parendamist, on tunnustamine ja kommunikatsioon. Lisaks eelnevale kahele kategooriale ilmnis

vastustest, et ka ettevõttes arenguvõimalused on kesised. Täendusrikas töö motiveerib töötajat andma endast parimat ning kui töö on mitmekesine, ei tüdine töötaja sellest. Oluline on ka usaldus tööandja ja töötaja vahel.

Tööraahulolu uuringust ilmnes, et töötajate arust on V Spas väike edutamise võimalus. Areng on tööraahulolu aspektis üks olulisi motivatsioonitegureid ning selle puudumine võib tekitada tööjõuvoolavust (Dwesini, 2019, lk 4). Teooria väidab, et Y-generatsiooni töötajate jaoks on oluline nii haridus, sealjuures ka areng (Spiro, 2006, lk 17) ning tulemustest selgus, et Y põlvkonna töötajad ei ole oma edutamisvõimalustega rahul. Järelikult tuleb leida spaaettevõttel võimalus karjääriredelil kõrgemale tõusta.

Tunnustamine ja kiitus kuulub Herzbergi motivatsioonifaktorite gruppi (Acquah et al., 2021, lk 26). Vastustest tuli selgelt välja, et töötajad, eriti pikaajalised töötajad soovivad saada tunnustust. Heaolumaailma hoolitsuste meistrid saavad tunnustust klientidelt, kes nende juures hoolitsustes käivad, kuid tunnevad puudust kiitusest otsese juhi poolt. Spaa üksuse töötajad ei paku klientidele nii personaalset teenust kui heaolumaailma töötajad, mistõttu tuleb spaa töötajatele klientide poolt vähem tunnustust. See tähendab, et nii ettevõtte juhid kui ka kolleegid võiksid märgata kaaskolleegide pingutusi ning neid kiita.

Inimestevahelised suhted on Herzbergi teooria hügieenifaktor, mis on tööraahulolu teoorias oluline aspekt (Acquah *et al.*, 2021, lk 26). Nii Y- kui ka Z-generatsiooni töötajad on vastasid, et neile kaaskolleegid meeldivad ja ettevõttes on pigem sõbralik õhkkond olenemata asjaolust, et aegajalt on ka seljataga rääkimist. Järelikult inimestevahelised suhted on piisavalt head, et need ei vähenda tööraahulolu. Et selline olukord püsiks ning tööraahulolu püsiks hea, saab ja peab suhetele tähelepanu pöörama kogu aeg, selleks teeb autor ettepaneku kavandada vahelduvaid vahetusi, et töötajatel oleks võimalik kokku puutuda erinevate kolleegidega, hoides tööpäevad vahelduva ja põnevana. Kuulujuttude levikut saab vähendada, kui ettevõtte väärtused on paigas ja juhtkond seab ette tugeva eeskuju. Samuti tuleks inimeste vahelised probleemid lahendada esimesel võimalusel, mitte lastes olukorral kulmineeruda.

Töö iseloomu kategoorias selgus, et Y-generatsiooni töötajad on rahulolevamad kui on Z-generatsiooni töötajad. Y põlvkonna töötajate tulemustest selgus, et neile meeldib nende töö rohkem ning nad tunnevad oma töö üle rohkem uhkust, kui Z-generatsiooni

töötajad. Antud olukorda selgitab stereotüüp, mis väidab, et Z-generatsiooni töötajad on nõudlikumad ja individualistlikumad (Gaidhani *et al.*, 2019, lk 2807).

Asjaolu, et V Spas töötab koos mitu generatsiooni, rikastab töökeskkonda. Generatsioonidel on erinevad väärtused seoses tööga, mis võib tekitada arusaamatusi. Arusaamatuste vältimiseks tuleks leida ühised väärtused ja eesmärgid, mille nimel kõik töötajad saaksid oma panuse anda. Antud juhul kolm peamist väärtust, mida töötajad hindavad, on paindlikkus, tunnustamine ja kommunikatsioon (läbipaistvus). Kui eelnevalt nimetatud väärtused on ettevõttes selgesõnaliselt esindatud, on ka töötajate rahulolu parem.

Tuginedes käsitletud teooriale ja uuringu tulemustele on tabelis 4 välja toodud konkreetsed ettepanekud, kuidas kujundada töörahulolu eri generatsiooni puhul.

Tabel 5. Autoripoolsed ettepanekud töörahulolu kujundamiseks V Spas

Probleem	Ettepanek
Kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtte siseuudised • Teha ettevõtte eesmärgid töötajatele nähtavaks • Sõnastada selgelt missioon ja visioon
Tunnustamine	<ul style="list-style-type: none"> • Juhipoolne töötajate personaalne tunnustamine • Kvartaalse parima töötaja valimine (eraldi töötaja spaaüksuses ja heaolumaailma üksuses)
Areng	<ul style="list-style-type: none"> • Astmelisus vastavalt tööstaažile ja -kogemusele: <ul style="list-style-type: none"> ○ nooremteenindaja ○ teenindaja ○ vanemteenindaja
Kollektiiv	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajate väärtustamine • Nulltolerants seljataga rääkimisse

Töörahulolu uuringust selgus, et nii Y- kui ka Z-generatsiooni töötajatele on vastavalt nende ametipositsioonidele tööülesanded selgelt kommuniqueeritud, kuid tihtipeale leiavad töötajad end olukordadest, kus nad ei tea, mis ettevõttes toimub. Selle probleemi lahendamiseks on töö autor välja pakkunud lahenduseks ettevõtte siseuudiste jagamise e-maili- või mõne töötajatele mõeldud sisekanali kaudu. Samuti on töö autori ettepanek sõnastada selgelt ettevõtte missioon ja visioon ning koos ettevõtte eesmärkidega panna need töötajatele nähtavale kohale. Locke eesmärgiteooria kohaselt annavad eesmärgid

töötajale sihikindlust ja pikas perspektiivis suurendavad rahulolu (Adamopoulos, 2022, lk 4).

Tööraahulolu kujundamiseks on oluline faktor tunnustamine. Kiitus võib tulla klientidelt, kaaskolleegidelt või otseselt juhilt ning kuna tunnustuse näol on tegemist sisemise motivatsioonifaktoriga, on selle mõju tööraahulole pikaajalisem. Töö autor pakub välja tunnustamiseks kvartaalse parima töötaja valimise nii spaaüksuses kui ka heaolumaailma üksuses. See seab töötajatele silme ette kindla eesmärgi, mille nimel nad vaeva näevad ning lõpuks aitab töötajal arendada oma täielikku potentsiaali ja rahuldab tunnustuse vajadust.

Teenindussektoris on arenguvõimalused kesised või puudulikud ning arenguvõimaluste puudumine võib tihtipeale põhjustada suuremat tööjõuvoolavust. Töö autori ettepanek arenguvõimaluste parendamiseks on koostada astmeline töötajate süsteem – nooremteenindaja, teenindaja ning vanemteenindaja. Järgmisele tasemele saamiseks peab teenindaja läbima vastava tasemetesti, mille edukal sooritamisel lisanduvad järgmise taseme tööülesanded, töötasu ja lisasoodustused. Selline süsteem ettevõttesiseselt pakub töötajale motivatsiooni pingutada ja areneda järgmisele tasemele ning kuna arengu puhul on tegemist sisemise motivatsiooniga, on ka saavutamise puhul rahulolu pikaajalisem.

Kollektiiv ja inimestevahelised suhted on tööraahulolu mõjutavad tegurid. Uuringus selgus, et V Spa töötajatele meeldivad nende kaaskolleegid ning valdavalt on ettevõttes sõbralik keskkond, on ettevõttes siiski ka seljataga rääkimist. Seljataga rääkimisse ja kuulujuttude vähendamiseks on oluline juhtkonnal suhtuda sellesse nulltolerantsiga.

Kuigi teorias on välja toodud, et erinevate generatsioonide esindajad tajuvad tööraahulolu erinevalt, siis uuringus selgus, et Y- ja Z-generatsioon tajuvad tööraahulolu pigem sarnaselt ja väikeste erisustega. Töö autori arvates võiksid suuremad erinevused välja tulla siis, kui uuringus oleksid osalenud ka beebibuumerite esindajad.

Selleks, et tööraahulolu ettevõttes säiliks või paraneks, on oluline seda ka iga-aastaselt uurida. Võttes aluseks sama küsimustiku nagu kasutati käesolevas lõputöös, on näha, mis valdkonnad ajaga paranevad ning milliste valdkondadega on veel vaja tööd teha, et töötajate tööraahulolu paraneks.

KOKKUVÕTE

Käesolevas lõputöös käsitleti erinevate generatsioonide töörahulolu ning selle kujundamise võimalusi ning töö eesmärgiks oli esitada ettepanekud töörahulolu kujundamiseks spaaettevõttes arvestades generatsioonide vahelisi erinevusi.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks anti töö teooria peatükis ülevaade töörahulolu teoreetilistest käsitlustest, nimelt Maslow', Locke ja Herzbergi töörahulolu teooriatest. Kirjeldati ka töökaasatuse mudelit, anti ülevaade töö mitmekesistamise võimalustest ja töödiagnostika uuringutest. Esitati tegurid, mis mõjutavad töörahulolu ja -rahulolematust ning tutvustati sisemisi ja väliseid motivaatoreid. Välja on toodud nelja erineva generatsiooni (beebibuumerid, X-generatsioon, Y-generatsioon ehk milleniaalid ja Z-generatsioon) kirjeldused, nende tööga seotud väärtused ja ootused. Lisaks on välja toodud töörahulolu hindamise ja kujundamise meetodid.

Töö empiirilises osas anti ülevaade V Spa pakutavatest teenustest ja töökollektiivist ning uuringu metoodikast. Töö eesmärgist lähtuvalt koostati uuring, mille eesmärk oli välja selgitada V Spa erinevate generatsioonide töötajate töörahulolu hetkeolukord. Uuringu läbiviimiseks kasutati ankeetküsimustikku, kus uuriti üheksat erinevat töörahulolu kategooriat: kollektiiv, arenguvõimalused, tasustamine, tunnustamine, töö iseloom, soodustused, töökorraldus, kommunikatsioon ja juhtimine. Töö autor analüüsis saadud tulemusi, tegi nendest järeldused ja seejärel pakkus välja parendusettepanekud arvestades generatsioonide vahelisi erinevusi.

Uuringust tuli välja, et nii Y- kui ka Z-generatsiooni töötajate jaoks tekitab töörahulolu tunnustamine juhi või klientide poolt. Töörahulolematust tekitavad infosulud ja arusaamatused kolleegide vahel. Uuringust selgus asjaolu, et spaaettevõttes peaks tähelepanu pöörama tunnustamise, töö tasustamise, arenguvõimaluste ja kommunikatsiooni valdkondadele. Tulemused Y- ja Z-generatsiooni töötajate seas olid

suures osas sarnased, esines vaid väikseid erisusi. Üldistuste tegemiseks ei osalenud uuringus piisavalt X-generatsiooni esindajaid, kuid tulemuste esitamisel lisati peamise töötajaskonna moodustavate Y- ja Z-generatsioonide kõrvale ka kahe X-generatsiooni esindanud töötaja tulemused.

Töö autor tegi ettepanekud spaaettevõttele töörahulolu kujundamiseks kommunikatsiooni, tunnustamise, arenguvõimaluste ning kollektiivi valdkondades. Kommunikatsiooni parendamiseks on töö autor teinud ettepaneku ettevõtte siseuudiseid jagada e-maili teel või mõne töötajaid koondava kanali kaudu. Kvartaalse parima töötaja valimine eraldi spaauksuses ja heaolumaailma üksuses annab kummagi struktuuri töötajatele eesmärgi, mille nimel anda endast parim ning saada tunnustatud. Teenindusettevõttes astmeline töötajate süsteem (nooremteenindaja, teenindada, vanemteenindaja) annab töötajatele võimaluse ettevõttesiseselt areneda. Järgmisele tasemele liikumiseks tuleb teenindajal läbida tasemetest, peale mida lisanduvad uued tööülesanded, töötasu ja lisasoodustused. Kollektiivi kuulujuttude leviku katkestamiseks tuleb suhtuda sellesse nulltolerantsiga.

Enne töörahulolu kujundamist tuleb üle vaadata, kas ettevõtte hügieenifaktorid (organisatsioon ja selle halduspoliitika, järelevalve, palk, inimestevahelised suhted, töötingimused) on korras ning alles siis tuleks liikuda motivatsioonifaktorite (töö ise, saavutused, kiitus, vastutus, areng) parendamisele. Töörahulolu kujundamisel on oluline keskenduda pigem sisemistele motivaatoritele, sest sisemine motivatsioon on kauapüsivam, kui välimine motivatsioon.

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada erinevate generatsioonide töötajate töörahulolu V Spaas ja esitada ettepanekuid töörahulolu kujundamiseks, võttes arvesse generatsioonide vahelisi erinevusi. Kuna suurem osa töötajatest kuulusid Y- ja Z-generatsioonidesse, said tehtud eelkõige sellised ettepanekud, mis sobivad nii Y- kui ka Z-generatsioonide töötajatele. Üldistavate järelduste ja ettepanekute tegemiseks X-generatsioonile ja beebibuumerite generatsioonile osales neid uuringus ebapiisavalt, kuid siiski peavad juhid arvestama ka nende töörahulolu kujundavate faktoritega. Arusaam töörahulolust ja töörahulolu kujundamisest erinevate generatsioonide seas tuleks selgemini välja, kui kollektiivis oleks olnud rohkem vanemate generatsioonide esindajaid.

Lõputöö eesmärk, esitada ettepanekud töörahulolu kujundamiseks spaaettevõttes arvestades generatsioonide vahelisi erinevusi, sai suures osas täidetud. Kuna erisused generatsioonide vahel ei ole nii suured, et töörahulolu kujundamiseks peaks rakendama täiesti erinevaid meetmeid, esitati ettepanekud tervele ettevõttele. Selleks, et ettevõtja saaks teada ja mõistaks ka põhjuseid, miks töötaja oma töörahulolu just selliselt hindab, oleks vajalik viia läbi põhjalikum avatud küsimustega küsitlus, kus töötaja saab antud hinnangut töörahulolu kujundavatele teguritele ka põhjendada.

Käesoleva lõputöö tulemused ja ettepanekud võiksid huvi pakkuda kõikidele spaasektori ettevõtetele, mille kollektiivis töötavad erinevate generatsioonide esindajad. Töörahulolu kujundamisel tuleb arvestada eri generatsioonidest töötajate töörahulolu tajumise eristustega ning arvestada sellega töörahulolu kujundamisel.

VIIDATUD ALLIKAD

- Acquah, A., Nsiah, T., Antie, E., & Otoo, B. (2021). LITERATURE REVIEW ON THEORIES MOTIVATION. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 25–29. <https://doi.org/10.36713/epra6848>
- Adamopoulos, I. P. (2022). Job Satisfaction in Public Health Care Sector, Measures Scales and Theoretical Background. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2). <https://doi.org/10.21601/ejeph/12187>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <http://www.dx.doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Choudhary, S., (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation. *International Journal of Applied Research* 2(5), 1020-1024. <https://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue5/PartO/2-5-83-404.pdf>
- Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *Tourism and Leisure*, 8. https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_38_vol_8_3_2019.pdf?fbclid=IwAR0ABR2EYcnar6P1LlwlF5fh4B5Qs8iz6CPHys9Kxk8li22Ak3QU94wbkFE

- Gaidhani, S., Arora, D., & Sharma, B. (2019). *UNDERSTANDING THE ATTITUDE OF GENERATION Z TOWARDS WORKPLACE*. 9. <https://www.ijamtes.org/gallery/333%20jan%2019ijamte%20-%201552.pdf>
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Edward F. Murphy, J. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(3), Art. 3. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>
- Grenčíková, A., Navickas, V., Spankova, J., & Krajčo, K. (2022). The motivation of different employee generations: A case study of the SPA industry. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(1), 80–90. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(4\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(4))
- Grubb, V. M. (2016). *Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1976). One More Time: How Do You Motivate Employees? M. M. Gruneberg (Toim), *Job Satisfaction—A Reader* (lk 17–32). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2
- Inforegister. (n.d.). R2 Spa OÜ. <https://www.inforegister.ee/12961526-R2-SPA-OU>
- Inoyatova, S. (2021). THE JOB SATISFACTION: A REVIEW OF WIDELY USED MEASURES & INDEXES. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(2), Art. 2. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/6411/6252>
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship. *International Journal of Management and Economics*, 5, 36–43.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kaur, A. (2013). *Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms*. https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n10_03.pdf
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

- Lyons, S., Schweitzer, L., Urick, M., & Kuron, L. (2019). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace: Research. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17, 1–24. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1500332>
- Macdonald, J. L., & Levy, S. R. (2016). Ageism in the Workplace: The Role of Psychosocial Factors in Predicting Job Satisfaction, Commitment, and Engagement. *Journal of Social Issues*, 72(1), 169–190. <https://doi.org/10.1111/josi.12161>
- McCordle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. The ABC of XYZ. https://www.researchgate.net/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations
- Mishra, P. (2013). Job Satisfaction. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 14, 45–54. <https://doi.org/10.9790/1959-1454554>
- R Ibrahim, R. Z. A., Ohtsuka, K., Dagang, M. M., & Abu Bakar, A. (2014). Job Satisfaction Among Malaysian Employees: An Application of Spector's Job Satisfaction Survey in the South East Asian Context. *Jurnal Pengurusan*, 41, 69–79. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2014-41-06>
- R2 SPA OÜ 1. (n.d.). Hoolitsused. <https://vspa.ee/hoolitsused/>
- R2 SPA OÜ 2. (n.d.). Paketid. <https://vspa.ee/paketid/>
- R2 SPA OÜ 3. (n.d.). Vee- ja lõõgastusmaailm. <https://vspa.ee/vee-ja-lõõgastusmaailm/vee-jalõõgastusmaailm/>
- Registrite ja Infosüsteemide Keskus. (n.d.). R2 SPA OÜ. https://ariregister.rik.ee/est/company/12961526?active_tab=register
- Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace. *Defense AT&I*, 35(6), 16-19. <https://cioindex.com/wp-content/uploads/nm/articlefiles/64130-UnderstandingGenY.pdf>
- Statistikaamet. (n.d.). <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/tooelu/palk-ja-toojoukulu/keskmine-brutokuupalk>
- Yu, H., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35–50. <https://doi.org/10.1108/01437730510575570>

Lisa 1. Ankeetküsimustik V Spa töötajatele

Osa A: Üldine

A1. Sugu:

Mees

Naine

A2. Sünniaasta:

1946-1964

1965-1980

1981-1997

1998-...

A3. Kõrgeim lõpetatud haridustase:

Põhiharidus

Keskharidus

Kutseharidus (sh. keskeriharidus)

Kõrgharidus

A4. Kui kaua oled VSpas töötanud?

Kuni 1 aasta

1-2 aastat

3-4 aastat

5-6 aastat

6+ aastat

A5. Struktuuriüksus:

Spaa

Wellness

A6. Ametikoht: (Wellness)

Hoolitsuste meister

Administraator

Lisa 1 järg

A7. Ametikoht: (Spaa)

Administraator

Tehnik

Spaa teenindaja

Spaa baariteenindaja

Saunameister

Osa B: Rahulolu

B1. Kirjelda olukorda, kus tundsid end tööl väga rahulolevana ja miks?

B2. Kirjelda olukorda kus tundsid end väga rahulolematuna ja miks?

Osa C: Palun hinda nõustumist järgmiste väidetega

C1. Kollektiiv

	1 - ei nõustu üldse	2 - pigem ei nõustu	3 - neutraalne	4 - pigem nõustun	5 - nõustun täielikult
Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolleegide omavaheline suhtlemine on hea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõttes on sõbralik õhkkond	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollektiivis ei levi kuulujutte ja ei ole seljataga rääkimist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 1 järg

C2. Arenguvõimalused

	1 - ei nõustu üldse	2 - pigem ei nõustu	3 - neutraalne	4 - pigem nõustun	5 - nõustun täielikult
Minu töökohal on väike edutamise võimalus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma töö hästi tegemisel on mul võimalus edutamiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõtte korraldab töötajatele piisavalt täiendkoolitusi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen oma edutamisevõimalustega rahul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C3. Tasustamine

	1 - ei nõustu üldse	2 - pigem ei nõustu	3 - neutraalne	4 - pigem nõustun	5 - nõustun täielikult
Minu töö eest makstakse mulle õiglast tasu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töötasu tõstetakse piisavate intervallide tagant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mõeldes minu saadavale töötasule tunnen ennast hinnatuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul on olemas võimalused palgatõusuks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C4. Tunnustamine

	1 - ei nõustu üldse	2 - pigem ei nõustu	3 - neutraalne	4 - pigem nõustun	5 - nõustun täielikult
Mind tunnustatakse heade töötulemuste eest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen, et minu tehtud tööd hinnatakse piisavalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan juhilt tagasisidet oma töö kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen, et minu pingutused on piisaval määral tunnustatud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehtud töö annab mulle tagasiside, kui hästi ma hakkama saan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 1 järg

C5. Töö ise

	1 - ei nõustu üldse	2 - pigem ei nõustu	3 - neutraalne	4 - pigem nõustun	5 - nõustun täielikult
Tunnen, et minu töö on mõtestatud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu tööülesanded on huvitavad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulle meeldib minu töö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen oma töö üle uhkust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan otsustada, millal ja kuidas töö tehtud saab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul on võimalus kasutada oma töös erinevaid oskuseid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tööl saan täita ülesandeid algusest lõpuni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö mõjutab paljusid inimesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C6. Soodustused

	1 - ei nõustu üldse	2 - pigem ei nõustu	3 - neutraalne	4 - pigem nõustun	5 - nõustun täielikult
Olen rahul tööandja poolt pakutavate soodustuste ja hüvedega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soodustused ja hüved, mida ettevõtte pakub, on head	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakutavad soodustused on kõigil töötajatel õiglased	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C7. Töökorraldus

	1 - ei nõustu üldse	2 - pigem ei nõustu	3 - neutraalne	4 - pigem nõustun	5 - nõustun täielikult
Ettevõttes on hea töökeskkond ja head töötingimused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reeglite paljusus teeb töö tegemise keeruliseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töökoormus on paras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C8. Kommunikatsioon

	1 - ei nõustu üldse	2 - pigem ei nõustu	3 - neutraalne	4 - pigem nõustun	5 - nõustun täielikult
Kommunikatsioon ja info liikumine toimub ettevõttes hästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõtte eesmärgid on minu jaoks selged	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tihti tunnen, et ma ei tea, mis ettevõttes toimub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu tööülesanded on mulle selged	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 1 järg

C9. Juhtimine

	1 - ei nõustu üldse	2 - pigem ei nõustu	3 - neutraalne	4 - pigem nõustun	5 - nõustun täielikult
Minu otsene juht on oma töös piisavalt kompetentne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu otsene juht on minu vastu õiglane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulle meeldib minu otsene juht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ettevõtte väärtustab töötajaid ja on nendest huvitatud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Osa D: Lisa

D1. Kas soovite lisada midagi oma tööga rahulolu kohta, mida eelnevad küsimused ei kajastanud?

Osa E: Loos

Kõigi vastajate vahel loosin välja vabalt valitud 60 minutilise hoolitsuse V Spa Heaolumaailmas.

E1. Loosis osalemiseks kirjuta siia oma nimi.

SUMMARY

JOB SATISFACTION (OF DIFFERENT GENERATIONS) AND ITS DESIGN ON THE EXAMPLE OF TWO DEPARTMENTS OF V SPA

Andra Norma

The purpose of this thesis was to provide suggestions to a spa company on how to improve job satisfaction taking into account the differences between different generations.

The first chapter gives an overview of job satisfaction theoretical approaches, specifically was introduced Maslow's, Locke's and Herzberg's job satisfaction theories. There are descriptions of work engagement model, job diagnostic model and an overview on how to job enrichment. Also factors influencing job satisfaction and dissatisfaction were presented and intrinsic and extrinsic motivators were introduced. The author introduced four working generations (baby boomers, X-generation, Y-generation, and Z-generation), their work values and expectations related to work. In addition, there are listed methods on how to evaluate and design job satisfaction.

The empirical part of the thesis gave an overview of the services offered by V Spa, introduced the collective and the research methodology. Based on the purpose of the work, which was to measure job satisfaction among different generations of VSpa employees a questionnaire was prepared. A questionnaire was used for the research, where nine different subjects of job satisfaction were measured: team, development opportunities, pay, recognition, work character, benefits, work organization, communication and management. The author analyzed the results, made conclusions and suggestions for improvement.

The study found that the factor, which causes job satisfaction is recognition by the manager or customers for both Generation Y and Generation Z employees. Job

dissatisfaction is caused by information gaps and misunderstandings between colleagues. The research revealed the fact that a spa company should pay attention to recognition, pay, development opportunities and communication. The results among employees of Generation Y and Z were largely similar, there were only minor differences. There was too little respondents from Generation X and no baby boomers to make conclusions about them.

The author made suggestions to the spa company to shape job satisfaction in the areas of communication, recognition, development opportunities and collective. In order to improve communication, the author has proposed to share internal company news via e-mail or through any channel that gathers employees. To improve recognition the author suggests to choose best employee of the quarter separately in spa unit and in wellness unit, which gives employees a goal to work better. To improve development, the author suggested a tiered system (junior employee, employee, senior employee), which gives employees the opportunity to develop within the company. In order to move to the next level, the employee must pass a test, and if completed successfully, new duties, salary and additional benefits are added. To stop the spread of collective rumours, it must be treated with zero tolerance.

Before designing job satisfaction, it is necessary to review whether the company's hygiene factors (the organization and its administrative policies, supervision, salary, interpersonal relations, working conditions) are fine, and only then should you move on to improving motivational factors (work itself, achievements, recognition, responsibility, advancement). It is important to focus on internal motivators, because internal motivation is more lasting than external motivation.

The aim of the thesis is to present proposals for shaping job satisfaction in a spa company given the differences between generations, was largely fulfilled. Because the differences between generations were not so big that it should be implemented to shape job satisfaction completely different measures, proposals were presented to the entire company. In order to understand better the reasons the employees evaluated their job satisfaction as they did, it would be necessary to conduct a more comprehensive survey with open questions, where the employee can also justify the assessment of the factors.

The results and proposals of this thesis could be of interest to everyone in the spa sector to help shape the job satisfaction of different generations in a company.

Lihtlitsents lõputöö elektroonseks avaldamiseks

Mina, Andra Norma

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Erinevate generatsioonide töörahulolu ja selle kujundamine V Spa kahe struktuuriüksuse näitel, mille juhendaja on Margrit Kärp, 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 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Andra Norma

19.05.2023