

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Hanna-Liisa Kokk

**PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA
MOTIVATSIOONI MÕJUTAVAD TEGURID
MAJUTUSETTEVÖTTE AS
TAASTUSRAVIKESKUS VIKING NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Anne Roosipõld, PhD

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Anne Roosipõld

/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.

Hanna-Liisa Kokk

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Töörahalolu ja motivatsiooni teoreetilised käsitlused.....	6
1.1. Töörahalolu olemus ja mõjutegurid	6
1.2. Töömotivatsiooni mõiste ja mõjutegurid	15
2. AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahalolu ja motivatsiooni uuring	21
2.1. Ettevõtte üldandmed ja uuringu kirjeldus	21
2.2. Uuringu tulemuste analüüs	24
3. Järeldused ja parendusettepanekud	36
Kokkuvõte	41
Viidatud allikad.....	44
Lisa 1. AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahalolu ja motivatsiooni küsimustik	51
Lisa 2. AS Taastusravikeskus Viiking personali keskmised hinnangud.....	56
Summary	60

SISSEJUHATUS

Majutus- ja toitlustusettevõtlus on teeninduspõhine ja töömahukas majandussektor. Uuringud on näidanud, et töötaja üldine heaolu on seotud nii elu- kui ka töökogemustega. Töökogemuste alla kuuluvad töörahulolu, organisatsioonile pühendumus ning erinevate individuaalsete tööülesannete lahendamise võime. (He, Morrison, Zhang, 2019, lk 1) Majutusettevõtete eesmärk on pakkuda külalislahket teenindust. Kliendiga puutuvad esmalt kokku teenindajad ning nii kliendi kui ka töötaja rahulolu on organisatsiooni teeninduse kvaliteedile määrav. Majutusettevõtte teeninduse kvaliteet ja olemus sõltub töötaja töö tulemustest ja töörahulolust, mis omakorda mõjutab ka kliendi rahulolu. (Southgate & Mondo, 2017, lk 87) Kui töötajad on motiveeritud töötama ning on rahul oma töökohaga, on ka kliendid nii teeninduse kui ka ettevõttega rohkem rahul. Ettevõtte peavad panustama sama palju või isegi rohkem töötajate rahulolule kui kliendi rahulolule. (Prossack, 2019) Käesoleva lõputöö uurimisprobleemiks on personali töörahulolematus ning madal töömotivatsioon.

Teema on aktuaalne AS Taastusravikeskus Viiking jaoks, sest viimase kümne aasta jooksul pole ettevõttes töötajate töörahulolu-uuringuid läbi viidud ning juhtkonnal puudub ülevaade personali töörahulolust. Seetõttu soovitakse läbi viia personali töörahulolu ja motivatsiooni uuring, et saada tagasiside töötajate töörahulolu ja motivatsiooni hetkeolukorrast. (K. Lusik, suuline vestlus, 30.10.2019)

Lõputöö eesmärgiks on esitada ettepanekuid AS Taastusravikeskus Viiking juhatusele personali töörahulolu parendamiseks ja motivatsiooni tõstmiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnev uurimusküsimus: milline on AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahulolu ja motivatsioon?

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade töörahulolu ning töömotivatsiooni teooriatest;

- ette valmistada ja läbi viia AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahulolu ja motivatsiooni uuring;
- analüüsida uuringu tulemusi ning sellest lähtuvalt teha järeldusi;
- esitada ettepanekud personali töörahulolu ning motivatsiooni tõstmiseks AS Taastusravikeskus Viiking juhtkonnale.

Teoreetiline käsitlus põhineb erinevatest teadusartiklitest saadud informatsioonile näiteks Maslow (1943), Spector (1997), Deci (1975), Herzberg (1959), kes on olulisemad töörahulolu ja motivatsiooni uurinud teoreetikud. Uurimisülesannete täitmiseks vajalik teoreetiline alus tugineb teemakohasele erialasele kirjandusele, andmebaasides EBSCO, Sciencedirect ja Emerald kättesaadavatele teadusartiklitele ja erinevatele varasematele uuringutele. Uurimisülesannete lahendamiseks viiakse läbi kvantitatiivne uuring AS Taastusravikeskus Viiking personali seas, kus selgitatakse välja nende töörahulolu ja motivatsioon ettevõttes. Selle jaoks koostatakse ankeetküsitlus, millega soovitakse välja selgitada, milliste tööga seotud teguritega on töötajad rahul ning millega ollakse vähem rahulolevad. Samuti uuritakse, millised töömotivatsiooni tegurid on personalile olulised.

Töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse töörahulolu ja motivatsiooni erinevaid teoreetilisi lähenemisi. Töö teine peatükk keskendub ettevõtte tutvustusele, AS Taastusravikeskus Viiking personali uuringu kirjeldusele ning tulemuste analüüsile. Kolmandas peatükis esitatakse uuringu analüüsi tulemusel tehtud järeldused ning parendusettepanekud.

Käesolev töö valmis COVID-19 viirusepuhangu Eesti Vabariigi Valitsuse poolt kehtestatud eriolukorra tingimustes ning seetõttu oli uuringu läbiviimine eriolukorrast sõltuvalt mõjutatud. AS Taastusravikeskus Viiking pidi eriolukorra tõttu 18. märtsist 2020 töö ajutiselt peatama.

1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Tööraahulolu olemus ja mõjutegurid

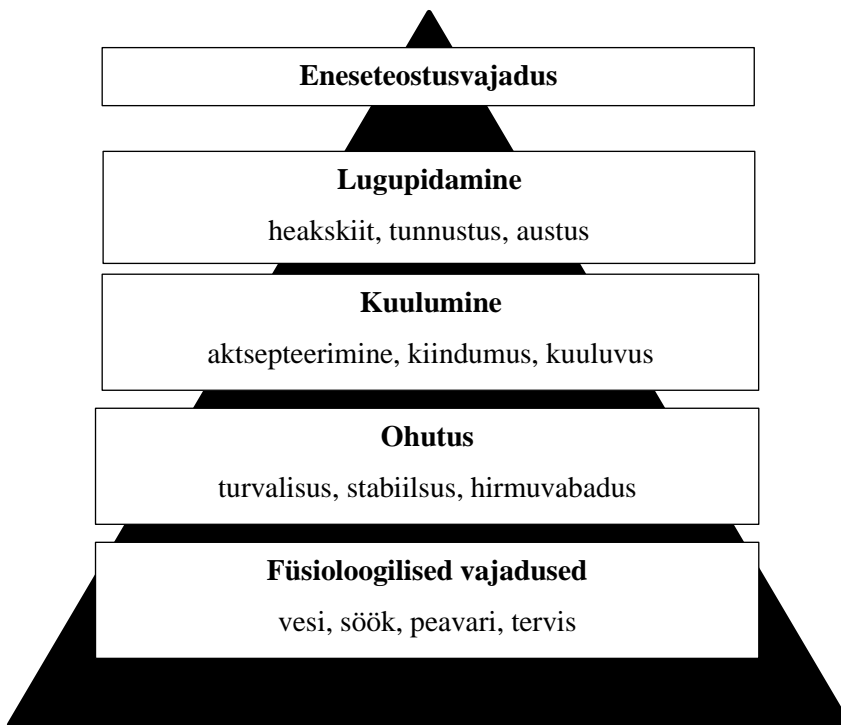
Iga ettevõtte loodab, et töötajad on oma tööga rahul ning ka töötaja ise soovib tunda end oma tööalal võimalikult rahulolevana, turvaliselt ja väärtustatuna. Kuna kliendi rahulolu on majutusettevõtte üheks peamiseks eesmärgiks, on heade töö tulemuste saavutamisel märkimisväärse tähtsusega ka töötajate rahulolu oma tööga. Kui need asjaolud on arvesse võetud, siis on põhjust uskuda, et ka kliendid on selles ettevõttes hästi ja professionaalselt teenindatud. Järgnevalt käsitletaksegi tööraahulolu olemust ning mõjutegureid.

Tööraahulolu teooriaid on uuritud mitmete teoreetikute poolt nagu Locke (1991), Spector (1997), Maslow (1943), Herzberg (1959) jt, kelle teoreetilisi käsitlusi antud töös ka vaadeldakse. Tööraahulolu on enim defineeritud Locke järgi (Locke definitsioon, viidatud Saari & Judge, 2004 vahendusel), milleks on: „nauditav või positiivne emotsionaalne seisund, mis põhineb oma töö ja tööga seotud kogemuste hindamisel“.

Lisaks Locke definitsioonile on tööraahulolu uuringutes kasutatud ka Spector (1997, lk 2) lähenemist, kus ta nimetab töörahuolu kui „ulatust, mis määrab kui palju inimesele tema töö meeldib või ei meeldi“. Çankir ja Arikan (2019, lk 1135) väidavad, et nimetatud tööraahulolu definitsioone kasutatakse ka tänapäevastes uuringutes, mis näitab, et aastate jooksul pole tööraahulolu mõisted oluliselt muutunud.

Üheks kõige olulisemaks teooriaks võiks pidada teoretiku Maslowi (1943, lk 370-396) „vajaduste hierarhiat“. Kuigi teooria on üsnagi ammu välja töötatud, on viimase kümne aasta jooksul uuringud näidanud, et siiani on Maslowi teooria kasutusel. Algselt loodud hierarhias on väidetud, et enne kõrgemale astmele asumist peab madal aste olema täielikult rahuldatud. Tänapäeval eelistavad teadlased siiski käsitleda neid kui omavahel

tihedalt seotud astmeid. (Avneet, 2013, lk 1062) Joonisel 1 on kujutatud vajaduste hierarhia nii töö- kui ka igapäevaelus ning nende astmete alla kuuluvad mõjutegurid.



Joonis 1. Maslowi vajaduste hierarhia. Allikas: Maslow, 1943, lk 370-396.

Selle teooria kohaselt aitavad ettevõtte poolt pakutavad tegurid, näiteks palk, finantsilised kompensatsioonid ja tervishoiuteenus töötajal oma olulisi füsioloogilisi vajadusi täita. Nendest järgneva astmena on turvalisuse tagamine, mis avaldub läbi töötaja ohutu töökeskkonna. Samuti peavad ettevõttel endal olema struktuurid ja põhimõtted, mis toetavad ohutusnõudeid. Kui need vajadused on ettevõtte poolt tagatud, saab töötaja hakata keskenduma tunde- ja kuuluvustundele, et ta kuulub sellesse töökeskkonda ning see on just temale õige tööala. Kuuluvustunde avaldub läbi heade suhete kolleegidega ja juhtkonnaga. Samuti on oluline, et töötajat võetakse meeskonna ja organisatsiooni osana. Töötaja soovib tunda ennast vajalikuna ja väärtuslikuna nii kolleegide seas kui ka organisatsioonile tervikuna. (Maslow, 1943, lk 375) Kuigi Maslow on toonud iga vajaduste teguri eraldi välja, on nad siiski kõik ühenduses, et töötaja jõuaks töörahuloluni. Eneseteostus tähendab töötaja kasvamist ja arenemist, et oleks võimalik saavutada kõik, milleks ta võimeline on. (Duncan & Blugis, 2011, lk 32)

Spectori (1997, lk 3) väitel tuleb uurida töörahulolu tegureid, mida teooria kohaselt on 14, et aru saada kui rahulolev töötaja on. Oma teoorias väidab Spector, et töötajal on erinevad ootused tööd puudutavatele teguritele, näiteks autonoomiale ja tunnustusele ning sellest olenevalt, kas ettevõttes on töötaja ootused nendele teguritele täidetud või mitte, võib see määrata töötaja töörahulolu.

Autonoomiat on kirjeldatud kui töötajale määratud vabadust, sõltumatust ja valikuvabadust töö ajakava koostamisel ning tööülesannete tegemisel (Hackman, & Oldham, 1976). Kui töötaja jaoks on mõni tööga seotud tegur enam oluline, siis mõjutab see tema rahulolu palju positiivsemalt, kui selle teguri ootused on täidetud. Kui ootused ei ole täidetud, siis mõjub see töörahulolule negatiivsemalt võrreldes näiteks töötajaga, kes antud tööga seotud tegurit nii palju ei väärtusta. Töörahulolu mõjutavad 14 tegurit on (Spector, 1997, lk 3):

- tunnustus;
- suhtlus;
- töökaaslased;
- erisoodustused;
- töötingimused;
- töö iseloom;
- töö korraldus;
- isiklik areng;
- põhimõtted;
- protseduurid;
- edutamisevõimalused;
- tunnustamine;
- turvalisus;
- juhtimine.

Eelnevalt loetletud töörahulolu tegurite põhjal on Spector välja töötanud ka töörahulolu-uuringu mudeli, mis koosneb üheksast kategooriast ning igas kategoorias on neli eraldiseisvat väidet, mida on kokku 36. (vt lisa 1) Töörahulolu uuringus kasutatakse summeeritud skaala vormingut ulatudes "pole üldse nõus" kuni „täielikult nõus". Töörahulolu üheksa kategooriat (vt tabel 1) on järgmised: tasustamine, eneseteostus,

juhtkond, tunnustamine, soodustused, töökeskkond- ja korraldus, töökaaslased, töö struktuur, info liikuvus. (Spector, 1997, lk 9) Kategooriaid on kirjeldatud erinevate autorite poolt, mida järgnevas tabelis 1 välja tuuakse.

Tabel 1. Spector'i töörahulolu mudeli kategooriad ja kirjeldused

Kategooria	Kirjeldus
Tasustamine	Ettevõtte tööriist eesmärkide saavutamiseks, mis on määratletud palgataseme ja töö struktuuri järgi. Tasustamise kategooriat määratakse töötasu ja boonuse järgi. (Noe, Hollenback, Gerhart, Wright, 2010) Töö struktuuri alla kuuluvad töötajale määratud ülesanded ja vastutus ning vajalikud teadmised, oskused ja kogemused (Career & talent management specialists, n.d.).
Eneseteostus	Edasimineku kõrgema positsiooni poole, mis pakub rohkem väljakutset, autoriteeti ja vastutust (Noe, Hollenback, Gerhart, Wright, 2010).
Soodustused	Rahalised ja mitterahalised kompensatsioonid. Rahalised hüvitised koosnevad otsestest (nt boonustest) ja kaudsetest hüvitistest (nt pensioniplaanidest). Mitterahalised hüvitised koosnevad tööst endast (nt autonoomiast), töökeskkonnast (nt töötingimustest) ja töökoha pindlikkusest (nt osalise tööajaga töö). (Mondy & Noe, 2005)
Tunnustus ja tagasiside	Töötaja tunnustamine hea töö eest ning positiivse tagasiside jagamine (Robbins & Judge, 2009).
Juhtkond	Need on määratud ettevõtte juhid, kes mõjutavad töötaja töörahulolu. Juhid, kellel on töötajaga samasugused väärtused ja hoiakud, tõstavad töötaja rahulolu. Lisaks on töötajad rohkem rahulolevamad kui neid toetatakse juhtide poolt oma eesmärkide saavutamiseks. (Noe, Hollenback, Gerhart, Wright, 2010)
Töökorraldus	Ettevõtte toimingud, mis toetuvad vastavalt ettevõtte eeskirjadele või juhtimise standarditele. Kõik dokumendid, mis kirjeldavad, kuidas erinevaid tööülesandeid täita, kuuluvad töökorralduse kategooriasse. (Brampton Small Business Enterprise Centre, n.d.)
Kollektiiv	Defineeritakse kui inimesi, kes töötavad organisatsioonis ning võivad mõjutada töötaja töörahulolu. Töökaaslased, kellel on samad väärtused, hoiakud ja filosoofiad, võivad parendada töörahulolu. Lisaks on töötajad rahulolevamad, kui nad saavutavad oma tööeesmärgid koos töökaaslastega. (Noe, Hollenback, Gerhart, Wright, 2010)
Töö olemus	Kirjeldatakse kui töötajale ettenähtud töö sisu ja tööülesandeid. Töö olemus hõlmab endas töö rutiini, töö omadusi, töö kirjeldust ja töökujundust. (Lewis, 2014)

Informatsiooni liikuvus	Käsitletakse kui töötajate, kollektiivi ja juhtkonna vahelist suhtlust ja info kättesaadavust (Noe, Hollenback, Gerhart, Wright, 2010).
-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Paljudes töörahulolu uuringutes on kasutatud Spector'i mudelit ning nende põhjal on tõestatud, et see on asjakohane ka tänapäeval (Roditis, Samara, Louis, 2019; Ogunkuade & Ojiji, 2018). Spector'i töörahulolu mudelit on kasutatud ka majutusettevõtete personali töörahulolu uuringutes. Näiteks Laškarini (2017, lk 110) uuringus võeti kasutusele Spector'i töörahulolu mudeli „kollektiivi“ kategooria, et uurida töötajate omavahelisi suhteid.

Selleks, et ettevõtte töötaja töövajadusi täita ja paremini mõista töörahulolu erinevaid tegureid, tuleb mõista, mida töökujundus endast kujutab. Töökujundus on aidanud teadlastel ja praktikutel kirjeldada, selgitada ja muuta töötajate kogemusi ja käitumist töö. Teadlased on hakanud töökujunduse varasemaid teoreetilisi lähenemisi ümber kujundama, sest töö olemus tänapäeval on pidevas muutuses. (Grant & Parker, 2009, lk 319) Töökujundust on defineeritud kui „töötaja tööülesannete, suhete ja vastutuse olemust ning korraldust“ (Parker, 2014). Läbi töökujunduse on võimalik näha muutuste mõjusid nii töötajatele kui ka organisatsioonile. (Grant & Parker, 2009, lk 321)

Bargsted, Ramírez-Vielma, ja Yeves (2019, lk 159) uuringu kohaselt võib töökujundamist mõista kui töökeskkonna pidevat muutumist ajas, mis mõjutab otseselt nii töötaja enesetõhusust kui ka töörahulolu. Enesetõhusus on usk omaenda võimetesse, eriti võimesse täita eesiseivaid väljakutseid ja ülesandeid edukalt (Bandura, 1997). Vastavalt konkreetsetele tööomadustele, võivad uskumused isiklike pädevuste kohta mõjuda tugeva motivaatorina ning mõjutada otseselt ka töö tulemusi. Kui töötaja on oma pädevustes kindel, on ta võimeline ka paremini tööalaseid konflikte ja probleeme lahendama. (Bargsted, Ramírez-Vielma, & Yeves, 2019, lk 159)

Töö olemust on võimalik mõõta tööomaduste teooria põhjal (vt tabel 2), mida esimest korda hakati looma juba 1976. aastal teoreetikute Hackmani ja Oldhami poolt. Nad kirjeldavad oma teorias viite tööomadust (Judge & Klinger, 2008, lk 399):

- tööülesande olemus - selle abil näeb töötaja oma töö olemust;
- tööülesande olulisus - töötaja tööala nähakse olulise ja tähtsana;

- oskuste mitmekesisus - millisel määral võimaldab tööala kasutada erinevaid töötaja oskusi;
- autonoomia - kontroll ja otsustusvabadus oma töö üle;
- tagasiside - tööala ise võimaldab pakkuda tagasisidet, kuidas töötaja oma tööalaseid kohustusi täidab.

Töö omaduste teooria kohaselt on mainitud omadusi pakkuvad töökohad tõenäoliselt rohkem rahulolu loovamad ja motiveerivamad kui töökohad, kus neid omadusi ei ole. Need töö omadused viitavad kolme kriitilise psühholoogilise seisundi olemusele: töö tähendusrikkus, vastutus tulemuste eest ja teadmised ning arusaamad tulemustest, mis omakorda viivad töörahuloluni. (Judge & Klinger, 2008, lk 399)

Tabel 2. Olulisemad töörahulolu teooriad

Teooria	Kirjeldus
Maslow vajaduste hierarhia teooria	Inimese motivatsiooni vajadused võiksid olla paigutatud hierarhiasse. Kui teatud vajaduste tase on rahuldatud, ei aita see enam motiveerida. Seega tuleb inimese motiveerimiseks ja töörahulolu tõstmiseks aktiveerida järgmine kõrgem vajadustasand. (Luthans, 2005, lk 240)
Hackmani ja Oldhami töö omaduste teooria	Töö omaduste mudeli kohaselt on tööalad, mis sisaldavad sisuliselt motiveerivaid omadusi ka kõrgema töörahuloluga (Hackman & Oldham, 1976, lk 250-279). Töö omaduste tulemusi mõjutasid mitmed tegurid. Nende tegurite seas oli näiteks, millisel määral töötajad soovivad isiklikku või psühholoogilist edasiarengut. (Durant, Kramer, Perry, Mesch, Paarlberg, 2006, lk 511)
Judge, Locke ja Durhami dispositsiooniline lähenemine	Tööga rahulolu on tihedalt seotud isiksusega. Inimesel on tugev eelsoodumus teatava rahulolutaseme saavutamiseks ja see püsib aja jooksul üsna konstantsena ja stabiilsena. (Judge, Locke, Durham, 1997, lk 151)
Douglas McGregori X ja Y teooria (1967)	X teooria eeldused: keskmiselt on inimestel loomupärane töö mittemeeldimine ja nad väldivad seda kui võimalik; töö ebameeldivuse tõttu tuleb enamik inimesi sundida, kontrollida, suunata, et saada nad organisatsiooni heaks tööle; keskmiselt eelistavad inimesed olla suunatud, soovivad vältida vastutust ning neil on suhteliselt vähe ambitsioone, lisaks soovivad nad turvalisust. (Weihrich & Koontz, 1999, lk 466) Y teooria eeldused: füüsilised ja vaimsed pingutused tööl on sama loomulikud kui mäng ja puhkus;

	väline kontroll pole ainuke vahend organisatsiooni eesmärkide poole püüdlamiseks. Püstitatud eesmärkide saavutamisel kasutavad inimesed ka enesejuhtimist ja enesekontrolli; eesmärkidele pühendumine on võrdeline saavutustega seotud hüvedega; keskmine inimene õpib sobivates tingimustes mitte ainult vastutust võtma, vaid ka seda otsima. (Wehrich & Koontz, 1999, lk 467)
David McClellandi saavutuste teooria	Mõnel inimesel on sundiv vajadus edu saavutada. Nad soovivad pigem isiklikke saavutusi kui edukuse hüvesid. Neil on soov teha midagi paremat või efektiivsemat kui seni tehtud, seega eelistavad nad väljakutsuvat tööd, sest need on kõrgete saavutusvõimalustega. (Shajahan & Shajahan, 2004, lk 95)
Weiss ja Cropanzano afektiivsete sündmuste teooria	Teooria kirjeldab seoseid töötajate sisemiste mõjutuste, tunnetuste, emotsioonide, vaimsete seisundite jne vahel ning nende reaktsioonid juhtumitele, mis toimuvad töökeskkonnas ja mõjutavad nende töö tulemusi, organisatoorset pühendumust ja töörahulolu. (Wegge, van Dick, Fisher, West, Dawson, 2006, 238-239)

Judge, Locke ja Durhami dispositsioonilist lähenemist (1997), Hackmani ja Oldhami tööomaduste teooriat (1976) ning Douglas McGregori Y teooriat (1967) võib seostada töötaja isikliku eneseteostuse ja arenguga, samal ajal kui X teooria keskendub rohkem töökeskkonna teguritele.

Töötaja töö tulemuste tagasisidestamine on töörahulolu üks olulistest mõjuteguritest. Alam ja Latham (2019, lk 6) väidavad oma uuringus, et töötaja enda emotsioonid segavad negatiivse tagasiside vastuvõtmist ning selle sõnumi edastamist ja tulevaste tulemuste parandamist. Töötaja emotsioonide asjakohane juhtimine on oluline tegur, kui töötajale antakse tagasisidet, et saadud teadaannet efektiivselt töösse rakendada. Samamoodi negatiivse tagasiside andmise edukus sõltub suuresti juhi oskusest iseenda emotsioone juhtida ning lugeda mitteverbaalseid märke hinnatava töötaja emotsioonidest. Negatiivne tagasiside töö tulemuste kohta mõjutab töötajate isiklikke eesmärke, samuti mõjutab see ka töötajate ego. Negatiivne tagasiside loob töötajale kaitsva positsiooni, mis võib tekitada konflikti tagasiside andjaga. (*Ibid*)

Afektiivsete sündmuste teooria töötasid välja psühholoogid Howard M. Weiss ja Russell Cropanzano, kes selgitavad, kuidas emotsioonid ja tujud mõjutavad töörahulolu. Teooria kirjeldab seoseid töötajate sisemiste mõjutuste ehk tunnetuste, emotsioonide, vaimsete seisundite vahel ning nende mõjutuste reaktsioonid juhtumitele, mis toimuvad töökeskkonnas. Need mõjutavad töötajate töö tulemusi, organisatoorset pühendumust ja

tööraahulolu. Teooria soovib afektiivset töökäitumist seostada töötajate meeleolu ja emotsioonidega, samal ajal kui kognitiivne käitumine ehk tunnetuslik käitumine on tööraahulolu parim ennustaja. Lisaks rõhutati afektiivsete sündmuste teoorias, et positiivseid ja negatiivseid emotsioone põhjustavad sündmused on tööl eristatavad ja neil on märkimisväärne roll psühholoogilisele mõjule ja töötajate tööraahulole. (Wegge, van Dick, Fisher, West, Dawson, 2006, lk 239)

Savills Research organisatsioonis tehtud tööraahulolu uuringus tuli välja, et transport töö ja kodu vahel on tööraahulolu üheks mõjuteguriks. Mida vähem aega võttis transport töökoha ja kodu vahel, seda õnnelikum oli töötaja. Õnnelik töötaja kulutab rohkem aega oma lauast eemal ja rohkem aega alternatiivsetes kohtades nagu koosolekutoad, puhkenurgad, vaiksed toad kui rahulolematud töötajad. Veel leiti, et rahulolev töötaja käis lõunapausi ajal väljaspool ettevõtet söömas, samal ajal kui rahulolematu töötaja veetis lõuna oma töölaua taga. Üle poole küsitletud töötajatest arvasid, et nende praegusel töökohal on positiivne mõju nii nende füüsilisele kui ka vaimsele heaolule. Rahulolev töötaja jääb tõenäolisemalt oma tööandja juurde kui rahulolematu töötaja. 78% rahulolevatest töötajatest olid valmis töötama rohkem kui 10 aastat nende praeguse tööandja juures. (Bates, Barnes & Lang, 2019, lk 9)

Erinevalt Savills Research organisatsioonis tehtud tööraahulolu uuringuga selgus Hiina majutusettevõttes tehtud uuringus, et töötajate tööraahulolu mõjutasid neli peamist tegurit: töötasu, organisatsiooni struktuur, organisatsiooni juhtimisstiilid ja töötajate omavahelised suhted (Liu & Yang, 2009, lk 209). Robbins (1993) on öelnud, et töö täidab inimese sotsiaalseid vajadusi. Seetõttu tõstavad sõbralikud ja toetavad kolleegid töötaja tööraahulolu.

Ameerika Ühendriigis asuvates hotellides tehtud töötajate rahulolu uuringus selgus, et kaks kõige sagedasemat stressiallikat töötajatele olid kollektiivisisesed pinged ja liiga suur töökoormus (O'Neill & Davis, 2011, lk 388). Teises majutusvaldkonna uuringus täheldati, et töötajate tasustamisega seotud rahulolu tõstmiseks tuleks kaaluda boonussüsteeme ning rahalisi hüvitisi, näiteks premeerida töötajate teenindustaset (Goh & Okumus, 2020, lk 4). Palka peeti üheks peamiseks rahulolu määravaks teguriks ka Brasiilia ärihotellis tehtud tööraahulolu uuringus. Uuringu täheldati ka, et palk on seotud töötaja individuaalsete vajaduste rahuldamisega. (Southgate & Mondo, 2017, lk 98)

Ärikeskkonna uuringud on näidanud, et teenindusvaldkondades on tööjõu voolavus kasvanud ebatõhusate juhtimisstiilide tõttu, mis on põhjustanud töötajate töökoormuse ja ületundide arvu suurenemist, produktiivsuse vähenemist ja töötajate rahulolematust tööga (Tnay, Othman, Siong, Lim, 2013, lk 12). Barbara Kellerman (2004) on väitnud, et ebatõhusal juhtimisel on kaks laiemat mõõdet: ebaefektiivne ja ebamoraalne mõõde. See tähendab, et ebaefektiivne juhtimine võib olla nii ebapiisav kui ka ebaeetiline. Ebatõhusa juhtimise põhjused võivad olla halvad isikuomadused, juhtimisoskuste puudus ning ka keskendumine ainult ettevõtte lühiajalistele eesmärkidele.

Majutusvaldkonnas tehtud uuringus selgus, et vastutustundlik juhtimine mõjutas töötajate heaolu positiivselt ning see aitas kaasa ka töötajate tööülesannete täitmisele (He, Morrison, Zhang, 2019, lk 13). Horvaatias asuva hotelli töötajate vahel läbi viidud uuringu tulemused viitavad sellele, et töötajate rahulolu ettevõtte juhtimisstiilidega mõjutab otseselt ka töötaja töörahulolu (Laškarini, 2017, lk 114).

Lisaks ebatõhusatele juhtimisstiilidele on varasemalt uuritud töötajate vahelist kiusamist. Uuringus on täheldatud, et see on aktuaalne probleem erinevates ettevõtetes ning mõjutab töötajate töörahulolu negatiivselt. Juhtkonna seisukohast annab töökiusamise ja töörahulolu vaheliste suhete tundmaõppimine võimaluse probleemi vähendada. Kui organisatsioon eirab probleemi, siis süveneb see töötajate vahel veelgi. Kuigi esmane töökiusamise tagajärg on negatiivne mõju isiklikule enesetõhususele, ei mõju see positiivselt ka organisatsiooni toimimisele. Ettevõtte peab võimalikult varakult töötajate vahelise kiusamise avastama ja vajadusel ka erinevaid meetmeid kasutusele võtma olukorra peatamiseks. (Vukelic, Izmic & Petrovic, 2019, lk 1898) Lisaks on täheldatud uuringutes, et kui töötaja puutub kokku töökiusamisega, siis on tal ka raskem tööalaga hakkama saada (Samnani, 2013, lk 121).

Kokkuvõtteks võib öelda, et töörahulolu olemust on võimalik mõista läbi erinevate teooriate ning nende põhjal tehtud töörahulolu uuringute. Töörahulolu mõjutab inimese enda heaolu ning emotsioone. Selleks, et töötaja saaks areneda ja organisatsioon saaks pareneada, tuleb uurida erinevaid töörahulolu mõjutavaid tegureid. Töötaja rahulolu organisatsioonis mõjutavad väga paljud erinevad tegurid nagu töötasu, tööülesanded, tunnustamine ja tagasiside ning töötajate omavaheline suhtlus. Töötaja rahulolu ettevõttes

mõjutab nii töötaja enda tegutsemistahet kui ka organisatsiooni arenemisvõimalusi ja majanduslikke saavutusi.

1.2. Töömotivatsiooni mõiste ja mõjutegurid

Töötaja töömotivatsiooniga seotud vajadusi tuleb eelnevalt täita, et töötajad saaksid kogeda tööga seotud vaimset heaolu ja rahulolu (Kolstrup, 2012, lk 5311-5312). Töötajate motivatsioon on tihedalt seotud töörahuloluga (Mbindyo, Blaauw, Gilson, English, 2009, lk 2). Enamik töömotivatsiooni teooriaid on välja töötatud lähtuvalt töörahulolu kontseptsioonist ning töömotivatsiooni võib samamoodi leida ka enamikus töörahulolu teooriates, mistõttu võib töörahulolu ja motivatsiooni eristamist tähenduse ja eesmärgi osas ekslikult pidada samadeks teguriteks. Nii ettevõtte kui ka töötaja jaoks on oluline mõista, et motivatsioon ja töörahulolu on teineteisest erinevad. (Tan, 2014, lk 95) Järgnevalt käsitletakse töömotivatsiooni teooriaid ja peamisi mõjutegureid.

Motivatsiooni kui sellist on defineeritud järgmiselt: „motivatsioon on teotahe“ (Brooks, 2008, lk 22). Töömotivatsioonile ei ole ametlikku definitsiooni kehtestatud, kuid mitmed teoreetikud ja eksperdid on püüdnud anda sellele mõistele tähenduse. Pinder (1998, lk 11) defineerib töömotivatsiooni kui „energiliste jõudude kogumit, mis pärineb nii inimese seest kui ka väljaspool inimese olemust, et algatada tööga seotud käitumist ja määrata selle vorm, suund, intensiivsus ja kestus“. Kui inimesed mõistavad oma töö väärtust ja eesmärki ning tunnevad selle teostamisel vastutust ja autonoomiat, võivad nad ka tööl paremini hakkama saada. Selline motivatsioon tuleneb inimese väärtustest ja huvidest. Töömotivatsioon on eesmärgipärane, nauditav, annab energiat, samuti lisab piisavalt põhjuseid, et töökohustusi tõhusamalt täita. (Deci, Olafsen, Ryan, 2017, lk 20-22)

Töömotivatsiooni on võimalik ka läbi eelnevas peatükis käsitletud Maslowi „vajaduste hierarhia“ mõista, kuid veel enam oleks võimalik töömotivatsiooni mõõta läbi ärikorralduse psühholoog Frederick Herzbergi (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959) hügieeni- ja motivatsiooni faktori motivatsiooni teooria. Kuigi Herzbergi teooria pärineb varasemast ajast, siis viimastel aastakümnetel on tema teooria põhjal tehtud erinevaid motivatsiooni uuringuid ning on täheldatud, et teoorial on siiani alust (Sachau, 2007, lk 379).

Herzberg nimetas töökeskkonda puudutavate rahulolematute sündmuste tegureid nn hügieenifaktoriteks. Ta märkis, et hea meditsiiniline hügieen ei muuda inimesi terveks, kuid see aitab haigusi ära hoida. Herzberg nimetas rahuldavate sündmuste tegureid motivatsioonifaktoriteks. Ta kasutas mõistet motivatsioon, kuna enamik tema poolt uuritud tööalaseid juhtumeid rahuldavate sündmuste kohta hõlmas ka kõrgetasemelist enesejuhtivust ja produktiivsust. (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959, lk 113-114)

Herzbergi hügieeni- ja motivatsioonifaktorid on (Zlate & Cucui, 2015, lk 469):

- hügieenifaktorid: töötingimused, töötajate omavahelised suhted, palk, tööohutus, isiklik elu;
- motivatsioonifaktorid: eneseteostus, saavutused, ametikõrgendus, tunnustus, enesearendus.

Ta kirjeldas oma teoorias hügieenifaktoritena selliseid tegureid nagu palk, töötingimused, inimeste vahelised suhted, ettevõtte poliitika ja töötaja-juhi suhted. Kui need tegurid teatud põhjustel halvenevad, võib töötaja kogeda tööga rahulolematust ning võib langeda ka soov tööga edasi jätkata. Nimetatud motivatsioonifaktorite olemasolul on töötajal võimalik näidata paremaid töö tulemusi, samuti läbi nende tegurite on töötaja rohkem motiveeritud töötama ja edasi arenema, eriti kui need on seoses töö olemuse ja tähendusega, näiteks enesetäiendamise ja enesearengu võimalus ja vastutus. (Çankir & Arikan, 2019, lk 1143)

Paljud majutusvaldkonna uuringud on Herzbergi kahefaktorilist teooriat kasutanud, et uurida töötajate motivatsiooni ja töörahulolu. Holston-Okae ja Mushi kasutasid kahefaktorilist teooriat, et hinnata seoseid majutusvaldkonna töötajate töörahulolu, motivatsiooni ja motiveerivate tegurite vahel. Uuringu tulemused näitasid, et töörahulolu, töötajatele pakutavad hüvitised, töötajate kaasamine, töömotivatsioon ja töökeskkond on olulised tegurid, mis mõjutavad töötajate võimalikke kavatsusi töökohalt lahkuda. (Holston-Okae ja Mushi, 2018, lk 234)

Hsiao, Ma ja Auld (2017, lk 158) uurisid töötajate arusaamu motivaatoritest ja hügieeniteguritest Taiwani hotellides, kasutades Herzbergi kahefaktorilist teooriat. Uuringust selgus, et kõrge mitmekesisusega hotellitöötajatel oli kõrgem töörahulolu tase võrreldes madala mitmekesisusega töötajatel. Eesti Sotsiaalministeerium kirjeldab

mitmekesisust kui „inimese eripärast tulenev ainulaadsus, mis annab talle elukogemuse ning sellest tulenevalt potentsiaali panustada ühiskonnaellu oma unikaalse visiooni, oskuste ja kogemustega“ (Sotsiaalministeerium, s.a.). Mitmekesisust kirjeldatakse kui viise, kuidas inimesed üksteisest erinevad. Töö kontekstis erinevad töötajad isiklike omaduste poolest nagu etniline kuuluvus, sugu või seksuaalne orientatsioon, samuti organisatsiooniga seotud omadused, näiteks ametiaeg või positsioon personalistruktuuris. (Waight, & Madera, 2011, lk 365-376)

Lundberg, Gudmundson ja Andersson (2009, lk 890-899) uurisid hooajatöötajate motivatsiooni majutusvaldkonnas. Nad kinnitasid kahefaktori teooria paikapidavust ning nende uuringu tulemustest selgus, et töömotivatsiooni mõjutavad ka kõrgemad vajadused, näiteks eneseteostus võimalus, mitte ainult esmased vajadused, näiteks töötasu. Järgnevas tabelis 3 toodud töömotivatsiooni teooriate põhjal võib täheldada, et üheks sarnasuseks teooriate vahel on töötaja eesmärgi püstitamine ja selleni jõudmine nagu seda on kirjeldatud Vroomi ootuste teorias ning ka Locke ja Lathami eesmärgi teorias.

Tabel 3. Olulisemad töömotivatsiooni teooriad

Teooria	Kirjeldus
Herzbergi motivatsiooni- ja hügieenifaktori teooria	Herzberg töötas välja konkreetse töömotivatsiooni teooria. Ta teostas motivatsiooni uuringu umbes 200 raamatupidaja ja inseneriga, kes töötasid Pennsylvanias Pittsburghis asuvates ettevõtetes. Herzberg kasutas andmete kogumisel kriitilise juhtumi meetodit kahe küsimusega: millal tundsate end oma töö suhtes eriti hästi? millal tundsate end oma töö osas erakordselt halvasti? (Luthans, 2005, lk 243)
Vroomi ootuste teooria	Victor H. Vroom leiab, et inimesed on motiveeritud eesmärgi saavutamiseks tegutsema, kui nad usuvad selle eesmärgi väärtusesse ja kui nad näevad, et see, mida nad teevad, aitab neil oma eesmäärke saavutada (Wehrich & Koontz, 1999, lk 470).
Kahni töövõtu teooria	William Kahn (2015) leiab, et töötajaid tuleks vaadelda kui tõelisi partnereid, pannes nad pidevalt osalema dialoogides ja protsessides, mis käsitlevad nende tööülesannete kujundamist või muutmist, sealhulgas ülesandeid ja töösuhteid. See tähendab, et juhtide jaoks on oluline luua turvaline keskkond, kus töötajad saaksid oma töökogemusest avalikult rääkida.
Deci kognitiivse hindamise teooria	Edward L. Deci (1975) kognitiivse hindamise teooria viitab sellele, et sisemiselt motiveeritud hoiakud ja käitumine on ajendatud töötaja vajadusest tunda kompetentsust ja autonoomust. Iseloomuliku

	motivatsiooni peamiseks ajenditeks pakutakse psühholoogilisi vajadusi kompetentsuse ja autonoomia järele, mis on töötajate jaoks väärtuslikud töemotivatsiooni tegurid. (Wilkesmann & Schmid, 2014, lk 4).
Adamsi võrdsusteooria	John S. Adamsi (1963) võrdsusteoorias hinnatakse tasakaalu pingutuse vahel, mille töötaja paneb oma töösse (sisendisse), ja tulemuse, mille nad saavad vastutasuks (väljundiks). Sisendiks loetakse rasket tööd, tööoskusi ja entusiasmi. Väljundiks nimetatakse näiteks palka, tunnustust ja vastutust. Sisendi ja väljundi õige tasakaal tagab töötaja rahulolemise ja motivatsiooni, aidates kaasa nende töö tulemustele. (Robbins & Judge, 2009, lk 58)
Edvin Locke ja Gary Lathami eesmärgi teooria	Locke ja Latham (1991) eesmärkide seadmise teoriast võetakse kokku konkreetsete ja raskete eesmärkide tõhusus, eesmärkide mõjude suhe, eesmärgi mõju vahendajad ja eesmärkide seos enesetõhususega (Locke & Latham 2006, lk 265).

Juhtkonna tagasiside töötajatele on samuti oluline töemotivatsiooni mõjutav tegur. Positiivset tagasisidet või tunnustust saanud töötajatel tekivad positiivsed emotsioonid ning need panevad töötajaid proovima uusi asju. Positiivset tagasisidet saanud töötaja püüab positiivse tagasiside tagajärjel anda endast parima. Kui toimub vastupidine olukord, kus organisatsioon ei hinda oma töötajat piisavalt ega anna positiivset tagasisidet, pole töötajatel positiivseid mõtteid töö ega ettevõtte kohta. Kui teatud aja möödudes ei suuda organisatsioon vastata oma töötajate ootustele ja on nende arengu suhtes ükskõikne, võivad töötajad kaaluda töökohalt lahkumist. Kuigi seda teooriat on käsitletud üldise pildina, võib siiski tekkida erinevusi olenevalt organisatsiooni töötingimustest ja struktuurist ning ka töötaja enda isikupärasustest. (Çankir & Arıkan, 2019, lk 1136)

Rootsi suusakuurordis tehtud uuringus leiti, et töötajatele antud tagasiside ja vastutus mõjutasid suures osas töemotivatsiooni. Lisaks leiti, et juhtkond peab töötajate motiveerimiseks andma oma töötajatele vastutust ja looma paremad tagasisidestamise platvormid. (Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009, lk 896) Deci, Olafseni ja Ryani (2017, lk 21) uuringus täheldati, et kui ettevõtte juhid toetasid oma töötajaid, näiteks nende autonoomiat ning kolleegide vahelised suhted olid positiivsed, siis olid nad ka oma töökohal motiveeritumad ja loovamad. Samas kui juhid avaldasid oma töötajatele survet ning neid sunniti läbirääkimisteta teatud töökohustusi vastu võtma, siis olid töötajad vähem motiveeritud. Norras tehtud vastavad uuringud näitasid, et juhtide toetus töötajate põhilistele psühholoogilistele vajadustele ajendas töötajaid rohkem autonoomsusele ning

tekkis vähem emotsionaalset kurnatust ja töölt puudumist (Williams, Halvarib, Niemiecc, Sørenbøb, Olafsen, Westbyeb, 2014, lk 405).

Töötajate kaasamise ja lojaalsuse tegur nõuab uurimist põlvkondade-vaheliste erinevuste osas tööaladel. Ameerika Ühendriikides asuvas hotelliketis tehtud uuringud näitasid, et erinevatel põlvkondadel on erinevad tööväärtused. Vanemad põlvkonnad austavad autoriteeti ja hierarhiat ning on ettevõttele väga lojaalsed. Noorem põlvkond hakkab tõenäolisemalt autoriteetidele vastu, kui nende töövajadusi ei täideta. Sageli väärtustavad noored töö- ja eraelu tasakaalu rohkem, mis võib tähendada, et nad on vähem nõus ettevõtte jaoks ohverdusi tegema. (Gursoy, Maier, Chi, 2008, lk 450)

Töömotivatsiooni uuringute üheks eesmärgiks on analüüsida, miks inimene üldse tööle käib või on teatud töökoha valinud. Näiteks on Edvin Locke ja Gary Latham oma eesmärgi teooriat kasutanud ligi 400 uuringus. Teooria kohaselt on töötaja tööalasel käitumisel kaks kognitiivset tegurit: väärtused ja kavatsused ehk eesmärgid. Viis, kuidas töötaja väärtushinnanguid kogeb, on läbi emotsionaalsuse. See tähendab, et töötaja väärtused loovad soovi teha erinevaid asju kooskõlas oma emotsioonidega. Eesmärgid mõjutavad ka töö tulemusi ning need suunavad töötaja tähelepanu ja tegutsemisviisi. (Lunenburg, 2011, lk 1-2)

Töölased motivatsioonitegurid ja eesmärgid võivad meeste ja naiste vahel varieeruda. Hitka, Kozubíková ja Potkány tõestasid oma uuringus, et naised on rohkem orienteeritud töösuhetele kui mehed. Samuti on naised rohkem konkureerivad just selletõttu, et nende kohta kehtivad tööalasel erinevad eelarvamused, mistõttu naised üritavadki ennast rohkem proovile panna ja näidata, milleks nad võimelised on. Naiste jaoks on meeskonnatöö samuti olulisem kui meeste jaoks. Ka palga osas on meestel neutraalsem seisukoht võrreldes naistega, kes võtavad palgaga seotud tegureid tõsisemalt. Naiste motivatsiooni mõjutavad ka teiste töökaaslaste arvamused, samal ajal kui mehed sellest pigem ei hooli. Mehi motiveerib tööohutus, nad on enesekindlamad töösuhete osas ning neil on ka kõrgemad ootused töökohale. (Hitka, Kozubíková & Potkány, 2018, lk 90)

Lisaks mõjutavad motivatsiooni ka füüsiline ning vaimne koormus, töö ja perekondlik tasakaal, tervis jne. Tervist on peetud kui heaks töövõime aluseks. Tervise parendamine tõstab ka töömotivatsiooni. Vaimse tervisega on seotud näiteks psühholoogilised häired,

mis tulenevad tööstressist. Tööstress võib tekitada sellised probleeme nagu läbipõlemise kartus, depressioon, töökurnatus jne. Motiveeritud töötaja, kellel on positiivne suhtumine töösse saab stressiga paremini hakkama ja oskab seda vältida. (Feißel, Swart, March, 2018, lk 242) Kuigi töötajate motivatsiooni ja psühholoogilist tervist tööl on uuritud omavahel seoses olevate teguritena, jääb siiski lõpuni ebaselgeks, kas motivatsioonitegurid mõjutavad psühholoogilist tervist või vastupidi (Dagenais-Desmarais, Leclerc, Londei-Shortall, 2018, lk 147).

Majutusvaldkonnas võib tööstressi töötajatel tekkida, sest töötajad kogevad väljakutseid tekitavaid ja liigselt koormavaid nõudmisi klientidelt, töökaaslastelt ja juhtidelt (O'Neill & Davis, 2011). Dagenais-Desmarais, Leclerc ja Londei-Shortall (2018) hiljutised töömotivatsiooni uurimused avaldasid unikaalse psühholoogilise tööheaolu kontseptsiooni mudeli. Seda mudelit saab samastada ka Herzbergi motivatsiooni teooriaga, kuid tööheaolu mudelit võib pidada kaasaegsemaks. Mudel koosneb viiest mõõdikust: inimeste vaheline sobivus, edukus, pädevustunne, märgatav tunnustus ja soov olla kaasatud. (Dagenais-Desmarais, Leclerc, Londei-Shortall, 2018, lk 149)

Selleks, et hoida töötajate motivatsiooni võiksid ettevõtted olla kursis ka erinevate motivatsiooniteooriatega. Töötaja töömotivatsiooni tagamiseks on olulisteks teguriteks positiivne tagasiside ning head personali vahelised suhted. Lisaks on oluline näha erinevusi noorema ja vanema põlvkonna vahel, sest mõlema põlvkonna töömotivatsioonil on erinevad mõjutegurid. Samuti võib töömotivatsiooni mõjutada ka füüsiline ja vaimne koormus.

2. AS TAASTUSRAVIKESKUS VIIKING PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI UURING

2.1. Ettevõtte üldandmed ja uuringu kirjeldus

AS Taastusravikeskus Viiking on Pärnu linnas ajaloolise Vallikraavi ääres rannarajoonis asuv hotell, mis avati 1993. aastal. Sinna lisandus ka vee- ja saunakeskus 2015. aastal. Ettevõtte põhilisteks klientideks on pered ning taastusravi ja terviseprotseduure vajavad külastajad. Hotell koosneb neljast kaasaegse ja modernse lahendusega korpusest. Kõik korpused on omavahel ühendatud klaasgaleriidega, mis võimaldavad mugavalt liikuda eri hoonete vahel. Hotellitube on kokku 152, sealhulgas spaavaatega kahekohalised toad, superioortoad, peretoad, sviidid, naritoad ja apartemendid. Vee- ja saunakeskuses on kuus erinevat sauna ja mitmed veeatraksioonid ning basseinid. Lisaks on ettevõttes ka restoran ning seminariruumid, mis mahutavad kuni 140 inimest. Hotellist on mõne-minutilise jalutuskäigu kaugusel ka Pärnu kesklinn ning rand.

Ettevõtte visioon on olla parima asukohaga, omanäolisema veekeskusega, erakordset ja hea emotsiooniga puhkust pakkuv spaa-hotell. Ettevõtte missioon on „olla õnnelikud kinkides külalistele häid emotsioone, rahulolu ja parimat spaakogemust viikingliku väe ja tuntud headusega“. Ettevõtte põhiväärtusteks on usaldusväärsus, koostöö, positiivsus, loovus, professionaalsus, ausus. Ettevõtte väärtustab oma töötajaid ja kliente ning annab endast parima, et nii töötaja kui ka klient tunneksid ennast ettevõttes olles hästi. (Viikingite head tavad, 2020, lk 4-5)

AS Taastusravikeskus Viiking ettevõttes töötab kokku 95 töötajat. Kõige kõrgemal positsioonil on juhatuse liige. Juhatuse liikmele allub tegevdirektor. Tegevdirektorile alluvad järgnevad üksused: vanemadministraator, pearaamatupidaja, müügijuht, haldusjuht, toitlustusjuht, ostu- ja teenindusjuht, turundusassistent, projektijuht, peaarst, ilu- ja veekeskusejuht ning majaperenaine. Antud üksustel on omakorda alluvad, kes tegelevad teeninduse, toitlustuse, ilu- ja raviprotseduuridega jne. Ettevõtte personali

struktuur on põhjalikult läbi mõeldud ning töötab efektiivselt. Seda näitab ka keskmine personali tööstaaž, milleks on ligikaudu seitse aastat. Tööülesanded on osakondade vahel selgelt ära jaotatud ning ettevõttel on välja töötatud ka eeskiri „viikingite head tavad“, mis sisaldab informatsiooni ettevõttes kehtivate käitumisnormide ja reeglite kohta.

Läbiviidud uuringu eesmärgiks oli välja selgitada AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahulolu ja motivatsiooni hetkeolukord. Uuringu tulemusena püüti leida vastust uuringuküsimusele: milline on AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahulolu ja motivatsioon?

Uurimismeetodina kasutati kvantitatiivset lähenemist ja andmekogumiseks ankeetküsitlust (vt lisa 1), mis toetus eelpool käsitletud teoreetilisele osale. Kasutatud ankeetküsitlus on varasemalt koostatud ja kasutatud ka Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži vilistlaste Sigrit Parts (2014) ja Helena Murula (2016) poolt. Ankeetküsitlus esimene osa põhineb Spector'i töörahulolu mudelil, mida kohandati käesoleva uuringu jaoks asjakohaseks. Töörahulolu uuringus on 36 punkti, millel on üheksa kategooriat, et hinnata töötajate suhtumist oma töösse ja selle erinevatesse teguritesse. Need üheksa kategooriat on töötasu, tunnustamine, juhtimine ja tagasiside, erisoodustused ja hüvitised, arenguvõimalused, töö struktuur, kollektiiv, töö olemus ja info liikumine organisatsioonis. Igal kategoorial on eraldi neli väidet. (Spector, 1997, lk 9)

Väidete hindamiseks kasutakse 4 punkti skaalat vahemikus olen nõus – ei oska öelda. Teises osas kasutatakse Likerti skaalat, et hinnata motivatsiooni tegureid. Selles osas tuuakse tabelis välja 10 motivatsiooni tegurit ning nende hindamiseks kasutatakse 4 punkti skaalat: väga oluline – ei oska öelda. Uuringule lisati ka avatud küsimus töötaja enda ettepanekute jaoks töörahulolu ja motivatsiooni parendamiseks ettevõttes. Uuringu esimeses osas tugineti peamiselt Maslowi „vajaduste hierarhia“ ja Hackman ja Oldhami töö omaduste teooriatele. Uuringu teine osa tugines peamiselt Herzbergi motivatsiooni- ja hügieenifaktorite teooriale. Küsitlus oli anonüümne, kuid personalil paluti märkida, millises osakonnas ta töötab, et oleks võimalik teha osakondade põhine analüüs.

Töö autoril oli eelnevalt kohtumine AS Taastusravikeskus Viiking tegevdirektoriga, kellega lepiti kokku uuringu läbiviimise tingimused. Samuti osaleti ettevõtte üldkoosolekul juhtkonnaga, et tutvustada läbiviidavat uuringut. Koosolekul 17.02.2020

viidi läbi ka test-uuring, mille alusel tehti parandused küsimustiku vormistuses ja sõnastuses. Uuring toimus 20.02.2020-18.03.2020 kui eriolukorra tõttu ettevõtte ajutiselt suleti. Uuringut alustades anti osakondade juhtidele küsitlusankeedid, kes jagasid need oma töötajate vahel laiali. Vastajatele võimaldati tuua ankeedid hotellivastuvõttu vastavasse kasti kinnises ümbrikus.

Üldkogumiks oli AS Taastusravikeskus Viiking 95 töötajat ning valimiks oli kõikne valim ehk kõik ettevõtte töötajad. Kokku vastas uuringu perioodi jooksul küsitlusele 49 töötajat. Vastamata jätmise põhjus võis tuleneda Eesti Vabariigi Valitsuse kehtestatud eriolukorrast, mille tõttu ettevõtte pidi ajutiselt oma töö peatama. Küsimustiku vastajad jagunesid osakondadeks: toitlustusosakond, raviosakond, veekeskuse ja iluosakond, puhastus- ja haldusosakond, hotelliteenindajad, vastuvõtt, juhtkond ja töötajad, kes ei soovinud osakonda avaldada. (vt tabel 4)

Tabel 4. Küsimustikule vastajate andmed

Osakonnad	Vastajad	Töötajaid kokku
Toitlustusosakond	8	20
Raviosakond	10	24
Veekeskus- ja iluosakond	7	9
Puhastus- ja haldusosakond	8	15
Hotelliteenindajad	4	12
Vastuvõtt	2	5
Juhtkond	5	10
Töötajad, kes ei soovinud osakonda avaldada	5	

Andmete analüüsimiseks kasutati statistilist andmeanalüüsi ning analüüsi meetodiks oli kirjeldav statistika. Samuti leiti standardhälve, miinimum ja maksimum, mediaan ja keskmised näitajad. Kuna osa töötajate vastustest on puudu, siis oli uuringu tulemustest võimalik ainult osalised järeldused teha.

2.2. Uuringu tulemuste analüüs

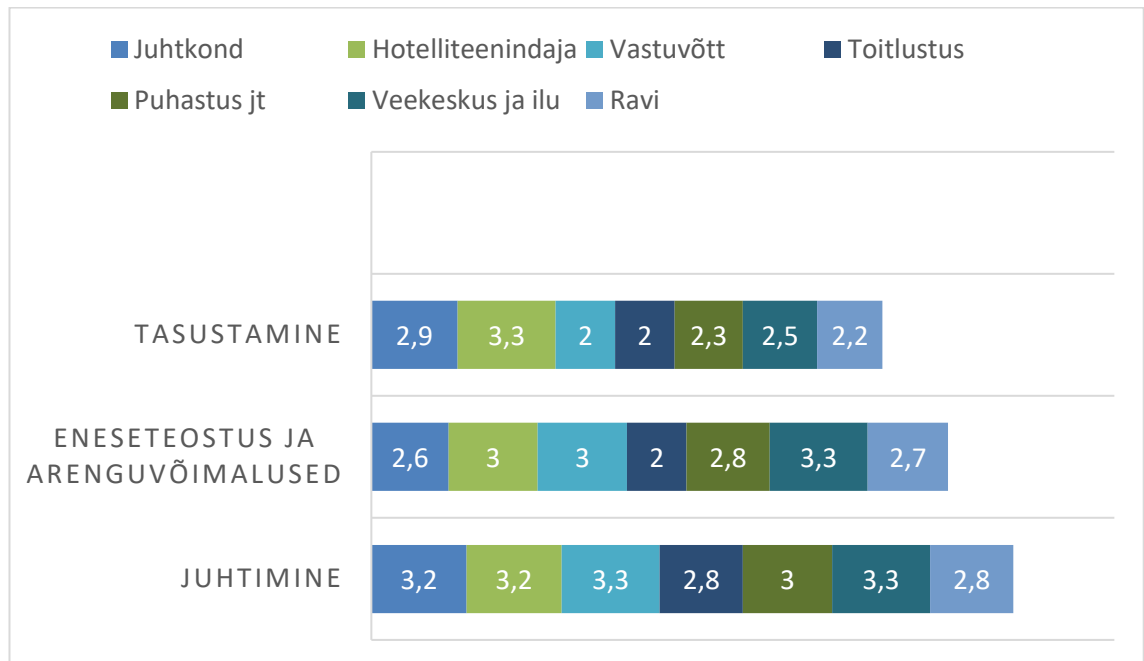
Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahulolu ja motivatsiooni uuringu tulemustest. Uuringu esimeses osas uuriti vastajate nõusolekut üheksa erineva töörahulolu kategooriaga. Kategooriate väiteid paluti hinnata 4 punkti skaala alusel 4 – olen nõus, 3 – pigem olen nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 1 – ei ole nõus, 0 – ei oska öelda. Hinnangute tõlgendamiseks leiti mediaan 2,5. Hinnangud, mis olid kõrgemad kui 2,5 loeti keskmisest kõrgemaks hinnanguks ja kõik, mis olid madalamad kui 2,5 loeti keskmisest madalamaks hinnanguks. Personali keskmised hinnangud väidetele on välja toodud töö lisades. (vt lisa 2) Järgnevalt analüüsitakse igat töörahulolu puudutavat kategooriat eraldi ning tuuakse välja hinnangute keskmised ning kõrgeima ja madalama hinnangu saanud kategooriad ja väited. (vt tabel 5)

Tabel 5. Küsimustiku esimese osa kategooriate üldised statistilised näitajad

Kategooria	Miinumum	Maksimum	Keskmine	Standardhälve
Tasustamine	1	4	2,5	1
Eneseteostus ja arenguvõimalused	1	4	2,8	0,9
Juhtimine	1	4	3	0,9
Soodustused	1	4	3,2	0,8
Tunnustamine ja tagasiside	1	4	2,9	0,9
Töökeskkond ja korraldus	1	4	3,5	0,7
Kollektiiv	1	4	3,3	0,8
Töö struktuur	1	4	3	1
Info liikumine ettevõttes	1	4	3,1	0,9

Esimeses kategoorias paluti hinnata töötasustamist puudutavaid väiteid. AS Taastusravikeskus Viiking kogu personali hinnates oli selle kategooria (vt tabel 5) keskmine kõikide kategooriatega võrreldes kõige madalam. (2,5 punkti) Ühegi kategooria

keskmine tulemus ei langenud alla mediaani. Kõige rohkem olid ettevõtte tasustamisega nõus hotelliteenindajad 3,3 punktiga ning kõige madalama hinnangu 2 punkti andsid toitlustusosakond ning vastuvõtt. (vt joonis 3)



Joonis 3. Osakondade hinnangud tasustamisele, eneseteostuse ja arenguvõimalustele ning juhtimisele

Hotelliteenindajad, kes hindasid tasustamise kategooriat 3,3 punktiga, olid väidetega rohkem nõus kui juhtkond, kes hindas seda kategooriat 2,9 punktiga. Hotelliteenindajad olid kõige enam nõus väitega, et töötasu motiveerib neid tööd tegema. Toitlustusosakond oli kõige vähem nõus töötasu ning töötaja teadmiste ja oskuste vastavusega, mille hindeks sai 1,7 punkti. Vastuvõtu töötajad olid samuti selle väitega kõige vähem nõus, kuid nemad hindasid seda 1,5 punktiga ehk 0,2 punkti veel madalamalt. Ühtlasi oli vastuvõtu töötajate jaoks veel sama väärtusega 1,5 punkti ka töötasu peegeldus vastaja töö panusesse. (vt lisa 2) Siiski olid üheksa töötajat täielikult nõus ning 17 olid osaliselt nõus, et nende töötasu motiveerib neid tööd tegema. 10 töötajat polnud üldse nõus selle väitega. (vt tabel 6)

Tabel 6. Tasustamise kategooria vastajate statistilised andmed

Väited	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
Minu töötasu motiveerib mind tööd tegema.	9	17	11	10	2
Minu töötasu peegeldab minu panust töösse.	11	11	15	9	3
Minu töötasu on vastavuses minu teadmiste ja oskustega.	11	11	11	12	4
Minu töötasu on konkureerivate ettevõtetega samal tasemel.	5	13	11	7	13

Teises kategoorias „eneseteostus ja arenemisvõimalused“ uuriti töötajate võimalusi ettevõttes ennast arendada ja teostada. Personal hindas seda kategooriat 2,8 punktiga. Kõige vähem nõus olid toitlustustöötajad, kes hindasid „eneseteostus ja arenemisvõimaluste“ kategooriat kahe punktiga. Vähim oldi nõus väitega „vastaja töö pakub piisavalt koolitusi ning arenemisvõimalusi“, millele anti 1,6 punkti. Kõige rohkem olid töötajad nõus väitega „minu töö pakub põnevaid väljakutseid ja on huvitav“, millega 33 töötajat oli täielikult või osaliselt nõus. Kõige kõrgema keskmise tulemuse kolm punkti sai aga väide „olen oma töökohaga rahul ning soovin tulevikus samal tööalal ka jätkata“. (vt tabel 7)

Tabel 7. Eneseteostus ja arenemisvõimaluste kategooria vastajate statistilised andmed

Väited	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
Minu töö pakub piisavalt koolitusi ning arenemisvõimalusi.	11	13	16	6	3
Minu töö pakub põnevaid väljakutseid ja on huvitav.	13	20	12	2	2
Mul on võimalus oma tööalal ka edasi pürgida.	5	15	15	6	8
Olen oma töökohaga rahul ning soovin tulevikus samal tööalal ka jätkata.	16	14	13	2	4

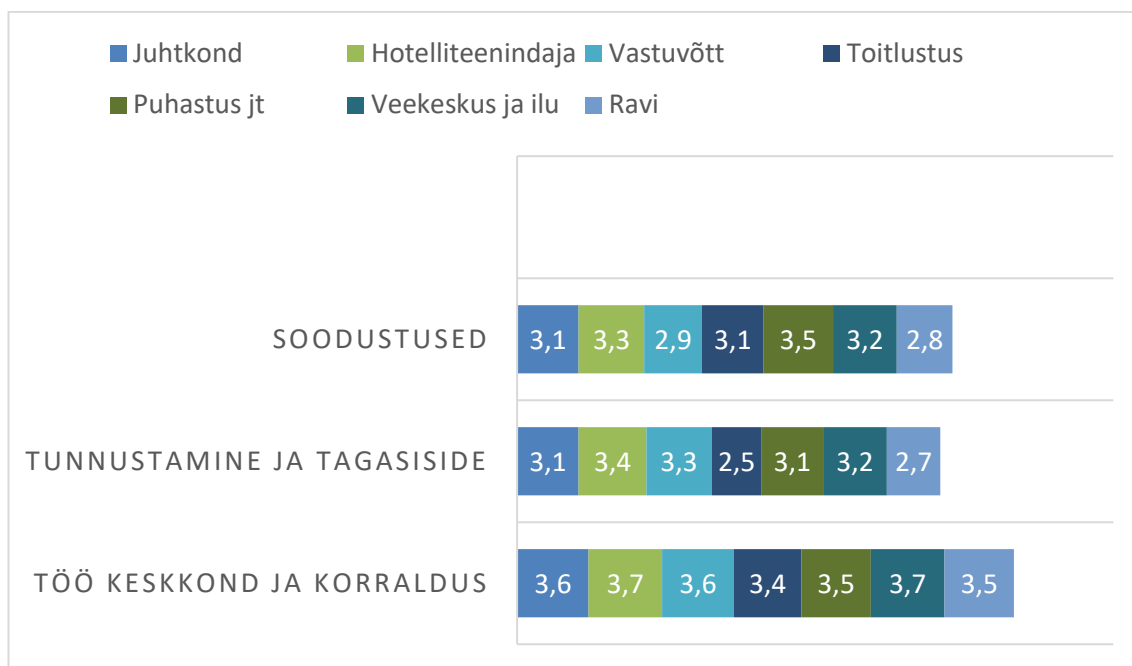
Kolmandas kategoorias „juhtimine“ (vt tabel 8) hindasid töötajad ettevõtte juhtkonna juhtimisstiile. Seda kategooriat hinnati personali poolt 3 punktiga. Kõige enam nõus juhtimisega olid vastuvõtt ja veekeskus- ja iluosakond, kes hindasid ettevõtte juhtimisstiile 3,3 punktiga. Kõige vähem nõus olid aga toitlustusosakond ning

raviosakond, kes mõlemad hindasid kategooriat 2,8 punktiga. Toitlustusosakond oli kõige vähem nõus väidetega: „ettevõtte väärtustab oma töötajaid ning peab nende arvamusi oluliseks“ ja „olen ettevõtte juhtimisstiiliga rahul“, mida hinnati 2,4 punktiga. Raviosakond hindas kõige madalamaks väidet „ettevõtte väärtustab oma töötajaid ning peab nende arvamusi oluliseks“ 2,6 punktiga. Kõige vähem oldi raviosakonna poolt täielikult nõus väidetega „ettevõtte väärtustab oma töötajaid ning peab nende arvamusi oluliseks.“ ning „olen ettevõtte juhtimisstiiliga rahul.“ 39 töötajat arvas, et tema otsene juht on oma töös kompetentne ja austab oma alluvaid. 36 vastajat arvas, et juhtkond suudab hästi probleemide lahendamiseiga toime tulla.

Tabel 8. Juhtimise kategooria vastajate statistilised andmed

Väited	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
Ettevõtte väärtustab oma töötajaid ning peab nende arvamusi oluliseks.	11	19	13	3	3
Olen ettevõtte juhtimisstiiliga rahul.	11	22	11	3	2
M minu otsene juht on oma töös kompetentne ja austab oma alluvaid.	28	11	6	3	1
Juhtkond suudab hästi probleemide lahendamiseiga toime tulla.	12	24	11	1	1

Neljandas kategoorias „soodustused“ püüti leida vastuseid ettevõttes pakutavate soodustuste ja hüvitiste kohta. (vt joonis 4) Kategooriat hinnati keskmisest tunduvalt kõrgemaks 3,2 punktiga kõikide töötajate poolt. Kõige vähem olid töötajad nõus väitega „organisatsioon pakub täiendõppe ja koolitusvõimalusi“, mida hinnati 3 punktiga, mis on keskmisest kõrgem tulemus. Osakondadest olid kõige rohkem nõus neljanda kategooriaga puhastus- ja haldusosakond 3,5 punktiga. Kõige vähem oli nõus raviosakond 2,8 punktiga. Nende jaoks ei pakuta piisavalt täiendõppe ja koolitusvõimalusi. Seda väidet hinnati raviosakonna poolt 2,6 punktiga.



Joonis 4. Osakondade hinnangud soodustustele, tunnustamisele ja tagasisidele ning töökeskkonnale ja korraldusele

Ettevõtte juhtkonnal tuleks kaaluda võimalusi pakkuda rohkem täiendõpet või koolitusi töötajate tööülesannete parendamiseks, sest siis tunnevad töötajad ennast ka tööolles kindlamana ja rahulolevamana. Kõige rohkem oli nõus vastuvõtt, et töötajad saavad piisavalt täiendõpet ja koolitusi hinnates seda väidet 3,5 punktiga. 42 töötajat arvavad, et ettevõtte pakub töötajatele piisavalt hüvitisi ja soodustusi. 12 vastajat ei ole nõus, et organisatsioon pakub piisavalt täiendõppe ja koolitusvõimalusi. (vt tabel 9)

Tabel 9. Soodustuste kategooria vastajate statistilised andmed

Väited	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
Ettevõtte pakub töötajatele piisavalt hüvitisi ja soodustusi.	26	16	4	1	2
Ettevõtte edendab tervist ja sporti läbi töötajate soodustuste.	19	13	11	1	5
Organisatsioon pakub täiendõppe ja koolitusvõimalusi.	14	20	10	2	3
Ettevõtte korraldab erinevaid ühisüritusi ning koosolekuid.	20	17	6	3	2

Viienda kategooria „tunnustamine ja tagasiside“ eesmärgiks oli teada saada, kui palju vastajad saavad tagasisidet oma tehtud tööle ning kui palju neid tunnustatakse. Seda

kategooriat hinnati personali poolt 2,9 punktiga. Kõige rohkem väideti töötajate poolt, et nende otsene ülemus annab piisavalt tagasisidet tehtud tööle, mida hinnati 3,2 punktiga. Kõige vähem oldi nõus juhtkonna poolse tunnustusega heade töö tulemuste eest, mille keskmine oli 2,7 punkti kõikide vastanute peale. Hotelliteenindajad olid kõige rohkem nõus viienda kategooria väidetega, hinnates seda 3,4 punktiga. Kõige vähem nõus oli toitlustusosakond 2,5 punktiga. Toitlustusosakonna töötajad tundsid, et nende tööd ei väärtustata piisavalt. (2,1 punkti) 11 töötajat olid täielikult nõus, et ettevõttes väärtustatakse nende tööd ja 21 töötajat olid osaliselt selle väitega nõus. „Minu tööalaste ettepanekute ja soovitusetega arvestatakse“ väitele vastas ainult üks töötaja, et ta ei ole sellega üldse nõus. (vt tabel 10)

Tabel 10. Tunnustamise ja tagasiside kategooria vastajate statistilised andmed

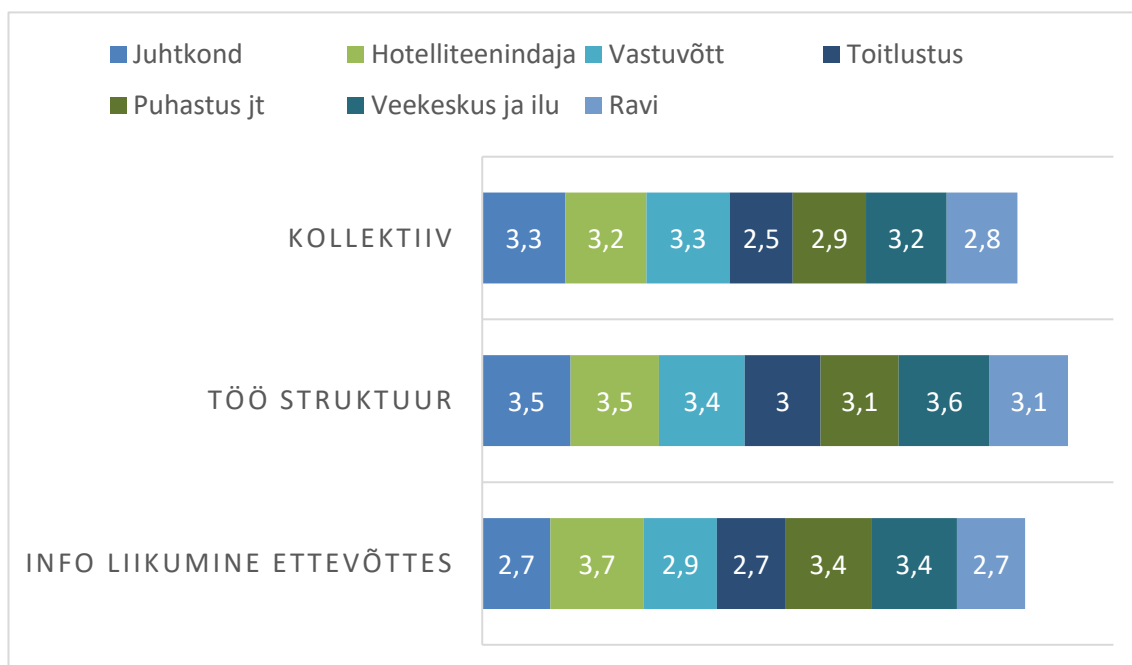
Väited	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
Minu töö tulemusi väärtustatakse.	11	21	8	5	4
Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töö tulemuste eest.	9	20	11	6	3
Minu otsene ülemus annab mulle piisavalt tagasisidet tehtud töö eest.	18	22	6	2	1
Minu tööalaste ettepanekute ja soovitusetega arvestatakse.	13	23	9	1	3

Kuuenda kategooria „töökeskkond ja korraldus“ väited puudutasid töötingimuste olukorra tegureid. Kogu personal hindas seda kategooriat 3,5 punktiga, mis oli kategooriatest ka kõige kõrgem keskmine tulemus. Selle tulemuse põhjal võib öelda, et ettevõtte on töötajatele loonud väga head töötingimused. 43 töötajat vastas, et isiklike mobiiliseadmete kasutus pauside ajal on lubatud. Viis vastajat olid sellega osaliselt nõus ning üks vastaja polnud sellega osaliselt nõus. (vt tabel 11)

Tabel 11. Töökesekkond ja korraldus kategooria vastajate statistilised andmed

Väited	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
Ettevõttes on head töötingimused.	23	19	6	0	1
Minu töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad.	26	18	3	1	1
Isiklike mobiiliseadmete kasutamine on pauside ajal lubatud.	43	5	1	0	0
Mulle antakse piisavalt lõuna- ja puhkepause.	28	15	4	1	1

Tänapäeval on mobiiliseadmete kasutamine väga populaarne ning ka ettevõtte peab seda arvestama ning kooskõlas töökoha eripäradega ka võimaldama. Toitlustusosakond hindas kuuendat kategooriat kõige madalamalt. (3,4 punkti) Toitlustusosakonna töötajad eelkõige pole nõus väitega, et nende töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad. (3 punkti) Hotelliteenindajad arvasid, et nende jaoks on kõik töö tegemiseks vajalikud töövahendid alati olemas, andes sellele väitele maksimumpunktid ehk 4 punkti.



Joonis 5. Osakondade hinnangud kollektiivile, töö struktuurile ja infoliikumisele ettevõttes

Seitsmendat kategooriat „kollektiiv“ hindas personal 3,3 punktiga. (vt joonis 5) Töötajate omavaheline läbisaamine on üheks määravamaks teguriks töörahulolus. 48 töötajat oli nõus väitega, et nende kolleegid suhtuvad neisse hästi. Üks töötaja ei olnud sellega üldse nõus. 45 töötajat arvas, et saavad kolleegidega vabalt suhelda ning probleeme lahendada. Kolm töötajat selle väitega pigem ei olnud nõus ning üks töötaja ei osanud sellele väitele vastata.

Toitlustusosakond hindas „kollektiivi“ kategooria väiteid kõige madalamalt ehk 3 punktiga. Enamus toitlustusosakonna töötajatest ei olnud nõus väitega, et töötajate vahel pinged puuduvad. (2,3 punkti) Kui töötajate vahel on pinged, kannatab selle all ka töötaja töörahulolu ning samuti töö tulemused võivad sellevõrra halveneda. Samuti hindas ka raviosakond töötajate vaheliste pingete väidet üsnagi madala keskmise tulemusega ehk 2,4 punktiga. (vt tabel 12)

Tabel 12. Kollektiivi kategooria vastajate statistilised andmed

Väited	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
Ettevõttes on hea meeskonnatöö ja sõbralik õhkkond.	21	24	3	1	0
Minu kolleegid suhtuvad minusse hästi.	31	17	0	1	0
Saan kolleegidega vabalt suhelda ning probleeme lahendada.	34	11	2	1	1
Töötajate vahelised pinged puuduvad.	8	22	13	4	2

Järgnevalt hinnati kaheksandas kategoorias „töö struktuuri“, mis käsitles peamiselt tööülesandeid, tööturvalisust jne. Üldiselt hinnati seda kategooriat personali poolt 3 punktiga, mis oli ka keskmisest parem tulemus. 48 töötajat vastas, et tunneb ennast tööl turvaliselt ning üks töötaja vastas, et pigem ei tunne end turvaliselt. 26 vastajat ei olnud nõus väitega, et nende tööülesanded on töötasuga võrdsed, 20 töötajat aga oli sellega nõus. Kolm töötajat ei osanud sellele väitele vastata. 33 töötajat on nõus, et töökoormus vastab nende töökohale. 16 töötajat ei olnud selle väitega nõus. (vt tabel 13)

Tabel 13. Töö struktuuri kategooria vastajate statistilised andmed

Väited	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
Minu tööülesanded on töötasuga võrdsed.	8	12	18	8	3
Minu töö võimaldab mul maksimaalselt kasutada oma võimeid, teadmisi ja oskusi.	16	20	7	5	1
Ma tunnen ennast tööl turvaliselt.	27	21	1	0	0
Minu töökoormus on töökohale vastav.	17	16	12	4	0

Kõige madalamaks hinnati „töö struktuuri“ kategoorias tööülesannete vastavust töötasuga. (2,4 punkti) Kõrgeima tulemuse sai tööturvalisuse väide, mida hindas personal 3,5 punktiga. Toitlustusosakond hindas taaskord „töö struktuuri“ kategooriat kõige madalamalt 2,5 punktiga ning nende jaoks samuti pole tööülesanded võrdsed töötasuga. Seda väidet hindas toitlustusosakond kõigest 1,9 punktiga. Siit järeldub, et toitlustusosakonna tööülesanded võiks üle vaadata ja ära hinnata ning viia paremasse vastavusse töötasudega.

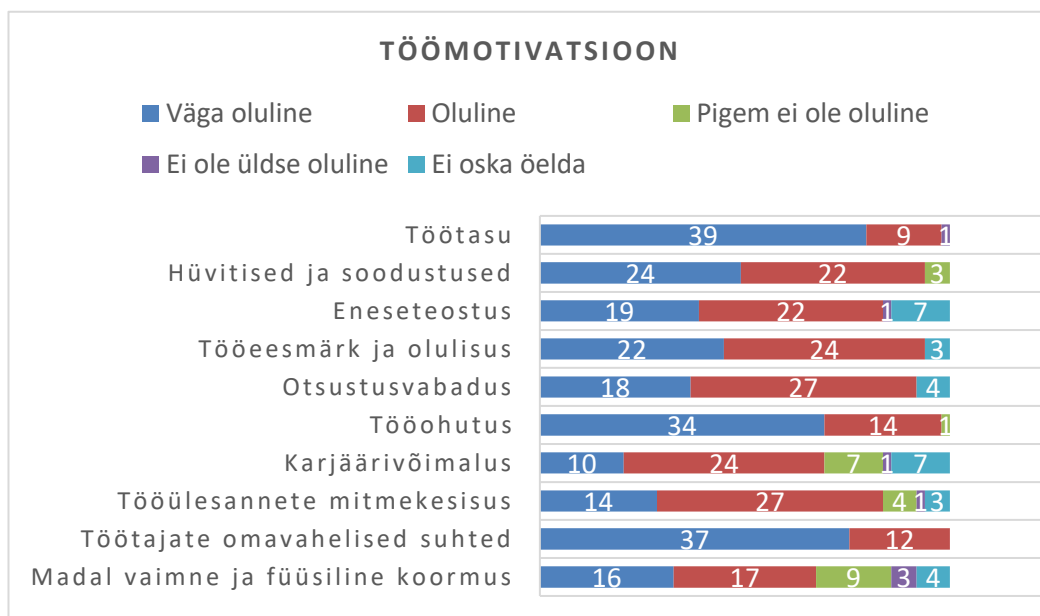
Viimases kategoorias „info liikumine ettevõttes“ hinnati kui kättesaadav on informatsioon ettevõttes. Antud kategooriat hinnati 3,1 punktiga kogu personali poolt. 38 töötajat arvab, et ettevõttes on töö tegemiseks vajalik informatsioon piisav ja vajadusel kiiresti kättesaadav. 11 vastajat selle väitega pigem ei olnud nõus. (vt tabel 14) Võrdselt ja ühtlasi kõrgeimalt hinnati kahte viimast väidet „töötajate vahel liigub informatsioon piisavalt“ ning „tehnoloogia on ettevõttes kaasaegne“, mida hinnati 3,1 punktiga.

„Info liikumise“ väitega olid kõige enam nõus hotelliteenindajad 3,7 punktiga. Kõige enam nõus oldi väitega, et ettevõttes on töö tegemiseks vajalik informatsioon piisav ja vajadusel kiiresti kättesaadav, mida hinnati 3,8 punktiga. Kõige vähem olid viimase kategooriaga nõus juhtkond, raviosakond ja toitlustusosakond, mida hinnati kõigi kolme osakonna poolt 2,7 punktiga. Toitlustusosakond polnud kõige enam nõus väitega, et ettevõtte juhtkond annab regulaarselt ülevaateid töö tulemustest, arengutest ja eesmärkidest, mida hinnati 2,1 punktiga.

Tabel 14. Info liikumine ettevõttes kategooria vastajate statistilised andmed

Väited	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
Ettevõttes on töö tegemiseks vajalik informatsioon piisav ja vajadusel kiiresti kättesaadav.	17	21	7	4	0
Ettevõtte juhtkond annab regulaarselt ülevaateid töö tulemustest, arengutest ja eesmärkidest.	18	14	10	4	3
Töötajate vahel toimub pidev informatsiooni vahetus.	17	23	7	2	0
Ettevõttes kasutatav tehnoloogia on kaasaegne.	16	19	8	2	4

Küsimustiku teises osas paluti vastajatel hinnata kümmet töömotivatsiooni tegurit. Hindamiseks kasutati Likerti skaalat ning tegureid oli võimalik hinnata järgnevalt: väga oluline; oluline; pigem ei ole oluline; ei ole üldse oluline; ei oska öelda. (vt joonis 6) Töötajatel paluti märkida iga teguri juurde sobib vastus. Töömotivatsiooni uuringu tulemusena selgus, et kõige olulisemaks motivatsiooni teguriks pidasid töötajad töötasu. Seda tegurit pidasid kõige olulisemaks 39/49st vastanud töötajatest.



Joonis 6. AS Taastusravikeskus Viiking töötajate töömotivatsiooni tegurite tulemused

Kõikidest vastanutest oli ainult üks töötaja, kes arvas, et töötasu pole motivatsiooni tegurite seas üldse oluline. Ülejäänud töötajad vastasid, et töötasu on töömotivatsiooni juures väga oluline või oluline tegur. Üheks oluliseks motivatsiooni teguriks peeti ka töötajate omavahelisi suhteid, mille märkisid kõige olulisemaks 37/49st vastanust. Teisteks olulisteks motivatsiooniteguriteks hinnati veel ka tööohutust ning hüvitisi ja soodustusi. Ohutud töötingimused, motiveeriv töötasu ja head suhted töötajatega on just need tegurid, mille alusel võib tuletada, et töötaja on motiveeritud ettevõttes töötama. Samuti tuleb olulistena teguritena välja tuua töötajale antud otsustusvabadust ja tööülesannete mitmekesisust, mis mõjutavad personali motivatsiooni, töörahulolu ja seeläbi kogu töö tulemusi.

Küsimustiku kolmandas osas paluti vastajatel teha ettepanekuid ettevõtte töötajate töörahulolu ja motivatsiooni parendamiseks. (vt tabel 15) Kõige enam tunnevad töötajad, et nende praegune töötasu võiks olla kõrgem. (14 vastanut) Lisaks tõid osad töötajad välja, et nende töökoormus (10 vastajat) on liiga suur ning palk pole tehtava tööga vastavuses. Samuti tunnevad osad töötajad, et põhiülesannetele lisaks antakse palju lisatööd ning mõnede töötajate jaoks tundub see kurnav. Palgale lisaks sooviksid töötajad (13 vastajat) saada juhtkonna poolt rohkem tunnustust tehtud töö eest, sest tihtipeale antakse töötajatele pigem negatiivset tagasisidet kui positiivset.

Tabel 15. Töötajate ettepanekud töörahulolu ja motivatsiooni parendamiseks

Töötajate ettepanekud	Vastajate arv
suurem töötasu	14
töökoormus liiga suur	10
rohkem tunnustust ja head tagasisidet	13
rohkem koolitusi ja koosolekuid	10
info liikumine töötajate vahel	5

Samuti ootavad töötajad, et nende arvamusi ja ideid rohkem arvestataks ning võetaks kuulda ka töötajate probleeme. See oleks töötajate jaoks personaalsem ning motiveeriks neid rohkem ning paremini töötama. Osa töötajatest (10 vastajat) sooviks ka rohkem koolitusi ning töötajate ja juhtkonna vahelisi koosolekuid, kus töötajad saaksid oma

muredest rääkida. Samuti võiks juhtkond anda töötajatele ülevaateid ettevõtte olukorrast ja eesmärkidest. Sealhulgas lisati viie töötaja poolt, et info liikumine ettevõttes pole piisav ning võiks juhtkonna ning töötajate vahel olla paremini organiseeritud. (5 vastajat)

Tööraahulolu ja motivatsiooni tulemusi võrreldes saab järeldada, et nii tööraahulolu mõjutavad tegurid kui ka motivatsiooni tegurid on omavahel tihedalt seotud. Siinkohal toob autor näite tööraahulolu tasustamise väite „minu töötasu motiveerib mind tööd tegema“ ning motivatsiooni teguri „töötasu“, mis on selgelt omavahel seotud. Kuna enamus ettevõtte töötajad ei olnud nõus töötasu väitega ning töötasu toodi ka kõige olulisima motivatsiooni tegurina välja, siis võib järeldada, et ettevõtte töötajad ei ole tasustamise osas motiveeritud. Tööraahulolu ja motivatsiooni uuringu tulemuste sarnasusena võib veel välja tuua tööohutuse, mida peeti oluliseks nii tööraahulolu kui ka motivatsiooni tegurina. Siinkohal võib autor järeldada, et motivatsiooni tegureid leidud tööraahulolu tegurite seas ning nad on omavahel tihedalt põimunud.

3. JÄRELDUSED JA PARENDUSETTEPANEKUD

AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahulolu ja motivatsiooni uuringu tulemustest selgus, et ettevõtte töötajatel on mõned murekohad ja ettepanekud, mille parendamine aitaks töötajaid tunda ennast veel rohkem rahulolevana ja motiveerituna. Uuringu põhjal võib järeldada, et üldiselt ettevõttes töörahulolu ja motivatsioonisüsteem toimib ning personal on erinevate käsitletud töörahulolu mõjutavate teguritega nõus, kuid mõne osakonna töötajate tagasiside põhjal saaks lisameetmetega nende töörahulolu ja motivatsiooni veelgi parendada.

Analüüsisides Maslowi „vajaduste hierarhia“ (Maslow, 1943, 370-396) põhjal uuringu esimese osa tulemusi saab järeldada, et AS Taastusravikeskus Viiking on oma töötajatele taganud peamised füsioloogilised vajadused nagu palk, tööturvalisus ning ka ettevõtte poolt pakutavad soodustused. Siiski võib järeldada tulemuste põhjal, et personal pole töötasuga rahul, sest suur osa töötajatest polnud nõus väitega, et töötasu motiveerib neid tööd tegema. Lisaks võib järeldada tulemustest, et ettevõttes on tagatud töötajate ohutuse aste hierarhias, sest enamus töötajaid tunnevad tööl olles turvaliselt. Personal on ka järgmise kuuluvusastme teguritega ettevõttes nõus. Tulemustest selgus, et töötajate jaoks on ettevõttes peamiselt sõbralik õhkkond ning hea meeskonnatöö, mis aitab kaasa kuuluvustundele. Samuti tulemuste põhjal võib järeldada, et osad ettevõtte töötajad pole aga „vajaduste hierarhia“ järgnevate astmeteni jõudnud nagu „lugupidamine“ ja viimase astmeni „eneseteostus“, sest osad töötajad pole nõus, et ettevõtte juhtkond tunnustab töötajaid piisvalt ning samuti jääb puudu ka eneseteostus teguritest nagu koolitused.

Küsimustiku teist osa Herzbergi hügieeni- ja motivatsioonitegurite teooria (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959) alusel analüüsisides motiveerivad rohkem ettevõtte töötajaid hügieenitegurid nagu palk, töötajate omavahelised suhted, tööohutus kui motivatsioonifaktorid nagu eneseteostus, ametikõrgendus, enesearendus, mida ei peetud nii oluliseks. Herzbergi tões oma teorias, et hügieenifaktorid on just need, mis motiveerivad ettevõttes töötama.

Uuringu kõiki tulemusi arvesse võttes võib järeldada, et ettevõtte töötajad on pigem rahul oma tööga ning sellega seotud mõjuteguritega nagu tööohutus, töökeskkond, soodustused. Enamjaolt on töötajad motiveeritud ettevõttes töötama, sest peamised hügieenitegurid on tagatud. Kuna töötasu on ka üheks oluliseks hügieeniteguriks töötajate jaoks, siis ka see tuleb võimalusel rohkem motiveerivamaks luua.

Kõige rohkem rahul oli ettevõtte personal töökeskkonna- ja korralduse teguritega. Töökeskkond on töörahulolu oluline tegur ning seda kinnitas ka Holston-Okae ja Mushi, (2018, lk 234) majutusvaldkonnas läbiviidud uuring, millest võib järeldada, et AS Taastusravikeskus Viikingi töötajatel pole soovi ettevõttest lahkuda. Kui ettevõttes on hea ja turvaline töökeskkond- ja tingimused, siis loob see töötajale parema heaolutunde.

Tulemuste põhjal võib järeldada, et ettevõtte töötajate vahelised suhted on head, kuid mõned töötajad arvasid, et aegajalt esineb töötajate vahel ka pingeid. Robbinsi (1993) sõnul aitavad töörahulolu tõsta sõbralikud ja toetavad töökaaslased. Autor teeb ettepaneku korraldada rohkem ühiseid üritusi, näiteks ühised väljasõidud, teatrikülastused, spordiüritused, meeskonnakoolitused väljaspool ettevõtet jne, kus töötajad saavad sõbralikumas õhkkonnas koos aega veeta.

Kõige rahulolematumad on AS Taastusravikeskus Viiking töötajad tasustamise ja eneseteostus- ning arenguvõimalustega. Personali jaoks on töötasu alati oluline tegur töörahulolu mõõtmisel ning seda kinnitab ka Liu ja Yangi Hiina majutusasutuses tehtud töörahulolu uuring, mis näitas, et töötajad ei olnud samamoodi töötasuga rahul. (Liu & Yang, 2009, lk 209) Samuti leiti Brasiilia ärihotellis tehtud töörahulolu uuringus, et palk on oluline töörahulolu mõjutegur (Southgate & Mondo, 2017, lk 98).

Käesoleval hetkel on seoses Eesti Vabariigi Valitsuse kehtestatud eriolukorraga ja sellest tuleneva ettevõtluse seiskumisega ettevõtetel väga suur surve ja finantsiliselt keeruline hakkama saada. Tuleb kasutada erinevaid pakutavaid meetmeid ja vahendeid töö ümber korraldamiseks ja töötajatele sissetuleku tagamiseks. Läbiviidud küsitluse põhjal selgus, et personal on enamasti rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustuste ja hüvitistega ning nad tunnevad, et on selles osas väärtustatud. Ka Goh ja Okumus (2020, lk 4) majutusvaldkonnas läbiviidud uuringus leiti, et ettevõttel tasuks kaaluda boonussüsteeme ning premeerimisvõimalusi.

Töötajate rahulolu tõstmiseks tuuakse järgnevad ettepanekud tasustamise ja soodustuste osas:

- tutvumispaketid ettevõtte töötajatele majutus-, spaa- ja teiste tervisekeskuse teenuste kasutamiseks;
- boonussüsteem ja erinevad premeerimisvõimalused hea töö eest;
- soodustused partnerettevõtetes.

Eneseteostus- ja arenemisvõimaluste hinnangute alusel võib järeldada, et enamus töötajaid sooviks oma tööalal edaspidi jätkata ning nad arvavad, et töö on põnev ja väljakutseid pakkuv, kuid ettevõtte poolt pakutavate koolituste ja arenemisvõimaluste osas on töötajate hinnangul puudu. Kuna tööalane areng ja enesetäiendus motiveerib töötajat, tõstab ettevõtte kvaliteeti ja loob seeläbi perspektiivis ka suuremat kasumit, tuleks kaaluda rohkemate võimaluste pakkumist personali enesetäiendamiseks. Ka David McClellandi saavutuste teooria kohaselt on töötajatel soov edasi areneda ja edu saavutada. (Shajahan & Shajahan, 2004, lk 95) Samuti kinnitasid eneseteostuse olulisust majutusettevõtetes ka Lundberg, Gudmundson ja Andersson (2009) oma uuringus. Autor toob siinkohal välja mõned ettepanekud:

- erinevad keelekoolitused;
- iga osakonna erialased koolitused;
- meeskonnatöö koolitused;
- arenguestlused, selgitamaks välja iga töötaja arenguvajadused ja soovid.

Vastajate hinnangu kohaselt on personal põhiliselt töötajate tunnustamise ja tagasisidestamisega rahul. Kõige vähem rahul tunnustamisega seotud teguritega oli toitlustusosakond. Siinkohal soovitab autor juhtkonnal pöörata suuremat tähelepanu toitlustusosakonna personali tööle, nende tunnustamisele ning väärtustamisele, et töötajad tunneksid ennast kollektiivi olulise osana ja ei kaotaks motivatsiooni ettevõtte hea käekäigu nimel pingutada. Tunnustuse ja tagasiside parendusettepanekud oleksid järgmised:

- juhtide poolt järjepidev töötajate tähelepanu ja tunnustamine igapäevase töö ajal;
- pöörduda töötajate poole sagedamini positiivse tagasisidega;
- kord kvartalis või vastavalt võimalustele parimate töötajate avalik tunnustamine ja premeerimine.

Uuringu tulemusel võib samuti järeldada, et juhtkonnalt oodatakse rohkem informatsiooni ja ülevaateid ettevõtte tööst, arengutest ja eesmärkidest ning ootustest töötajatele. Seda kinnitavad oma uuringus ka Dagenais-Desmarais, Leclerc ja Londei-Shortall (2018), et töötajad soovivad olla rohkem kaasatud. Selleks soovitab autor võimalusel korraldada regulaarseid koosolekuid (näiteks kord kuus), et anda töötajatele informatsiooni ettevõtte hetkeolukorrast, tulemustest, arengutest ja lähi-eesmärkidest. Samuti võiks nendel koosolekutel olla võimalus arutleda personali probleemide, arvamuste ja ettepanekute üle töö parendamiseks ning probleemide lahendamiseks.

Kuigi info liikumisega ettevõttes olid töötajad pigem rahul, siis veel paremaks vastastikuseks infovahetuseks võiks osakonnajuhatajad oma töötajatega korraldada tihedamini lühikesi infokoosolekuid. Samuti võiks luua ettevõttesisesse veebipõhise informatsioonisüsteemi, mille kaudu saaksid juhid, allüksused ja nende töötajad omavahel jagada kiiresti vajalikku informatsiooni ja teateid.

Ettevõtte töö struktuuri osas sai kõige rohkem tähelepanu töötasu ja tööülesannete võrdsuse tegur. Osade vastajate hinnangul ei ole nende tööülesanded ja töökoormus töötasuga vastavuses, samuti on töötajatel lisäülesandeid palju ja töökoormus sellest tulenevalt liiga suur. Liiga suurt koormust teenindusvaldkonnas kinnitasid oma uuringutes ka Tnay, Othman, Siong ja Lim (2013) ning Goh ja Okumus (2020). Liiga suur töökoormust täheldati ka Ameerika Ühendriikides asuvas hotellis tehtud uuringus, mis kinnitab ka käesoleva uuringu tulemust. (O'Neill & Davis, 2011, lk 388) Siinkohal võiks juhtkond töötajate ettepanekud ja mured ära kuulata ning kaardistada ja hinnata iga töötaja tööülesandeid. Võimalusel võiks juhtkond jagada tööülesanded personali vahel tasakaalustatumalt, et töötajatel ei tekiks ülekoormust, tööstressi ja sellega seoses ka töömotivatsiooni langust.

AS Taastusravikeskus Viiking personali motiveerivad kõige enam töötasu, töötajate omavahelised head suhted, töökeskkonna turvalisus ning hüvitised ja soodustused. Töö tasustamise osas on personali jaoks samuti olulised töötasustamise kriteeriumid ja põhimõtted, et töötasud oleksid võrreldavad ja töötajatel oleks arusaadav, mille alusel neile tasu makstakse. Autori poolne soovitus juhtkonnale, on kaardistada osakondade tööülesanded ja palga maksmise põhimõtted.

Nagu läbiviidud küsitluse tulemustest ja esitatud ettepanekutest järeldeb, ei mõjuta personali töörahulolu ja motivatsiooni ainult materiaalsed tegurid, vaid oluline on ka personali vaheline pingevaba ja sõbralik suhtlemine. See tagab sujuva kommunikatsiooni ettevõtte eesmärkide täitmiseks. Toimiva meeskonnatöö ühtsuse ja rahulolu loomiseks peab juhtkond tunnetama oma töötajaid kui indiviide, mitte vaid ühtset tervikut. See loob aluse iga töötaja vajaduste ja soovide väärtustamiseks ning arvestamiseks, seeläbi personali kõrge töörahulolu ja motivatsiooni ning lõppkokkuvõttes ettevõtte eduka toimimise. Lõputöö autor loodab, et läbiviidud uuringu tulemusel on AS Taastusravikeskus Viiking juhtkonnal parem ülevaade personali töörahulolust ning küsitluse analüüsi tulemusel esitatud soovituste ning parendusettepanekute kasutamisel on võimalik ettevõtte töötajate töörahulolu ning motivatsiooni veelgi tõsta.

KOKKUVÕTE

Majanduse kiire arengu ja tööjõu vabama ning avatuma liikumise taustal on viimasel kümnendil üha olulisemaks muutnud kvalifitseeritud tööjõu leidmine ja hoidmine ettevõtetes. Kuna vanuseliselt noorem tööjõud on avatum, otsib uusi väljakutseid ja on rohkem motiveeritud töötama kõrgetasemelise tehnoloogia, kaasaegse töökeskkonna ja hea töökliimaga ettevõtetes, sunnib see ettevõtteid järjest rohkem töötajate nimel pingutama ning pöörama suuremat tähelepanu töötajate motivatsiooni ja kõrge töörahulolu hoidmiseks meeskonnas.

Töötajad on igas ettevõttes suurimad väärtuste loojad, seega sõltub ettevõtte edukus olulisel määral sellest, kui motiveeritud ja tööga rahul on personal. Töörahulolu ja motivatsioon on peaasjalikud tegurid nii ettevõtte kui ka töötaja enda jaoks. Kui töötaja on tööga rahul, on ka tema töö tulemus parem. Selleks, et hoida meeskonnas vajalikku head töökeskkonda tuleb ettevõtte juhtkonnal järjepidevalt uurida töötajate motivatsiooni ja töörahulolu hetkeseisu.

Antud lõputöös vaadeldi algselt erinevaid töörahulolu ja motivatsiooni teooriaid. Tuntumateks töörahulolu ja motivatsiooni käsitlevateks teooriateks on Maslowi "vajaduste hierarhia". Maslow paigutas rahulolu ja motivatsiooni kujundavad tegurid hierarhiasse, mille kohaselt tuleb saavutada esmalt inimese madalama astme vajadused ning seejärel saab rahuldada kõrgema astme vajadusi, mis aitavad saavutada suurema töörahulolu.

Teiseks oluliseks teooriaks peetakse Herzbergi kahe-faktori ehk hügieeni- ja motivatsiooni teooriat. Selle kohaselt saab töötajatel eristada kahte tüüpi vajadusi: hügieenilisi ja motiveerivaid. Hügieenifaktorid aitavad vältida isiklikku rahulolematust, kuid täieliku töörahulolu tagamiseks tuleb suuremat tähelepanu pöörata motivatsiooniteguritele. Victor H. Vroom oma „ootuste“ teorias leiab, et inimesed on

motiveeritud eesmärgi saavutamiseks tegutsema, kui nad usuvad selle eesmärgi väärtusesse ja kui nad näevad, et see, mida nad teevad, aitab neil eesmärgi saavutada.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli esitada ettepanekud AS Taastusravikeskus Viiking juhatusele personali töörahulolu parendamiseks ja motivatsiooni tõstmiseks. Töö koostamise käigus viis autor AS Taastusravikeskus Viiking personali seas läbi töörahulolu ja motivatsiooni uuringu, et selgitada välja ettevõtte töötajate tööga rahulolu hetkeolukord. Andmeid koguti küsimustiku abil, mis sisaldas töörahulolu väited ja töömotivatsiooni tegureid. Uuringule lisati ka avatud küsimus, mis võimaldas personalil teha ettepanekuid ettevõtte töörahulolu ja motivatsiooni parendamiseks.

Uuring viidi läbi 20.02.2020-18.03.2020, kui ettevõtte ajutiselt suleti COVID-19 pandeemia tõttu Eesti Vabariigi Valitsuse kehtestatud eriolukorra ajaks. Uuringus osales 49 töötajat 95-st. Kuna osa töötajate vastustest oli puudu, sai autor uuringu analüüsimisel teha vaid osalised järeldused kogu personali kohta. Uuring oli anonüümne, kuid personalil paluti märkida osakond, et oleks võimalik teha analüüs osakondade põhisel. Vastajad jaotusid seitsmesse osakonda: vastuvõtt, juhtkond, toitlustus, hotelliteenindajad, puhastusteenindus- ja haldus, raviosakond, veikeskus ja ilu.

AS Taastusravikeskus Viiking personali uuringutulemuste analüüsi põhjal võib väita, et ettevõtte töötajate töörahulolu ja motivatsiooni hinnatakse keskmiselt kõrgemaks. Kõige kõrgema tulemuse said töökeskkonna- ja korraldusega seotud tegurid ning sellele järgnes kollektiivi puudutavad tegurid. Kuigi toitlustusosakond hindas mõlemaid tegureid kõige madalamalt, võib kokkuvõttes öelda, et personal on ettevõtte töökeskkonna ja töötajate vaheliste suhetega rahul, mis aitab kaasa töörahulolu ja motivatsiooni tõstmisele.

Kõige madalamaks hinnati personali poolt töötasustamise ning eneseteostuse- ja arenguvõimaluste tegureid, mis nõuavad edaspidi juhtkonna poolt suuremat tähelepanu. Osad töötajad leidsid, et nende tööülesanded ei ole töötasuga võrdsed. Selle probleemi lahendamiseks pakkus töö autor välja erinevaid võimalusi, nagu näiteks arenguestlus, töökohtade ja ülesannete kaardistamine ning sellest tulenevalt tööülesannete tasakaalustatum jagamine personali vahel. Samuti leidis osa töötajaid, et personali häid töö tulemusi ei tunnustata piisavalt ja rohkem pöörduakse töötajate poole negatiivse tagasisidega. Töötajad soovisid ka rohkem tööalaseid arengu- ja koolitusvõimalusi.

Uuringu analüüsi tulemustest lähtuvalt esitas autor lõputöö eesmärgi täitmiseks omapoolsed parendusettepanekud AS Taastusravikeskus Viiking juhtkonnale ettevõtte personali töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks. Juhtkonnapoolne järjepidev tähelepanu personali tööalastele vajadustele ning töötajate töö suurem väärtustamine tagab kõrge motivatsioonitaseme ja töörahulolu ning seeläbi ettevõtte eduka toimimise ja eesmärkide parema saavutamise. Antud lõputöö uuringutulemuste ja järelduste põhjal saab AS Taastusravikeskus Viiking juhtkond parema ülevaate personali töörahulolu- ja motivatsiooni hetkeolukorrast ja rohkem tähelepanu vajavatest probleemkohtadest.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 422-436.
- Alam, M., & Latham, S. D. (2019). "It's not my fault": Employee response to negative performance feedback. *Organizational Dynamics*.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.005>
- AS Taastusravikeskus Viiking. (s.a.). Viiking Spaa Hotell Pärnus. Loetud aadressil
<https://www.viiking.ee/parnu-hotell/>
- Avneet, K. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies, 3*, 1061–1064.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.
- Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R., & Yeves, J. (2019). Professional self-efficacy and job satisfaction: The mediator role of work design. *Journal of work and organizational psychology, 35*, 157-163. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a18>
- Bates, J., Barnes, M., & Lang, S. (2019). What workers want: Europe. Retrieved from
https://www.savills.co.uk/research_articles/229130/283562-0/what-workers-want-europe-2019
- Brampton Small Business Enterprise Centre. (n.d.). *Brampton*. Retrieved from
[http://www.brampton.ca/EN/Business/BEC/resources/Documents/What%20is%20a%20Standard%20Operating%20Procedure\(SOP\).pdf](http://www.brampton.ca/EN/Business/BEC/resources/Documents/What%20is%20a%20Standard%20Operating%20Procedure(SOP).pdf)
- Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Çankir, B., & Arikan, S. (2019). Examining work engagement and job satisfaction variables in their relations with job performance and intention to quit. *Journal of business research-turk, 11*, 1133-1150.
<https://doi.org/10.20491/isarder.2019.661>

- Career & talent management specialists. (n.d.). Job structure & Evaluation. Retrieved from <http://www.calent3.com/our-services/human-resource-transformation/job-structure-evaluation/>
- Dagenais-Desmarais, V., Leclerc, J. S., & Londei-Shortall, J. (2018). The relationship between employee motivation and psychological health at work: A chicken-and-egg situation? *Work & Stress*, *32*, 147–167. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1317880>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Duncan, M. K. W., & Blugis, A. (2011). Maslow's Needs Hierarchy as a Framework for Evaluating Hospitality Houses' Resources and Services. *Journal of Pediatric Nursing*, *26*(4), 325-331. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2010.04.003>.
- Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, *66*(4), 505- 514. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00611.x>
- FeiBel, A., Swart, E., & March, S. (2018). The impact of work ability on work motivation and health: A longitudinal study based on older employees. *Journal of occupational and environmental medicine*, *60*, 238–244. [10.1097/JOM.0000000000001244](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001244)
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, *33*. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of management annals*, *3*, 317-375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International*

- Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving millennial employee well-being and task performance in the hospitality industry: the interactive effects of HRM and responsible leadership. *Sustainability*, 11, 4410. doi:10.3390/su11164410
- Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: John Wiley.
- Hitka, M., Kozubíková, L., & Potkány, M. (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 19, 80-95. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1413009>
- Holston-Okae, B. L., & Mushi, R. J. (2018). Employee turnover in the hospitality industry using Herzberg's two-factor motivation-hygiene theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 218-248. DOI: 10.6007/IJARBS/v8-i1/3805
- Hsiao, A., Ma, E., & Auld, C. (2017). Organizational ethnic diversity and employees' satisfaction with hygiene and motivation factors – a comparative IPA approach. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(2), 144-163.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1181020>
- Judge, T.A., & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective well-being at work. Guilford Publications, New York. Retrieved from <https://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being%20Judge%20&%20Klinger.pdf>
- Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organisational Behaviour*, 19, 151.
- Kahn, W. (2015). Interview with Workforce Magazine. Peakon
- Kellerman, B. (2004). Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters. Harvard Business School. Boston. MA.

- Kolstrup, C. L. (2012). What factors attract and motivate dairy farm employees in their dairy farming. *Work*, 41, 5311–5316. 10.3233/WOR-2012-0049-5311
- Laškarin, A. M. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and hospitality management*, 23, 105-117. Doi: 10.20867/thm.23.1.8.
- Lewis, J. (2014). Nature of Work vs. Level of Work. *Demand Media*. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/nature-work-vs-level-work-33710.html>
- Liu, Z., Yang, J. (2009). A Study on Job Satisfaction of Hotel Employees. *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 204-209. doi: 10.1109/ICIII.2009.510.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Locke, E., & Latham, G. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*. 16. 10.2307/258875.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890-899. DOI: 10.1016/j.tourman.2008.12.003
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. Retrieved from <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Goal-Setting%20Theoryof%20Motivation%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>
- Luthans, F (2005). *Organizational behavior*. 10th ed. McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mbindyo, P. M., Blaauw, D., Gilson, L., & English, M. (2009). Developing a tool to measure health worker motivation in district hospitals in Kenya. *Hum Resour Health*, 7(40), 1-11. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-7-40>
- McGregor, D. M. (1967). *The Professional Manager*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Murula, H. (2016). *Personali töörahulolu ja motivatsioon hotell London OÜ näitel*. (Lõputöö). Loetud aadressil https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/53905/murula_helena.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Noe, R., Hollenback, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2010). *Human Resource Management*. New York, NY: McGraw Hill/Irwin.
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385–390. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.07.007
- Ogunkuade, I. M., & Ojiji, O. O. (2018). The Nigerian Validation of Spector's Job Satisfaction Survey. *IFE Psychologia*, 26(1), 170-181.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parts, S. (2014). *Personali töörahulolu ja motiveerimine OÜ Hotell Tartu näitel*. (Lõputöö). Loetud aadressil http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/43954/parts_sigrit.pdf
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper saddle river, NJ: Prentice-Hall.
- Prossack, A. (2019). How employee satisfaction affects customer satisfaction. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2019/05/31/employee-satisfaction-customer-satisfaction/#29bbb7565e2c>
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Roditis, K., Samara E., & Louis K. (2019). A survey to assess job satisfaction among junior doctors in Greece. *Scientific Chronicles*, 24(1), 72-96. eoi: <http://eoi.citefactor.org/10.11212/exronika/2019.1.7>

- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management, 43*, 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review, 6*, 377-393. DOI: 10.1177/1534484307307546
- Samnani, A. K. (2013). The early stages of workplace bullying and how it becomes prolonged: The role of culture in predicting target responses. *Journal of Business Ethics, 113*, 119–132. doi:10.1007/s10551-012-1286-6
- Shajahan, D. S., & Shajahan, L. (2004). Organization behavior. New Age International Publications. 21.
- Sotsiaalministeerium. (s.a.). Mitmekesisus. Loetud aadressil <https://www.sm.ee/et/mitmekesisus>
- Southgate, A. N., & Mondo, T. S. (2017). Perceptions of job satisfaction and distributive justice: A case of brazilian F&B hotel employees. *Tourism, 65*, 87–101. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=122628386&site=eds-live>
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications, Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231549.n1>
- Tan, S. K. (2014). Job Satisfaction and Motivation: What are the Differences among these Two? *European Journal of Business and Social Sciences, 3*, 94-102. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/262731796_Job_Satisfaction_and_Motivation_What_are_the_Differences_among_these_Two
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia – Social and Behavioural Sciences, 3(1)*, 10-23.
- Viikingite head tavad. (2020). AS Taastusravikeskus Viiking.
- Vukelic, M., Izmic, S. C., & Petrovic, I. B. (2019). Acceptance of workplace bullying behaviors and job satisfaction: Moderated mediation analysis with coping self-efficacy and exposure to bullying. *Psychological Reports, 122*, 1883–1906. DOI: 10.1177/0033294118793985

- Waight, J., & Madera, J. M. (2011). Diversity training: Examining minority employees' organizational attitudes. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 365–376. doi: 10.1108/17554211111162471
- Wegge, J. van Dick, R., Fisher, G. K., West, M. A., & Dawson, J. F. (2006). A test of basic assumptions of Affective Events theory in Call Centre Work. *British Journal of Management Behaviour*, 21(2), 237-254. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00489.x>
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1999). *Management: A global perspective*. McGraw-Hill. Inc.
- Wilkesmann, U., & Schmid, C. J. (2014). Intrinsic and internalized modes of teaching motivation. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), 6-27. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2013-0022>
- Williams, G. C., Halvarib, H., Niemiecc, C. P., Sørebo, Ø., Olafsen, A. H., & Westbyeb, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28, 404-419. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>
- Zlate, S., Cucui, G. (2015). Motivation and performance in higher education. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 180, 468–476. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.02.146

Lisa 1. AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahulolu ja motivatsiooni küsimustik

AS TAASTUSRAVIKESKUS VIIKING PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI KÜSIMUSTIK

Lugupeetud vastaja!

Minu nimi on Hanna-Liisa Kokk ning olen Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži turismi- ja hotelliettevõtluse kolmanda kursuse tudeng. Seoses minu lõputööga on mul soov läbi viia personaliuuring. Käesoleva uuringu eesmärk on välja selgitada AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid. Küsimustik on anonüümne ning uuringust saadud teavet kasutatakse vaid üldistatud kujul lõputöö koostamisel ning selle põhjal parendusettepanekute tegemiseks AS Taastusravikeskus Viiking personali töörahulolu ja motivatsioonile.

**Täidetud ankeet palun tuua suletud ümbrikus hotelli vastuvõtulauas asuvasse kasti hiljemalt
23.03.2020.**

Suur tänu, et leiate 10-15 minutit küsimustikule vastamiseks!

1. Hinnake järgnevaid töörahulolu valdkondi ettevõttes.

Hindamisel tõmmata ring ümber **ühele** sobivale vastusevariandile:

4 – olen nõus; 3 – pigem olen nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 1 – ei ole nõus; 0 – ei oska öelda.

TASUSTAMINE		Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
1	Minu töötasu motiveerib mind tööd tegema.	4	3	2	1	0
2	Minu töötasu peegeldab minu panust töösse.	4	3	2	1	0
3	Minu töötasu on vastavuses minu teadmiste ja oskustega.	4	3	2	1	0
4	Minu töötasu on konkureerivate ettevõtetega samal tasemel.	4	3	2	1	0

ENESETEOSTUS JA ARENGUVÕIMALUSED						
5	Minu töö pakub piisavalt koolitusi ning arenemisvõimalusi.	4	3	2	1	0
6	Minu töö pakub põnevaid väljakutseid ja on huvitav.	4	3	2	1	0
7	Mul on võimalus oma tööalal ka edasi pürgida.	4	3	2	1	0
8	Olen oma töökohaga rahul ning soovin tulevikus samal tööalal ka jätkata.	4	3	2	1	0
JUHTIMINE						
9	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid ning peab nende arvamusi oluliseks.	4	3	2	1	0
10	Olen ettevõtte juhtimisstiiliga rahul.	4	3	2	1	0
11	Minu otsene juht on oma töös kompetentne ja austab oma alluvaid.	4	3	2	1	0
12	Juhtkond suudab hästi probleemide lahendamiseks toime tulla.	4	3	2	1	0
SOODUSTUSED						
13	Ettevõtte pakub töötajatele piisavalt hüvitisi ja soodustusi.	4	3	2	1	0
14	Ettevõtte edendab tervist ja sporti läbi töötajate soodustuste.	4	3	2	1	0
15	Organisatsioon pakub täiendõppe ja koolitusvõimalusi.	4	3	2	1	0
16	Ettevõtte korraldab erinevaid ühisüritusi ning koosolemisi.	4	3	2	1	0
TUNNUSTAMINE JA TAGASISIDE						
17	Minu töö tulemusi väärtustatakse.	4	3	2	1	0
18	Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töö tulemuste eest.	4	3	2	1	0
19	Minu otsene ülemus annab mulle piisavalt tagasisidet tehtud töö eest.	4	3	2	1	0
20	Minu tööalaste ettepanekute ja soovitusetega arvestatakse.	4	3	2	1	0

TÖÖKESKKOND JA - KORRALDUS						
21	Ettevõttes on head töötingimused.	4	3	2	1	0
22	Minu töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad.	4	3	2	1	0
23	Isiklike mobiiliseadmete kasutamine on pauside ajal lubatud.	4	3	2	1	0
24	Mulle antakse piisavalt lõuna- ja puhkepause.	4	3	2	1	0
KOLLEKTIIV						
25	Ettevõttes on hea meeskonnatöö ja sõbralik õhkkond.	4	3	2	1	0
26	Minu kolleegid suhtuvad minusse hästi.	4	3	2	1	0
27	Saan kolleegidega vabalt suhelda ning probleeme lahendada.	4	3	2	1	0
28	Töötajate vahelised pinged puuduvad.	4	3	2	1	0
TÖÖ STRUKTUUR						
29	Minu tööülesanded on töötasuga võrdsed.	4	3	2	1	0
30	Minu töö võimaldab mul maksimaalselt kasutada oma võimeid, teadmisi ja oskusi.	4	3	2	1	0
31	Ma tunnen ennast tööl turvaliselt.	4	3	2	1	0
32	Minu töökoormus on töökohale vastav.	4	3	2	1	0
INFO LIIKUMINE ETTEVÕTTES						
33	Ettevõttes on töö tegemiseks vajalik informatsioon piisav	4	3	2	1	0

	ja vajadusel kiiresti kättesaadav.					
34	Ettevõtte juhtkond annab regulaarselt ülevaateid töö tulemustest, arengutest ja eesmärkidest.	4	3	2	1	0
35	Töötajate vahel toimub pidev informatsiooni vahetus.	4	3	2	1	0
36	Ettevõttes kasutatakse tehnoloogiat kaasaegselt.	4	3	2	1	0

2. Kui oluliseks peate järgnevaid töömotivatsiooni tegureid? (Palun märkida sobiva vastuse juurde x.)

	Väga oluline	Oluline	Pigem ei ole oluline	Ei ole üldse oluline	Ei oska öelda
2.1. Töötasu					
2.2. Hüvitised ja soodustused					
2.3. Eneseteostus					
2.4. Töö eesmärk ja olulisus					
2.5. Otsustusvabadus					
2.6. Tööohutus					
2.7. Karjäärivõimalus					
2.8. Tööülesannete mitmekesisus					
2.9. Töötajate omavahelised suhted					
2.10. Madal vaimne ja füüsiline koormus					

3. Millised on Teie ettepanekud ettevõtte töötajate töörahulolu ja motivatsiooni parendamiseks?

Vastaja andmed (Palun tõmmake sobivale osakonnale joon alla):

Osakond: Juhtkond Toitlustus Puhastusteenindajad ja haldus Raviosakond

Vastuvõtt Veekeskus ja ilu Hotelliteenindaja

TÄNAN VASTAMAST!

Lisa 2. AS Taastusravikeskus Viiking personali keskmised hinnangud

		Personali keskmine	Juhtkond	Hotelliteenindaja	Vastuvõtt	Toitlustus	Puhastus ja haldus	Veekeskus ja ilu	Raviosakond
TASUSTAMINE		2,5	2,9	3,3	2	2	2,3	2,5	2,2
1	Minu töötasu motiveerib mind tööd tegema.	2,5	3	3,7	2	2,4	2	2,1	2,4
2	Minu töötasu peegeldab minu panust töösse.	2,5	3	3,3	1,5	1,9	2,5	2,9	2,1
3	Minu töötasu on vastavuses minu teadmiste ja oskustega.	2,5	3	3,5	1,5	1,7	2,3	2,4	2,1
4	Minu töötasu on konkureerivate ettevõtetega samal tasemel.	2,4	2,5	2,7	3	2,2	2,4	2,5	2,1
ENESETEOSTUS JA ARENGUVÕIMALUSED		2,8	2,6	3	3	2	2,8	3,3	2,7
5	Minu töö pakub piisavalt koolitusi ning arenemisvõimalusi.	2,6	2,6	3	3	1,6	2,5	3,1	2,9
6	Minu töö pakub põnevaid väljakutseid ja on huvitav.	2,9	3	3	3,5	2	2,9	3,7	3
7	Mul on võimalus oma tööalal ka edasi pürgida.	2,5	1,8	2,7	2,5	2,3	2,8	2,7	2,2
8	Olen oma töökohaga rahul ning soovin tulevikus samal tööalal ka jätkata.	3	3,2	3,5	3	2,3	3	3,6	2,8
JUHTIMINE		3	3,2	3,2	3,3	2,8	3	3,3	2,8
9	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid ning peab nende arvamusi oluliseks.	2,8	3,6	2,7	3,5	2,4	2,6	3,1	2,6
10	Olen ettevõtte juhtimisstiiliga rahul.	2,9	3	3,3	3	2,4	3,1	3,2	2,7
11	Minu otsene juht on oma töös	3,3	3,4	3,8	3,5	3,4	3,3	3,6	3

	kompetentne ja austab oma alluvaid.								
12	Juhtkond suudab hästi probleemide lahendamiseiga toime tulla.	3	2,8	3,3	3	2,9	3,1	3,2	2,8
SOODUSTUSED		3,2	3,1	3,3	2,9	3,1	3,5	3,2	2,8
13	Ettevõtte pakub töötajatele piisavalt hüvitisi ja soodustusi.	3,4	3,2	3,3	2,5	3,8	3,8	3,3	3,1
14	Ettevõtte edendab tervist ja sporti läbi töötajate soodustuste.	3,1	2,6	3,3	2,5	3,5	3,4	2,8	2,8
15	Organisatsioon pakub täiendõppe ja koolitusvõimalusi.	3	2,6	3	3,5	2,6	3,4	3,4	2,6
16	Ettevõtte korraldab erinevaid ühisüritusi ning koosolemi.	3,2	3,8	3,8	3	2,5	3,4	3,4	2,8
TUNNUSTAMINE JA TAGASISIDE		2,9	3,1	3,4	3,3	2,5	3,1	3,2	2,7
17	Minu töö tulemusi väärtustatakse.	2,8	3	3,3	3,5	2,1	2,9	3	2,7
18	Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töö tulemuste eest.	2,7	2,8	3,3	2,5	2,3	2,9	2,9	2,5
19	Minu otsene ülemus annab mulle piisavalt tagasisidet tehtud töö eest.	3,2	3,4	3,5	3,5	3,1	3,7	3,6	2,5
20	Minu tööalaste ettepanekute ja soovitusetega arvestatakse.	3	3,2	3,3	3,5	2,5	3,1	3,3	3
TÖÖKESKKOND JA -KORRALDUS		3,5	3,6	3,7	3,6	3,4	3,5	3,7	3,5
21	Ettevõttes on head töötingimused.	3,4	3,2	3,8	4	3,3	3,4	3,4	3,2
22	Minu töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad.	3,4	3,6	4	3,5	3	3,3	3,7	3,5
23	Isiklike mobiiliseadmete	3,9	4	3,8	4	3,9	3,8	4	3,9

	kasutamine on pauside ajal lubatud.								
24	Mulle antakse piisavalt lõuna- ja puhkepause.	3,5	3,6	3,3	3	3,4	3,5	3,9	3,2
KOLLEKTIIV		3,3	3,5	3,5	3,4	3	3,1	3,6	3,1
25	Ettevõttes on hea meeskonnatöö ja sõbralik õhkkond.	3,3	3,6	3,8	3,5	3,1	3	3,7	2,9
26	Minu kolleegid suhtuvad minusse hästi.	3,6	3,6	3,5	3,5	3,4	3,5	4	3,5
27	Saan kolleegidega vabalt suhelda ning probleeme lahendada.	3,6	3,8	3,8	3,5	3,4	3,4	3,7	3,7
28	Töötajate vahelised pinged puuduvad.	2,7	2,8	3	3	2,3	2,7	3,1	2,4
TÖÖ STRUKTUUR		3	3,3	3,2	3,3	2,5	2,9	3,2	2,8
29	Minu tööülesanded on töötasuga võrdsed.	2,4	3,2	3	2,5	1,9	2,1	2,7	2,1
30	Minu töö võimaldab mul maksimaalselt kasutada oma võimeid, teadmisi ja oskusi.	3	2,8	3,5	4	2	3,1	3,3	2,8
31	Ma tunnen ennast tööl turvaliselt.	3,5	3,8	3,8	4	3,4	3,5	3,4	3,4
32	Minu töökoormus on töökohale vastav.	2,9	3,2	2,5	2,5	2,6	2,8	3,3	2,8
INFO LIIKUMINE ETTEVÕTTES		3,1	2,7	3,7	2,9	2,7	3,4	3,4	2,7
33	Ettevõttes on töö tegemiseks vajalik informatsioon piisav ja vajadusel kiiresti kättesaadav.	3	2,6	3,8	3	2,4	3,5	3,6	2,7
34	Ettevõtte juhtkond annab regulaarselt ülevaateid töö tulemustest,	3	3	3,5	2,5	2,1	3,6	3,6	2,5

	arengutest ja eesmärkidest.								
35	Töötajate vahel toimub pidev informatsiooni vahetus.	3,1	2,4	4	3,5	2,9	3,4	3,4	2,8
36	Ettevõttes kasutatav tehnoloogia on kaasaegne.	3,1	2,8	3,7	2,5	3,5	3,1	3,1	2,8

SUMMARY

FACTORS AFFECTING PERSONNEL SATISFACTION AND MOTIVATION BASED ON THE EXAMPLE OF ACCOMMODATION COMPANY AS TAASTUSRAVIKESKUS VIKING

Hanna-Liisa Kokk

Every organisation hopes that their employees are satisfied with their work and that the employee wants to feel as satisfied as possible in one's field of work. Employee job satisfaction is of considerable importance in achieving good working results. Work motivation is also an important factor when it comes to employee's well-being. When the company is aware of these factors, there is reason to believe that the customers of company are also satisfied and professionally served.

The topic is important for AS Taastusravikeskus Viiking, because no employee satisfaction surveys have been conducted in the company during the last ten years and the management board does not have an overview of staff satisfaction, therefore, it is desired to conduct a survey of staff job satisfaction and motivation in order to get an overview of the current situation of employee job satisfaction and motivation. The aim of the dissertation is to submit proposals to the management board of AS Taastusravikeskus Viiking to improve the job satisfaction and motivation of the staff. In order to achieve the aim of the dissertation, the following research question is asked: what is the job satisfaction and motivation of the staff of AS Taastusravikeskus Viiking?

A quantitative approach was used as the research method and the data was collected via a survey. The survey was divided into three parts. The first part of the questionnaire is based on Spector's job satisfaction model, which was adapted to be relevant to this study. The job satisfaction survey has 36 points with nine categories to assess employees' attitudes towards their work and its various aspects. These nine categories are pay,

recognition, management and feedback, fringe benefits, self-fulfillment opportunities, work structure, co-workers, nature of work and information flow in the organization. Each category has four separate statements. A 4-point scale was used to assess the statements from „totally agree“ to „don't know“. The second part used the Likert scale to assess motivational factors. In this section, there were 10 motivational factors and a 4-point scale was used to assess them from „very important“ to „don't know“. The survey also included an open-ended question for the employee's own suggestions to improve job satisfaction and motivation in the company. There were 95 employees at the time of the survey in AS Taastusravikeskus Viiking. A total of 49 employees responded to the survey during the survey period. The reason for not filling in the surveys could be the emergency situation established by the Government of the Republic of Estonia due to the COVID-19 virus outbreak, on the basis of which the company had to temporarily close.

Based on the analysis of the survey results of AS Taastusravikeskus Viiking, it can be stated that the company's personnel job satisfaction and motivation are quite high. The highest score was given to the statements related to work environment and organization, followed by the category of co-workers. Although the catering department rated the claims of both categories the lowest, it can be said that the staff is satisfied with company's work environment and employees. These aspects help to increase job satisfaction and motivation. The categories that got the lowest score were statements about salary and opportunities for self-fulfillment and development, which requires more attention from the management in the future.

Based on the results of the analysis of the study, the author submitted improvement proposals to the management of AS Taastusravikeskus Viiking to increase job satisfaction and motivation of the company's personnel. The following suggestions were made:

- Providing language courses and training for the employees for example Finnish and Russian language courses. It is important to have development interviews also to find out the self-fulfilment needs and wishes of each employee.
- Packages for company employees to use accommodation, spa and other health centre services, so that they get to know the services. Furthermore, to improve the satisfaction with salaries, the company should have a bonus system and various reward opportunities for good work, also discounts in partner companies.

- Organize more events and gatherings for the personnel such as road trips, theatre visits, sporting events, team trainings outside the company, where employees can spend time together in a more friendly atmosphere.
- The author recommends holding regular meetings (for example, once a month) to provide employees with information about the company's current situation, results, developments and immediate goals. These meetings could also be an opportunity to discuss staff issues, opinions and suggestions for improving work and resolving problems.
- Author recommends consistent attention and recognition of employees by managers during their daily work for the employees to feel valued at the company. The management should arrange quarterly public recognition and rewarding of the best employees.

Overall, AS Taastusravikeskus Viiking employees are satisfied and motivated, but there are some areas that could be improved. According to the results of the survey and the submitted proposals, not only the material factors influence job satisfaction and motivation of the staff, but also friendly communication between the staff is important. This ensures smooth communication to meet the company's goals and ensure customer satisfaction.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Hanna-Liisa Kokk,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Personali töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid majutusettevõtte AS Taastusravikeskus Viiking näitel“, mille juhendaja on Anne Roosipõld, 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 **01.06.2023** 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.

Hanna-Liisa Kokk
06.05.2020