

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Karoline Luuk

# **PERSONALI JÕUSTAMINE AMMENDE VILLA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Viin, MA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

Tiina Viin

/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.

Karoline Luuk

/digiallkirjastatud/

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Töörahololu ja jõustamine ettevõttes .....	7
1.1. Töötajate töörahololu mõjutegurid .....	7
1.2. Töötajate jõustamise viisid .....	10
1.3. Jõustamise mõju töö sooritamisele .....	14
2. Ammende Villa töötajate töörahololu ja jõustamise uuring .....	18
2.1. Ammende Villa tutvustus, uuringu metoodika ja korraldus .....	18
2.2. Uuringu tulemuste analüüs .....	20
2.3. Järeldused ja ettepanekud .....	29
Kokkuvõte .....	35
Viidatud allikad .....	38
Lisad .....	44
Lisa 1. Intervjuu küsimustik .....	44
Summary .....	45

## SISSEJUHATUS

Käesolevas lõputöös keskendutakse töötajate töörahulolu ja jõustamise teoreetilistele käsitlustele, varasemalt läbi viidud uuringute ning lõputöö praeguse uuringu tulemustele. Teema on aktuaalne, sest aina rohkem tuleb keskenduda positiivsele töösooritusele, et püsiks nii töötajas kui ka kliendis rahulolu. Turismisektoris on väga palju tööd erinevate klientidega ning iga töötaja peab teadma, kuidas suhelda kliendiga või üleüldises mõistes käituda. Kui töötaja ei ole oma tööga rahul, siis võib selle kohta tulla negatiivset tagasisidet kliendi poolt. Mida rohkem tööandja motiveerib, seda tõhusamalt ja kvaliteetsemalt tulevad välja tööülesanded.

Töötajate jõustamine on üks viis, kuidas läheneda paremale organisatsiooni strateegiale ühtlustades töötajate tulemuslikkust ja tööga rahulolu. Töötajad tunnevad, et saavad lisada väärtusliku panuse oma organisatsiooni ning need töötajad on rohkem motiveeritumad ja produktiivsemad töös. Jõustamine võib suurendada tööga rahulolu, eriti hotellisektoris. Nõnda on võimalus parandada töökeskkonda, vähendada töötajate voolavust ning aitab organisatsioonidel toimida tõhusamalt. (Al-Ababneh *et al.*, 2017, lk 133)

Teenindussektoris on töötajate hulgas depressiooni rohkem kui teistes töö valdkondades, mis võib olla tingitud hotelli töö omadustest, näiteks üksluine tööstiil, pikad tööpäevad ja keerulised kliendi vajadused. Arvestades neid asjaolusid, võivad töötajad rohkem tunda kiiret energiakaotust ja halvenevat vaimset ja füüsilist tervist, mis toob kaasa negatiivse töökäitumise. Kui töötajate vahel on erinev vanus, haridus ja sotsiaalne taust, siis tekivad mitmesugused vajadused. See toob kaasa erinevaid ootuseid tööle ja põhjustab erinevat rahulolu tööga. (Wang *et al.*, 2020, lk 12–14) Töötajad vajavad tööandja poolt piisavat tööalast jõustamist ning erinevaid õiguseid, vastutust ja tegutsemisvõimalusi tööülesannete

täitmisel. Ammende Villas töötajate jõustamise temaatikaga varem tegeletud ei ole. Sellest tulenevalt on tõstatatud probleemküsimus: Milline töötajate jõustamine aitaks tõsta töörahulolu? Käesolevas lõputöös püütakse sellele küsimusele vastuseid leida Ammende Villa töötajate jõustamise uuringu toel.

Lõputöö eesmärgiks on tuginedes teoreetilistele käsitlustele esitada ettepanekuid Ammende Villale töötajate jõustamiseks, mis aitaks tõsta töörahulolu. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse lõputöö uurimisküsimus: Kuidas tõsta jõustamise abil töötajate töörahulolu Ammende Villas?

Uurimisküsimusele vastuste saamiseks seati järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade töötajate jõustamise teoreetilistest käsitlustest ja seosest töösooritusega;
- ette valmistada ja läbi viia Ammende Villa töötajate jõustamise uuring;
- analüüsida uuringu tulemusi;
- teha järeldused ja esitada Ammende Villa juhtkonnale ettepanekud töötajate jõustamise tõhustamiseks.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis keskendutakse töörahulolu ja jõustamisele ettevõttes. Siinkohal on jaotatud teemad kolme alapeatükki. Esimene alapeatükk räägib töötajate töörahulolu mõjuteguritest, teises alapeatükis töötajate jõustamise viisidest ning kolmandas alapeatükis, kuidas jõustamine avaldab mõju töösooritusele.

Teises peatükis keskendutakse Ammende Villa töötajate töörahulolule ja jõustamisele. Samuti on teemad jaotatud kolme alapeatükki. Kõigepealt antakse lühiülevaade Ammende Villast ning kirjeldatakse uuringut, mis viiakse läbi Ammende Villa personaliga kasutades kvalitatiivset meetodit. Teises alapeatükis analüüsitakse uuringu tulemusi. Andmete kogumisel kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit intervjuud. Uuringu sisulisel ettevalmistamisel toetuti McNaughtan jt, Diaz-Carrion jt, Cheng & O-Yang, Yalabik jt, Al-Ababneh jt, Kruja jt, Clark jt ja Durrani jt autorite küsimustele. Kolmandas alapeatükis

tehakse järeldusi esimeses peatükis kasutatud teoreetilist allikate põhjal ning seejärel tehakse ettepanekud Ammende Villale uuringu tulemuste põhjal.

Lõputöö osadeks on veel kokkuvõte, kasutatud allikad, üks lisa, milles on välja toodud intervjuus kasutatavad küsimused ning ingliskeelne resüme. Kasutatud allikate seast leidub peamiselt ingliskeelseid teadusartikleid, ettevõtte kodulehekülge ning vähesel määral eestikeelseid allikaid.

# 1. TÖÖRAHULOLU JA JÕUSTAMINE ETTEVÖTTES

## 1.1. Töötajate töörahulolu mõjutegurid

Selles alapeatükis kirjeldatakse, millised tegurid mõjutavad töötajate töörahulolu. Selleks tuuakse välja töörahulolu termin, kuidas on seda defineeritud ning selgitatakse konkreetsemalt töörahulolu mõjutavaid tegureid.

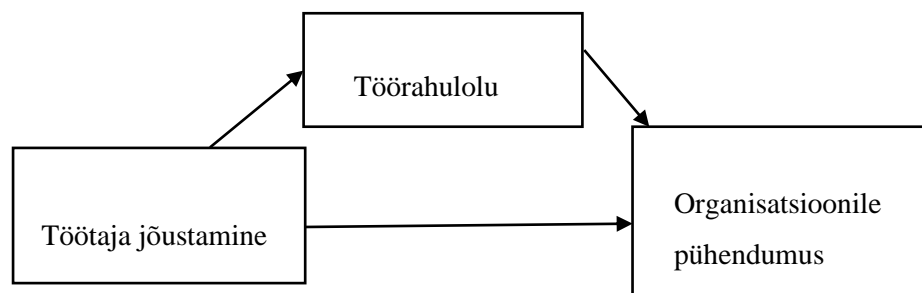
Töörahulolu on defineeritud kui töötaja rahulolu oma töö kui tervikuga. Samuti on töörahulolu peegeldus sellest, kuidas inimesed suhtuvad oma töösse ja selle eri aspektidesse. Töörahulolu näitab, kui positiivsed on töötajad oma tööd tegema ja kuidas nad sellesse suhtuvad. (Kong *et al.*, 2018, lk 2179) Veel on töörahulolu defineeritud, kui töötaja näitab positiivseid või negatiivseid tundeid oma töö suhtes, lähtudes töö mõistmisest ja organisatsioonilisest õhkkonnast. Uurijad on selgitanud, et rahulolu ei määra mitte ainult käega katsutavad tegurid (nt töötasu või ametikõrgendus), vaid see sõltub ka töötajate enesemääramisest kui ka jõustamisest. Jõustamine tähendab, et töötajale on antud otsustusõigusi iseseisvalt tegutsemiseks, kuid pikemalt on jõustamisest räägitud alapeatükis 1.2. Samuti on uuringud näidanud, et jõustatud töötajad – kes teevad oma tööd eetilises ja toetavas keskkonnas, on rohkem oma tööga rahul ja kaaluvad vähem oma organisatsioonist lahkumisest. (Ganij *et al.*, 2021, lk 312)

Kvalifitseeritud tööjõu hoidmisel on töörahulolu üheks kriitiliseks teguriks. Senine teaduslik arvamus kinnitab positiivset suhet töötajate rahulolu, kliendirahulolu ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel. Teenindussektoris peetakse kõige olulisemaks teguriks kliendiga suhtlemist. Suhtlemise ajal pakutakse klientidele kõrgtasemelist ja kvaliteetset teenindust. Töötajad, kes ei ole rahul oma tööga ja ei soovi silma paista, võivad pakkuda kehvemat

teeninduskvaliteeti ning sellega mõjutavad ettevõtte tulemuslikkust. (Stamolampros *et al.*, 2019, lk 130)

Tööraahulolu ei mõjuta ainult töötajate produktiivsust ja tulemuslikkust, vaid mõjutab ka seda, kuidas ettevõtte eesmärgid kliendirahulolu, teenuse tajutava kvaliteedi, klientide lojaalsuse ning brändi maine parandamiseks saavutatakse. Teenindussektoris on see tähtis, kuna piisava kvaliteediga teenindus hõlmab töötaja hoiakuid ja käitumist, mis mõjutavad klientide ootusi ja kogemusi. (Díaz-Carrión *et al.*, 2020, lk 1) Veel on tööraahulolu kirjeldatud kui meeldivat psühholoogilist reaktsiooni, mis tuleneb inimese kohustuste ja kogemuste hindamisest töökohas. Kuid võib olla ka hoopis inimese oma suhtumine töösse. Personalil, kes on hädas ja pettunud, on vähetõenäoline kohata kõrget tööraahulolu. (Glaveli *et al.*, 2019, lk 427)

Tööraahulole aitavad kaasa atmosfäär, töötingimused, tajutav kliima ja organisatsioonikultuur. Rahulolu tõstab toetav ja harmooniline töökollektiiv, meeskonnatöö, töökaaslaste soojus ning juhtimiskäitumine. Veel on määravaks teguriks organisatsiooni sisene õiglus ja usaldus. Kui on liigseid tööülesandeid ja ebaetilist juhtimiskäitumist, siis see muudab töötajatel töösse suhtumist. Töö tegemisel väheneb rahulolu ning suureneb negatiivne emotsioon. (Kong *et al.*, 2018, lk 2183)



**Joonis 1.** Tööraahulolu seos jõustamise ja organisatsiooni pühendumuse vahel. Allikas: AlKahtani *et al.*, 2021, lk 815

Joonisel 1 on kujutatud olulist seost tööraahulolu, jõustamise ja organisatsiooni pühendumuse vahel. Tööraahulolu toimib organisatsiooni õigluse ja pühendumuse vahelise muutujana. Jõustamine annab töötajatele sisemise töemotivatsiooni, mis näitab töötajate orientatsiooni

oma töö rollidele. Organisatsiooni pühendumuse hulka nimetatakse töötajate kaasamist, seotust nii oma organisatsiooni kui ka tööga. Soov kindlalt täita organisatsiooni eesmärged ja väärtusi ning tahe oma teadmisi ja oskusi rakendada. (AlKahtani *et al.*, 2021, lk 815)

Töötajad, keda on rohkem kaasatud ja on rahul oma tööga, peavad oma tööd pigem lõbusaks ja väljakutsuvaks, kui stressirohkeks ja nõudlikuks. (Wang *et al.*, 2020, lk 13) Kui ettevõtte kohtleb oma töötajaid kui sisekliente, tunnevad töötajad rohkem end hinnatuna tööandja poolt, mille tulemusena ollakse rohkem rahul oma organisatsiooniga. (Frye *et al.*, 2019, lk 1–2)

Herzberg ja tema kolleegid töötasid välja hüpoteesi, kus töörahulolu ja töörahulolematust mõjutasid kaks erinevat tegurite rühma. Selleks viidi läbi uuringud, millised tegurid töökeskkonnas põhjustasid rahulolu või rahulolematust. Kaks tegurit, millel oli mõju töörahulolule jagati kaheks. Esimeseks kategooriaks hakati nimetama motivatsioonitegureid. Nende hulka kuulusid saavutused, tunnustused, töö ise, vastutus, arenemise võimalused. Teine kategooria oli seotud teguritega, mida vältida, et ei tekiks ebameeldivusi ja selle kategooria tegureid nimetatakse hügieenifaktoriteks. Hügieenifaktoreid hõlmasid ettevõtte poliitika, juhtidega suhteid, töötajate vahelisi suhteid, töötingimusi ja palka. Motivatsioonitegurid viisid selleni, et hakati positiivsemalt suhtuma töösse ja hügieenitegurid piirasid töö tegemist. (Herzberg *et al.*, Alshmemri *et al.*, 2017, lk 12 vahendusel)

Need töötajad, kes saavad sõna sekka öelda ja edastada oma ideid ja mõtteid juhtkonnale, tunnevad ennast rohkem rahulolevatena, kui need töötajad, kes ei saa oma arvamusi avaldada. (Alfayad *et al.*, 2017, lk 152–153) Kuna töörahulolu on seotud töötajate motivatsiooniga, tulemuslikkusega, töölt puudumisega ja tööjõu volavusega, siis on oluline säilitada kõrge töörahulolu, et püsida konkurentsivõimeliseks. (Jung, 2019, lk 1) Igal tööl on tegelikud, ühiskondlikud ja organisatsioonilised tunnused, mis motiveerivad töötajaid saavutamaks tööeesmärged ja edendada personaalset kasvu, õppimist ja arengut. (Yalabik *et al.*, 2017, lk 248)

Töörahulolu on üks põhiaspekte, mis aitab hinnata, kui hästi on personal motiveeritud oma töökohustuste täitmisel. Töötajate motivatsioon on muutunud konkurentsivõimelises hotellis

valdkonnas juhtide jaoks oluliseks aspektiks. Hoolimata sellest, et raha kasutatakse inimeste motiveerimise viisina, võivad siiski sisemised tegurid, näiteks töötajatele organisatsiooni kuulumise tunde tekitamine, põhjustada jõustatud tunde töö. Hoides töötajaid motiveerituna tagab strateegia, mis võib aidata pakkuda suurepärase teenindust ja teenida kasumit ettevõttes. (Norbu & Wetprasit, 2021, lk 248–249)

Võrreldes teiste sektoritega on turismisektoris töörahulolu madal, sest palgad on madalad, tööpäevad pikad, turvalisus madal, arenemisvõimalusi vähe. Madal kvaliteet tuleneb sellest, et klientidega suhtlemist on palju, lisaks on vahetustega töö, ületunnid ning öötöö. (Díaz-Carrión *et al.*, 2020, lk 3) Yang leidis, et mida suurem on töörahulolu, seda vähem on töötajate töölt puudumisi ja tööjõu voolavust. Hotelli valdkonnas on tähtis mitte läbi põleda ning olla rohkem rahul tööga. (Cheng & O-Yang, 2018, lk 78)

Bowling ja Hammond (2008, lk 66) on teinud uuringu stressi tekitamises. Uuringus tuli välja, et inimeste omavahelised, töö ning pere vahelised konfliktid ja töö ülekoormus on negatiivselt seotud töörahuloluga. Kui aga töötaja saab oma juhilt, kaastöötajalt või ettevõttelt tööalast toetust, tõstab see töörahulolu.

Töötaja ja tööandja peaksid arutlema enne tööle asumist ja töölepingu allkirjastamist töötingimuste, nõuete ja muu taolise üle. Sest sellest kõigest algab samuti töörahulolu ja nendel tingimustel töötaja asub tööle.

## **1.2. Töötajate jõustamise viisid**

Töötajate jõustamine on oluline tegur töö tegemisel, sest otsustusõiguse voli andmine annab palju tegutsemisvõimalusi. Järgnes alapeatükis selgitatakse jõustamise mõistest, mis tuleneb inglisekeelsest väljendist *empowerment*, kuid seda on defineeritud mitmeid moodi ning seejärel, millised on jõustamise viisid.

Lincoln *et al.* (2002, lk 271) on iseloomustanud jõustamist kui vahendit, mille abil saab tavaliste töötajate töö kvaliteeti paremaks muuta. (Al-Ababneh *et al.*, 2017, lk 134) Enamik teadlasi on nõus sellega, et jõustamise põhielement on anda töötajale vabad käed teatud

tegevusteks, kuid sellega kaasnevad ka kohustused. Samuti on jõustamist defineeritud kui organisatsiooni tava ja struktuuri, mis annab võimu läbi informatsiooni, teadmiste, ressursside, oskuste arendamise, toetuse ja vastutuse kaudu. Marghany (2015) on öelnud, et tööga rahulolu on määratletud kui „meeldivalt positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb töö kogemuse hindamisest“. (Souza Meira & Hancer, 2021, lk 672) Jõustamist peetakse konstruktsiooniks, mis võimaldab töötajatel kohapeal otsuseid tehes klientide vajadustele lahendus leida. Kuid veel on seda peetud funktsiooniks, mis tõstab sisemist motivatsiooni.

Jõustamine tähendab, et töötajal on piisavalt oskusi, teadmisi ja iseseisvust teha olulisi otsuseid oma võimete ja õiguste piires, mida muidu teeksid juhid. Töötajad on rohkem pühendunud töösse, kui neile on antud piisavalt õiguseid ja volitusi. Lisaks on rohkem produktiivsemad, kui need kellele ei ole nii palju volitusi antud. (Kruja *et al.*, 2016, lk 26) Jõustamine viitab individuaalsete või meeskonna pingutustele, et saavutada suuremat kontrolli, suurendada pädevust ja mõjutada ümbritsevat. (Joo *et al.*, 2019, lk 71)

Jõustamine hõlmab kaasamist ja iseseisvust. Töötajate kaasamine juhtimisprotsessidesse tähendab, et juhtidega konsulteerimise asemel lubatakse töötajatel endil probleeme lahendada ning võtta vastu kliendi vajadusi puudutavaid otsuseid. (Clark *et al.*, 2009, lk 213) Jõustamine tähendab omada kontrolli, aga ka probleemide lahendamist ja otsuste tegemist. Kui inimestele anda rohkem vabadust, siis see aitab arendada oskusi, et olla iseseisvad probleemide lahendajad ja otsustajad. (Fetterman, 2015, lk 21) Jõustamine võimaldab töötajatel võtta lisakohustusi ja muutuda rohkem iseseisvamaks, et täita kõrgeid teenindusstandardeid, tagada kliendirahulolu ja sooritada oma tööd tõhusamalt. Varasemad uuringud on leidnud, et jõustamine on mõjutanud oluliselt töötajates töörahulolu ja karjääri arengut. (Park *et al.*, 2021, lk 2)

Töötajate jõustamise uuringus selgus, et hotelli juhtkond, kes on pühendunud rohkem teeninduskvaliteedile, ei pea sobilikuks direktiivset juhtimist. Uuringu tulemustest selgus, et hotelli juhtkond, kes on pühendunud teeninduskvaliteeti jõustavad rohkem töötajaid ja on samal ajal ka eeskujuks. Oma pühendumise näitamiseks, suhtlevad juhid selgemalt ning

edendavad klientidele mõeldud väärtusi, andes seeläbi eesliini töötajatele selgema pildi, kuidas täita hotelli missiooni. (Clark *et al.*, 2009, lk 222)

Veel on jõustamist kujutatud kui motivatsiooni kogumit, kus inimene on orienteeritud oma tööle ja täidab oma töökohustusi. Jõustamise uuringus tuli välja, et töötajad on aru saanud, mil moel töö on väärtuslikum nende jaoks. Juhtkonnal on oluline tutvustada tegevusi, mis teeksid töö rohkem huvitavamaks ja personaalselt tähenduslikumaks töötajatel. Juhtkond peaks samuti keskenduma tagasiside loomisele, mis näitaks, et töötaja on panustanud osakonna eesmärkide saavutamisele. (Durrani *et al.*, 2017, lk 157–160)

Töötajate psühholoogiline jõustamine on olulise tähtsusega organisatsioonidele, kes soovivad saavutada töötajate kaasamise, paindlikkuse ja tundlikkuse nõudluses. (Voegtlin, 2015, lk 354) Psühholoogiline jõustamine mõjutab tugevalt töötajate motivatsiooni, töörahulolu ja töö tulemuslikkust. Uuringutes on selgunud, et psühholoogiline jõustamine on ettevõtte edu võti. Samuti on näidatud, et see mõjutab töötajate ametiaega, parandades rahulolu ja luues parema töökeskkonna. Jõustatud töötajad usuvad, et on töökohal tõhusamad ja paremate tulemustega ning töökaaslased ja ülemused hindavad neid tõhusamateks. (Mathew & Nair, 2021, lk 1)

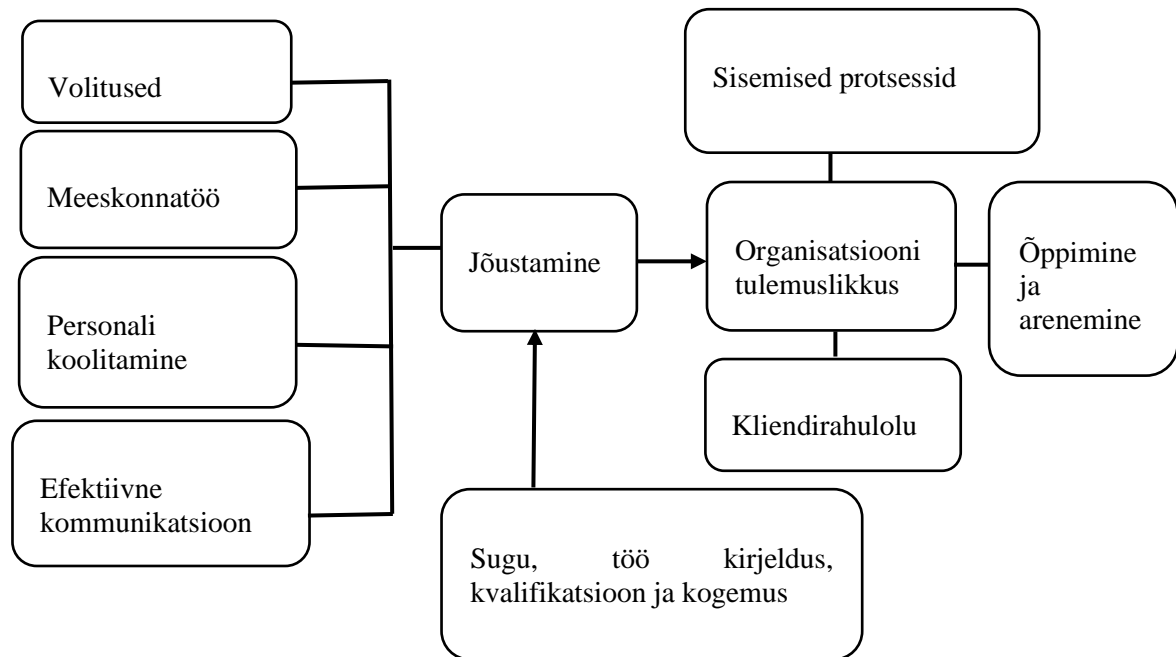
Jõustamises kasutatakse nelja mõõdet, mida kasutatakse mudelina, on:

- tähendus – töö rolli, veendumuste, väärtuste ja käitumiste vaheline sobivus;
- pädevus – uskumus teha tööd oskuste tasemel;
- enesemääramine – iseseisvuse tunnetamine valikute tegemises;
- mõju – töö tulemuste mõjutamine. (Kim *et al.*, 2017, lk 1024)

Kui inimese sugu mitte arvestada, siis ei mõjuta teised sotsiaal-demograafilised näitajad, nagu nt vanus, rass, haridus, tööstaaž, palk ja töötajate arusaam jõustamist. Tuleb arvestada konkreetse inimese võimete ja hoiakutega ning see peab olema kindlasti individuaalne. Kui töötajatega on jagatud ettevõtte teavet nagu hotelli poliitika ja visioon, siis töötajad saavad sooritada oma tööülesandeid hästi. Töötajatele tuleks anda võimalus osaleda tööga seotud

aruteludes, sest jõustatud töötajad saavad aru oma osakonna tööst, muutes läbi selle klientidega suhtlemise efektiivsemaks. (Ayupp & Chung, 2010, lk 569)

Jõustatud töötajatel on sõnaõigust organisatsiooni juhtimisel. Jõustamise all mõeldakse, et töötajad saavutavad otsustamisõiguse või saavad mõjutada organisatsiooni haldamist, mis ületab nende autonoomiat endi töös. Jõustatud töötajatel ei ole ainult sõnaõigust, kuidas oma tööd paremini sooritada, aga ka kuidas on või peaks organisatsiooni haldama, kuidas nende kolleegid saaksid teha oma tööd ja kuidas meeskond on korraldatud ning tööülesanded jaotatud kolleegide ja meeskonna vahel. (Meer, 2019, lk 364) Selles töötajate jõustamise uuringus selgus, et töötajad, kellel on lubatud valida töö aeg, siis tunnevad end rohkem hinnatuna. Kuigi personali jõustamisel on tähtis osa teenindussektoris, on selleks tehtud vähe jõupingutusi. (Kim *et al.*, 2017, lk 1034–1036)



**Joonis 2.** Töötajate jõustamise ja organisatsiooni arengu vahelised seosed. Allikas: Al-Omari *et al.*, 2019, lk 842

Joonisel 2 on kujutatud jõustamise seost nii personali kui ettevõtte vahel. Jõustatud töötajale on antud juhtkonna poolt volitusi ülesannete täitmiseks ja ei pea selleks viitama juhtkonnale. Meeskonnatöös keskendutakse ettevõtte ühiste eesmärkide poole. Koolitamises õpetatakse

töötajatele otsuste tegemise oskusi, konfliktide ohjamist, probleemi lahendamist, suhtlemisoskust ja meeskonnana töötamist. Efektives suhtluses on tähtis anda samasugust informatsiooni edasi, et kõigil oleks ühtne arusaam. Samuti on see suhtlus töötajate vahel, et omavahe jagada arvamusi, ideid. Kliendirahulolu toetub organisatsiooni tulemuslikkusele. (Al-Omari *et al.*, 2019, lk 842)

Organisatsiooni infrastruktuur on jõustatud ja toetatud, tehniliste ressursside, iseseisvuse ja vastutuse suurenemise poolt. Keskendudes personalile, pakutakse neile võimu, informatsiooni, hüvesid ja teadmisi, et neid kaitsta ootamatu klientide käitumise eest suhtlemise ajal. (Al-Omari *et al.*, 2019, lk 842)

Töötajal, kellel on lubatud ise probleeme lahendada ja tegutseda iseseisvalt kliendiga, tõstab oluliselt töörahulolu, kui muidu peaks pöörduma selle jaoks oma juhi poole. Jõustamine aitab oluliselt kaasa kohesele tegutsemisele, sest sellest sõltub kliendi mure lahendamine.

### **1.3. Jõustamise mõju töö sooritamisele**

Järgnevas alapeatükis tuuakse välja, kuidas jõustamine mõjub töö sooritusele. Oluline on anda töötajale otsustusõigust, sest tänu sellele saab koheselt tegutseda ning jääb ära kliendi rahulolematust. Töötajale annab see võimaluse iseseisvalt tööülesandeid täita ning ajakulu on miinimum kliendi suhtes, kuid samas on vastutus suurem. Samuti toob jõustamine kaasa kõrgema töörahulolu.

Hotelli valdkonnas on oluline anda rohkem volitusi, sest see tõstab töötajais rahulolu, kuid samal ajal on ka töösooritus tõhusam ja efektiivsem. Kuigi töötajatel on võimalus osaleda aktiivselt otsuste tegemiste protsessis, teevad siiski töötajate otsesed juhid lõplikud otsused. Organisatsiooni eesmärgid saavutatakse, kui antakse töötajatele õiguseid ja vastutust ning tagatakse sobiv töökeskkond. (Nassar, 2017, lk 91) Samuti on leitud, et jõustatud töötajad pakuvad teeninduskvaliteeti kõrgemal tasemel, kuna tuntakse suuremat paindlikust külaliste soovide täitmisel ja lahendamisel. Suuremat töörahulolu väljendavad ka need, kes usuvad, et neil on võimeid ja ressursse külaliste meele järgi olla. (Murray & Holmes, 2021, lk 3)

Informatsiooni jagamine tähendab delikaatse info juurdepääs töötajatele, näiteks kulud, produktiivsus, kvaliteet ja majandustulemused. Ettevõtte sisese info ja teadmiste jagamist on vajalik võimaldada, et töötajad saaksid harjutada otsuste tegemist, aidates sellega kaasa organisatsiooni saavutustele. Informatsiooni jagamisega saab samuti aidata kaasa ühiste vaimsete eeskujude loomisele töötajate vahel, mis on tähtis tingimus edendamisel sarnaste hoiakute ja uskumustega seoses tööülesannete täitmisega ja koostööks kolleegidega. (Yin *et al.*, 2019, lk 112)

Kvaliteetset teenindust pakkudes, eriti vastuvõtuosakonnas, tähendab see tänapäeval konkurentsivõimelistes hotellides edu. Edu eripära seisneb selles, et töötaja ja kliendi vahel on kontakt ning töötajad sooritavad tööülesandeid meeskonnana. Juhtkond peaks vabastama eesliini töötajad rangest töökorraldusest, mis on kehtestatud juhiste ja põhimõtetega, vaid andma selle asemel vabadust. See tähendab võimaldada võtta vastutust ideede, otsuste ja tegude eest. Vastuvõtuosakonnas on tähtis roll pädevusel, mis tagab teeninduskvaliteeti. Administraatori töösooritusele keskendutakse aina rohkem, et muuta paremaks teeninduse või teenuse kvaliteeti. (Bello, 2017, lk 1005–1006)

Paljud eesliini töötajad saavad aru oma ettevõtte fookusest ja äri kontseptsioonist. Seega need eesliini töötajad võivad esindada nii kliendi kui ka ettevõtte perspektiivi. On isegi väidetud, et selline oskuste ja teadmiste kombinatsioon teeb eesliini töötajad rohkem sobivaks, et panustada ettevõtte teenuste uuendamisse. (Karlsson, 2015, lk 1346)

Hotelli valdkonnas on töö intensiivne ja tööjõu pidev vahetus on väga kõrge. Seda seetõttu, kuna palk on madal, tööpäevad pikad, koolitused puuduvad, arenemisvõimalused puuduvad ning töötingimused on kehvad. Eesliini töötajatega puutuvad kliendid kõige rohkem kokku ja sellest sõltub kliendikogemus. Kõrge kliendirahulolu tagamiseks peavad tegema asjakohaseid otsuseid, et vastata kliendi nõudmistele ja vajadustele. Põhikompetentsid hotelli ettevõtlikkusele on lisaks mõistlikele hindadele ja headele toodetele ka suurepärase klienditeenindus ja -rahulolu. Jõustamine aitab parandada töötajate rahulolu, samal ajal vähendades tööjõu voolavuse määra ning julgustab töötajaid. (Kruja *et al.*, 2016, lk 27–28)

Kui töötaja on jõustatud, siis see tekitab inimeses parema tunde nii töös kui isikliku elu

suhtes. (Kruja *et al.*, 2016, lk 44) Hotelli valdkonnas tuleks töötajaid julgustada rohkem klientidega tegelema, et luua unikaalne kliendikogemus. Suurepärase teeninduskvaliteedi tagamiseks kombineerivad töötajad üsna sageli käitumist omanägemise järgi. Näiteks, naeratatakse isegi siis, kui seda ei soovita teha, pakutakse mugavust ja kodust tунnet, hoitakse emotsioone kontrolli all, kui kliendid käituvad ebaviisakalt ning aidatakse üksteisel sõbralikku kultuuri hoida. (Afsar *et al.*, 2018, lk 1438)

Jõustatud töötajaid iseloomustatakse järgmiselt:

- rohkem tähelepanelikud klientide suhtes;
- rohkem rahulolevad töös, mida tehakse;
- entusiastlikumad ja energilisemad tööl;
- loovamad probleemide lahendamisel, et parandada klientide rahulolu;
- vastutavad oma tegude eest. (Kruja *et al.*, 2016, 26)

Arvestades konkurentsitihedust hotelli valdkonnas, on juhtkond mures terve ja õnneliku tööjõu hoidmise pärast, kes suudaks pakkuda teenindust, mida klient ootab. Sellised teenused võivad olla väga nõudlikud, kui töötaja töö nõuab emotsioonide näitamist. Näiteks naeratava ja õnneliku näoga suhtlemist raske hotellikülastajaga peetakse emotsionaalseks tööks. (Chia, 2017, lk 2592–2593)

Hoides ära tööjõuvoolavust, on oluline pakkuda karjääri arenemisvõimalusi, eriti töötajate puhul, kes on pühendunud karjäärile. Organisatsioonid peaksid rohkem motiveerima töötajaid karjääri planeerimise ja arendamise kaudu. Lisaks on tähtis koolitamine ja arendamine, et esile kutsuda töötajates positiivset hoiakut, käitumist ja sooritust. Koolitus ja haridustegevus võimaldavad töötajatel omandada teadmisi, oskusi ja võimeid, mitte ainult teha tööd paremini vaid ka õppida organisatsiooni poolt nõutavaid oskusi ja teadmisi. (Kruja *et al.*, 2016, lk 29)

Jõustamine eesliini töötajatel on oluline, sest külastaja puutub kõigepealt eesliini töötajaga kokku ja vajavad autonoomiat, et lahendada külaliste muresid tõhusamalt. Samuti see muudab töötajad rohkem teadlikumaks ja kohanemisvõimelisemaks. Hotelli valdkonnades

on konkurents pigem eelis, millised on hotelli võimed, mitte pakkuda ainult parimat teenust, aga ka parimat teenindust. Kui eesliini töötajal on rohkem otsustamisvõimet, siis see võib ära hoida klienditeeninduste ebameeldivad olukorrad ja säilitada kliendil rahulolu. Samuti, kui töötajal on volitusi rohkem, saaks kiiremini reageerida kliendi vajadustele, sest vähem aega kulub kliendi palvete edasi saatmiseks otsesele juhile. (Ayupp & Chung, 2010, lk 561–563)

Töötajates tekitab see rohkem motivatsiooni teha oma tööd paremini, kui on saanud head tagasisidet oma tööle ning saanud midagi positiivset korda saata. Kui hotelli juhtkonna poolt on antud tegutsemisruumi ja otsustusõigust, siis see töötaja suhtub paremini oma tööülesannetesse.

## 2. AMMENDE VILLA TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA JÕUSTAMISE UURING

### 2.1. Ammende Villa tutvustus, uuringu meetoodika ja korraldus

Järgnevas alapeatükis kirjeldatakse Ammende Villat kui majutusasutust, lühidalt tutvustatakse ettevõtte ajalugu ning tuuakse välja toatüübid. Seejärel tutvustatakse uuringut, mida viiakse läbi ettevõtte personaliga.

Ammende Villa on Pärnus asuv pika ajalooga juugendstiilis majutusasutus. Hoone sai valmis 1905. aastal, mille juurde kuulus suur uhke aed. (Puhka Eestis, *s.a.*) Ammende maja on ehitatud Balti-Saksa suurkaupmehe Hermann Leopold Ammende poolt. Maja ehitamise põhjuseks osutus tütre Elleni pulm ja hiljem sai sellest perekonna suvemaja. 1927. aastal läks perekond pankrotti ja pidid selle maja maha müüma. Kuigi 1929. aastal anti Olev Siinmaale, kes oli arhitekt, ülesanne likvideerida juugendstiil, siis tänapäeval näeb hoone täpselt nii välja nagu 20. sajandil. 1935. aastal kujunes hoonest kasiino, mida külastas isegi Konstantin Päts. Viis aastat hiljem võtsid vene sõjaväevõimud hoone üle. 1980. aastal jäi puhkajaid palju vähemaks ning maja seisis tühjuna. Muinsuskaitse töötajad hakkasid muret tundma maja lagunemise pärast 1991. aastal. Praeguseks ajaks on maja värskendatud ja restaureeritud ning toimib majutusasutusena. (Ammende Villa, *s.a.*)

Ammende Villas on 19 tuba kokku ning kõik toad erinevad üksteisest välimuse ja stiili poolest. Toad jagunevad järgmisteks: kaks peamaja sviiti – Ammende sviit, Hermann sviit; kolm peamaja juunior sviiti – Mahagonsviit, Sinine sviit, Kollane sviit ja juunior sviit saunaga; seitse peamaja *Deluxe* tuba; neli Kärnermaja *Deluxe* tuba ning kaks Kärnermaja ühekohalist tuba. Hotellis saab minna restorani külastama, kus on erinevad menüüd valikus

ning samuti koht, kus saab nautida Ammende Villa peakoka Herkki Ruubeli roogasid. (Ammende Villa, *s.a.*)

Hetkel töötab majutusasutuses 26 inimest, kellest 18 inimest töötab täiskoormusega ning ülejäänud on osalise koormusega. Ammende Villat juhib Sven-Erik Volberg, kes oli kõigepealt portjee ametikohal, seejärel administraator ning alates 2018. aastast on ettevõtte juht. Hotellijuhile alluvad omakorda müügijuht, turundusjuht, perenaine, vastuvõtjuht, peakokk, raamatupidaja ning restoranijuht. Vastuvõtjuhile alluvad administraatorid. Hommikusöögi- ja restoraniteenindajad alluvad restoranijuhile, vajadusel restorani koordinaatorile.

Läbi viidava uuringu eesmärgiks on selgitada välja, millised on töörahulolu tegurid ning leida sobivad viisid jõustamiseks. Antud lõputöös kasutatakse kvalitatiivset uurimisviisi, mille käigus viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu.

Intervjuu töövahendiks on eelnevalt koostatud küsimused. Kui intervjuu käigus ei edene vestlus väga hästi, siis ettevalmistatud küsimused aitavad intervjuueerijal teemasid juhtida ning vajadusel suunda muuta. Kui intervjuud teostatakse, siis need salvestatakse, sest see aitab paremini keskenduda intervjuu teemale. Pärast intervjuud transkribeeritakse. (Laherand, 2010, lk 196)

Esmalt keskendutakse intervjuus töörahulolu puudutavate küsimustele ning seejärel jõustamise küsimustele, kokku on 15 küsimust (vt lisa 1). Töörahulolu küsimusi on kuus ning jõustamise küsimusi on kuus. Põhiküsimustele on lisaks kaks kinnist küsimust, mis puudutavad intervjuueeritava töökoormust ja tööstaaži ning üks lisaküsimus, kus saab vastaja intervjuu lõpus soovi korral omalt poolt veel midagi lisaks öelda. Esimeses pooles (küsimused 3–8) on töörahulolu, arenemisvõimaluste, töökeskonna ja ettevõtte hüvede kohta. Tuginetud on McNaughtan jt, Diaz-Carrion jt, Cheng & O-Yang ning Yalabik jt autorite küsimustele. Teises pooles (küsimused 9–14) on jõustamise, otsuste langetamise, teeninduskvaliteedi, tagasiside andmise ja saamise kohta (vt tabel 1). Kasutatud on Al-Ababneh jt, Kruja jt, Clark jt ja Durrani jt autorite küsimustele.

**Tabel 1.** Intervjuu struktuur ja küsimused

Küsimuse number	Teemad	Allikad
1–2	Tööstaaž ja -koormus	
3–8	Töörahalolu, arenemisvõimalused, töökeskkond, ettevõtte hüved	McNaughtan <i>et al.</i> , 2019; Díaz-Carrión <i>et al.</i> , 2020; Cheng & O-Yang, 2018; Yalabik <i>et al.</i> , 2017
9–14	Jõustamine, otsuste langetamine, teeninduskvaliteedi rakendamine, tagasiside andmine ja saamine	Al-Ababneh <i>et al.</i> , 2017 Kruja <i>et al.</i> , 2016 Clark <i>et al.</i> , 2009 Durrani <i>et al.</i> , 2017
15	Lõpüküsimus	

Käesolev uuring viidi läbi ettevõtte personali seas. Kokku osales kümme töötajat. Kaheksa inimesega toimus intervjuu ettevõttes kohapeal ja kaks inimest vastasid intervjuu küsimustele kirjalikult veebikeskkonnas. Valimiks osutusid administraatorid, toitlustusteenindajad, toateenijad ja majaperenaine. Antud ametikohad valiti seetõttu, et nad puutuvad kõige rohkem külalistega kokku. Seoses COVID-19 viiruse levikuga on teenindavat personali vähe. Seetõttu kaasati uuringu valimisse nii restorani koordinaator kui ka majaperenaine, sest nende töö hõlmab samuti klientidega suhtlemist.

Konfidentsiaalsuse hoidmiseks kasutatakse töös tähiseid HT1–H10. Uuring toimus 2021. aasta märtsis kahe nädala vältel. Andmete analüüsimisel transkribeeriti salvestatud helisalvestised ning seejärel viidi läbi sisuanalüüs, et leida töötajate rahulolu mõjutavad tegurid ning selgitati välja sobilikke jõustamise viise.

## **2.2. Uuringu tulemuste analüüs**

Intervjuudes osales kokku kümme inimest. Vastajateks olid kaheksa naist ja kaks meest. Töötajate koormuse osas tuli välja, et seitse töötajat on täiskohaga, kaks osalise töökoormusega (0,75) ning üks vastajatest oli käsunduslepinguga. Üks vastaja tõi välja, et enne COVID-19 viiruselevikut oli täiskoormusega töötaja, kuid viiruseleviku tõttu on praegu vähendatud töökoormust.

Intervjuu käigus selgus, et kõige lühema tööstaažiga töötaja on ettevõttes töötanud kaheksa kuud ning kõige pikema tööstaažiga on üheksa aastat. Ettevõttes on keskmiseks tööstaažiks 3,2 aastat. Jättes välja kõige pikema tööstaaži, milleks on üheksa aastat, siis võib järeldada, et enamik vastajatest on ettevõttega tööalaselt seotud olnud alla kolme aasta.

Intervjuud struktuur algas töörahulolu mõjutavate tegurite uurimisega. Üksmeelselt toodi kõikide vastanute poolt välja peamise töörahulolu tegurina töökollektiiv. Töökollektiivi peetakse justkui teiseks pereks. Kuna töötajaid on terve ettevõtte kohta vähe, siis hoitakse väga kokku ja toetatakse üksteist. Oluliseks teguriks peeti veel keskkonda, kuna hotelli hoone on pika ajaloolise taustaga ning kõik ruumid on läbinud renoveerimise. „Töö ja töökoht on väga tähendusrikas, kuna maja kuulus nii väarikale perekonnale, siis meie oleme nagu mõttelised Ammende pere järglased ja püüame väarikalt hoida pere tiitlit“ (HT4).

Võrreldes algusaastatega, on ettevõttes toimunud oluline teenuse kontseptsiooni muutus. Selleks, et olla külastaja jaoks perekeskem, siis sellega seonduvalt on töötajatel muutunud tööriietus rohkem kodusemaks ehk ei ole nii ametlik riietus. Hotell soovib kliendile pakkuda kodusemat atmosfääri ning teenindust, mis jätkaks mulje nagu tuldaks koju mitte turismiettevõttesse. Veel tekitavad töötajates rahulolu erinevad ettevõttesisesed üritused oma töötajatele (vastlapäev, suvepäevad jms), toitlustuse võimalus töö ajal, makstakse õiglaselt töötasu tehtud töö eest. Samuti ollakse rahul töökorraldusega, kuna hotelli töövaldkond on mitmekesine ja tegevusi palju, siis protsessid on hästi sujuvalt planeeritud. Tööülesannete täitmisel on oluline lõpptulemus – kui ülesanded on täidetud, on töötajal võimalik vastastikusel kokkuleppel tööaega paindlikult kasutada ka nt õppimiseks või muudel eesmärkidel.

Ettevõttes peetakse oluliseks, et töötajate töörahulolu püsiks ning tööle tulles ei oleks negatiivseid emotsioone. Seepärast peetakse töökollektiivi esmatähtsaks, sest kolleegidega ollakse terve päeva koos, mil tuleb tööülesandeid sooritada. Samuti kui on kolleegidega suhted korras ja probleemid lahendatakse koheselt, peegeldub klientidele see hea emotsioon üle. Mida kõrgem on töötajate rahulolu, seda paremat ja kvaliteetsemat teenindust suudetakse pakkuda kliendile. Ning vastupidi – kui klient jääb lahkudes rahule, siis see kinnitab

töötajatele, et organisatsioonisisese kokkulepped toimivad ning töökorraldus toetab töötajate tööd.

Kõikidele intervjuus osalenud töötajatele on tähendusrikas ja tähtis töö, mida tehakse. Seda peeti eelkõige tähtsaks kliendirahulolu pärast. Kui klientidelt on saadud positiivset tagasisidet, siis see on signaal personalile, et nad on suutnud oma tööd väga hästi teha. Kuna peab arvestama COVID-19 viirusega, siis on osad vastajad tähtsaks pidanud sissetuleku ja, et on olemas töökoht, kuhu minna sooritama oma tööülesandeid ja saada töötasu tehtud töö eest. Ühele vastajale on oluline muuta kliendi päev palju paremaks ning näha nende silmades palju rõõmu, kui tavapärase standardse teeninduse asemel lähenetakse külastajale palju personaalsemalt. Võimalus pakkuda külastajatele head emotsiooni ja kõrgel tasemel teenindust, on väga oluline.

„Kui saan teha kellegi õhtu paremaks ja ilusamaks, siis see on tähtis ja rõõmu tekitav“ (HT5).

„Kui saab pakkuda alguses standard teenindust ning seejärel minna üle rohkem personaalsele teenindusele, mis muudab kliendi päeva väga heaks, siis saab rahul olla oma saavutusega“ (HT3).

Kliendi rahulolu sõltub kõikidest töötajatest ja ettevõtte poolt pakutavast. Kui kliendi soove või muresid arvestatakse, siis see tekitab temas tunde, et on ettevõttesse väga oodatud. Olulisel kohal oli kliendirahulolu, mis oleks alati positiivses võtmes.

Hotelli valdkonnas on arenemisvõimalused väga head. Alustades väga madalalt ning jõuda kõrgele, siis seda võib märkida saavutuste nimekirja. Arenemisvõimaluste kohta oli valdavalt vastanute poolt arvamus, et annab edasi areneda oma ametipostilt. Antud ettevõttes on töötajad öelnud, et arenemisvõimalused on suurepärased nii enda ettevõttes kui ka üldse majutusasutustes. Intervjuus osalejad pidasid seda oluliseks, sest tänapäeval on nii palju erinevaid võimalusi, kuidas end koolitada või õppida juurde. Oluliseks peetakse kogemuste pagasit, mida saadakse majutusasutusest, kuna sellist kogemust teistest hotellis töötamisega

ei saada. Seda on järeldatud sellest, et osad töötajad on teistest hotellidest tulnud tööle ning on öelnud, et isegi ligilähedasemat ei ole teistes hotellides kui Ammende Villas.

Vastuvõtu töötajad kirjeldasid, et on võimalik liikuda administraatori ametikohalt vanemadministraatoriks ning sealt edasi vastuvõtjuhiks. Üks töötaja märkis, et lisaks arenemisvõimalustele on kindlasti arenenud klientidega suhtlemine ja vastutus kõrgem, kui oli mõnel teisel klienditeenindusega seotud ametikohal. Restorani valdkonna töötajatel on võimalik areneda restoraniteenindajast vanemteenindajaks ning sealt edasi restoranijuhiks. Kolme ametikoha töötajad sõnasid, et nende arvamusel tööalased karjääri võimalused ettevõtte siseselt puuduvad. Peatudes arenemisvõimaluste juures, meeldis ühele respondendile näide oma tööandjast ja hotellijuhist. Hotellijuht alustas Ammende Villas portjeena ehk kohvripoisina, sealt tõusis administraatori ametikohale, seejärel vanemadministraatoriks ja praegusel hetkel töötab hotellijuhina.

Töökeskkond mõjutab töö tegemist ning sellega seonduvat. Kõik respondendid on töökeskkonna kohta vastanud ainult positiivsete märksõnadega. Nii nagu töörahulolu esimese küsimuse vastustest tuli välja, on just maja tähtsal kohal, kuna sellel on pikk ajalugu selja taga ja töötajad väärtustavad seda. Inimestele meeldib hoone nii seest kui väljast. Samuti on sõna võetud seoses COVID-19 viiruse tõkestamise reeglitest ja nõuetest, kus respondent on rahul, et kõik töötajad on vastutustundlikud ja peavad nendest reeglitest ning nõuetest kinni.

„20 aastat tagasi, kui seda maja hakati esimest korda renoveerima, siis olen maganud kõrval saalis, väikestel toolidel ja tol hetkel olin 4-aastane“ (HT5).

Intervjuu vastustest selgus, et ettevõtte hüvedest ollakse kõige rohkem rahul ettevõttesisese toitlustusega, kuna seda pakutakse töötajatele soodsa hinnaga, valikud on mitmekesised ja toidud maitsvad. Töötajatele eraldi ruumi lõuna einestamiseks ei ole ja einestamine toimub restoranis. Veel lisati, et töötajatel on võimalik oma pereliikmetele soodsamalt pakkuda ettevõtte teenuseid. Eelnevalt lepitakse oma otsese juhiga kokku teenuste hinnad. Olgu selleks näiteks perega restorani külastus või ööbimine numbritoas koos hommikusöögiga.

Kaks respondenti ei ole veel jõudnud tutvuda teiste soodustustega ning üks inimene pigem ei kasuta, sest väljaspool tööaega on palju teisi tegevusi.

Suhteid teiste töötajatega hinnatakse pigem väga heaks. Üksteisega läbisaamist peetakse väga oluliseks, kuna ühine eesmärk on tuua kliendi näole sära silmi ning ühiselt tehakse tööd selle nimel. Palju on välja toodud, et töötatakse ühise eesmärgi nimel, milleks on pakkuda kliendile kvaliteetset teenust ja teenindust. Kollektiiv peab end justkui teiseks pereks ning seetõttu on ka läbi saamine väga hea. Omavahelisi lahkkelisid tuleb ette, kuid kõik probleemid ja tülitsemised saavad lahendatud. Ühtlasi aidatakse ja toetatakse üksteist, mõne tekkinud mure korral või kui kellelgi on abi vaja muus situatsioonis. Mõned respondendid on toonud välja, et on probleeme iseloomude pärast ja omavahel klappimine ei ole nii hea, kuid ei takista töö tegemist. Tööpäeva lõpuks on kõikidele probleemidele lahendused leitud ning omavaheline suhtlus toimib.

Edasised küsimused puudutavad töötajate jõustamist. Esmalt käsitletakse tööd puudutavate otsuste tegemist ja vastu võtmist. Enamus respondendid on arvamusel, et võivad tööd puudutavaid otsuseid piisavalt ise teha ja vastu võtta. Mida rohkem on töötajatel antud võimalusi võtta vastu ja teha tööd puudutavaid otsuseid, siis seda rohkem on voli tegeleda koheselt kliendi vajaduste ja soovidega.

Otsuste tegemisel on töötajal suur vastutus. „Väga palju on võimalus iseseisvalt otsuseid vastu võtta. Alati pead oskama oma otsuse ära põhjendada kenasti, seni kaua kuni otsust põhjendatud ja neil on alus olemas, ei ole aru saanud, et midagi valesti oleksin teinud. Seni kuni mina suudan anda ammendava vastuse sellele, pole probleemi olnud ja kui ma olen ka mingi asja vastu eksinud, siis oleme me selle asja läbi rääkinud ja edaspidi tean, kuidas mingile asjale siis võib-olla paremini läheneda ja alati on võimalus küsida“ (HT1).

Ettevõtte on töötajatele andnud palju õiguseid ja vastutusvaldkondi, et soodustada kliendi muredele kiirete lahenduste leidmist. Kui hotelli vastuvõtus on klient, kes soovib saada soodsamat hinda, siis selle otsuse langetab vastuvõtujuht mitte administraator. Majapidamisosakonnas on otsustuspiirid pigem minimaalsed, sest juhised koristamiseks on väga detailselt paika pandud. Kui toateenijad näevad, mida on vaja koristada või on vaja teha

suurpuhastust, siis teevad ettepaneku otsesele juhile. Kui mõlemale osapoolle see sobib, siis seda tehaksegi. Toitlustusosakonnale on antud otsustusõigust õhtustel perioodidel laudade juurde võtmisel ja kaubatellimuse kokku panemisel. Kuna üks töötaja ei ole veel täisealine, siis ei tohi allkirju anda kauba vastuvõtmisel.

Kui hotellitöötaja saab lahendada kohe kohapeal kliendi soovid või mured, siis see tekitab nii töötajas kui kliendis rahulolu. Töötajad on välja toonud intervjuu küsimusele vastates, et kliendi kasuks tehakse kõik otsused ja oma volide piires lahendatakse kõik probleemid. Siis see ühtlasi näitab kliendile, et majutusettevõttele on maja klient väga oluline ja üritatakse kõik tema heaolu nimel teha.

Ettevõtte personal valdavalt tohib kliendi probleeme lahendada ilma otsest juhti kaasamata. Pisikesi probleeme tohib hotelli vastuvõtt lahendada, kuid kui on suuremad probleemid ja kaebused, siis nendega tegeleb edasi müügiosakond. Majapidamisosakond võib lahendada toaga seonduvaid muresid, kuid mis otseselt ei puuduta enam numbrituba, need mured või probleemid suunatakse hotelli vastuvõttu.

Töötajatel on kõrge rahulolu, et saavad kliendi muresid ise koheselt lahendada. Samuti tähendab see seda, et töötaja peab iseseisvalt hakkama saama kui on tekkinud mõni probleem või mure külastajal ning personal peab sellega kohe tegelema. Kliendil tõstab selline suhtumine rahulolu ning tunneb end tähtsana. Samuti aitab see töötajal areneda iseseisvalt töötama ning nii väikeste kui pisut suuremate probleemidega hakkama saamist.

Toitlustusosakonnas üritatakse alati ise probleeme lahendada, kuid kui see ei õnnestu, siis kaasatakse otsene juht sellesse. Toitlustusosakonna üks respondent on öelnud, et ise ei hakka kliendi probleeme lahendada ilma kellegagi konsulteerimata. Teine respondent on kirjeldanud, et tohib lahendada probleemi kui on midagi valesti teinud. Seda juhul kui sellele on ammendav põhjus olemas ning seletab ära juhile või vahetusevanemale. Ettevõtte teenindav personal ei tegele kaebustega. Müügiosakond tegeleb edasi kaebustega ning negatiivse kliendi tagasisidega, mis on saadetud veebikeskkonnas pärast ettevõtte külastust.

Teeninduskvaliteedi kõrgel tasemel hoidmiseks toodi palju näiteid erinevatest töökohtadest. Küllastades mõnda teist hotelli või restorani, on võimalik avardada silmaringi ning näha, kuidas teine teenindaja kliendiga suhtleb ja milline on käitumismuster. Samuti on see oluline, kas teenindaja on kohe olemas, kui on tekkinud mure või peab klient otsima teenindajat taga vastuse saamiseks. See näitab kliendile oma korda, kui tähtis on klient ettevõtte jaoks. Teenindusel on põhimõte, kuidas klienti vastu võetakse ja milline on suhtlemise viis. Uuringus selgines, et kõik töötajad on seadnud prioriteediks, et kõik kliendi mured ja soovid saaksid lahendatud. Lisaks on välja toodud, et teeninduskvaliteet püsiks kõrge ja toimiks, peab olema tihe koostöö kõikide osakondadega (hotelli vastuvõtt, toitlustus, majapidamine, müügiosakond).

Selleks, et pakkuda väga head teeninduskvaliteeti, tuleb teha iseendaga palju tööd ja näha vaeva. „Seda saab teha sarjade või filmide vaatamisega, mis on konkreetselt hotellidest, hotellitööst ning klienditeenindusest. Lugesid raamatuid. Inimene õpib läbi praktika, minna mõnda teise hotelli.“ (HT1).

Keskendudes tööl ainult tööülesannetele, aitab see hoida ja säilitada kõrget teeninduskvaliteeti. „Ma teen lihtsalt oma tööd südamega ning suure hoolega. Tööl olles keskendun ainult tööle“ (HT9).

Teenindusstandardid on vajalikud ja tähtsad, sest selle järgi töötajad tuginevad oma töös. Läbi teenindusstandardi saab töötaja pakkuda kõrge kvaliteediga teenindust ning suhtlemist kliendile. Teenindusstandardid on olemas ainult hotelli vastuvõtus ja restoranis, millele tuginetakse kliendiga suhtlemisel. Teenindusstandardeid käsitletakse suhtluse toimimise raamina.

Uuringu käigus tuli välja, et teeninduskvaliteeti panustavad kõik töötajad omalt poolt 100% või rohkem. Seda selleks, et kliendid saaksid kõrgel tasemel kvaliteetset teenindust. Töötajatele on oluline, et kliendid jääksid rahule, mida neile pakutakse ning tuleksid uuesti nende teenust või toodet tarbima.

Hotelli vastuvõtu töötajatega toimuvad arenguestlused üks kord aastas. Eelnevalt saab töötaja vestlust ettevalmistava materjali küsimustega, millele peab töötaja vastama. Seejärel arutletakse vastuvõtjuhiga läbi, mis on hästi ning mis vajaks veel paremini teha, vajadusel suunatakse koolitustele. Administraatoritel on toimunud koolitus kliendiga suhtlemise raames. Seda selleks, kuna kontspetsioon on „Sina“ peale rohkem üle läinud, siis töötajad soovivad kliendile jätta mulje nagu tulevad külla Ammende perele, mitte lihtsalt külastama.

Toitlustusosakonnas toimuvad arenguestlused iga kolme või nelja kuu tagant. Restoran on selleks momendiks kinni pandud ning arutletakse vabamas vormis erinevate teemade üle ning kõik saavad oma mõtted välja öelda. Lisaks räägitakse läbi kõik võimalikud probleemid, mida ja kuidas paremaks muuta ning samuti räägitakse nendest asjadest, mis on hästi. Üks töötaja on täheldanud, et terve selle aja jooksul, mil tema on seal ettevõttes töötanud, on ainult üks kord toimunud arenguestlus koos restoranijuhiga. Toitlustusosakonnas toimuvad töötajatele veini- ja kohvikoolitused. Nendel koolitustel saab oma praeguseid teadmisi ja oskusi rakendada, kuid see aitab oma tööd veel paremini teostada ning samal ajal ka uusi teadmisi oskusi juurde saada ja kliendile pakkuda kõrge kvaliteediga teenindust. Kuna üks töötaja on värskest asunud tööle, siis ei ole veel arenguestlust peetud ning ei osatud öelda, kuidas seda läbi viiakse või mida räägitakse. Kaks töötajat on öelnud, et neil ei ole toimunud ühtegi arenguestlust.

Arenguestlused on olulised ja neid tuleb töötajatega läbi viia. Viies läbi neid koos otsese juhiga, annab see töötajale võimaluse saada teada, kuidas tal on senini läinud, mida on vaja teistmoodi teha. Vajadusel saab juht organiseerida koolitustel käimise, seda kas võõrkeele arendamisega seoses või toitlustuse valdkonnas mõne toiduga seonduva koolitusega. Samuti on oluline sellepärast neid läbi viia, kuna see annab töötajatele võimaluse paremaks muuta oma teenindamisega seonduvat. Tagasiside annab võimaluse töötajal parandada oma töösooritust.

Ettevõtte siseinfo on kõikidele töötajatele kättesaadav. Info liikuvust peetakse oluliseks, sest siis ollakse ettevõttes toimuvaga kursis. See on tähtis, kui klient millegi kohta uurib või on vajab informatsiooni, siis selle ka saab. Enamus töötajatest on täheldanud, et info jõuab

nendeni väga kiiresti ning info liikuvus on väga hea. Töötajatele on üldjuhul kättesaadavad koosolekute protokollid ning nendeni jõuavad tähtsamad tööd puudutavad otsused ja arutelud. „Meil on alati seina peal tabelid, mis näitavad, kas ja kui palju me millegagi miinuses või plussis oleme. Kõike sellist infot, mida me peaksime teadma jagatakse, muu info on juba juhatuse arutada“ (HT9).

Kuid on ka välja toodud, et osade töötajateni ei liigu ettevõtte sisene info ning peetakse info liikuvust pigem kehvaks. Kui eelnevalt on öeldud, et info liigub väga hästi ja kõik on kättesaadav, siis ühe töötaja jaoks on pigem kehv. Tööd ja üritusi puudutavat info jõuab temani, kuid muu (koosolekute protokollid jms) ei ole kättesaadav.

Ettevõttes on kõikidel ametikohtadel omad kindlad tööülesanded. Selleks on loodud ametijuhendid, millega töötaja peab tutvuma kohe tööle asudes. Hotelli vastuvõtutöötajad on selgitanud, et nendel on lisaks ametijuhendite järgsetele ülesannete erinevaid lisakohustusi, näiteks kui restoranis on palju kliente ja seal on abi vaja, siis on see nende kohustuseks. „Tehakse seda, mida parasjagu vaja on teha. Administraatorid on need, kes aitavad teisi osakondasid. Restorani broneeringutega tegeleme meie ja aitame müügiesakonda üksikute broneeringutega. Näiteks oleme aidanud restoranil valmistada hommikusööke“ (HT1).

„Alati on võimalik teha rohkemat. Üldjuhul tehakse rohkem, sest jooksvaid ülesandeid on rohkem“ (HT3).

Toitlustusosakonnas toimub töösooritus kollektiivselt. Kõigil on ühesugused tööülesanded ehk kõik koristavad, vahetavad linu ja poleerivad klaase. Teenindajatel on tehtud tabel, kus on kirjas, mis ülesanded tuleb ära teha ja meeskonnatööna tehakse need ära. Koos tehakse saalid korda ja kaetakse lauad ära. Kuna hetkel on ainult kaks inimest restoranis tööl, siis töökaaslased hoiavad kokku ja sooritavad tööülesandeid meeskonnatööna ning omavaheline läbisaamine aitab palju kaasa.

„Palju lihtsam on teha kõike korraga ja kõik koos, kui see, et hakata kellelegi otseselt ülesandeid üle andma, sellepärast kui kõik teevad kõike siis ei teki hõõrumist, et keegi jättis midagi tegemata või et see ei ole tema töö“ (HT5).

Majapidamisosakonnas on samamoodi tööülesannete sooritamine kollektiivselt. Numbritubasid koristatakse meeskonnatööna ehk kõik toateenijad on ühes toas koristamas. Kui numbrituba on koristamas ainult üks inimene, siis vastutab selle toa eest see inimene, kes seda koristab. Respondent kirjeldas, et igapäeva tööd tehakse spontaanselt ehk kui üks vahetab voodipesu ja teine teeb vannitoa koristust, siis järgmises toas vahetatakse neid tegevusi.

Kõige viimaseks küsimuseks oli, kas intervjuueeritav sooviks omalt poolt veel midagi lisada. Kaheksa inimest ei soovinud midagi juurde lisada, kuid kaks töötajat rääkisid veel oma paarist mõttest. Üks respondent tõi välja, et ettevõtte üritused ühendavad veel rohkem töökollektiivi. Ürituste all peeti silmas suvepäevasid, äsja olnud vastlapäeva, kus saadi kokku ja kelgutati ning söödi vastlakukleid nagu üks ühine pere. Väga rahul on töökollektiiviga ja seetõttu on läbisaamine omavahel väga hea. Teisele töötajale meeldib tema töö, mida teeb, peab seda väga vaheldusrikkaks. Seda seetõttu, et üks moment teeb tellimusi, on vaja saalid korda panna ja teha ning järgmine moment on juba töövorm seljas ja on vaja kliente teenindada. Veel lisatakse, et kui kliendid ikka tulevad tagasi ja on rahul, mida pakutakse nii toidu kui teeninduse mõttes, siis on heameel, et on saadud midagi head korda saata. Ja kindlasti on just siis kõik korras, kui tööd ei võeta kunagi koju kaasa.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud**

Järgnevas peatükis kirjeldab töö autor järeldustest, mis põhinevad uuringu analüüsi põhjal. Järeldustes on tuginetud esimese peatüki teoreetilistele allikatele. Seejärel esitatakse Ammende Villa juhtkonnale ettepanekuid töötajate jõustamiseks, mis aitaks veelgi tõsta töörahulolu.

Isiklik huvi, oskused ja nende mitmekesisus, osalemine otsuste tegemisel ja langetamisel ja võime tutvuda karjääri ootustega on seotud töörahuloluga. Olulist rolli omab töörahulolu määramisel ettevõtte ise. Lisaks on tõestatud, et rahulolu peamiseks mõjuteguriteks on tööühkkond, koolitusvõimalused, ettevõtte õiglus ja usaldus ja jõustamine. (Kong *et al.*, 2018, lk 2188) Nii tuli ka välja käesolevas uuringus, et töötajatele on oluline amet, millel

töötatakse. Töötajate rahulolu oluliste komponentidena toodi välja positiivset õhkkonda tööl, võimalust erinevatel koolitustel end täiendada või saada uusi teadmisi ning palju otsustusõigust, et saaks tegeleda kliendi murede ja vajadustega. Edaspidi on oluline pakkuda samamoodi erinevatel koolitustel osalemist, sest see aitab inimesel end täiendada või hiljem midagi teistmoodi teha tööülesannete täitmisel.

Cheng ja O-Yang (2018, lk 83) jõudsid selgusele, et kui teenindustöötajatel on piisavalt töövahendeid oma hotellides, siis suurema tõenäosusega nad kogevad rahulolu ja ületavad keerulised olukorrad. Töötajatel, kellel on palju ametialaseid tööoskusi, saavad tõsta enda töörahulolu. Nii selgus ka praeguse uuringu käigus, et administraatorid abistavad restorani hommikusöökide valmistamisel. Erinevate osakondade töötajad aitavad üksteist töörohketel aegadel. Ühtlasi kui saab teises osakonnas abistamas käia, siis see annab võimaluse arendada teisi ametioskuseid peale oma konkreetse ametikoha. Lubades inimestel proovida või saada kogemust oma töö kõrvalt mõnes teises osakonnas, on väga efektiivne võimalus kasvatada oma töökogemuste pagasit. Ettevõttes sellega tegeletakse ja võimaldatakse töötajatele, siis see tähendab, et inimestel on hea võimalus saada töökogemus mõnel teisel alal. Kuid võiks laiendada seda toateeninduse osakonda, kus käiakse näiteks voodeid aitamas teha.

Juhtimine, enesetõhusus, enesejuhtimine ja töökeskkond on statistiliselt olulised. Jõustamine annab parema tunde oma töö ja enda suhtes. Suurem jõustamine võimaldab ettenägematute probleemide kiirema lahenduse leidmist, mis tagab klientide suurema rahulolu. Eesliini töötajad on klientidega pidevas otseses kontaktis ja teavad, millised protseduurid või põhimõtted töötavad ning millised mitte. Mõnikord on häid ideid, kuidas teha asju paremini. (Kruja *et al.*, 2016, lk 44) Käesolevas uuringu tulemuste alusel võib järeldada, et töökeskkond on tähtsal kohal. Ettevõttes võimaldatakse töötajatel tegeleda koheselt probleemide lahendamiseks, et kliendil oleks meeldejääv külastus. Sellise tegutsemisviisiga jätkates püsib töötajas kõrge rahulolu, sest ebameeldivad konfliktid või probleemid ei jää lahenduseta.

Al-Ababneh *et al.* (2017, lk 142) tõid välja, et töökeskkond, kus töötajad tunnevad, et neil on volitused iseseisvaks tegutsemiseks ja oma töö juhtimiseks, loob suurem rahulolu oma tööga. Töötajatel on kindlad väärtused ja uskumused, kuidas täita oma eesmärgid ja ülesandeid,

uskudes oma võimetusse ja valikutesse, siis see aitab olla rohkem positiivsem ja rahulolevam. Samas Al-Omari *et al.* (2019, lk 847) jõudsid selgusele, et uuringu vajalikkus aitas mõista, millisel moel on suur mõju töötajate jõustamisel tulemuslikkusele. Selle käigus tuli välja, et positiivne efekt toimus jõustamise suurendamisel, selleks et saavutada üldine tulemuslikkus ja kliendirahulolu. Käesoleva uuringu tulemustest selgus, et ettevõtte poolt on antud töötajatele palju otsustusõigusega seotud valikuid, kuidas kõige paremini lahendada kliendi soovid ja vajadused. Tähtis oleks sooritada oma tööülesandeid professionaalselt, sest kliendi vaatepunktist näitab see samuti ettevõtte mainet ja olemust. Tänu sellele, et töötajal on võimalus tegeleda koheselt külastaja mure või sooviga, tõstab see nii kliendis kui ka töötajas rahulolu. See on oluline ettevõtte jaoks, et sellega jätkatakse, sest jõustatud töötajale on antud piisavalt otsustusõigust koheselt tegutsemiseks.

Stamolampros *et al.* (2019, lk 141) leidsid järgides Herzbergi kahetegurilist motivatsiooniteooriat, et töötajatele on hügieeniteguriteks palk ning töö ja eraelu tasakaal. Samal ajal motivatsiooniteguriteks kujunesid kultuuri väärtused ja juhtimine ehk tegurid, mille olemasolul suurendavad oluliselt töörahulolu. Samas teoreetikud Jung ja Suh (2019, lk 11) uuringu käigus tuli välja, et töökaaslased, autonoomia ja koolitused ei ole rahulolu põhjustavad tegurid. Käesolevas uuringus tuli välja hoopis, et personali hügieeniteguriteks kujunesid kollektiiviga suhted ja töökorraldus, sest antud uuringus ei küsitud palga ega eraelu kohta. Kui töökollektiiv hoiab kokku ja omavahelised suhted on head, siis sooritatakse ka tööülesandeid paremini ja professionaalsemalt. Motivatsiooniteguriteks peeti tööd ennast, arenemisvõimalusi ning vastutust. Väga olulisena tuuakse välja võimalust ettevõttes areneda ja teha karjääri. Vastutuse andmine annab töötajale võimaluse proovida iseseisvalt tegeleda klientide soovide ja muredega ilma otsest juhti kaasamata. Andes edaspidigi töötajale võimalust iseseisvalt tegutseda, otsuste vastu võtmist ja langetamist, siis see arendab rohkem iseseisvam olema.

Töörahulolu kõige mõjukam tegur on erinevate varasemate uuringute alusel olnud jõustamine. Rahulolu mõjutas lisaks jõustamisele veel ideede proovimine ja ülesannete täitmiseks uudsete viiside leidmine. Kõrgema töörahulolu saavutamiseks on oluline luua keskkond, kus töötajatel on volitused otsuste tegemiseks ja suurem vastutus. Tööandjad ja

juhid peaksid mõistma, lubades töötajatel oma ideid proovida ja töötada välja uusi viise, siis see julgustaks personalil rohkem loovamad olla. See võib kaasa tuua uusi, paremaid ja tõhusamaid viise, kuidas tööd paremini teha. Veel on välja toodud, et oluline on luua töötajatele meeldiv töökeskkond. Töökeskkond peaks olema puhas ja turvaline ning hästi sisustatud. Uuringus osalenud inimeste poolt ei peetud töötasu nii oluliseks, sest neil ei olnud see hetkel veel oma perekonda, keda peaks toetama. Kuigi oma aja ja vaeva panustamine ettevõtte jaoks saades selleks vastu töötasu, ei ole see siiski määrav tegur, mis mõjutaks töörahulolu. (Frye *et al.*, 2019, lk 7–8) Käesolevas uuringus võib sama järeldada, et töörahulolu mõjutab jõustamine. Ettevõtte poolt on antud tegutsemisruumi ja otsustusõigust klientidega tegelemise juures. Kuigi sellepärast on väga palju vastutust töötajatel, siis see ei mõjuta rahulolu. Märgiti, et kui saavad kohe probleemiga või sooviga tegeleda, siis on nii töötaja kui ka klient rahul. Kuigi töötasu on oluline tegur, siis antud uuringus seda esile ei toodud intervjueeritavate poolt. Väga tähtis oleks edaspidigi anda töötajatele palju tegutsemisruumi ja otsustusõigust, kuna nende koosluste omamine hoiab ära kliendi rahulolematuse.

Yalabik *et al.* (2017, lk 259) järeldavad, et organisatsioonid, kes hoolivad oma töötajate heaolust, arvestavad töötajate eesmärkide, väärtuste ja arvamustega ning aitavad neid, kellel on probleeme. Kuid on ka neid töötajaid, kes on energilised, entusiastlikumad ja rohkem motiveeritud töötama ning huvitatud terve ettevõtte heaolust. Need, kes on oma tööga rahul näitavad üles rohkem jõudu, pühendumust ja abivalmidust. Veel on välja toodud, et kommunikatsiooni olemasolu on positiivselt seotud rahuloluga. Kui töötajad on kursis ettevõttes toimuvaga, siis see aitab rohkem oma töösse panustada. See on kooskõlas ka praeguse uuringuga, kus tuli välja, et ettevõtte motiveerib töötajaid tööd tegema. Tugeva kommunikatsiooni olemasolu aitab tööülesandeid paremini sooritada ning vajadusel kliendile parim valik leida. Tähtsa informatsiooni unustamise vältimiseks tasuks, kas kohe edastada vastavale osakonnale või kirjutada paberi peale üles. See tõhustaks informatsiooni jagamist erinevate osakondade vahel.

Läbi viidud uuringust järeldasid Bello ja Bello (2017, lk 1014), et töötaja jõustamine korreleerub positiivselt teeninduskvaliteediga hotelli valdkonnas. See tähendab, et

teeninduskvaliteedi saavutamiseks peab juhtkond arendama oma töötajatele, eriti eesliini töötajatele, jõustamise kultuuri hotellis. Uuringus näitab veel omakorda, et teeninduskvaliteedi ja kliendirahulolu vahel on positiivne ja oluline seos. Personali seas tuleks julgustada õiget teeninduskultuuri ja organisatsiooni struktuuri kasutama, mis soodustab tähenduslikkust, pädevust, enesemääramist ja mõju. Antud uuring on kooskõlas käesoleva uuringuga, kus kõik töötajad selgitasid, et omalt poolt panustatakse teeninduskvaliteeti väga palju. Nende jaoks on väga oluline, et klient jääks rahul pakutavaga ning tuleks uuesti neid külastama. Teeninduskvaliteet annab väga palju juurde teenusele, näiteks kui lisaks heale söögile saadakse ka rõõmsameelset teenindust, siis see annab palju õhtule juurde ja kliendis tekib kõrge rahulolu. Selleks, et püsiks teeninduskvaliteet kõrgel aitab kaasa see, et kliendi soovidega arvestatakse nii palju kui vähegi võimalik.

Ayupp ja Chung leidsid oma uuringu tulemustest (2010, lk 570), et suhtlemisel, juhendamisel ja koolitusel on oluline seos jõustamisega. Oluline on anda töötajale selged juhised, et teaksid, kui palju neile on vabadust antud tööülesannete tegemisel. Töötajatele tuleks anda regulaarselt tagasisidet tööga seotud probleemide kohta, et nad saaksid pidevalt edasi areneda. Personal peaks kokku puutuma klientide teenindus koolituste erinevate aspektidega, mitte ainult hotelli tööle minnes vaid pidevalt oma karjääri jooksul. Praegusest uuringust võib järeldada, et personalile on väga palju vabadust antud ettevõtte juhi poolt. Kõik teevad endast kõik, et kliendid jääksid rahule ning kui on mingi soov, mida klient tahaks, aga antud ettevõtte ei paku, siis töötajad otsivad kiiresti parima lahenduse. See tagab kliendirahulolu ning samal ajal ka töörahulolu, sest kui töötaja saab midagi positiivset korda saata, siis see teeb ka meeolelu positiivsemaks. Selleks, et kõik toimiks, tulebki anda töötajatele vabadust tegeleda kliendiga. Otsesed juhid peavad läbi töötajatega arenguestluseid, kus räägitakse nii positiivsetest kui ka negatiivsetest teemadest. Kui on mõningad probleemid, mida tuleks arutleda, siis nendele leitakse samuti lahendused. Ettevõtte kontseptsiooni muutuse tõttu viiakse läbi personaliga koolitusi, kuidas kliendiga saaks rohkem personaalsemalt ja lähemalt suhelda ja käituda. Toitlusosakonnas viiakse läbi lisaks kliendikoolitusele ka erinevaid toitlustusega puudutavaid koolitusi. Töötajatele koolituste võimaldamine suurendab teeninduskvaliteedi pakkumist ning samal ajal ka teenuse kvaliteeti. Kuid arenguestluseid

tuleks tihedamini läbi viia töötajatega, seda eelkõige selleks, et töötaja saaks aimu, mis on hästi, kuid mida oleks vaja veel paremaks muuta.

Clark *et al.* (2009, lk 222) uuringust selgus, et kui juhtkond on töötajaid jõustanud, siis teeninduskvaliteet on kõrgem kui töötajatel, keda ei ole jõustatud. Käesolevas uuringus tuli välja, et teeninduskvaliteet sõltub paljugi sellest, kui palju on tegutsemisvõimalust antud töötajale. Kui on kliendi soovide ja vajadustega võimalik koheselt tegeleda, vajadusel otsuseid vastu võtta ja teha, siis see näitab, et ettevõtte on pühendanud end teeninduskvaliteedi suurendamisele. Ettevõttel on oluline jätkata teeninduskvaliteedile pühendumisega, sest teeninduse kõrgel hoidmine on üks osa jõustamisel. Kõrgtasemel teeninduse pakkumine tõstab ka kliendis rahulolu ning tõstab teenuse kvaliteeti. Kindlasti tasuks töötajatega viia läbi ka edaspidi erinevaid klienditeenindus-, suhtlemis- ning toitlustuskoolitusi.

Töötajate jõustamine motiveerib veelgi paremini oma tööd tegema. Erinevate klientidega tegelemisel arendatakse iseseisvat tegutsemist ning kõige parema otsuse tegemist. Töö autor soovib kindlasti jätkata töötajate jõustamisega, kuna tänu sellele saab kliendi soovid ja mured lahendatud, sest tegutsemisruum on piisavalt avar.

## KOKKUVÕTE

Lõputöö teemaks oli „Personali jõustamine Ammende Villa näitel“. Antud teemat oli oluline uurida, sest üldiselt ei ole töötajatel lubatud iseseisvalt tegutseda ning kliendi muredega koheselt tegeleda. Valdavalt on ettevõtetes paika pandud kindlad ja ranged reeglid, palju võib töötaja midagi teha. Rahulolu säilitamiseks on oluline anda töötajale tegutsemisvõimalust, sest siis saab koheselt tegeleda kliendiga, mis omakorda tõstab kliendirahulolu.

Lõputöö eesmärgiks oli tuginedes teoreetilistele käsitlustele esitada ettepanekuid Ammende Villa juhtkonnale töötajate jõustamiseks, mis aitaks tõsta töörahulolu. Selleks, et eesmärk saaks täidetud, seati uurimisküsimus: Kuidas tõsta töötajatel jõustamise abil töörahulolu Ammende Villas? Viidi läbi uuring ja tulemuste põhjal võib järeldada, et töötajatel suureneb töörahulolu, kui neil on otsustusõigused tegeleda koheselt kliendi vajaduste ja soovidega. Lisaks selgus uuringus, et antud ettevõttes on võimaldatud väga head töötingimused klientidega tegelemisel.

Töö esimeses osas antakse ülevaade töötajate töörahulolu mõjutavatest teguritest, töötajate jõustamise viisidest ning milline on jõustamise mõju töö sooritamisele. Töörahulolu mõjutavate tegurite hulka on toodud õhkkonda, töötingimusi ja töökollektiivi. Kui töötaja on jõustatud, siis tekib motivatsioon töö tegemiseks ning ühtlasi on organisatsioonile pühendatud. Kaasates töötajaid arvamuste avaldamise diskussioonidesse, tõstab see omakorda rahulolu töötajasse, sest saab oma ideid ja mõtteid teistega jagada. Töötajate jõustamise viisideks tuuakse välja kaasamist ja iseseisvuse arendamist. Lisaks oma töökohustustele saab võtta lisa ülesandeid ja tegutseda iseseisvalt, samal ajal otsuseid vastu võtta ja teha.

Viidi läbi uuring Ammende Villa töötajate seas. Andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit ehk poolstruktureeritud intervjuud. Valimiks oli Ammende Villa töötajad ning uuringus osales kümme inimest.

Jõustamisel on suur roll töötajate töö tulemustele. Jõustatud töötajatel tõuseb vastutustunne, sest talle on antud õigused ja vastus langetada iseseisvalt otsuseid. Samuti aitab jõustamine töötajal praktiseerida iseseisvust kas üksi või meeskonnana tegutsedes. Töö autor leidis, et mida paremini on töötajad jõustatud, seda kõrgem on töörahulolu, töötajad positiivsemalt ettevõtte suhtes meelestatud ning tööülesanded tulemuslikumalt täidetud.

Töörahulolu uuringu olulisemateks tulemusteks toob töö autor välja head suhted töökollektiivis, sest see mõjutab töö tulemuslikkust ning negatiivses õhkkonnas on väga raske tööülesandeid sooritada. Tähtsaks teguriks peeti töökeskkonda ehk Ammende Villaajaloolist. Töötajad väärtustavad ettevõtte uut kontseptsiooni, mis rõhutab perekesksust ja kodusust ning samuti töötajate tööriietuse muutmist kodusemaks.

Jõustamise olulisemaks punktiks oli töötajatele otsustusõiguse andmine. Otsustusõigusega muutus vastutus kõrgemaks, sest iseseisvalt võetakse vastu ja langetatakse otsuseid. Kui töötaja saab koheselt reageerida kliendile, siis see tõstab nii töötajas kui ka kliendis rahulolu. Teeninduskvaliteeti peeti väga oluliseks panustada enda poolt 100% või enam ning palju tööd teha iseendaga. Arenguvestluseid tehakse töötajatega, kuid vähestega. Tulemustest selgus, et arenguvestluseid ei ole üldse tehtud terve oma tööaja või praeguse ajani ainult ühe korra.

Olulisemate ettepanekute hulka kuuluks jätkata töötajatele otsustusõiguse andmisega, sest see on väga määrav tegur kliendiga koostöötamisel. See mõjutab paljugi kliendirahulolu, kui töötaja saab koheselt tegutseda olenevalt situatsioonist. Kuigi uuringu tulemustes selgus, et vastuvõtu- ja toitlusosakonnad aitavad üksteist, siis raskematel aegadel võiks aidata ka majapidamisosakonnas, näiteks voodite korda tegemisel. Väga tähtis on olla nii palju kui vähegi võimalik kursis ettevõttes toimuvaga ning osakondade vaheline kommunikatsioon toimiks, et kliendile õige informatsioon anda.

Antud uuringu läbi viimisel kasutati intervjuu vormi. Arvestades COVID-19 perioodi, siis oli väga hea, et oli võimalus nii paljude töötajatega intervjuu läbi viia, kes töötavad igapäevaselt klientidega.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Afsar, B. Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30(3), 1436–1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Al-Ababneh, M., Al-Sabi, S., Al-Shakhsheer, F., & Masadeh, M. (2017). The Influence of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction in Five-Star Hotels in Jordan. *International Business Research*. 10(3), 133–147. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n3p133>
- Al-Omari, Z., Alomari, Alomari, K. A. A., & Aljawarneh, N. M. (2019). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Growing Science*. 10, 841–848. [http://m.growingscience.com/msl/Vol10/msl\\_2019\\_296.pdf](http://m.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_296.pdf)
- Alshmemri, M. Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*. 14(5), 12–16. [https://www.lifesciencesite.com/ljsj/life140517/03\\_32120ljsj140517\\_12\\_16.pdf](https://www.lifesciencesite.com/ljsj/life140517/03_32120ljsj140517_12_16.pdf)
- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*. 7(1), 150–156. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3342/pdf>
- AlKahtani, N. S., Shahid, I., Mariam, S., Faisal, S., Sarwat, J., Bilal, A., & Syed, A. H. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*. 11, 813–822. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.022>

- Ammende Villa. (s.a.). Ajalugu. <https://ammende.ee/meist/ajalugu/>
- Ayupp, K., & Chung, T. H. (2010). Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 3(3), 561–575. <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/166/81>
- Bello, M. B., & Bello, Y. O. (2017). Employees' empowerment, service quality and customers' satisfaction in hotel industry. *The strategic Journal of Business & Change Management*. 4(4), 1001–1019. <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/598>
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*. 73, 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>
- Chia, Y. M., & Chu, M. J. T. (2017). Presenteeism of hotel employees: interaction effects of empowerment and hardiness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(10), 2592–2609. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0107>
- Cheng, J.-C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*. 72, 78–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Clark, R., Hartline, D., & Jones, K. C. (2009). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality. *Cornell Hospitality Quarterly*. 50(2), 209–231. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1938965508315371>
- Díaz-Carrión, R., Navajas-Romero, V., & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*. 90, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102631>
- Durrani, D. K., Xiangyang, L., & Dilawar, S. M. (2017). Psychological Empowerment and Work Effort: A Gender Based Cross-Cultural Comparison. *Association for Computing Machinery*. 157–161. <https://doi.org/10.1145/3149572.3149581>
- Fetterman, D. (2015). *Empowerment Evaluation: Theories, Principles, Concepts, and Steps*. Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., & Wandersman, A. (Eds.), *Empowerment*

- Evaluation: Knowledge and Tools for SelfAssessment, Evaluation Capacity Building, and Accountability* (pp. 20–42). SAGE Publications.  
<https://dx.doi.org/10.4135/9781483387079.n3>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2019). What factors influence Generation Y’s employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*. 85, 1–9.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Ganij, S. F. G., Johnson, L. W., Sorkhan, V. B., & Banejad, B. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*. 14(2), 311–329. <https://dx.doi.org/10.22059/ijms.2020.302333.674066>
- Glaveli, N., Grigoroudis, E., & Manolitzas, P. (2019). Practical application of MSQ and MUSA methodology in determining critical job satisfaction factors of seasonal employees in summer destination luxury resorts. *Tourism Management*. 74, 426–437.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.020>
- Joo, D., Woosnam, K. M., Strzelecka, M., & Boley, B. B. (2019). Knowledge, empowerment, and action: testing the empowerment theory in a tourism context. *Journal of Sustainable Tourism*. 28(1), 69–85. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1080/09669582.2019.1675673>
- Jung, Y., & Suh, Y. (2019). Mining the voice of employees: A text mining approach to identifying and analyzing job satisfaction factors from online employee reviews. *Decision Support Systems*. 123, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113074>
- Karlsson, J., & Skålén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*. 49(9/10), 1346–1365.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJM-10-2012-0568/full/html>
- Kim, P. B., Lee, G., & Jang, J. (2017). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers. *Management Decision*. 55(5), 1022–1041.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-02-2016-0089/full/pdf>

- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30(5), 2178–2194. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-09-2016-0525/full/pdf?title=job-satisfaction-research-in-the-field-of-hospitality-and-tourism>
- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., & Oelfke, T. (2016). Empowerment in the Hospitality Industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 25(1), 25–48. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.976696>
- Laherand, M.-L. (2010). Kvalitatiivne uurimisviis. OÜ Infotrükk. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/68249>
- Lincoln, N. D., Travers, C., Ackersand, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews* 4(3), 271–290. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-2370.00087>
- Marghany, M. N. (2015). Effects of Empowerment on Employee Performance in the Workplace. DOI:10.13140/RG.2.1.2884.9763
- Mathew, J., & Nair, S. (2021). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: A Meta-analytic Review. *Vision*. 1–10. <https://doi.org/10.1177%2F0972262921994350>
- Meer, P. H. (2019). What makes workers happy: Empowerment, unions or both?. *European Journal of Industrial Relations*. 25(4), 363–376 <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0959680118817683>
- McNaughtan, J., Garcia, H. A., Garza, T., & Harwood, Y. R. (2019). Empowering satisfaction: analyzing the relationship between empowerment, work conditions, and job satisfaction for international center managers. *Tertiary Education and Management*. 25(1), 83–99. <https://doi.org/10.1007/s11233-018-09016-7>
- Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability. *Sustainability*. 13(6), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13063163>

- Nassar, M. A. (2017). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management*. 7(2), 91–98. <https://www.ajol.info/index.php/rhm/article/view/168522>
- Norbu, J., & Wetprasit, P. (2021). The Study of Job Motivational Factors and Its Influence on Job Satisfaction for Hotel Employees of Thimphu, Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 22(2), 245–266. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1769524>
- Park, I.-J., Doan, T., Zhu, D., & Kim, P. B. (2021). How do empowered employees engage in voice behaviors? A moderated mediation model based on work-related flow and supervisors' emotional expression spin. *International Journal of Hospitality Management*. 95, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102878>
- Puhka Eestis. (s.a.). Villa Ammende. <https://www.puhkaeestis.ee/et/villa-ammende>
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*. 75, 130–147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Souza Meira, J. V., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 33(2), 670–692. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0538>
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*. 36(3), 354–373. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2012-0158>
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 45, 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-based HRM: a global forum for empirical scholarship*. 5(3), 248–265. <http://dx.doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>

Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. *Human Resource Management Review*. 29(1), 111–124. DOI:10.1016/j.hrmr.2018.01.002

### **Lisa 1. Intervjuu küsimustik**

- 1) Kui kaua olete töötanud Ammende Villas?
- 2) Millise töökoormusega töötate?
- 3) Millega olete rahul oma töö juures?
- 4) Kui tähendusrikas ja tähtis on töö, mida teete, Teile?
- 5) Millised arenemisvõimalused on Teie ametikohal?
- 6) Kuidas olete rahul töökeskkonnaga?
- 7) Kuidas olete rahul ettevõtte poolsete hüvedega (toitlustus, ettevõtte sisesed soodustused jms)?
- 8) Millised on suhted teiste töötajatega?
- 9) Milliseid tööd puudutavaid otsuseid võite iseseisvalt vastu võtta ja teha?
- 10) Kas kliendi probleeme tohite ise lahendada ilma otsest juhti kaasamata? Millised on õigused ja vastutus probleemide lahendamisel?
- 11) Mida teete, et hoida teenindusekvaliteet kõrgel tasemel? Kui palju panustate omalt poolt teeninduskvaliteeti? On Teil olemas teenindusstandard, millele tuginete?
- 12) Kuidas ja kui sisukalt Teil viiakse läbi arenguestluseid juhtkonna poolt?
- 13) Millist ettevõtte sisest infot jagatakse Teiega?
- 14) Kuidas on jaotatud tööülesanded töötajate vahel?
- 15) Mida Te soovite lisada veel enda poolt?

# SUMMARY

## EMPLOYEE EMPOWERMENT IN AMMENDE VILLA

Karoline Luuk

Employees are very valuable in hotel industry because everything depends on them. It is very important to keep employee job satisfaction high and support them whenever possible. Empowerment is one opportunity to keep them in satisfied That means when employee has the right to make important decisions and are available immediately to solve the guest's wish or problem then it raises employee's and guest's satisfaction at the same time. There is connection between empowerment and job satisfaction. If organization gives employee the right to make decisions without a supervisor then their responsibility is also higher.

The aim of this research was based on theoretical approaches to give suggestions to Ammende Villa for employee empowerment and to increase the job satisfaction. To achieve the aim, the raised research question was: "How to increase employee job satisfaction through empowerment in Ammende Villa?"

For achieving the aim there was created research tasks from the author:

- to give overview about employee empowerment theoretical approaches and relation with job performance;
- to prepare and carry out a research about empowerment with Ammende Villa employees;
- analyze the research results;
- to make conclusions and make the suggestions to Ammende Villa management to improve efficiency for employees' empowerment.

In this thesis, there are two main chapters. First chapter consist of theoretical approaches about the influencing factors in job satisfaction, methods of employee empowerment and empowerment impact on job performance. The last two decades have seen a growing trend towards customers satisfaction and it's importance to show interest in employees. An

employee should be satisfied and motivated to give customer high quality service. Empowered employee feels more power in the work performance but at the same time the responsibility grows. When employee has job satisfaction then there can be seen higher work performance. Job satisfaction begins from the point when employee is satisfied with their job, work conditions and colleagues. Empowered employees have possibility to make decisions without supervisor and have rights to solve the problems. These factors make employees more satisfied because when they can do everything immediately then at the same time it is showing to the customers that they are very welcome there.

Second chapter is focusing on the overview of Ammende Villa, thesis description, the research results analyze and lastly conclusions and suggestions to Ammende Villa management. Ammende Villa has long history and has been renovated many times. There are 26 employees working in this organization. Specifically, 18 employees are working full time and the rest are working part time. There are only 19 rooms for customers. The research took place in 2021 March and lasted two weeks. Qualitative research method was used in this thesis and specifically interview. Ten employees were involved in the research. The positions of the interviewed employees were administrators, catering waiters, housekeepers, and a hostess.

The thesis results showed that all the employees are very satisfied with their job. Mostly pointed out that very important reason for coming to work is working team. The whole working team is getting along with each other. It is very important because then the higher is work performance. Employees were agreed that they have given a lot of rights to make decisions when customer needs or wants something. They pointed out the fact that when they had given the rights then the responsibility is bigger. Service quality is very important for all the employees and everyone is doing everything in their power to give the best service to the customer. If there has been a mistake during the job performance, then employees are trying to fix it right away.

One main suggestion is to continue giving rights to make decisions and be empowered because it is very helpful topic for employee. This prevents customers dissatisfaction and are

feeling like they are expected. When employee can solve problems immediately then there is possibility to give solution very fast. It is very important to keep communication between the employees because when customers are asking something then they will have right answer. Even though reception and catering departments are helping each other, in the hard times could help also housekeeping department.

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

Mina, Karoline Luuk,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Personali jõustamine Ammende Villa näitel“, mille juhendaja on Tiina Viin 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, 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.

*Karoline Luuk*

**18.05.2021**