

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Leila Kinks

**MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU SEOS
TÖÖJÕU VOOLAVUSEGA
HOTELLIETEVÕTLUSES HEDON SPA &
HOTEL NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Jaana Kikas, MBA

Kaasjuhendaja: Margus Kõomägi, MA

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

Jaana Kikas

/digiallkirjastatud/

Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

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

Leila Kinks

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Motivatsiooni ja töörahulolu mõju personali voolavusele	6
1.1. Motivatsiooni ja töörahulolu teoreetilised lähtekohad	6
1.2. Tööjõu voolavuse põhjused ja tagajärjed	12
1.3. Motivatsiooni, töörahulolu ja tööjõu voolavuse eripärad hotellinduses	17
2. Uuring motivatsiooni ja töörahulolu seosest tööjõu voolavusega Hedon Spa & Hotel näitel	21
2.1. Hetkeolukord ettevõttes	21
2.2. Uurimismetoodika kirjeldus	22
2.3. Uuringu tulemused	25
2.4. Uuringu järeldused ning ettepanekud tööjõu voolavuse leevendamiseks Hedon Spa & Hotellis	36
Kokkuvõte	42
Viidatud allikad	45
Lisad	49
Lisa 1. Ankeetküsitluse küsimused	49
Summary	54

SISSEJUHATUS

Tööjõu voolavus on nii maailmas kui ka Eestis olnud suureks probleemiks mitmeid aastaid. Teadlased on selle seost erinevate psühholoogiliste ja füüsiliste teguritega laialdaselt uurinud. Personalijuhtimine ja tööjõu voolavus mõjutavad otseselt ettevõtte teeninduskvaliteeti, kliendi rahulolu ning lojaalsust. Teenindusettevõtetele on nende töötajad suurim väärtus, mis annab konkurentsieelise teiste organisatsioonide ees. Eelnevalt tulenevalt on ettevõtete jaoks oluline oma töötajaid hoida. Enamasti on tööjõu voolavus ja selle põhjused tihedalt seotud töötaja motivatsiooni, töörahulolu ja kaasatusega. Oma lõputöös keskendub autor töörahulolu ja motivatsiooni seose uurimisele tööjõu voolavusega. Autor uurib, miks Hedon Spa & Hotellis on tööjõu voolavuse määr kõrge. Aastatel 2019–2022 on personali voolavuse määr jäänud ettevõttes vahemikku 80–120%.

Antud töö eesmärgiks on koostada Hedon Spa & Hotelli juhtkonnale ettepanekud tööjõu voolavuse vähendamiseks. Eesmärgist tulenevalt püstitab töö autor kaks uurimisküsimust:

- millised tegurid mõjutavad Hedon Spa & Hotelli töötajate töölt lahkumise kavatsusi;
- kuidas saab ettevõtte läbi motivatsiooni ja töörahulolu tõstmise leevendada tööjõu voolavust.

Töö koostamiseks seab autor järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade motivatsiooni ja töörahulolu teooriatest;
- tutvustada tööjõu voolavuse olemust ja põhjuseid ning nende eripärasid hotellinduses;
- koostada ja läbi viia uuring Hedon Spa & Hotel töötajate seas ning analüüsida saadud tulemusi;
- tulemuste põhjal anda ettepanekud tööjõu voolavuse leevendamiseks ettevõtte Hedon Spa & Hotel juhtkonnale.

Hemdi ja Rahimi 2011. aasta uuringust selgus, et vanus mängib isiku tööturul liikumises suurt rolli. Kuria ja Ondigi 2012. aasta uuring lisas eelnimetatule madala töörahulolu ning tőotasu ning ebarealistlikud ootused tőotajatele. Ezeuduji ja Mbane 2017. aasta uuringust selgus, et majutussektori tőotajate peamised lahkumise põhjused on väiksed või madalad preemiad, mis pole võrdelised töö koormusega, minimaalsed karjäärivõimalused ning pikad tőotunnid.

Oma töö teoreetilises osas tugineb lõputöö autor Alkahtani, Cimbajevići, Darlingu, Dwesini, Eid & Larsen, Pârjoleanu jpt. teadusartiklitele. Motivatsiooniteooriatest tuuakse välja Hertzbergi kahefaktoriline teooria, Hawthorne efekt ja Weineri põhjusliku omistamise teooria ning X, Y ja Z teooriad. Tőorahulolu teooriatest käsitletakse töö omaduste mudelit (JMC), Locke väärtus-taju teooriat ja Cornelli mudelit. Uuringu läbiviimiseks kasutab töö autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Uuringus osalevatel Hedon Spa & Hotelli tőotajatel palutakse täita küsitlus, millega hinnatakse nende töörahulolu ja motivatsiooni ning nende seost tőotajate lahkumiskavatsustega.

Antud töö pikkus koos lisaga on 56 lehekülge. See hõlmab kahte põhipeatükki, kokkuvõtet ning viidatud allikate loetelu. Esimese põhipeatüki alla kuulub kolm alapeatükki ning autor avab neis motivatsiooni ja töörahulolu sisu, tőojõu voolavust põhjustavaid tegureid ning tagajärgi ettevõttele. Samuti toob ta välja motivatsiooni, töörahulolu ja personali voolavuse eripärad hotellinduses. Teine peatükk jaguneb neljaks alapeatükiks. Teise peatüki eesmärk on anda ülevaade Hedon Spa & Hotelli tőojõu voolavuse hetkeolukorrast, uuringu metoodikast ning läbiviidud uuringu tulemustest. Peatüki lõpus annab töö autor juhised ettevõtte juhtkonnale, millega leevendada tőojõu voolavust.

1. MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU MÕJU PERSONALI VOOLAVUSELE

1.1. Motivatsiooni ja töörahulolu teoreetilised lähtekohad

Motivatsiooni olemasolu või selle puudumine on suur osa töötaja käitumisest (Arnold & Krapels, 1996, lk 8). Selle hoidmine on muutunud aastate jooksul üheks kriitilisemaks aspektiks personalijuhtimise valdkonnas (Darling *et al.*, 1997, lk 1). Olukorrast tulenevalt kasutavad juhid personalijuhtimises erinevad motivatsiooniteooriate lähenemisi, et tõsta personali produktiivsust. Tööjõu tulemuslikuks juhtimiseks, on personalijuhi ülesandeks mõista erinevaid motivatsiooniteooriad ja nende rakendusviise (Arnold & Krapels, 1996, lk 8-10). Selleks, et juhtidel oleks kergem oma personali motiveerida, on tarvis töötajad jagada gruppidesse, kes jagavad ühiseid huve ja tööeetikat (Pârjoleanu, 2020, lk 294). Tööjõu juhtimisel tuleb arvestada, et ainuke strateegiline meetod, mida ükski teine ettevõtte kopeerida ei saa, on nende töötajad. Millest tulenevalt on heade töötajate hoidmine aina olulisem. (Darling *et al.*, 1997, lk 1)

Postmodernistlikus ühiskonnas esineb personalijuhtimise valdkonnas mitmeid vastuolusid. Ühelt poolt rõhutatakse meeskonnatöö olulisust ja selle positiivset mõju tulemuste saavutamisele, kuid teised soovivad keskenduda isiklike eesmärkide saavutamisele. Sellest tulenevalt, on meeskonna motiveerimise kõrvalt aina olulisemaks muutunud ka töötaja personaalne motiveerimine. (Pârjoleanu, 2020, lk 294) Iga töötaja isiksus on erinev, mistõttu tuleb kogu personali motiveerimisele läheneda personaalselt (Arnold & Krapels, 1996, lk 10). Motivatsiooni hoidmise olulisus tuleneb olukorrast, kus töötajatelt nõutakse aina kõrgemat sooritustaset (Darling *et al.*, 1997, lk 1). Motivatsiooni individuaalsest olemusest tulenevalt ei saa personalijuhtimises rakendada vaid ühte tüüpi motivatsioonistrateegiat (Pârjoleanu, 2020, lk 299).

Üks olulisemaid organisatsiooni juhatuse ülesandeid on oma töötajaid motiveerida töötama efektiivselt, et saavutada seatud eesmärgid (Cimbaljević *et al.*, 2020, lk 131). Lisaks on tähtis arendada personali, et tõsta ettevõtte väärtust (Popescu & Avram, 2012, lk 185). Inimesi aitavad motiveerida eesmärgid, millede saavutamine mõjub ühtlasi positiivselt ka töörahulolule. Töötajad, kes on rahulolevamad ja õnnelikumad, on enamasti motiveeritumad ning sellest tulenevalt ka firmale lojaalsemad. On välja toodud, et töörahulolu on otseses seoses töötaja motiveeritusega. Kõrgem motiveeritus tagab vähem töölt puudumist. Motivatsiooni ja töörahulolu saavad mõjutada nii töötaja kui ka tööandja. (Cimbaljević *et al.*, 2020, lk 133)

Iga aastaga kasvab personaliosakonna osalus motivatsiooni ja töökaasatuse valdkonnas jõudsalt. 2015. aastal läbi viidud Kosi, Sulemana, Boatengi ja Mensahi uuring (2015, viidatud Cimbaljević *et al.*, 2020, lk 131-132 vahendusel) on näidanud, et juhid, kes kaasasid oma alluvaid stiimulprogrammides, rakendades eesmärkide saavutamisel preemiad, saavutasid kõrgemaid tulemusi töötajate osaluses ja motivatsiooni tasemes kui teised. (Cimbaljević *et al.*, 2020, lk 133) Tihti arvatakse, et motivatsiooni- ja tunnustusprogrammi rakendamine ettevõttes on kulukas, kuid see ei pea seda olema. Erinevate meetodite rakendamine võib õigel kasutamisel toota organisatsioonile hoopis lisatulu. (Darling *et al.*, 1997, lk 1) Motiveeritud töötajaskond töötab produktiivselt ja efektiivselt, teeb kõrgel tasemel koostööd ning on tööle pühendunud (Cimbaljević *et al.*, 2020, lk 133).

Töötajate motiveerimiseks on kasutusel erinevaid tehnikaid – palgatõus ja boonused, ettevõtte kauba või teenuste krediit, tunnustus ja auhinnad ning töötajate kaasamine. Tänapäeval kasutavad paljud firmad tunnustusprogramme, kuid selle paremaks toimimiseks, peab see olema organisatsioonikultuuri täisväärtuslik osa. (Darling *et al.*, 1997, lk 1) Tunnustamise eesmärk on märgata ja austada töötaja hästi tehtud tööd. Enamjaolt tunnustatakse üldist panust ettevõttesse, mitte üksiku ülesande täitmist. Töötaja tunnustamine suurendab ta sisemist motivatsiooni. Tunnustusprogrammide rakendamine tugevdab töötaja ja tööandja sidet, millest tulenevalt tahab töötaja ettevõttesse rohkem panustada. (Hansen *et al.*, 2002, lk 65–66, 68)

Paljud ettevõtted peavad parimaks motivaatoriks raha (Darling *et al.*, 1997, lk 1). Välised motivaatorid, näiteks preemiad, töötavad parimal viisil, kui tegemist on rutiinse

tööülesandega, kuid need omavad vastupidist efekti, kui ülesanne on loominguine. Premeerimine on üldjuhul seotud kindla eesmärgiga, mistõttu võib töötaja selle saavutamiseks oma käitumist täielikult muuta. Eelnevat arvestades, ei pruugi rahalised tasud anda parimaid tulemusi. (Pârjoleanu, 2020, lk 295) Oma raamatus „1001 Ways to Reward Employees“ mainib Bob Nelson (1994), et 95 protsenti Ameerika töötajatest peavad rahalist tasu heaks stiimuliks. Rahast olulisem on aga pidev töötajate märkamine ja tunnustamine. (Darling *et al.*, 1997, lk 1) Daniel Pinki arvates, kaasnevad preemiaootusega tahtmatud negatiivsed tagajärjed, mis mõjutavad tehtud töö kvaliteeti. Nendeks tagajärgedeks on:

- sisemise motivatsiooni vähenemine;
- töösoorituse langus;
- keskendumine lühiajalistele eesmärkidele;
- hasardi põhjustamine;
- ootuspärase käitumise takistamine;
- loominguilisuse langus;
- valelikkuse julgustamine. (Pârjoleanu, 2020, lk 295)

Kasutades motiveerimisvahendina töötasu boonussüsteemi, tuleb seda põhjalikult analüüsida ja selle toimimist kontrollida. Eesmärgipäraselt kasutatuna, on boonussüsteem töötajate hulgas mõjukaks motivaatoriks. (Arnold & Krapels, 1996, lk 10) Kui boonus on võrdeline töötaja antud panusega, siis ta pingutab oma tööülesannete täitmisel rohkem. Seevastu, kui ettevõtte pakutav lisatasu pole proportsioonis töötaja panusega, on tõenäoline, et tulevikus on antav panus madalam. (Nyberg *et al.*, 2014, lk 1756)

Samuti võib personali motiveerimiseks kasutada ettevõtte tooteid või teenuseid. Eelnimetatud lähenemist kasutades, ei kulutata preemiat igapäevastele kulutustele, vaid see meenutab neile tunnustuse ajendit. Nii jääb see töötajale pikemaks ajaks meelde. (Darling *et al.*, 1997, lk 1) Ettevõtte töötajaskonna jaoks on üheks motiveerivaks faktoriks tööandja pakutavad lisakoolituste võimalused. See omakorda suurendab töörahulolu ja pühendumist organisatsioonile, mille tulemusena väheneb tööjõu volavus. (Chen, 2017, lk 476)

Lisaks motivatsioonile mõjutab töötaja sooritust tema võimekus, kogemus ja keskkond. Frederick W. Tayloriga arvatakse, et organisatsiooni saavutused on paremad, kui töötajad ja juhid teevad koostööd ühise eesmärgi nimel. Oletus põhineb eeldusel, et töötajad maksimeerivad oma panust, et täita ettevõtte sihte, kui nendega paralleelselt täidetakse ka isiklike eesmärgid. (Arnold & Krapels, 1996, lk 8–10) Avatud suhtlus ettevõtte juhtide ja töötajate vahel suurendab töötajate motivatsiooni (Ramadanty & Martinus, 2016, lk 79). Samuti tõstab toimiv infovahetus usaldust kaastöötajate ja ülemuse suhtes, mis omakorda suurendab töötaja kaasatust (Mishra et al., 2014, lk 185).

Hertzbergi kahefaktorilise teooria kohaselt, on õnnelike ja produktiivsete töötajate hoidmiseks oluline keskenduda kahele asjaolule – motivatsioon ja hügieen. Hertzbergi ideedele tuginedes, on töötajaid võimalik motiveerida järgmistel viisidel: tunnustuse ja toe pakkumine, väärtuslik tagasisidestamine ja võimaluste pakkumine karjääri arenguks. Teooria teiseks faktoriks on hügieen, mis hõlmab endas töötingimusi ning ausat töötasu, mis vastab töötaja panusele. (Pârjoleanu, 2020, lk 296)

Hawthorne efekt ja Weineri põhjusliku omistamise teooria (1972) keskenduvad regulaarse ja tähendusliku tagasiside ja tunnustuse küsimisele ja saamisele. Pidev personali tagasisidestamine võimaldab töötajatel areneda valdkondades, milles nad veel nii pädevad pole. Samuti loob see õhustiku, kus vigadele ei järgne karistus vaid areng. (Pârjoleanu, 2020, lk 297) Pidev tagasisidestamine suurendab töötaja kaasatust. Uute töötajate jaoks on regulaarne tagasisidestamine eriti oluline esimesel kolmel või neljal kuul. (Albrecht *et al.*, 2015, lk 8, 17) Tööraahulolu kasvab kui otsesed ülemused annavad oma töötajatele konstruktiivset tagasisidet (Fu & Deshpande, 2014, lk 346).

X, Y ja Z teooriad rõhuvad tööjõu autonoomsuse, kompetentsi ja kuuluvustunde loomisele ja arendamisele ettevõtetes. Selleks, et eelnimetatud tingimused rakenduksid, peavad personalijuhid laskma töötajatel teha otsuseid ja julgustama avatud suhtlust. Autonoomne töökeskkond muudab töötajad vastutustundlikumaks, millest tulenevalt on töötajatel rohkem võimalusi enesearenguks. Personal hindab oma tööd rohkem ja annab oma parima, kui tehtud töö tulemusi märgatakse ja kiidetakse. Tunnustus alandab töötaja stressitaset, mis omakorda tagab tema parema tervise. (Pârjoleanu, 2020, lk 297-298)

Olenemata laialdastest teaduslikest uuringutest on töörahulolu kui terminit siiani raske defineerida. Enim kasutatud töörahulolu definitsiooniks on Locke oma, mis kirjeldab seda kui positiivset emotsionaalset seisundit, mis on tingitud inimese tööst või töökogemustest. Töörahulolu on tihedalt seotud indiviidi käitumisega töökohal. See mõjutab töötaja produktiivsust ja personaalset heaolu (Aziri, 2011, lk 77–78). Uuringud on näidanud, et mida vanemaks inimene saab, seda rahulolevam ta oma tööga on (Goswami, 2022, lk 778).

Töörahulolu näitab positiivne või meeldiv emotsionaalne seisund, mis tuleneb isiku personaalsest töö kogemusest. Rahulolevad töötajad panustavad ettevõtte tegevusse rohkem, sest nende kuuluvustunne on suurem. Kõrge töötajate rahuloluga kaasneb küllastajate rahulolu ning firma kasumlikkuse tõus, mis omakorda omavad positiivseid mõjusid ettevõtte edule. Töösse suurel määral kaasatud töötajatel on energiat, tahtet ja pühendumust, mis tõstab produktiivsust. Samuti tunneb töötaja end väärtuslikult, kui juhataja pakub talle otsusevabadust. (Cimbaljević *et al.*, 2020, lk 132)

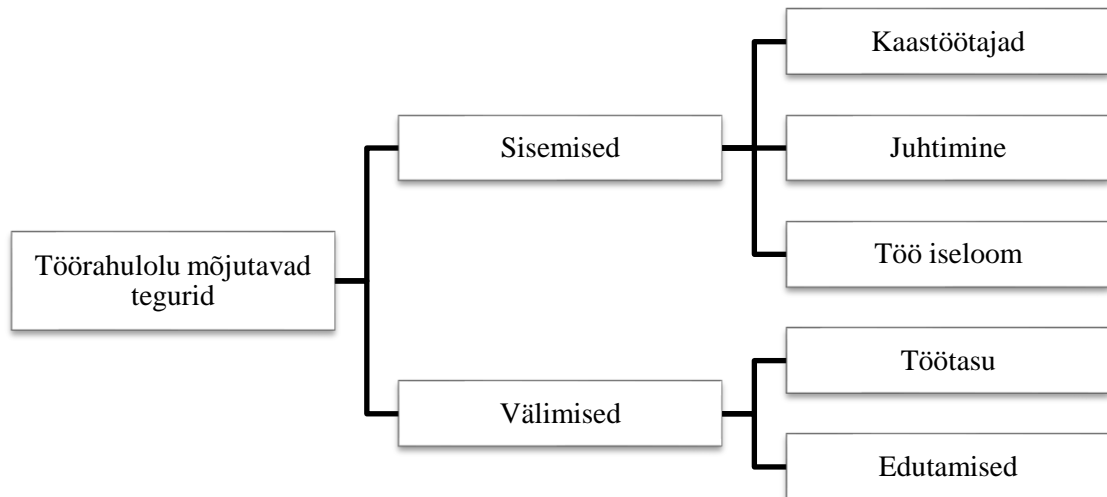
Töörahulolu teooriad saab jagada peamiselt 3 gruppi:

1. olukorrateooriad, mis väidavad, et töörahulolu on tulemus tööiseloost ja töökeskkonna tingimustest;
2. dispositsioonilised lähenemised, mis oletavad, et töörahulolu tuleneb inimese tunnetuslikust väliskeskkonna mõjust tema psühholoogilisele heaolule;
3. interaktiivsed teooriad, mis võtavad töörahulolu kujunemisel arvesse situatsioone ning füüsilisi ja psühholoogilisi faktoreid. (Eid & Larsen, 2008, lk 398–399)

Hoppocki definitsiooni kohaselt on töörahulolu kombinatsioon psühholoogilistest, füüsilistest ja keskkonnast tulenevatest teguritest, mis mõjutavad töötaja vaadet töökoha suhtes (Aziri, 2011, lk 77). Töörahulolu mõjutavad erinevad aspektid. Neist populaarseimateks on töötasu, edutamised, kaastöötajad, järelvalve ning töö iseloom. Lisaks võib välja tuua tunnustamise, töötingimused ning ettevõtte juhtimise. (Eid & Larsen, 2008, lk 395)

Rahulolu tegurid jagatakse enamjaolt kahte kategooriasse – sisemised ja välimised tegurid. Töörahulolu tegurite jaotus on välja toodud joonisel 1. Välimiste tegurite alla kuuluvad töötasu ja edutamised ning sisemiste tegurite alla kaastöötajad, juhtimine ja töö

iseloom. Sellest tulenevalt on töörahulolu mõõtmise keeruline, sest tegemist on isiku personaalse tunnetusega, millele universaalset mõõtmiskaalat pole. (Eid & Larsen, 2008, lk 395)



Joonis 1. Töörahulolu mõjutavad tegurid. Allikas: Eid & Larsen, 2008, lk 395

Töö omaduste mudeli (JMC) põhjal, viib töö, mis sisaldab sisemiselt motiveerivaid tegureid, kõrgemate töörahulolu tasemeteni. Mudeli põhjal on viis põhilist tööomadust järgnevad:

1. töö määratlus;
2. ülesande olulisus;
3. oskuste mitmekülgsus;
4. autonoomsus ja;
5. tagasiside.

JMC mudeli kohaselt on tööd, mis täidavad eelnimetatud omadusi, suure tõenäosusega rahuldavamad ja motiveerivamad. (Eid & Larsen, 2008, lk 399) Locke 1976. aasta väärtus-taju teooria kohaselt mõjutavad inimese hinnangut töörahulolule tema väärtused. Teooria põhjal koostas Locke valemi, millega rahulolu mõõta. See on välja toodud valemil 1. Valemi põhjal võib järeldada, et lahknevused ihaldatu ja saadu vahel on rahulolematust tekitavad ainult siis, kui töö on isikule oluline. Valemit kasutatakse iga töö omaduse hindamiseks eraldi ning liidetakse üldise rahulolu taseme saamiseks. (Eid & Larsen, 2008, lk 400)

Locke rahulolu valem avaldub:

$$S = V_i(V_c - P), \quad (1)$$

kus S – rahulolu,

V_i – olulisus,

V_c – oodatav väärtus,

P – saadav väärtus (Eid & Larsen, 2008, lk 400).

Cornelli mudeli põhjal sõltub töörahulolu sisenditest ja väljunditest. Sisendite alla kuuluvad väljaõpe, kogemus, aeg ja panus. Väljundid on moodustatud töötasust, staatusest, töötingimustest ja sisemistest teguritest. Teooria väidab, et isik on rahulolev, kui tööülesannetesse investeeritud sisendid on väiksemad, kui ülesannete täitmisest saadavad väljundid. Eelnimetatud teooriatest on enim teaduslikku tuge saanud tööomaduste mudel ning väärtus-taju teooria (Eid & Larsen, 2008, lk 402–403). Motivatsioon ja töörahulolu on ühed peamised tööjõu volavuse mõjutajad. Sellest tulenevalt on oluline teada, millised on tagajärjed, kui töötajate motivatsiooni ja rahulolu hoidmiseks piisavalt aega ja vahendeid ei panustata.

1.2. Tööjõu volavuse põhjused ja tagajärjed

Pikka aega on olnud majanduslike ettevõtete peamiseks tähelepanuks rahalised eesmärgid, mida mõõdetakse kasvava kasumiga ning turu vajaduse täitmisega. Tänapäeval on organisatsioonide fookus muutunud – aina enam väärtustatakse sotsiaalsete eesmärkide olulisust. (Popescu & Avram, 2012, lk 185) Sotsiaalsete eesmärkide alla kuuluvad töötajate heaoluga seotud eesmärgid.

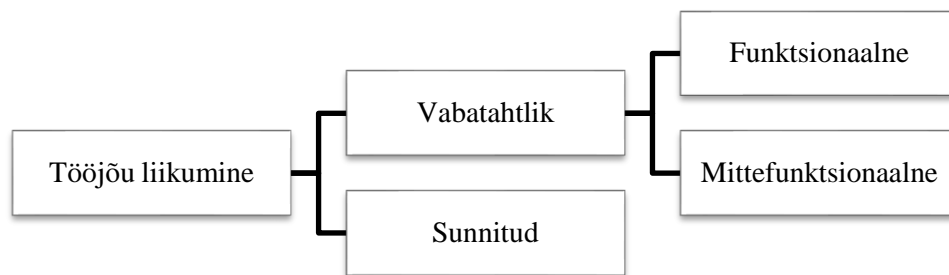
Muutused tulenevad personalijuhtimise valdkonna arengust, mis on tingitud paljudest läbiviidud uuringutest (Popescu & Avram, 2012, lk 185). Uuringute käigus on selgunud personalijuhtimise olulisus ja selle seos teeninduskvaliteedi, kliendi rahulolu ning lojaalsusega (Ahmad, 2014, lk 24). Tavaliselt loovad pika staažiga töötajad ettevõtte kliendiga personaalsema suhte. See omakorda suurendab kliendi naasmise tõenäosust ning rahulolu firma teenustega. (Alkahtani, 2015, lk 152) Nüüdsest nähakse personali kui strateegilist funktsiooni, mis on oluline faktor ettevõtte arengus (Popescu & Avram, 2012, lk 185). Tööjõu volavus on olnud suureks probleemiks mitmeid aastaid. Seetõttu on

teadlased pühendanud selle mõistmiseks ja võimalike põhjuste uurimiseks palju tähelepanu. (Cimbaljević *et al.*, 2020, lk 129) Töötajad vahetavad töökohti, et leida paremaid võimalusi tööturul (Hakro *et al.*, 2022, lk 195).

Töøjõu volavuse määr on ettevõtetes oluline mõõtühik, mis on tihtipeale personali planeerimise ja strateegilise juhtimise keskmeks (Anvari *et al.*, 2014, lk 186). Organisatsiooni eesmärkideks on pakkuda töötajatele kvaliteetset töökeskkonda ja karjäärivõimalusi. Heade tingimuste loomisega tagatakse kompetentsete töötajate püsimine ning vähendatakse töøjõu volavuse riski. (Popescu & Avram, 2012, lk 188) Tööandjad peaksid teadvustama, et positiivne töökeskkond tõstab töötajate sooritust, mis omakorda tagab töötajate efektiivsuse ja rahulolu (Cimbaljević *et al.*, 2020, lk 132). Positiivne töökeskkond moodustub kolmest toetavast tegutist – juhendamine, kaastöötajate ning organisatsiooni tugi. Toetav töökeskkond tõstab töötajate huvi oma töö vastu ning sellest tulenevalt on nad ka produktiivsemad. Samuti soodustab hea keskkond innovatsiooni. (Kundu & Lata, 2017, lk 707)

Griffethi ja Homi raamistiku põhjal (1994, viidatud Dwesini, 2019, lk 2 vahendusel) võib töøjõu liikumise jagada kaheks: vabatahtlik ja sunnitud liikumine. Sunnitud lahkumine leiab aset, kui tööandja lõpetab töötajaga töösuhte. Selle põhjuseks võib olla töötaja kasin töösooritus ning ettevõtte struktuuri muutumine või kahanemine. Vabatahtliku lahkumise korral lõpetab töötaja töölepingu omal soovil. (Dwesini, 2019, lk 2)

Vabatahtliku liikumise saab edasi jagada kaheks: funktsionaalne ja mittefunktsionaalne. Esimese korral saab ettevõtte töötajate liikumisest kasu, sest lahkuvad kompetentsitud töötajad. Funktsionaalne liikumine mõjub ettevõttele positiivselt. Teise puhul kaotab firma väärtuslikke töötajaid, keda võib olla rakse asendada. Mittefunktsionaalset lahkumist peetakse firma jaoks negatiivseks. (Dwesini, 2019, lk 4) Töøjõu volavuse liigitus on kokkuvõtlikult välja toodud alloleval joonisel.



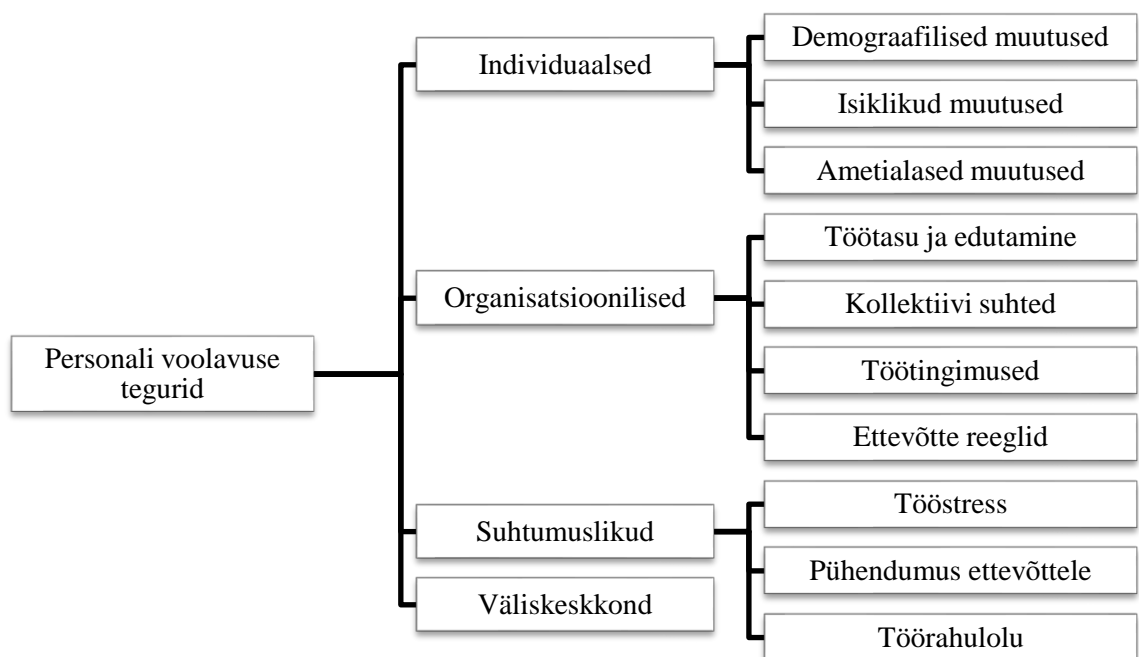
Joonis 2. Tööjõu voolavuse liigitus. Allikas: Dwesini, 2019, lk 4

Tööjõu voolavust mõjutavad peamised faktorid on töörahulolu, motivatsioon ja kaasatus (Cimbaljević *et al.*, 2020, lk 130). Personali voolavust esineb enim arenenud riikides, kus inimestel on tööturul palju võimalusi arenemiseks ja liikumiseks. Tööjõu voolavus mõjutab organisatsiooni efektiivsust. Töötajate lahkumise vähendamine on tähtis, sest sellega vähenevad ka palkamise ja väljaõppega kaasnevad kulud. (Ahmad, 2014, lk 26) Personali voolavus toob endaga kaasa lisakulutusi, mis on nii rahalised kui ka mitterahalised. Rahaliste kulutuste alla kuuluvad töökuulutuse loomine ja turundamine ning uute töötajate koolituskulud. Mitterahalisteks kulutusteks peetakse aja ja produktiivsuse kaotust ning töö kvaliteedi ebahühtlust. (Anvari *et al.*, 2014, lk 187) Keskmiselt on ettevõttele töötaja vahetumisega seotud kulud võrdsed lahkunud töötaja 6–9 kuu palgaga (Chiat & Panatik, 2019, lk 10).

Töötaja lahkumist mõjutavad tegurid saab jagada nelja peamisesse kategooriasse: individuaalsed ja organisatsioonilised tingimused, väliskeskkond ning suhtumuslikud tegurid (Rehman & Mubashar, 2017, lk 60). Lähtuvalt erinevatest tööjõu voolavuse liikidest, tuleb ettevõtte juhtkonnal otsustada, milliseid meetmeid selle leevendamiseks kasutada (Dwesini, 2019, lk 1). Tööjõu voolavust mõjutavad tegurid on välja toodud joonisel 3.

Tööstress, pühendumus ettevõttele ja töörahulolu iseloomustavad suhtumuslikke muutujaid (Rehman & Mubashar, 2017, lk 60). Rahulolematuse tööga võib tingida töötaja ettevõttest lahkumise mõtled ja alternatiivide otsimise. Eelnimetatud tegurid võivad viia töösuhte lõpetamiseni. (Cimbaljević *et al.*, 2020, lk 133) Pühendunud töötajad on ettevõttele lojaalsemad ning on ebatõenäoline, et nad töölt lahkuvad. Pühendunud töötajad panustavad rohkem ning on valmis tööülesannete täitmisel ületama neile seatud

norme. (Alkahtani, 2015, lk 153). Kui töötajatel puudub ettevõtte poolne tunnustus ning sisemine pühendumus, siis neil pole piisavalt stiimuleid, et oma tööd parimal võimalikul viisil teha. Rahulolematud töötajad kipuvad oma tööülesannete täitmisel vähem panustama ning tegema madalama kvaliteediga tööd. Kui neile pakutakse võimalust organisatsioonist lahkuda, siis seda nad ka teevad. Mida motiveeritum ja rahulolevam on töötaja, seda suurem on tõenäosus, et ta ei kaalu ettevõttest lahkumist. Selleks, et personali hoida, on oluline tagada piisavad nii isikulised kui ka tööalased arenguvõimalused. (Chiat & Panatik, 2019, lk 13–14)



Joonis 3. Personali voolavust mõjutavad tegurid. Allikas: Rehman & Mubashar, 2017, lk 60

Individuaalsete tegurite hulka kuuluvad demograafilised, isiklikud ja ametialased muutused (Rehman & Mubashar, 2017, lk 60). Buhler ja Lashley (2002, 2000, viidatud Dwesini, 2019, lk 4 vahendusel) leiavad ka, et oluline on määratleda, kas tegemist on välditava või vältimatu liikumisega. Vältimatu lahkumise taga on elumuutused, mis tingivad töötaja töösuhte lõppemise tööandjaga. Vältivat lahkumist on võimalik mõjutada edukate personalijuhtimise strateegiatega. (Dwesini, 2019, lk 4)

Organisatsiooniliste tingimuste alla kuuluvad töötasu ja edutamine, personali vahelised suhted, töötingimused ning ettevõtte eeskirjad (Rehman & Mubashar, 2017, lk 60). Eelnimetatud tingimuste täitmine võib tunduda lihtne, kuid nende mõju töötaja rahulolule on suur. Ootustele mittevastavuse korral on organisatsioonilised faktorid ühed suurimad tööjõu voolavuse põhjustajad. (Chiat & Panatik, 2019, lk 14) Väliskeskonna tegurid moodustab ühiskonnas toimuv, näiteks majandustase ning ettevõtte toodete või teenuste nõudlus turul (Alkahtani, 2015, lk 152). Inimene peab organisatsiooni kliimat heaks, kui ta tunneb, et ta on osa tiimist. Samuti on oluline personali juhtimisel tagada, et töötajate ideed ja nägemused ettevõtte tulevikust leiaksid kasutust. Uuringud on näidanud, et ettevõtte kultuuri negatiivsel mõjutamisel on tööjõu voolavust suurendavad tagajärjed. Töötaja jaoks on üks olulisim lahkumist mõjutav faktor ettevõtte pakutav töötasu, sest sellega kaetakse oma baasvajadusi. Kui tööandja pakub tööülesannetega vastavuses olevat töötasu, on inimese töölt lahkumise kavatsused märgatavalt väiksemad. (Alkahtani, 2015, lk 156)

Hemdi ja Rahimi (2011, viidatud Ahmad, 2014, lk 25 vahendusel) uuringust selgus, et vanus mängib isiku tööturul liikumises suurt rolli. 18–30-aastaste vanusegrupis on peamiseks mõjutajaks karjäärivõimalused ja töötasu. Seevastu 31–40-aastaste jaoks on oluline era- ja tööelu tasakaal. Ahmadi uuringust selgus, et osalenute arvates on töölt lahkumise kavatsuste peamiseks mõjutajaks madal palgatase ning pikad töötunnid. Ka personali voolavuse peamiseks teguriks oli parem töötasu teises ettevõttes. (Ahmad, 2014, lk 26–27)

Personali liikuvus toob endaga kaasa ka esmapilgul nähtamatuid tagajärgi. Suur tööjõu voolavus ei ole ainult kahjulik ettevõttele ja teeninduskvaliteedile vaid ka töötajatele, kes organisatsioonis töötamist jätkavad. Töötaja lahkumine mõjutab negatiivselt kogu kollektiivi moraali. Nad võivad end tunda demotiveeritult ja heidutatult, mis tingivad produktiivsuse ja töörahulolu vähenemise. Kui teised töötajad näevad uusi töö võimalusi, mida kolleeg kasutas, võivad ka olemasolevad töötajad kaaluda karjäärimuutust. (Alkahtani, 2015, lk 152) Lisaks toob kõrge personali voolavus kaasa tööjõu produktiivsuse languse. See tuleneb ajutisest töötajate puudusest ning uue töötaja teadmiste ja oskuste vähesusest. (Duda & Žůrková, 2013, lk 2072) Igal majandusharul on oma eripärad, mis mõjutavad töötajate motivatsiooni, töörahulolu ja personali voolavust.

Personalijuhtimisel on oluline konkreetse valdkonna mõjutajaid teada ning lisaks üldlevinud teguritele ka eripäradele suuremat tähelepanu pöörata. Lisaks on oluline kaasata neid strateegilistes personaliplaanides.

1.3. Motivatsiooni, töörahulolu ja töäjõu voolavuse eripärad hotellinduses

Turismindus on üks maailma suurimatest ja kiiremini arenevatest tööstusharudest. Samuti kuulub see 21. sajandi kolme juhtiva tööstusharu hulka. Turismivaldkond loob tööturule palju töökohti, sealhulgas pakkudes võimalust noortele, naistele ja immigrantidele turule sisenemiseks. (Aynalem *et al.*, 2016, lk 1) Hotelliettevõtluses on personali pakutav väärtus ettevõttele tähtsaim (Popescu & Avram, 2012, lk 186). Personalijuhtimise poliitika mõjutab töötaja teadlikkust, oskusi, võimeid, suhtumist ja käitumist – just need on tegurid, mis loovad hotelliettevõtluses konkurentsieelise ja on otseses seoses kliendi rahulolu ning lojaalsusega (Ahmad, 2014, lk 24). On leitud, et ükskõik, kui modernsed ja mugavad lahendused kliendile on loodud, saab külastaja peamiseks rahulolu faktoriks siiski esmaklassiline ja ootusi ületav klienditeenindus (Popescu & Avram, 2012, lk 186).

Hotellindus on valdkond, mis on pidevas muutumises. Sellest tulenevalt on personali juhtimisel oluline märgata ja leida lahendusi mitmetahuliste probleemidele. Valdkonna suurim väljakutse on leida ja koolitada oskusklikku personali, mis on tingitud nõudlikust ja liikuvast tööturust. (Popescu & Avram, 2012, lk 189) Samuti on leitud, et keeruline ülesanne on töötajate püsivuse tagamine (Ahmad, 2014, lk 24). Mitmed uuringud on näidanud, et töäjõu voolavus on suurim hotelliettevõtluses (Rehman & Mubashar, 2017, lk 60). Valdkonnas muudavad personali komplekteerimise keeruliseks kõrged ootused töötajale (Ahmad, 2014, lk 25). Töötajate hoidmiseks rakendatakse ettevõtte tegevuses preemiasüsteemi, tunnustamist, arenguvõimaluste pakkumist ja lisakoolitusi (Chahal & Poonam, 2017, lk 122). Jätkusuutlikuks ettevõtte arenguks on oluline vähendada personali voolavust ja edendada töötajate lojaalsust (Heimerl *et al.*, 2020, lk 1)

Hotellindus kuulub teenindusvaldkonna töö alla ning seda iseloomustavad järgmised tingimused:

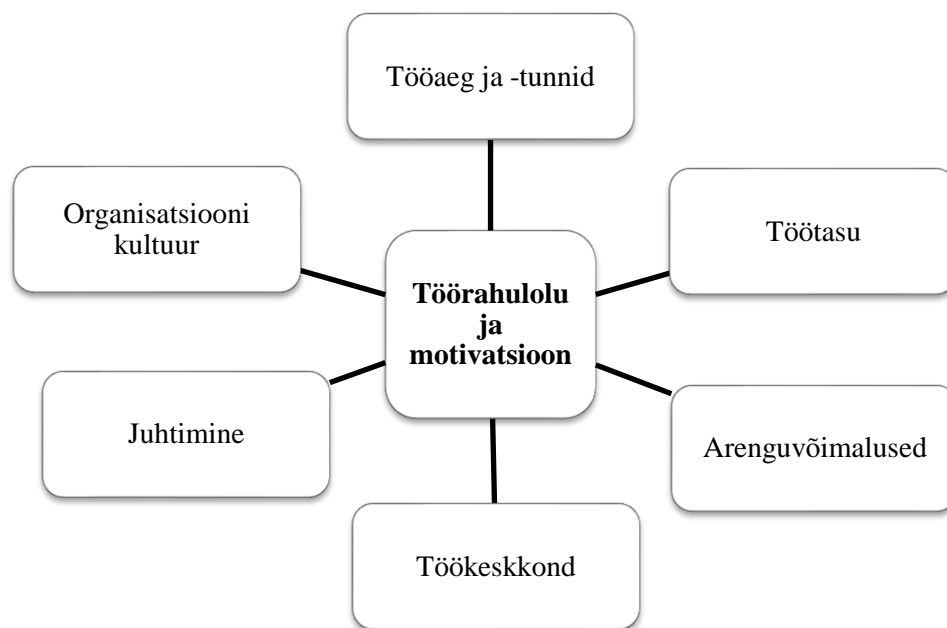
- kaldumus madalatele palkadele, väljaarvatud tööde puhul, kus tööturg ei suuda pakkuda piisavalt oskuslikke töötajaid;

- tööaeg pole loodud levinud normide kohaselt – vahetused on pikad ning töötada tuleb ka hilistel tundidel;
- karjäärivõimalused on kasinad;
- kõrge tööjõu voolavuse määr;
- keerulisus personali leidmisel ja hoidmisel (Baum, 2002, lk 347).

Hotellindus on valdkond, mis nõuab mitmetahulisi oskusi. Lisaks tavapärasele teenindus- ja suhtlusoskustele, mille hulka kuuluvad initsiatiiv, tiimitöö, viisakus ning empaatia, nõutakse ka keerukamaid oskusi, näiteks probleemilahendus ja tehnilised oskused. Kuigi eelnev töökogemus valdkonnas tuleb värbamisel kasuks, on olulisem siiski kandidaadi motivatsioon ja õppimistahe. (Whitelaw *et al.*, 2009, lk 7) Peamised töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid hotellinduses on välja toodud joonisel 4.

Hotellinduse peamised personaliga seotud probleemid on kõrge töötajate lahkumise määr, oskuslike töötajate leidmine ja hoidmine, madal distsipliin ja pühendumus tööle. Töötajate lahkumine on tingitud mingil määral ka hotellinduse hooajalisest tööiseloost. Kõrghooajal on surve personalile kõrgem, mis võib omakorda põhjustada tööstressi ja suurendada töölt lahkumise kavatsusi. (Ahmad, 2014, lk 24–26) Samuti saavad töötajad kõrghooajal vähem puhata, teinekord ei võimaldata seda üldse. Selleks, et vähendada valdkonna hooajalisuse mõju, võiksid ettevõtted kaaluda rohkemate ürituste planeerimist madalhooaega, madalamat hinnataset madalperioodil ning lisaturundust, et suurendada organisatsiooni küllastust ka madalhooajal. (Aynalem *et al.*, 2016, lk 3–4)

Hotellinduse tööstusharu iseloomustab tihti madal töötasu. Sellest tulenevalt on ettevõtte poolsete kompensatsioonide olulisus valdkonnas suur. Organisatsiooni kultuuri alla kuuluvad töötajatele pakutavad lisahüved, mis on tihtipeale mitterahalised. Nendeks on kingitused, seminarid, tasuta toit, ühisüritused ja transpordi hüvitamine. Samuti hinnatakse ettevõtte kultuuri juures koostööd kolleegidega, mille oluliseks osaks on toimiv infovahetus osakondade vahel. Hotellinduses on juhtimise poole pealt oluline anda piisavalt vastutust ja tagasisidet ka hooajalistele töötajatele ning kaasata neid otsuste tegemises. Nii suurendatakse hooajaliste töötajate naasmise tõenäosust järgnevatel aastatel. (Heimerl *et al.*, 2020, lk 2–4)



Joonis 4. Peamised töörahalolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid hotellinduses. Allikas: Heimerl *et al.*, 2020, lk 2–4

Ezeudugi ja Mbane (2017, viidatud Dwesini, 2019, lk 1 vahendusel) uurimuse põhjal tuli välja, et majutussektori töötajate lahkumise peamised põhjused on järgnevad: väike või puuduv preemiasüsteem, mis pole võrdeline töö koormusega, minimaalsed karjäärivõimalused, keerulised suhted töökaaslastega ning pikad töötunnid. Ka Kuria ja Ondigi (2012, viidatud Dwesini, 2019, lk 5 vahendusel) töid välja hotelliettevtluse töötajate volavuse põhjustena madala töö rahulolu, pikad töötunnid, madala töötasu, ebarealistlikud ootused ning organisatsiooni kultuuri. (Dwesini, 2019, lk 5)

Hotellinduses käib töö peamiselt graafiku alusel, mis tähendab, et töötada tuleb ka nädalavahetustel ja öistel aegadel. Eelnimetatust tulenevalt, on oluline, et töötaja graafik oleks võimalikult paindlik ning vajaduse korral, on tal võimalik avaldada vabade päevade soove. Graafiku paindlikkuse tagamine vähendab töölt põhjusega puudumist ning tõstab produktiivsust ja rahulolu. (Chen, 2017, lk 476) Ebatavaline tööaeg võib töötaja viia perekondlike probleemideni, ta võib tunda ajast tulenevat stressi või emotsionaalset kurnatust. Eelnimetatud tegurid võivad inimese panna mõtlema töölt lahkumise peale. Töötingimused, mille hulka kuuluvad ka graafiku põhised vahetused ja töötunnid, on ühed võtmetegurid töörahalolu mõjutamisel. (Heimerl *et al.*, 2020, lk 2) Lisaks on oluline

tagada personali suuruse optimaalsus, et tagada nõuetele vastav teeninduskvaliteet, kuid arvestada ka sellega, et igakuine kogu personali töötasu on ettevõtte peamine kuluallikas. (Ahmad, 2014, lk 25)

Yimi, Seo, Cho ja Kimi (2017, viidatud Rehman & Mubashar, 2017, lk 62 vahendusel) uuringust selgus, et ettevõtted, mille peamiseks ülesandeks on teenindus, peaksid rohkem rõhku asetama töötajate stressimaandus programmidele. Sellega on võimalik vähendada töötajate lahkumist. (Rehman & Mubashar, 2017, lk 62) Teenindusvaldkonnas on töötajate stressitase kõrgem, sest neilt oodatakse palju ning ka töö iseloom tekitab stressirohkeid olukordi. Töötajad, kellel on madalam stressitase, pakuvad paremat teenindust. Kui inimene on liigselt stressis väheneb tema töösooritus, võime õppida, motivatsioon ja töörahulolu. Peamised stressorid, millega hotellipersonal tegelema peab on argumendid ja inimeste vahelised pinged, kaastöötajatest ja klientidest tulenevad stressorid ja ülekoormus. (O'Neill & Davis, 2011, lk 386, 390)

Majutusettevõtted, kes soovivad silma paista oma hea teeninduse poolest, peavad uute töötajate väljaõppele ja juhendamisele kulutama suurel määral ajalist ressursi (Ahmad, 2014, lk 25). Töörahulolu tõstmiseks ja hoidmiseks on oluline pakkuda nii hooajalistele kui ka põhitöötajatele piisavalt ametialaseid arenguvõimalusi (Heimerl *et al.*, 2020, lk 3). Uus tööealiste generatsioon on ambitsioonikas ning tahab ametialaselt saavutada palju ja seda kiiresti. Neil pole kannatust, et läbida karjääriteekonna traditsioonilisi etappe. Hotellindus on valdkond, kus tihtipeale tuleb alustada madalamalt ametitasemelt, kuid noored kipuvad valdkonnast lahkuma atraktiivsete töötundide ja -tasu tõttu teistes ettevõtetes. (Whitelaw *et al.*, 2009, lk 17)

Töö autor nõustub, et eelnevalt välja toodud tegurid on väga olulised motivatsiooni, töörahulolu ja tööjõu volavuse mõjutajad hotellinduses. Samuti nõustub ta väitega, et personal peaks olema iga ettevõtte strateegiline vahend, mida kasutada konkurentsieelise saavutamiseks. Sellest tulenevalt on oluline organisatsioonides regulaarselt läbi viia töörahulolu ja motivatsiooni uuringuid, et saada aru, mida on vaja kollektiivi toetamiseks ja suunamiseks teha. Regulaarselt läbiviidavate uuringute rakendamisel ning neist järelduste ja muudatuste tegemisel, on võimalik vähendada töötajate töölt lahkumise kavatsusi.

2. UURING MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU SEOSEST TÖÖJÕU VOOLAVUSEGA HEDON SPA & HOTEL NÄITEL

2.1. Hetkeolukord ettevõttes

Hedon Spa & Hotel on äriregistrisse kantud nimega Supeluse Hotell OÜ. Ettevõtte asutati 2013. aastal ning on seega tegutsenud juba 10 aastat. Küllastajatele avati hotell 2014. aasta juunis. Hedon Spa & Hotel on Pärnu hotell, mis asub Pärnu ranna ääres. Organisatsiooni põhitegevusalaks on hotellindus. Lisaks tegeletakse toitlustusega ja heaoluteenuste pakkumisega. Hedon Spa & Hotellis töötab madalhooajal keskmiselt 70 ning kõrghooajal 130 töötajat. Madalhooajaks loetakse perioodi septembrist maini ning kõrghooajaks suvekuid ehk juuni–august.

Signe Reimets, Hedon Spa & Hotel hotelli juht, leiab, et Hedon Spa & Hotelli peamiseks personalijuhtimisega seotud probleemiks on olukord, kus töökohtadele kandideerivad inimesed, kes tegelikult töötamisest huvitatud pole, vaid teevad seda formaalsuse eesmärgil. Samuti märgib ta, et hotellinduse murekohaks on hooajaline töö iseloom. (e-kiri, 16.11.2022) Eelnimetatud tegurid mõjutavad tugevasti ka tööjõu voolavust.

Töö autor vestles uurimisprobleemi kaardistamiseks Hedon Spa & Hotelli personaliassistendiga, kellelt küsis tööjõu voolavusega seotud andmeid ning arvutas nende põhjal ettevõtte tööjõu voolavuse määra aastatel 2019–2022. Tööjõu voolavuse arvutamiseks leidis autor lahkunud töötajate ja keskmise töötajate arvu jagatise ning korrutas selle sajaga, et saada tulemus protsentides. Lahkunud töötajate alla arvestatakse vaid omal soovil ära läinud töötajad. Saadud andmed on välja toodud alljärgnevas tabelis.

Tabel 1. Töäjõu voolavuse määr aastatel 2019–2022

	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
Keskmine töötajate arv	134	122	102	109
Lahkunud töötajad	110	148	126	81
Töäjõu voolavuse määr (%)	82,1	121,3	123,5	74,3

Eelnevalt välja toodud andmetest selgub, et viimasetel aastatel on töäjõu voolavuse määr olnud Hedon Spa & Hotellis väga kõrge. Normaalseks personali voolavuse määraks loetakse umbes 10%, kuid teenindusvaldkondades on see töö iseloomust tulenevalt siiski kõrgem (Stowers, 2023). Viimase nelja aasta jooksul on töäjõu liikumine olnud suurim 2021. aastal, kui selle määraks oli 123,5%. Väikseima personali voolavuse näitajaga oli 2022. aasta, kui voolavuse määr oli 74,3%. Märnatavalt kõrgem oli voolavuse määr aastatel, mil üheks suurimaks probleemiks oli COVID pandeemia, kuid ka sellele eelneval ja järgneval aastal on töäjõu voolavus olnud normist kõrgem. Näitajatest tulenevalt otsustas autor uurida, millest on tingitud kõrge personali voolavus Hedon Spa & Hotellis.

2.2. Uurimismetoodika kirjeldus

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Töö autor kasutab kvantitatiivset meetodit, et selgitada välja uurimisprobleemi põhjuse-tagajärje seaduspärasus. Selleks viiakse läbi põhjuslik-võrdlev uuring. Kvantitatiivse uuringuga leitakse nähtusele arvuline ja statistiline väljund. (Õunapuu, 2014) Lisainformatsiooni saamiseks vestles lõputöö autor meili teel Hedon Spa hotellijuhiga novembris 2022 ja personaliassistendiga veebruaris 2023. Saadud informatsioon aitas töö autoril mõista uurimisprobleemi ja seda kaardistada.

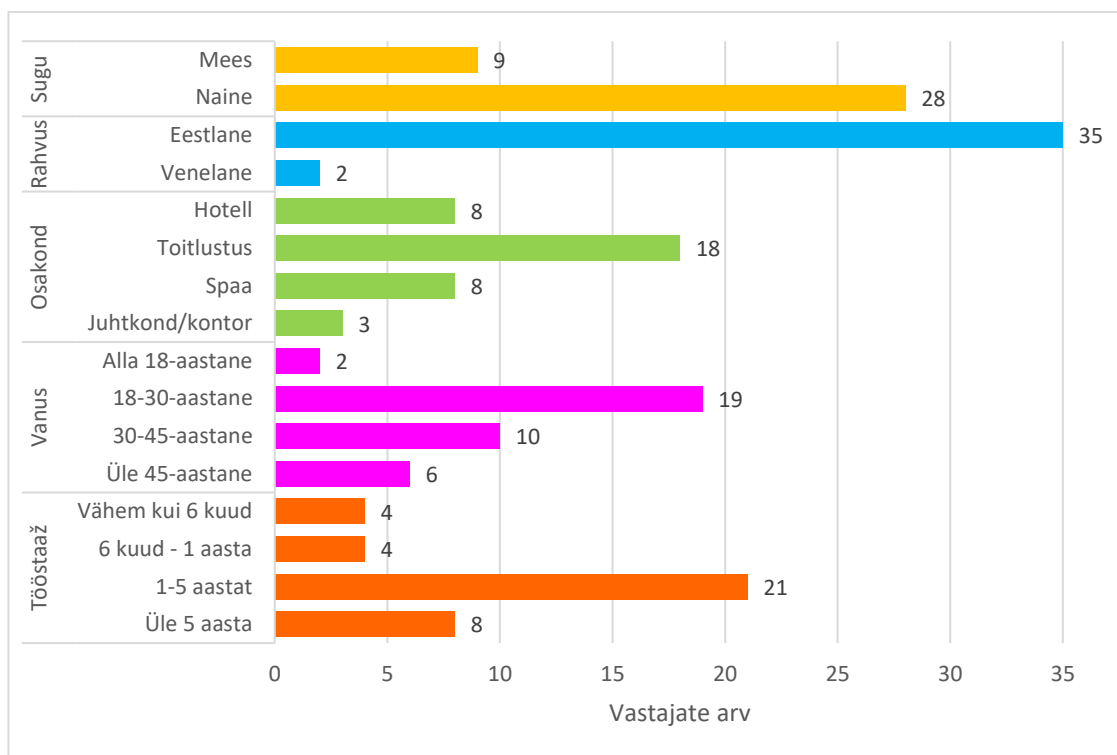
Perioodil 15.–31. märts 2023 paluti Hedon Spa & Hotelli töötajatel täita veebipõhine ankeetküsitlus, hindamaks motivatsiooni ja töörahulolu seost töäjõu voolavusega ettevõttes. Töö autor otsustas kasutada ankeetküsitlust, sest ettevõttes töötab ligikaudu 100 inimest ning autor leidis, et see on efektiivseim viis, kuidas perioodi jooksul võimalikult palju andmeid koguda. Arvestades, et autor saatis küsitluse kõikidele organisatsiooni töötajatele, kes on liitunud ühtse Facebooki grupiga, on valimi moodustamiseks kasutatud mugavusvalimit. Läbiviidud küsitluse vastused olid anonüümsed.

Uuringus osalejate valimi moodustasid ettevõtte töötajad neljast erinevast osakonnast, milleks olid hotell, toitlustus, spaa ja juhtkond/kontor. Küsitlus koosnes kolmest jaotisest, milleks olid üldine informatsioon, rahulolu ning motivatsioon. Esitatud küsimused on välja toodud lisas 1. Esimeses jaotises saadi infot vastaja soo, vanuse ja rahvuse kohta. Samuti paluti seal määratleda vastaja tööstaaz ning töötamise osakond.

Rahulolu peatükk koosnes 36 väitest, milledele vastaja andis hinnangu 6-palli süsteemis. Üks tähendas täielikku mitte nõustumist ning kuus täielikku nõustumist. Küsitluse rahulolu jaotis on koostatud Paul E. Spector'i *The Job Satisfaction Survey* (JSS) põhjal. Töö autor otsustas kasutada eelnimetatud küsimustikku, sest seda kasutatakse laialdaselt töörahulolu uurimiseks. Küsitlus on tõlgitud rohkem kui 30 keelde, aga seni mitte eesti keelde. Lisaks on Spector'i küsimustik välja töötatud just inimestele teenust pakkuvatele organisatsioonidele. Küsimustikuga hinnatakse üheksat töörahuloluga seotud tegurit, milleks on töötasu, edutamine, järelvalve, lisahüvitised, preemiad, töötamisega seotud protseduurid, kolleegid, töö iseloom ja infovahetus. (Spector, *s.a.*) Autor tõlkis küsitluses olnud väited eesti keelde.

Kolmas jaotis koosnes viiest küsimusest, mis hindasid töötaja motivatsiooni mõjutavaid tegureid. Ankeetküsitluse läbiviimise riskina nägi autor olukorda, kus vastuseid saadakse ülekaalukalt mõnelt osakonnalt rohkem, sest osakondade suurused on erinevad. Uuringu läbiviimisega soovis autor teada saada, millised motivatsiooni ja töörahuloluga seotud faktorid mõjutavad töötajate lahkumiskavatsusi enim ning kuidas ettevõtte saab neid mõjutada. Küsimustik koostati ja paluti vastajatel täita LimeSurvey veebilehel. Andmete analüüsimiseks kasutati Excelit ja JASPi. Analüüsimeetoditena kasutas autor kirjeldavat ja üldistavat statistikat ning dispersioonianalüüsi.

Hedon Spa & Hotellis 2023. aasta märtsis läbiviidud küsitlusele sai autor ettevõtte töötajatelt kokku 37 vastust. Üldkogumiks loeb töö autor ettevõtte töötajate arvu küsitluse laiali saatmise hetkel ehk ligikaudu 100 inimest. MaCorri valimikalkulaatori põhjal peaks valimi moodustama 80 vastajat, kuid antud uuring nii palju vastuseid ei saanud. Seetõttu, tuleb järgnevate tulemuste usaldusvahemikuks lugeda 13%. Küsitlus saadeti töötajatele laiali esmalt ühise Facebooki grupi kaudu. Hiljem paluti seda töötajatel täita suusõnaliselt ning levitati ka teiste sotsiaalmeedia kanalite kaudu. Valimi jagunemine välja toodud joonisel 5.



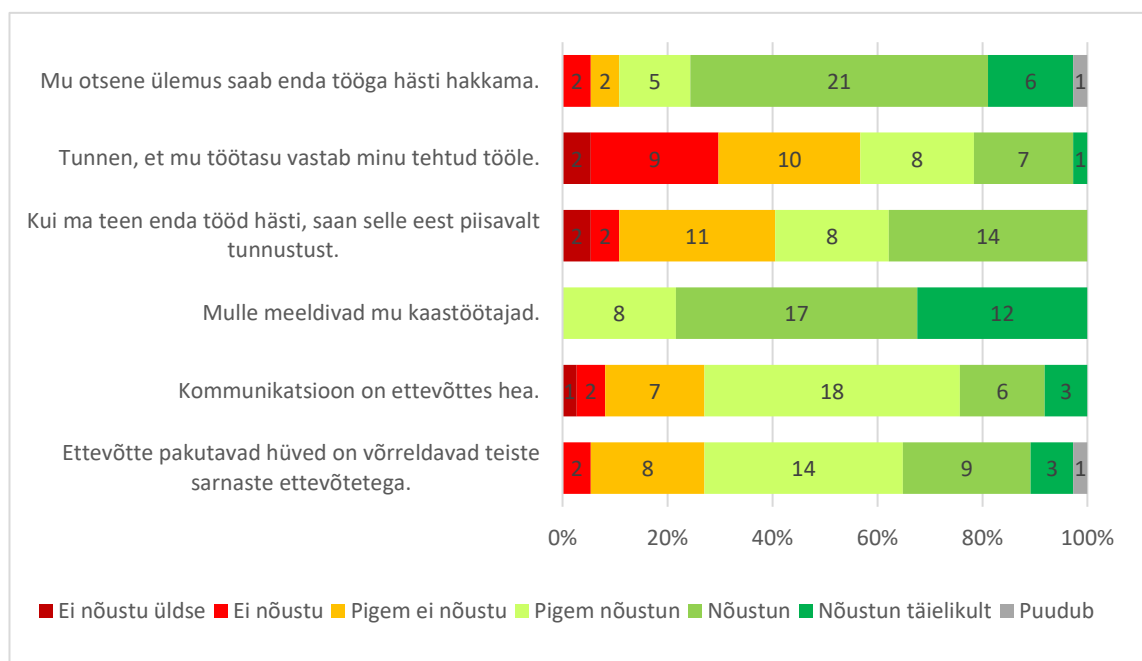
Joonis 5. Vastajate jaotus soo, rahvuse, osakonna, vanuse ja tööstaaži osas

Suurem osa küsitlusele vastanutest olid naised ($n=28$). Nemad moodustasid kõikidest vastajatest ligikaudu kolmveerand ning ülejäänud olid mehed. Vastajate sooline jaotus on vastavuses üldkogumiga – Hedon Spa & Hotellis töötavatest inimestest on 77% naised ning 23% mehed. Pea kõik vastajad olid eestlased ($n=35$), ainult kaks vastanut märkisid rahvuseks venelane. Enim vastajaid oli 18–30-aastaste vanusegrupis ($n=19$), kes moodustasid üle poolte kõikidest vastajatest. Vähem oli 30–45-aastaseid ($n=10$) ja üle 45-aastaseid ($n=6$). Ainult kaks uuringus osalejat olid alaealised.

Küsitlusele vastajad olid jaotatud nelja osakonna vahel. Enim vastajaid oli toitlustuse osakonnast ($n=18$). Võrdselt oli vastajaid hotelli ($n=8$) ja spaa osakonnast. Vähim vastajaid oli kontorist, kus vastajate arv oli 3. Ka tööstaaži määratlemisel sai vastaja valida nelja variandi vahel. Üle poolte vastajatest on ettevõttes töötanud 1–5 aastat ($n=21$). Ligikaudu viiendik vastajatest on ettevõttes töötanud üle viie aasta. Ülejäänud viiendiku vastajatest moodustasid inimesed, kes on Hedon Spa & Hotellis töötanud alla aasta.

2.3. Uuringu tulemused

Joonisel 6 esitatud rahulolu väidetest oldi enim nõus väitega, et vastajatele meeldivad nende töökaaslased. Kõik vastajad olid suuremal või vähemal määral väitega nõus. Kõige vähem oldi nõus väitega, et nende töötasu vastab tehtud tööga, seejuures ei nõustu üldse 2 ja ei nõustu 9 vastanut. Samuti nõustus ligi kolmveerand vastanutest väitega, et kommunikatsioon on ettevõttes hea. Antud väitega pigem nõustus 18, nõustus 6 ning nõustus täielikult 3 vastanud töötajat. Ülemuse tehtava tööga on rahul 32 vastanut (nõustumised kokku).



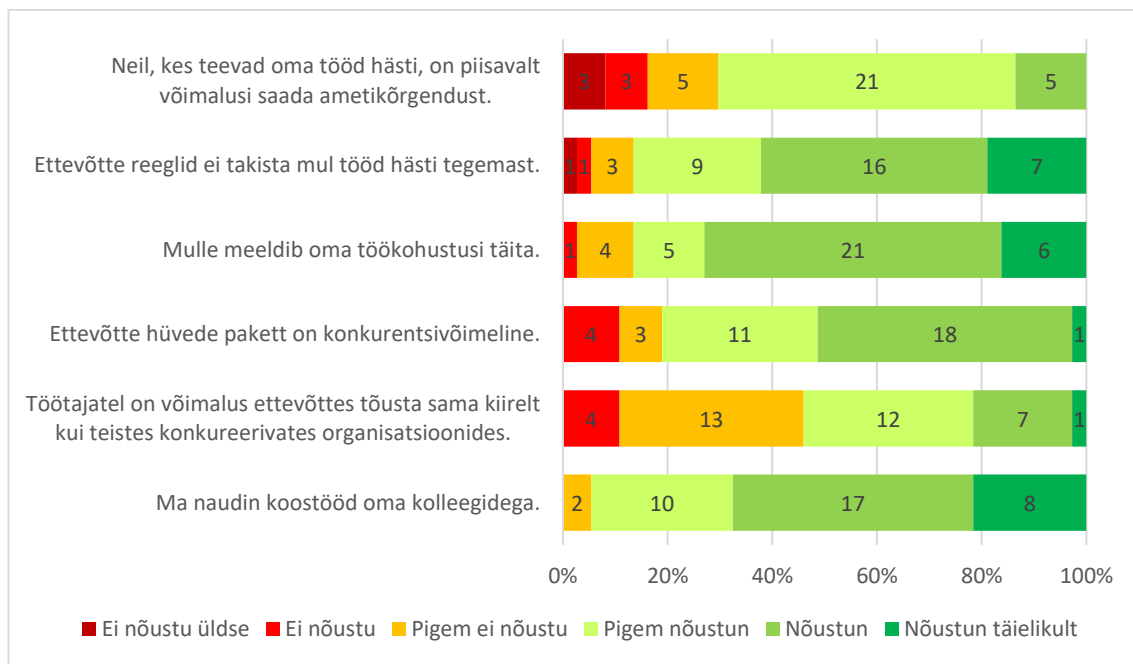
Joonis 6. Vastajate jaotus väljatoodud väidetega nõustumise osas

Väitele, mis palus hinnangu anda ettevõtte kommunikatsioonile, vastasid mehed ja naised erinevalt. Naised hindasid suhtlust organisatsioonis paremaks kui mehed. Naiste keskmine hinnang kommunikatsioonile oli 4,1 ning meeste oma 3,3. Tulemused erinesid osakonnade lõikes väite puhul, mis palus hinnata oma otsese ülemuse töö tegemist. Positiivseima hinnangu andsid oma ülemuse tehtavale tööle hotellis töötavad inimesed (m=5,4). Nende antud hinnang ülemuse tööle oli peaaegu ühiku võrra kõrgem teistest osakondadest. Üpriski võrdsete tulemustega järgnesid spaa (m=4,6) ja toitlustuse (m=4,5) osakond.

Tööstaažide võrdluses, sai erineva hinnangu väide, kus paluti vastajal hinnata oma meeldivust kaastöötajate suhtes. Teistest märgatavamalt kõrgema tulemuse ($m=5,4$) andsid väitele töötajad, kes on ettevõttes töötanud 1–5 aastat. Teised grupid andsid väitele ligikaudu poole ühiku võrra madalamad hinnangud. Üle 5-aastase staažiga inimeste keskmine hinnang oli 4,9 ning alla aastase tööstaaži puhul 4,6.

Joonisel 7 välja toodud rahulolu väidetest, oldi enim nõus väitega, et vastajad naudivad koostööd oma kolleegidega. Väitega nõustub 17 ja nõustub täielikult 8 küsitlusele vastanud töötajat. Uuringus osalejad olid kõige vähem nõus väitega, et töötajatel on võimalus ettevõttes tõusta sama kiirelt kui teistes konkureerivates organisatsioonides. Seejuures ei nõustu väitega 4 ja pigem ei nõustu 13 vastajat. Suur osa vastanud töötajatest oli nõus väitega, et neile meeldib oma töökohustusi täita. Eelnimetatud väitega nõustus 21 ning nõustus täielikult 6 töötajat. Samuti nõustusid vastajad väitega, et ettevõtte reeglid ei takista neil tööd hästi tegemast, seejuures nõustub 16 ja nõustub täielikult 7 vastanut.

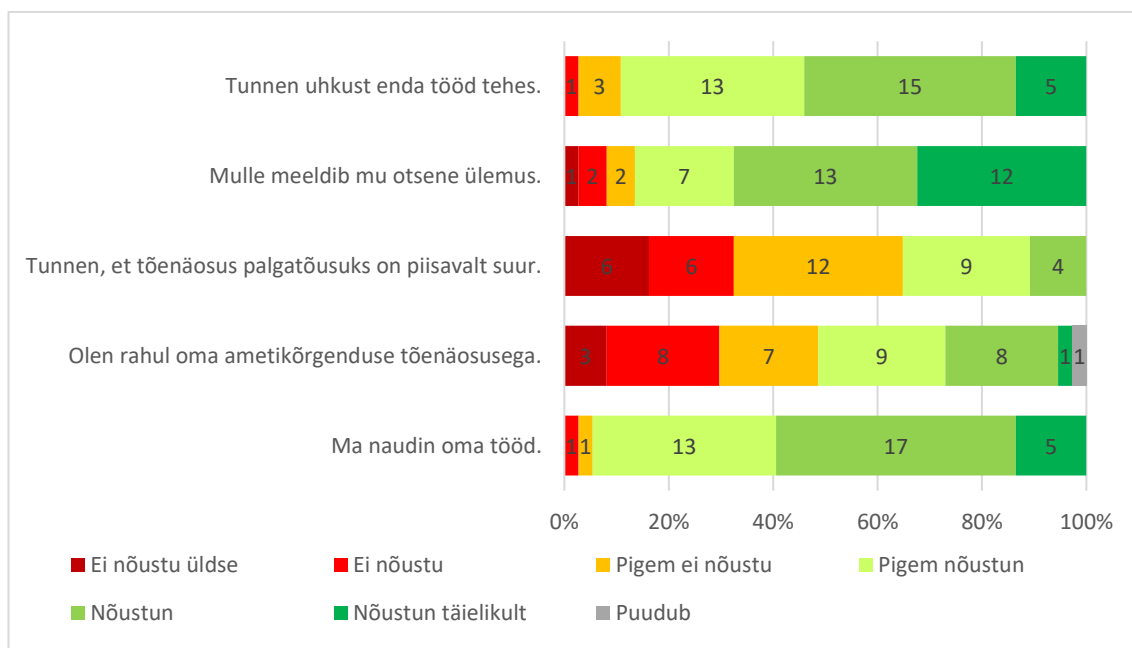
Väitele, millega paluti hinnang anda ettevõtte reeglite mõjule, vastasid mehed ja naised erinevalt. Mehed andsid väitele kõrgema ehk positiivsema hinnangu ($m=5,2$). Nende hinnang väitele oli peaaegu ühiku võrra kõrgem kui naistel ($m=4,4$). Sealhulgas vaadati tööstaaži pikkust, millest selgus, et tööstaaž mõjutab töökohustuste täitmise meeldivust. Vastanud, kes on alla aastase staažiga, andsid antud väitele keskmiseks hinnanguks 4,0. Seevastu üle aasta ettevõttes töötanud inimesed hindasid väidet ligikaudu ühiku võrra kõrgemalt. 1–5-aastase tööstaažiga töötajate hinnang oli 4,9 ning üle 5-aastase staažiga grupi oma 5,0. Enim naudivad koostööd oma kaastöötajatega vastanud, kes on ettevõttes töötanud 1–5 aastat ($m=5,1$). Neile järgnes üle 5-aastase staažiga ($m=4,8$) grupp. Uuringus osalejatest naudivad väiksemal määral koostööd kolleegidega alla aastase tööstaažiga töötajad ($m=4,3$).



Joonis 7. Vastajate jaotus väljatoodud väidetega nõustumise osas

Kõikidest joonisel 8 esitatud töörahulolu väidetest oldi kõige enam nõus väitega, et vastanud naudivad oma tööd. Peaaegu kõik uuringus osalejad nõustuvad väitega suuremal või vähemal määral. Samuti oldi nõus väitega, et nad tunnevad uhkust enda tööd tehes. Seejuures nõustus väitega 15 ning nõustus täielikult 5 vastanut. Vähim olid küsitlusele vastanud nõus väitega, et nende tõenäosus palgatõusuks on piisavalt suur. Eelnimetatud väitega ei nõustu 6 ja ei nõustu täielikult samuti 6 vastanut. Samuti nõustuti vähem väitega, et ollakse rahul oma ametikõrgendus tõenäosusega. Seejuures ei nõustu väitega 8 ning ei nõustu täielikult 3 osalenud töötajat. Paljud vastanud nõustusid väitega, et neile meeldib nende otsene ülemus. Väitega nõustusid 15 ja nõustusid täielikult 5 uuringus osalejat.

Naised on tervelt ühe ühiku võrra rahulolevamad oma ametikõrgenduse tõenäosuse üle. Nende keskmine hinnang väitele on 3,6, mis tähendab, et nad on pigem rahul. Seevastu meeste antud hinnang on 2,6, millest järeldub, et nad pigem pole rahul. Eelnimetatud väite tulemused erinesid ka osakonniti. Teistest osakondadest andis märgatavamalt kõrgema hinnangu väitele spaa ($m=4,4$). Toitlustuse ($m=3,1$) ja hotelli ($m=3,0$) keskmised tulemused olid rohkem kui ühiku võrra madalamad kui spaa töötajate omad.



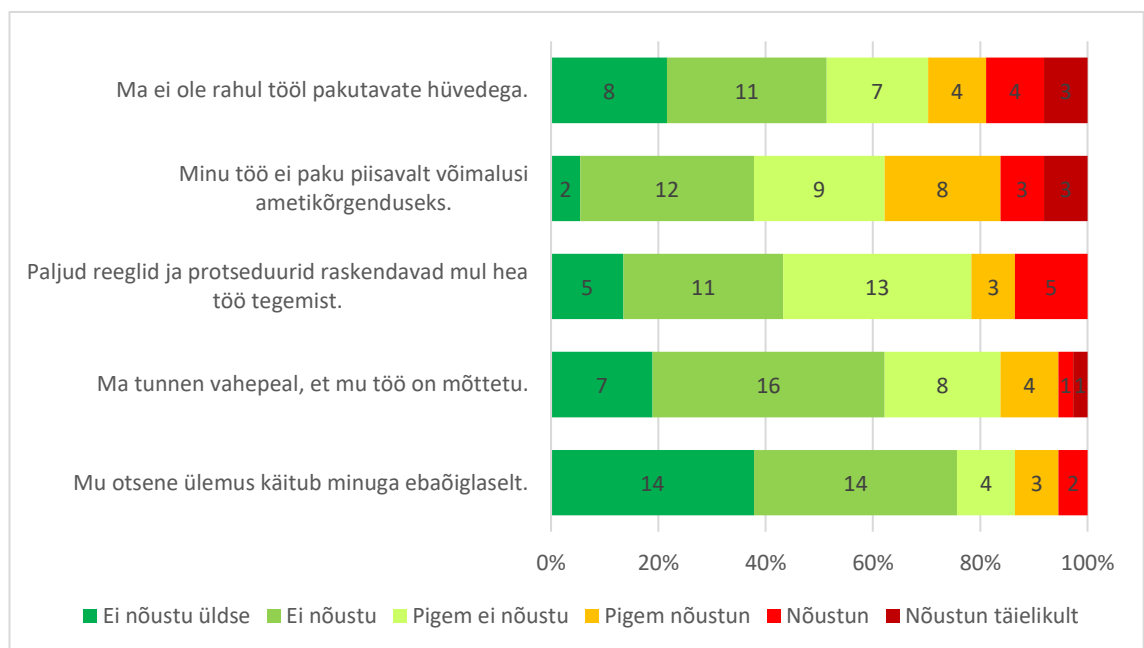
Joonis 8. Vastajate jaotus väljatoodud väidetega nõustumise osas

Väitele, mis palus hinnata tuntavat uhkust enda tööd tehes, andsid vanusegrupid erineva hinnangu. Tulemustest selgus, et üle 30-aastased küsitlusele vastajad ($m=4,9$) tunnevad rohkem uhkust oma töö üle. Nende hinnang antud väitele oli üle poole ühiku võrra kõrgem kui alla 30-aastaste vanusegrupis ($m=4,3$). Eelnimetatud väite tulemused erinesid ka tööstaažide lõikes. Suurimat uhkust tunnevad oma töö suhtes töötajad, kes on ettevõttes töötanud 1–5 aastat ($m=4,9$). Neile järgnevad inimesed, kelle tööstaaž on üle viie aasta ($m=4,6$). Teistest märgatavamalt madalama tulemuse tööl tuntava uhkuse üle andsid vastajad, kes on ettevõttes töötanud alla aasta. Nende keskmine hinnang antud väitele oli 3,5 ehk üle ühiku võrra madalam teistest tööstaaži gruppidest.

Väide, mis palus hinnata oma töö nautimist, sai vanusegruppide lõikes erinevad tulemused. Üle 30-aastased uuringus osalejad ($m=5,1$) andsid väitele kõrgema hinnangu kui kuni 30-aastased töötajad ($m=4,3$). Samuti selgus tulemustest, et tööstaaži kasvades, kasvab ka enda töö nautimine. Kuni aastase staažiga töötajad andsid eelnimetatud väitele hinnanguks keskmiselt 3,9. Staaži kasvades oli väitele antud hinnang ligikaudu ühiku võrra kõrgem. 1–5-aastase tööstaažiga inimeste keskmine hinnang oli üsna võrdne üle viie aasta ettevõttes töötanud töötajatega – vastavalt 4,9 ja 4,8.

Kui võrrelda tulemusi osakondades lõikes, siis sai väide, mis palus hinnata meeldivust otsese ülemuse suhtes, erinevad hinnangud. Suurimat erinevust oli märgata hotelli ja toitlustusosakonna vahel. Hotelli töötajad (m=5,4) hindasid ülemuse meeldivust ligikaudu ühiku võrra kõrgemalt kui toitlustuses töötavad inimesed (m=4,4). Uuringu tulemustest selgus, et pikema tööstaaži korral, tunnetab inimene palgatõusu tõenäosust suuremana. Alla aastase staažiga töötajad (m=2,1) andsid vastavale väitele rohkem kui ühiku võrra madalama hinnangu kui 1–5-aastase (m=3,1) ja üle 5-aastase (m=3,5) tööstaažiga inimesed.

Joonisel 9 välja toodud rahulolu väidetest nõustuti vähim sellega, et vastanute otsene ülemus käitub nendega ebaõiglaselt. Eelnimetatud väitega ei nõustu 14 ning ei nõustu täielikult samuti 14 uuringus osalenut. Enim nõustusid vastajad väitega, et nende töö ei paku piisavalt võimalusi ametikõrgenduseks. Seejuures pigem nõustus väitega 8, nõustus 3 ja nõustus täielikult samuti 3 vastanut. 31 vastanud töötajat ei nõustu suuremal või vähemal määral väitega, et nende töö tundub vahepeal mõttetu.

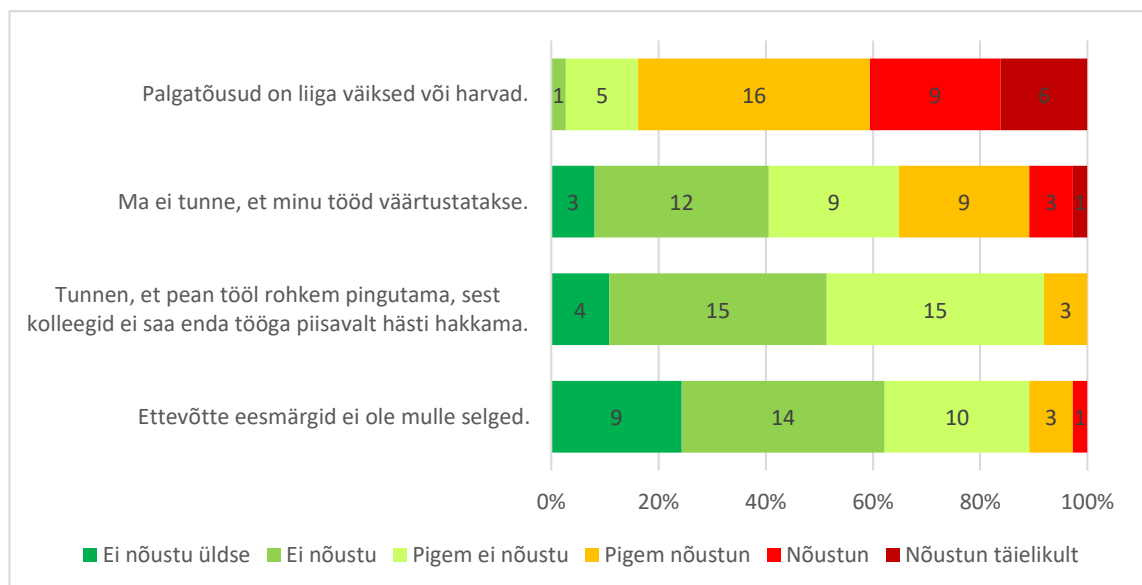


Joonis 9. Vastajate jaotus väljatoodud väidetega nõustumise osas

Edasiste töörahulolu väidete juures tähendab madalam aritmeetiline keskmine tulemus positiivsemat hinnangut, sest esitatud väited on negatiivse sisuga. Mehed väljendavad kõrgemat rahulolematust ettevõtte pakutavate hüvede suhtes. Mehed andsid hüvedega

seotud hinnanguks 3,7 ehk nad on väitega pigem nõus. Seevastu naiste keskmine hinnang oli 2,6 ehk nemad väitega pigem ei nõustu. Väite, mis palus hinnata tehtava töö olulisust, vastustest selgub vanuseline erinevus. Vastajad vanuses kuni 30 aastat tunnevad sagedamini, et nende töö on mõttetu. Kuni 30-aastaste (m=2,8) keskmine hinnang eelnimetatud väitele on peaaegu ühiku võrra kõrgem kui üle 30-aastaste vanusegrupis (m=1,9). Väide, mis palus hinnata ametikõrgenduste võimalusi ettevõttes, sai osakondade lõikes erinevad tulemused. Toitlustuses töötavad vastajad (m=2,8) leiavad, et nende töö pakub rohkem võimalusi ametikõrgenduseks kui hotellis (m=3,9) ja spaas (m=3,6) töötavad inimesed.

Kõikidest joonisel 10 esitatud rahulolu väidetest, oldi kõige vähem nõus väitega, et vastanud peavad tööl rohkem pingutama, sest nende kolleegid ei saa enda tööga piisavalt hästi hakkama. Väitega ei nõustunud suuremal või vähemal määral peaaegu kõik vastanud töötajad. 33 uuringus osaleja jaoks on ettevõtte eesmärgid selged. Enim nõustuti väitega, et palgatõusud on liiga väikesed või harvad. Eelnimetatud väitega pigem nõustus 16, nõustus 9 ning nõustus täielikult 6 vastanud töötajat.



Joonis 10. Vastajate jaotus väljatoodud väidetele nõustumise osas

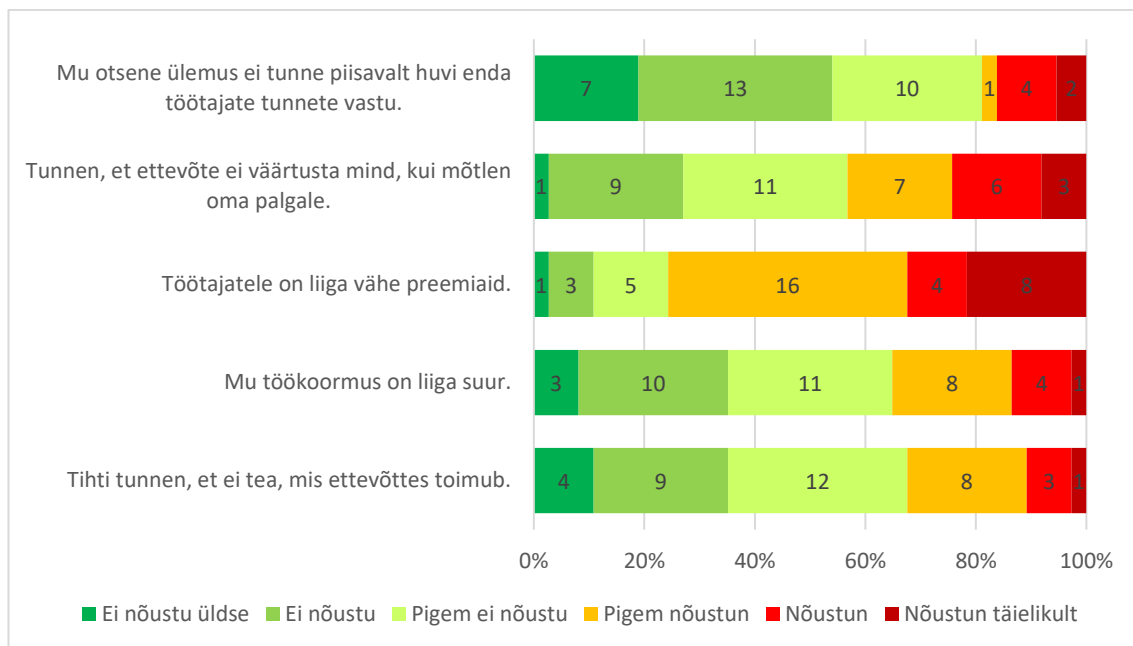
Väitele, mis palus hinnata tööl tehtavaid pingutusi seoses kolleegidega, andsid mehed (m=3,0) kõrgema ehk negatiivsema keskmise hinnangu kui naised (m=2,3). Vanuseline erinevus vastajate tulemustes esines väite puhul, mis iseloomustas palgatõusude sagedust.

Kuni 30-aastaste vanusegrupp väljendas eelnimetatud väite osas suuremat rahulolematust kui üle 30-aastaste oma. Nooremate keskmine hinnang oli 4,7 ja vanemate oma 4,0. Samuti oli tulemuste vanuselist erinevust märgata väitele, mis palus hinnata tunnetust tööl tehtavatele pingutustele võrreldes kaastöötajatega. Noorem vanusegrupp ($m=2,8$) tunneb, et peab tööl rohkem kolleegide tõttu pingutama kui vanemate grupp ($m=2,0$). Eelnimetatud väite puhul erines hinnang ka osakondade lõikes. Hotellis ($m=2,6$) ja toitlustuses ($m=2,7$) töötavad inimesed andsid väitele üle poole ühiku võrra kõrgema hinnangu kui spaa osakonna ($m=1,9$) töötajad.

Väide, mis palus hinnata ettevõtte eesmärkide selgust, sai vanusegruppide lõikes erinevad tulemused. Üle 30-aastased vastajad ($m=1,8$) tunnevad, et teavad ettevõtte eesmärke paremini kui kuni 30-aastased uuringus osalejad ($m=2,6$). Samuti erines eelnimetatud väitele antud hinnang ka tööstaaži arvestades. Tulemustest selgus, et staaži kasvades, kasvab ka teadlikkus ettevõtte eesmärkidest. Organisatsioonis alla aasta töötanud töötajad andsid väitele keskmiseks hinnanguks 2,9. 1–5-aastase tööstaaži puhul oli hinnanguks 2,2 ning üle 5-aastase staažiga töötajatel 1,8.

Joonisel 11 välja toodud rahulolu väidetest nõustusid vastajad vähim sellega, et nende otsene ülemus ei tunne piisavalt huvi oma töötaja tunnete vastu. Eelnimetatud väitega ei nõustu 13 ja ei nõustu täielikult 7 vastanut. Enim rahulolematust väljendava hinnangu sai väide, kus paluti hinnata ettevõttes jagatavaid preemiaid. 28 uuringus osalejat leiab, et tööandja võiks töötajatele pakkuda rohkem preemiaid. Üsna võrdselt ei nõustunud väidetega, et töötajate töökoormus on liiga suur ning vastanud ei tea, mis ettevõttes toimub. Seejuures esimesega ei nõustu 10 ja ei nõustu täielikult 3 vastanut. Teisega ei nõustu 9 ning ei nõustu täielikult 4 vastanud töötajat.

Väide, millega paluti hinnata otsese ülemuse huvi töötajate tunnete vastu, sai osakondade võrdluses erineva hinnangu. Positiivseima ehk madalaima hinnangu andsid oma ülemusele hotelli töötajad ($m=1,9$). Neile järgnes spaa osakond, kelle keskmiseks hinnanguks antud väitele oli 2,5. Vastanutest tunnevad enim toitlustuse töötajad ($m=3,3$), et nende ülemus ei tunne piisavalt huvi enda töötajate tunnete vastu.

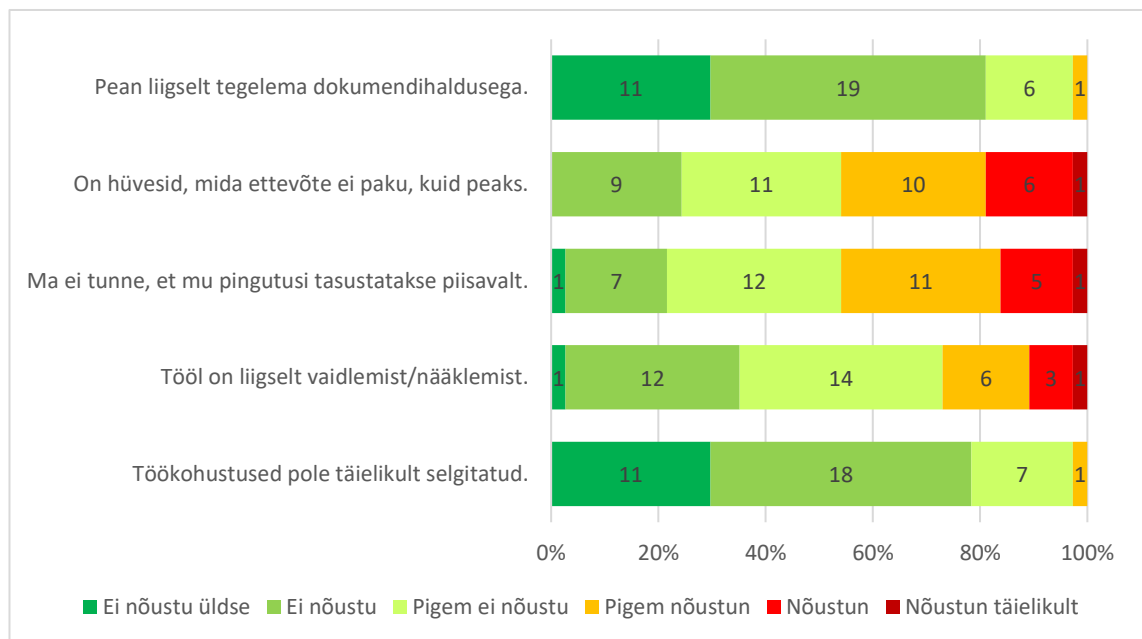


Joonis 11. Vastajate jaotus väljatoodud väidetega nõustumise osas

Kõikidest joonisel 12 esitatud väidetest ei nõustuta enim sellega, et töötajad peavad liigselt tegelema dokumendihaldusega. Peaaegu kõik vastanud ei nõustu väitega suuremal või vähemal määral, seejuures väitega ei nõustu 19 ning ei nõustu täielikult 11 vastanut. Samuti ei nõustu uuringus osalejad sellega, et töökohustused pole neile täielikult selgitatud. 36 vastanud töötajat on rahul oma töökohustuste selgusega. Enim nõustutakse väitega, et on hüvesid, mida ettevõtte ei paku, kuid peaks. Eelnimetatud väitega pigem nõustub 10, nõustub 6 ning nõustub täielikult 1 vastanu. Samuti nõustusid vastajad väitega, et nad ei tunne, et nende pingutusi tasustatakse piisavalt. Peaaegu pooled vastanutest nõustuvad antud väitega suuremal või vähemal määral. Seevastu peaaegu kolmveerand kõikidest osalenud töötajatest leiavad, et tööl pole liigselt näaklemist ja vaidlemist.

Kui võrrelda tulemusi osakondade lõikes, siis sai väide, mis palus hinnata tunnetust pingutuste tasustamise osas, positiivseima ehk madalaima tulemuse hotelli osakonna töötajate seas ($m=2,6$). Neile järgnesid toitlustuse töötajad, kes andsid väitele keskmiseks hinnanguks 3,3. Spaa osakonna töötajad ($m=4,1$) tunnevad enim, et nende pingutusi ei tasustata piisavalt. Samuti oli osakondade vahelist erinevust märgata väite puhul, mis palus hinnata vaidlemise kogust tööl. Enim tunneb liigse näaklemise olemasolu toitlustuse osakond ($m=3,4$). Nende hinnang antud väitele oli üle poole ühiku võrra

kõrgem kui hotelli (m=2,8) ja spaa (m=2,5) töötajate seas. Enim tunnevad, et töökohustused pole neile täielikult selgitatud, töötajad, kes on ettevõttes töötanud alla aasta (m=2,6). Seevastu 1–5-aastase tööstaažiga töötajad andsid seotud väitele keskmiseks hinnanguks 1,7. Nemad on ka grupp, kes tunnevad enim, et kohustusi on neile täielikult selgitatud.

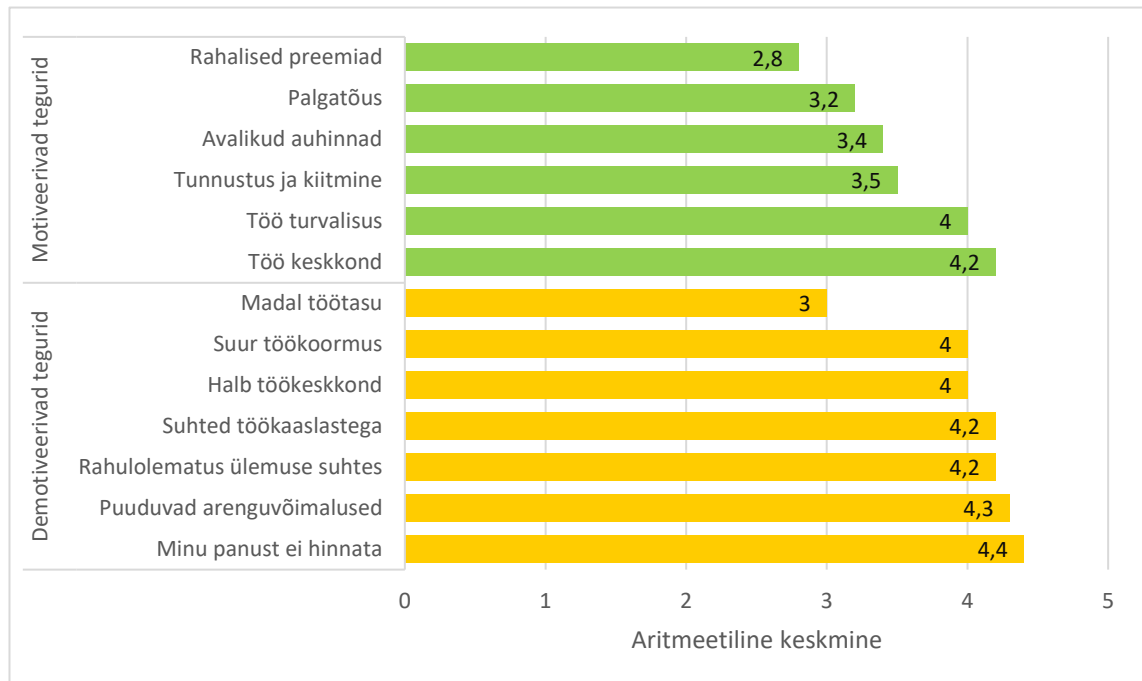


Joonis 12. Vastajate jaotus väljatoodud väidetega nõustumise osas

Joonisel 13 on esitatud vastanute motivatsiooni mõjutavate tegurite järjestus. Mida väiksem on teguri aritmeetiline keskmine, seda olulisem see vastajate jaoks oli. Motiveerivatest teguritest pidasid uuringus osalenud olulisimaks rahalisi preemiad (m=2,8). Antud teguri olulisuse märkisid 32 küsitlusele vastanut. Lisaks märkisid sama hulk vastanuid olulise motiveeriva tegurina ka palgatõusu. Ligikaudu võrdselt olulised on vastanud töötajate jaoks avalikud auhinnad (m=3,4) ning tunnustus ja kiitmine (m=3,5). Motiveerivatest teguritest vähim oluline on töö keskkond (m=4,2), mida kasutasid järjestamisel 25 vastanut.

Demotiveerivatest teguritest pidasid uuringus osalenud olulisimaks madalat töötasu (m=3,0). Eelnimetatud tegurit kasutasid järjestamisel 31 vastanut. Vastanud töötajad pidasid demotiveerivatest faktoritest võrdselt oluliseks suurt töökoormust ja halba töökeskkonda. Antud tegurid märkisid vastavalt 28 ja 26 vastanut. Samuti said võrdsed

hinnangud suhted töökaaslastega ja rahulolematuse ülemuse suhtes. Vastanud peavad vähim oluliseks demotiveerivaks teguriks seda, et nende panust ei hinnata (m=4,4). Eelnimetatud tegurit kasutasid järjestamisel 25 vastanud töötajat.

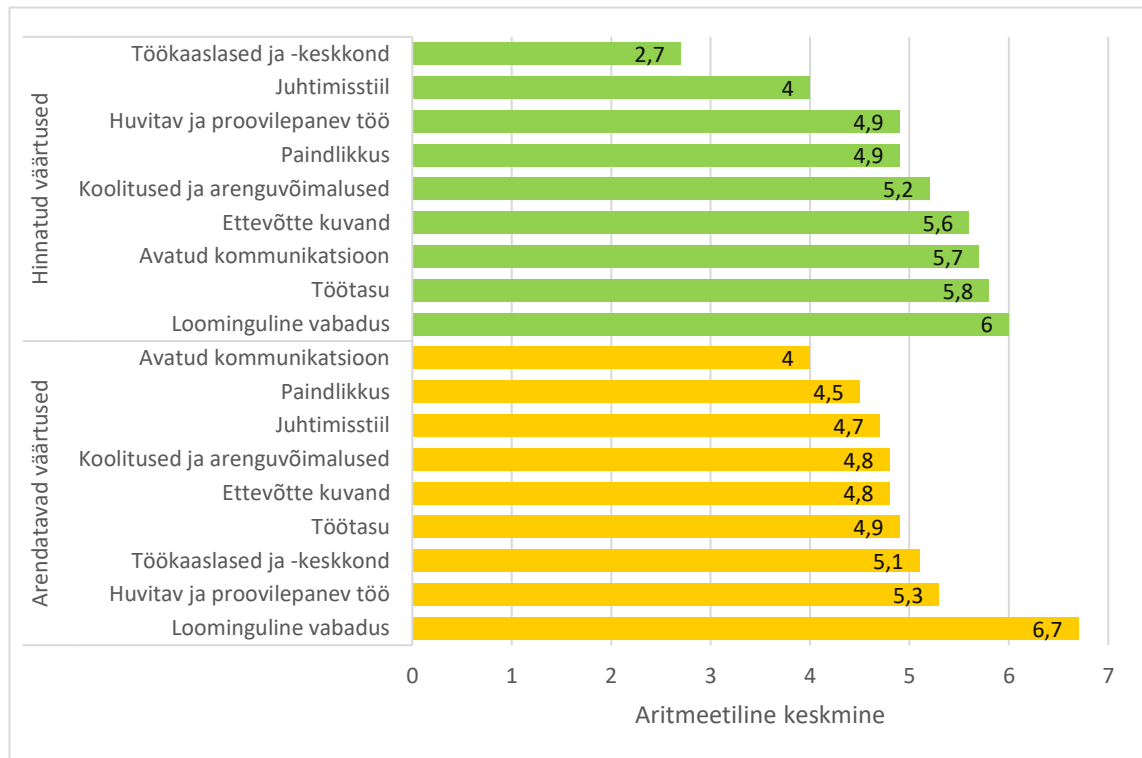


Joonis 13. Vastanute motivatsiooni mõjutavate tegurite järjestus

Joonisel 14 on kujutatud vastanute järjestus ettevõtte pakutavatele väärtustele. Mida väiksem on väärtuse aritmeetiline keskmine, seda olulisem see vastajate jaoks oli. Enim hindavad uuringus osalenud Hedon Spa & Hotelli pakutavatest väärtustest töökaaslaste ja -keskkonda (m=2,7). Antud väärtust kasutasid järjestamisel 32 vastanut. Oluliseks peeti ka juhtimisstiili, mille märkisid samuti 32 vastanud töötajat. Töötajate poolt hinnatud väärtustest said võrdsed hinnangud huvitav ja proovilepanev töö ning paindlikkus. Vähem oluliseks peeti hinnatud väärtustest töötasu (m=5,8) ja loomingulist vabadust (m=6,0). Eelnimetatud väärtusi kasutasid järjestamisel vastavalt 27 ja 23 küsitlusele vastanut.

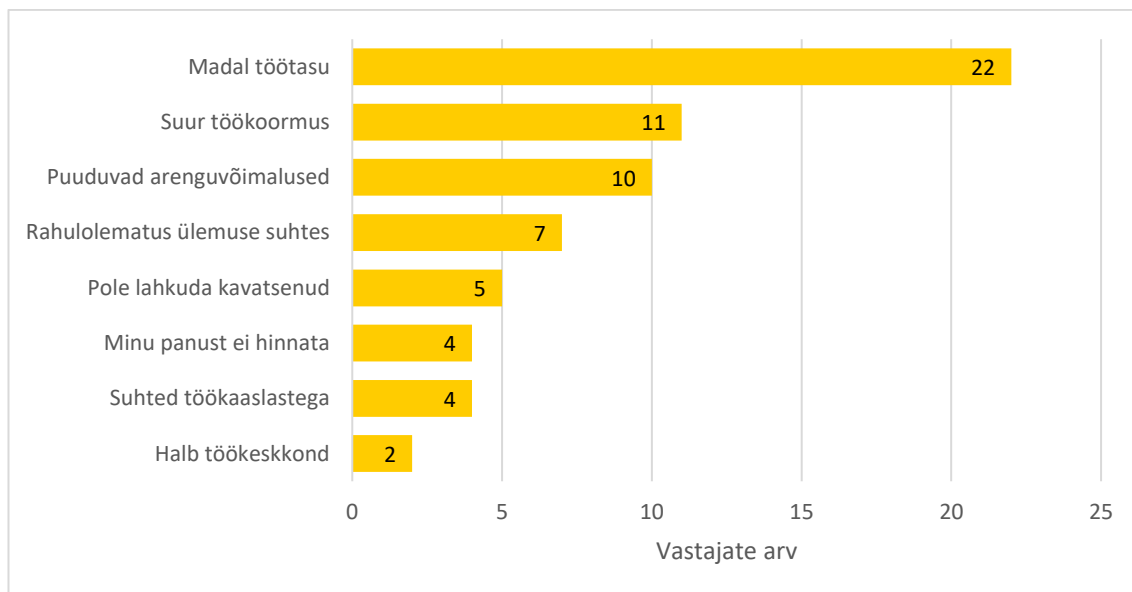
Arendatavatest väärtustest pidasid vastanud olulisimaks avatud kommunikatsiooni. Antud väärtust kasutasid järjestamisel 12 vastanut. Lisaks pidasid osalenud töötajad oluliseks arendada ettevõtte väärtustest paindlikkust (m=4,5) ja juhtimisstiili (m=4,7). Arendatavatest väärtustest said töötajate poolt võrdsed hinnangud koolitused ja

arenguvõimalused ning ettevõtte kuvand. Eelnimetatud väärtusi kasutasid järjestamisel 13 uuringus osalenut. Vähim peavad vastanud töötajad oluliseks ettevõtte väärtustest arendada loomingulist vabadust (m=6,7).



Joonis 14. Vastanute järjestus ettevõtte väärtustele

Joonisel 15 on välja toodud uuringus osalejate vastused küsimusele, mis palus vastajal märkida kõik põhjused, miks ta on kunagi plaaninud ettevõttes töötamise lõpetada. Kõikidest uuringus osalejatest 32 on kaalunud ettevõttest lahkumist ühel või teisel põhjusel. Suurimaks lahkumise põhjuseks peavad vastanud töötajad töötasu suurust. Eelnimetatud põhjuse märkisid 22 kõikidest vastanutest. Järgnesid üsna võrdsete vastajate arvuga töökoormuse hulk (n=11) ja ettevõtte pakutavad arenguvõimalused (n=10). Ligikaudu viiendik küsitlusele vastanutest, on plaaninud firmast lahkuda rahulolematusest ülemuse suhtes. Küsimuse tulemustest selgub, et vähim mõjutab töölt lahkumise kavatsusi halb töökeskkond. Eelneva põhjuse märkisid vaid 2 vastanut. Kõikidest vastajatest 5 pole kaalunud ettevõttest lahkumist.



Joonis 15. Töötajate lahkumiskavatsuste põhjused

Uuringu tulemused kinnitasid enamjaolt lõputöö esimeses peatükis esitatud teoreetilisi lähtekohti. Saadud vastustest teeb töö autor järeldused ning esitab ettepanekud, kuidas tööjõu volavust Hedon Spa & Hotellis leevendada. Järelduste tegemisel lähtub autor esitatud teoreetilistest lähtekohtadest ja nende seosest uuringu tulemustega.

2.4. Uuringu järeldused ning ettepanekud tööjõu volavuse leevendamiseks Hedon Spa & Hotellis

Kundu & Lata (2017, lk 707) arvavad, et toetav töökeskkond tõstab töötajate huvi oma töö vastu ning sellest tulenevalt suureneb ka nende produktiivsus. Lisaks soodustab positiivne keskkond innovatsiooni. Uuringus osalenud nõustuvad sellega, et Hedon Spa & Hotellis on hea töökeskkond. Hea töökeskkonna loomisele aitab kaasa aus tagasisidestamine, kus vigadele ei järgne karistus vaid areng. Hawthorne efekt ja Weineri põhjusliku omistamise teooria (Pârjoleanu, 2020, lk 297) rõhuvad regulaarse ja tähenduslikku tagasiside andmise olulisusele. See võimaldab tööjõul areneda valdkondades, milles nad veel nii pädevad pole. Albrecht *et al.* (2015, lk 17) lisab, et regulaarne tagasisidestamine on eriti oluline just uute töötajate jaoks esimesel kolmel või neljal kuul. Fu & Deshpande (2014, lk 346) väidavad, et töörahulolu suureneb pideva tagasisidestamise korral. Autor soovib osakondade juhtidel rakendada lisaks igaaastasele arenguestlustele ka näiteks kord kuus toimuvaid *check up* vestluseid. Need ei

pea olema pikad, kuid annavad töötajale võimaluse oma muredest ja rõõmudest privaatses ja turvalises keskkonnas rääkida. Samuti saab otsene ülemus nende vestluste käigus anda töötajale tagasisidet, mis aitab parandada tehtava töö kvaliteeti. Pideva tagasisidestamise ja avatud suhtluse korral, on võimalik töötaja lahkumiskavatsusi juba varajases staadiumis tuvastada ning nende leevendamiseks sobilikke meetmeid kasutada.

Hedon Spa & Hotelli töötajate seas läbiviidud uuringust selgus, et ettevõtte töötajatele meeldivad nende kolleegid ja nendega tehtav koostöö sujub. Heimerl *et al.* (2020, lk 2–4) väidab, et üks osa toetavast organisatsiooni kultuurist on sujuv koostöö kolleegidega, mille oluliseks osaks on toimiv infovahetus osakondade vahel. Lisaks on Hedon Spa töötajad rahul oma otsese ülemusega. Eriti kiidetakse ülemuse tehtava töö kvaliteeti ning seotust personaliga. Eelnevast järeldeb töö autor, et Hedon Spa & Hotelli juhtkond on teinud head tööd positiivse ja toetava keskkonna loomisel, kuid alati on ruumi arenguks. Autor soovib muuta infovahetuse osakondade vahel sujuvamaks, et kogu personal oleks asjakohase infoga kursis. Infovahetuse parandamiseks soovib töö autor kasutada aktiivsemalt loodud sotsiaalmeedia ühisgruppe. Samuti tuleb kindlustada muudatustest teavitamine kõikidele osakondadele. Nii on võimalik töötajate vahelist koostööd veelgi parandada. Toimivast koostööst saavad kasu ka hotelli külastajad, kes kogevad paremat külastust. Kindlasti tuleb säilitada otsese ülemuste professionaalsus ja empaatiavõime, et hoida töötajate motivatsiooni ja rahulolu.

Tulemustest selgub, et enim valmistab rahulolematust töötasu suurus ja selle vastavus tehtud tööga. Lisaks leiavad uuringus osalenud töötajad, et palgatõuse võiks olla sagedamalt. Hertzbergi kahefaktorilise teooria (Pârjoleanu, 2020, lk 296) kohaselt peaks töötajatele pakkuma töötasu, mis vastab nende antud panusele. Rehman & Mubashar (2017, lk 60) liigitavad töötasu organisatsiooniliste tööjõu volavust põhjustavate tegurite alla. Nende mõju töötaja rahulolule on suur. Ootustele mittevastavuse korral on organisatsioonilised tegurid ühed suurimad tööjõu volavuse põhjustajad. Ka Alkahtani (2015, lk 156) väidab, et töötasu on töötaja jaoks üks olulisim lahkumist mõjutav faktor, sest sellega kaetakse oma baasvajadusi. Ta lisab, et kui tööandja pakub tööülesannetega vastavuses olevat palka, siis on isiku töölt lahkumise kavatsused märgatavalt väiksemad. Lisaks leiavad vastanud, et ettevõtte võiks täiendada oma hüvede paketti. Heimerl *et al.* (2020, lk 2–4) soovib madala töötasu kompenseerimiseks kasutada lisahüvesid, mis on

tihtipeale mitterahalised. Eelnevast järeldeb autor, et ettevõtte personal soovib töötasu tõstmist, kuid selle rakendamist tuleb kaaluda väga põhjalikult. Vajadus tuleneb Eesti majanduse kõrge inflatsioonist ja baasvajaduste täitmise olulisusest. Autor soovib võimaluse korral ettevõttesse suurel määral panustavate töötajate tasu tõsta, arvestades ka tööturul valdavat olukorda. Kui palgatõus organisatsiooni eelarves mõistlik pole, siis tuleb jätkata lisahüvede pakkumist. Lisahüvede alla kuuluvad näiteks tasuta lõunad, öistel aegadel transpordi hüvitamine ning ettevõttesisesed soodustused.

Vastanud töötajad leiavad, et organisatsioonil on arenguruumi ametikõrgenduse võimaluste pakkumisel ning selle tõenäosuse tõstmisel. Hertzbergi kahefaktorilisele teooriale tuginedes, on töötajaid võimalik motiveerida, kui neile pakkuda piisavalt võimalusi karjääri arenguks. Samuti soovivad uuringus osalenud töötajad rohkem koolitusi. Chen märgib oma teadusartiklis, et tööandja pakutavad lisakoolituse võimalused on töötajale heaks motivaatoriks. Lisaks suurendavad piisavad koolitusvõimalused töörahulolu ja pühendumist organisatsioonile. Mõlemad on olulised tööjõu volavuse vähendamisel. Eelnevast järeldeb töö autor, et Hedon Spa töötajaskond tahab ametialaselt areneda ning neid teadmisi ka ettevõttes hoida. On oluline, et organisatsiooni juhtkond seda teaks ning võimaluste korral ära kasutaks. Arenguvõimaluste pakkumisel väheneb tööjõu volavus ning töötaja jätkab ettevõttes töötamist pikemaajaliselt. See omakorda suurendab kliendi rahulolu, sest kogunud personal loob kliendiga personaalsema ja lojaalsema suhte. Töö autor soovib juhtkonnal vabanenud ametikohti esmalt pakkuda ettevõtte olemasolevatele töötajatele ning korraldada sisekonkursse, et võimaldada firmasiseseid arenguvõimalusi. Samuti peaks jälgima, et kõikide osakondade töötajad saaksid ligikaudu samal määral koolitusi, et võrdsustada personali võimalusi.

Uuringus osalenud töötajate jaoks on kõige motiveerivamaks teguriks rahalised preemiad. Arnold & Krapels (1996, lk 10) väidab, et boonussüsteem on töötajate jaoks suureks motivaatoriks, kuid selle toimimist tuleb põhjalikult analüüsida ja kontrollida. Ka Nyberg *et al.* (2014, lk 1756) ütleb oma artiklis, et boonuseid tuleb kasutada ettevaatlikkusega. Ta lisab, et preemia peab olema võrdeline töötaja antud panusega, sest kui see pole, siis on tõenäoline, et tulevikus on isiku antav panus madalam. Cimbaljevići artiklis välja toodud Kosi, Sulemana, Boatengi ja Mensahi uuringust selgus, et ettevõtte juhid, kes

kaasavad oma töötajaid motivatsiooniprogrammides, rakendades preemiad, saavutavad kõrgemaid tulemusi personali kaasatuses ja motivatsiooni tasemes. Ka lõputöö raames läbiviidud uuringu käigus selgus, et Hedon Spa & Hotelli töötajad sooviksid, et nende antud panust tunnustataks ja premeeritaks rohkem. Seejuures tuleb arvestada asjaoluga, et rahalised preemiad ei pruugi tuua alati parimaid tulemusi. Preemiaootuse korral, võib töötaja liigselt keskenduda lühiajalistele eesmärkidele, mis võivad langetada ta töösooritust. Pärjoleanu (2020, lk 295) toob oma teadusartiklis välja mitmeid tahtmatuid tagajärgi, mis võivad preemiaootusega kaasneda. Darling (1997, lk 1) märgib oma artiklis, et preemiatena võib kasutada ka ettevõtte tooteid ja teenuseid. Nii jääb see töötajale kauem meelde ning seda ei kasutata igapäevaste kulutuste katmiseks. Eelnevast tulenevalt järeldeb autor, et mõistlik on arendada ning tihedamalt rakendada premeerimissüsteemi, kuid soovi korral võib Hedon Spa & Hotelli juhtkond jätkata selleks ettevõtte krediidi kasutamist.

X, Y ja Z teooriad julgustavad avatud suhtlust ja iseseisvate otsuste tegemist. Sellega suurendatakse töötajate autonoomsust, kompetentsi ja kuuluvustunnet. Eelnimetatud tegurid panevad personali oma tööd rohkem hindama, seejuures suureneb motivatsioon ja töörahulolu. Uuringus osalenud töötajad leiavad, et ettevõtte peaks arendama avatud kommunikatsiooni ning paindlikkust. Paindlikkuse arendamiseks soovib Cimbaljević *et al.* (2020, lk 132) pakkuda töötajatele rohkem otsustusvabadust. Chen (2017, lk 476) toob oma artiklis välja, et hotellinduse graafikupõhise töötaja olemuse tõttu, tuleb võimalikult palju töötaja vabade päevade soovidega arvestada. Paindlikkuse tagamine suurendab personali töörahulolu. Ka Taylori (Arnold & Krapels, 1996, lk 8–10) arvates on ettevõtte saavutused paremad, kui töötajad ja juhid teevad koostööd ühise eesmärgi nimel. Eesmärkide saavutamiseks, on oluline kursis olla mõlema poole ootuste ja vajadustega. Mishra *et al.* (2014, lk 185) toob välja, et toimiv infovahetus tõstab usaldust kaastöötajate ja ülemuse suhtes, mis omakorda suurendab personali kaasatust. Hedon Spa & Hotellis läbi viidud uuringu tulemustest selgus, et paljude töötajate jaoks on ettevõtte eesmärgid selged. Samuti nõustusid enamik vastanud, et töökohustused on töötajate jaoks piisavalt selgitatud. Eelnevast järeldeb autor, Hedon Spa töötajad soovivad oma tööd hästi teha. Selle saavutamiseks peavad nad oluliseks avatud suhtlust töötajate ja juhtide vahel ning paindlikkust. On oluline, et ettevõtte juhtkond seda teaks ja oma tegevuses ära kasutaks, sest nii on võimalik ettevõtte eesmärgid paremini saavutada. Paindlikkus ja

avatud kommunikatsioon panevad töötajaid oma tööd rohkem hindama, millest tulenevalt suureneb töörahulolu ja väheneb personali voolavus. Hotellinduse tööiseloomust tulenevalt soovib autor paindlikkuse säilitamiseks võimaldada töötajatele soovitud vabad päevad, et töötaja saaks veeta aega perega vms.

Alkahtani (2015, lk 153) väidab, et pühendunud töötajad on ettevõttele lojaalsemad. Samuti panustavad nad rohkem oma tööülesannete täitmisesse, seejuures ületades neile seatud eeldusi. On hea tõdeda, et enamik vastanud töötajatest tunnevad uhkust oma töö tegemisel ning ka naudivad seda. Samuti leiavad töötajad, et nende tehtav töö pole mõttetu. Chiat & Panatik (2019, lk 13–14) toovad oma teadusartiklis välja, et kui töötajatel puudub ettevõtte poolne tunnustus ning sisemine pühendumus, siis nad pole piisavalt motiveeritud, et oma tööd parimal võimalikul viisil teha. O'Neill & Davis (2011, lk 386) toovad oma artiklis välja, et teenindusvaldkonnas on töötajate stressitase kõrgem, sest neil oodatakse palju ja ka töö iseloom loob mitmeid stressoreid. Nad lisavad, et stressis inimese töösooritus, õpivõime, motivatsioon ja töörahulolu langeb. Enamike vastanute hinnangul pole nende töökoormus enamjaolt liiga suur. Rehman & Mubashar (2017, lk 62) leiavad, et teenindusettevõtted peaksid rohkem rõhku asetama personali stressimaandus programmidele. Lähenedamisega on võimalik leevendada töötajate lahkumiskavatsusi. Lõputöö autor leiab, et on oluline hoida töötajate motivatsiooni ja pühendumust, sest just nii on võimalik suurendada kliendi rahulolu ja lojaalsust ettevõtte vastu. Vajadusel tuleb kaaluda Hedon Spa & Hotellis stressimaandus programmide rakendamist, et hoida töötajate stressitaset kontrolli all ning leevendada töö iseloomust tulenevat stressi.

Cimbaljević (2020, lk 133) tõi oma teadusartiklis välja, et töörahulolu on otseses seoses töötaja motiveeritusega. Samuti väitis ta, et kõrge personali rahuloluga kaasneb küllastajate rahulolu. See omakorda suurendab ettevõtte edu ning kasumlikkust. Ka Ahmad (2014, lk 24) ja Alkahtani (2015, lk 152) tõi välja töötajate heaolu seose ettevõtte klientidega. Ahmadi arvates, on personalijuhtimine otseses seoses teeninduskvaliteedi ning kliendi rahulolu ja lojaalsusega. Alkahtani täiendab tema mõtet ning lisab, et üldjuhul loovad pikaajalised töötajad ettevõtte küllastajatega personaalsema suhte, mis omakorda suurendab küllastaja lojaalsust ettevõttele. Lisaks väidab ta, et töötaja lahkumine mõjutab negatiivselt kogu kollektiivi moraali. Nad võivad end tunda

demotiveeritult ja heidutatult. Samuti võib see Alkahtani arvates suurendada teiste töötajate karjäärimuutuse kavatsusi. Popescu & Avram (2012, lk 185) kinnitavad eelnevate ideid ning lisavad, et ettevõtte tööjõud on selle strateegiline funktsioon, mis on oluline tegur organisatsiooni arengus.

Ahmad (2014, lk 26) leiab, et töötajate lahkumise vähendamine on oluline, sest see vähendab palkamise ja väljaõppega seotud kulusid. Anvari *et al.* (2014, lk 187) lisas, et personali voolavusega seotud kulud võivad olla nii rahalised kui ka mitterahalised. Anvari peab mitterahalisteks kulutusteks aja ja produktiivsuse kaotust ning töö kvaliteedi ebahühtlust. Chiat & Panatik (2019, lk 10) hindavad töötaja lahkumise kulusid võrdseks lahkunud töötaja 6–9 kuu töötasuga. Nad lisavad, et rahulolematud töötajad kipuvad tööülesannete täitmisel vähem panustama ning tegema madalama kvaliteediga tööd. Võimaluse korral madala rahuloluga töötajad lahkuvad ettevõttest. Chiat & Panatik (2019, lk 13–14) soovivad tööjõu hoidmiseks tagada piisavad isikulised ja ametialased arenguvõimalused. Ka Heimerl *et al.* (2020, lk 1) leiab, et ettevõtte jätkusuutlikuks arenguks on oluline vähendada personali voolavust ja edendada töötajate lojaalsust.

Oma töö tulemuste põhjal järeldeb autor, et Hedon Spa & Hotelli juhtkond on teinud palju tööd, et tõsta töötajate motivatsiooni ja töörahulolu. Nende hoidmisel ja tõstmisel on lähtutud teoreetilistest lähtekohtadest. Töötajad on suurel määral rahul töökeskkonna, juhtimise ja kolleegidega. Läbiviidud uuringu tulemustest selgub, et vastanute jaoks on olulisim parendada ametikõrgenduse võimalusi, avatud suhtlust ning tehtava töö eest saadavat tasu ja preemiavõimalusi. Tulemustest lähtuvate muudatuste tegemisel suureneb töötajate rahulolu ettevõttega. Töörahulolu on otseses seoses motivatsiooniga ning mõlemad tegurid vähendavad tugevalt töötajate töölt lahkumise kavatsusi. Motivatsiooni ja rahulolu hoidmine on oluline, sest rahulolevad töötajad täidavad oma tööülesandeid kvaliteetsemalt. Sellega tagavad nad suurema kliendi rahulolu ettevõtte teenustega. Eelnevast tulenevalt on ettevõtte personal suur osa selle edus ja arengus. Autor soovib Hedon Spa & Hotellil läbi viia regulaarseid töörahulolu ja motivatsiooni uuringuid ning teha nende tulemustest vajalikud muudatused. Muudatuste rakendamisel on võimalik vähendada tööjõu liikuvust. Samuti tuleks suuremat tähelepanu pöörata personali voolavuse määrale, sest probleemi leevendamiseks on oluline teada selle ulatust.

KOKKUVÕTE

Motivatsiooni ja töörahulolu seos tööjõu volavusega on olnud teadlaste huvialas juba mitmekümneid aastaid. Motivatsiooni olemasolu või selle puudumine mõjutab suurel määral töötaja käitumist. Seetõttu on oluline personalijuhtimises töötajate motivatsioonile tähelepanu pöörata. Üks suurimaid motivatsiooni mõjutajaid on töörahulolu. Selleks, et ettevõtte personalijuhtimine oleks edukas ning täidaks eesmäärke, on juhtidel vaja omada teadmisi erinevatest motivatsiooni- ja rahuloluteooriatest. Lisaks meeskonna motiveerimisele, tuleb keskenduda ka iga töötaja personaalsele motiveerimisele ja vajaduste kaardistamisele, sest iga inimene on erinev. Õigete strateegiliste lähenemistega on võimalik tõsta personali produktiivsust, oskuslikkust, efektiivsust, motivatsiooni ning töörahulolu. Eelnimetatud tegurid mõjutavad otseselt organisatsiooni pakutavat teeninduskvaliteeti ning klientide rahulolu ja lojaalsust.

Töötajate motiveerimiseks ja töörahulolu tõstmiseks on kasutusel mitmeid tehnikaid. Nende hulka kuuluvad palgatõus ja boonused, ettevõtte kauba või teenuste krediit, tunnustus ja auhinnad ning töötajate kaasamine otsustesse. Iga tehnikaga kaasnevad omad plussid ja miinused. Paljud ettevõtted peavad parimaks motivaatoriks raha, mis kuulub väliste motivaatorite alla. Väliste motivaatorite korral võib töötaja anda vaid miinimumi, mis preemia saamiseks vajalik on, kuid sisemiste motivaatorite arendamise korral, tahab töötaja organisatsiooni tegevustesse rohkem panustada. Enamjaolt teeb töötaja sellises olukorras rohkem kui temalt oodatakse. Üheks sisemiseks motivaatoriks on tunnustamine, mille korral hinnatakse kogu töötaja antud panust ettevõttesse, mitte üksiku ülesande täitmist. Personali motivatsiooni on võimalik mõjutada ka regulaarse ja väärtusliku tagasisidestamisega. See võimaldab töötajatel areneda valdkondades, milles nad veel nii pädevad pole. Konstrukttiivne tagasiside arendab töökeskkonda ning suurendab töötaja kaasatust. Samuti luuakse õhustik, kus vigadele ei järgne karistus vaid areng. Tagasisidestamine on eriti oluline uute töötajate jaoks.

Tööraahulolu on kombinatsioon erinevatest psühholoogilistest, füüsilistest ja keskkonnast tulenevatest teguritest, mis mõjutavad personali vaadet töökoha suhtes. Tööraahulolu mõjutavad erinevad tegurid, milleks on töötasu, edutamised, kaastöötajad, juhtimine, töö iseloom, tunnustamine ning töötingimused. Rahulolevad töötajad panustavad ettevõtte tegevusse rohkem, sest nad tunnevad, et nende arvamus on oluline. Kõrge töötajate rahuloluga kaasneb küllastajate rahulolu ning firma kasumlikkuse tõus. Rahulolevatel töötajatel on rohkem energiat ja tahet oma tööülesandeid täita. Tööraahulolu sõltub isiku tööülesannete sooritamiseks antud sisenditest ja ülesannete täitmisest saadud väljunditest. Töötaja on rahulolev, kui tema investeeritud sisendid on väiksemad, kui ülesannete täitmisest saadavad väljundid. Motivatsioon ja tööraahulolu on ühed olulisimad tööjõu volavuse mõjutajad.

Tööjõu volavuse määr on ettevõttes oluline mõõtühik, mida kasutatakse tihtipeale personali planeerimisel ja strateegilisel juhtimisel. Sellest tulenevalt on oluline määratleda, miks töötajad organisatsioonist lahkuvad, ning, kas tegemist on välditava või vältimatu lahkumisega. Personali volavuse põhjuste välja selgitamine aitab ettevõtte juhtkonnal teha muudatusi, et tulevikus vähendada välditavat lahkumist. Tööjõu volavust esineb enim arenenud riikides, kus inimestel on tööturul palju valikuvõimalusi. Töötajate volavuse vähendamine on tähtis, sest sellega kaasnevad ettevõttele nii rahalised kui ka mitterahalised tagajärjed. Hotellindusel on oma eripärad, mis mõjutavad töötajate motivatsiooni, tööraahulolu ja personali volavust. Ettevõtte juhtimisel on oluline neid teada ning tegevuses ära kasutada. Nii on võimalik vägagi liikuvast tööstusharus suurendada töötajate lojaalsust ja personali püsivust, et tagada kliendile parim külaskogemus.

Lõputöö raames viidi Hedon Spa & Hotelli töötajate seas läbi uuring, millega uuriti motivatsiooni ja tööraahulolu seost tööjõu volavusega. Uuringu tulemustest selgus, et enim on töötajad rahul töökeskkonna, juhtimise ning kaastöötajatega. Vastanute jaoks on olulisim parendada ametikõrgenduse võimalusi, avatud suhtlust ning tehtava töö eest saadavat tasu ja preemiavõimalusi. Eelnimetatud rahulolematust põhjustavad tegurid olid ka peamisteks töötajate lahkumiskavatsusi mõjutavateks faktoriteks. Hedon Spa & Hotelli juhtkond peab personali volavuse leevendamiseks leidma võimalusi, kuidas rahulolematust põhjustavaid tegureid parendada.

Uuringu tulemusi on võimalik kasutada valdkonna edasiseks uurimiseks. Erilist tähelepanu tuleks pöörata töötajate rahulolule ja selle seosele kliendi rahuloluga. Eelnimetatud teemat lõputöös põhjalikult ei uuritud. Lisaks on lõputöö tulemusi võimalik kasutada Hedon Spa & Hotelli personalijuhtimise strateegiliste plaanide koostamisel, et arendada ettevõtte töötajate motivatsiooni ja töörahulolu. Uuringu tulemusi on võimalik kasutada ka ettevõtte järgnevate töörahulolu ja motivatsiooni uuringute raames. Lõputöö raames läbi viidud uuringu tulemusi on võimalik võrrelda tulevate uuringutega ning teha järeldusi, kas aja jooksul on mingid töörahulolu või motivatsiooni mõjutavad tegurid muutunud. Tulemuste võrdlusest on võimalik järelda, kas strateegilised muutused personalijuhtimises on toonud loodetud tulemusi.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ahmad, R., & Scott, N. (2014). Managing the front office department: staffing issues in Malaysian hotels. *Anatolia an International Journal of Tourism and Hospitality*, 25(1), 24–38. <https://doi.org/10.1080/13032917.2013.822010>
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152–166. <https://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n12p152>
- Albrecht, S., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042>
- Anvari, R., JianFu, Z. & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *International Conference on Innovation, Management and Technology Research held in Malaysia, 22–23 September 2013* (pp. 186–190). Procedia – Social and Behavioral Sciences. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Arnold, V. D., & Krapels, R. H. (1996). Motivation: Reincarnation of ideas. *Industrial Management*, 38(3), 8–10.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86. <https://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Aynalem, S., Birhanu, K., & Tesefay, S. (2016). Employment Opportunities and Challenges in Tourism and Hospitality Sectors. *Journal of Tourism and Hospitality*, 5(6), 1–5. <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000257>
- Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of Vocational Education and Training*, 54(3), 343–364. <https://doi.org/10.1080/13636820200200204>

- Chahal, H. S., & Poonam, M. (2017). Study of organizational culture, employee turnover and employees' retention in hospitality sector. *Pacific Business Review International*, 9(11), 119–125.
- Chen, B. T. (2017). Service Innovation Performance in the Hospitality Industry: The Role of Organizational Training, Personal-Job Fit and Work Schedule Flexibility. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 474–488.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1264344>
- Chiat , L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review . *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10–15. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- Cimbaljević, M., Knežević, M. N., Bajrami, D. D., Dunjić, H. E. B. & Demir, M. R. (2020). How do job-related constructs determine employee turnover? Serbian hotels example. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijic"*, 70(2), 129–143.
<https://doi.org/10.2298/IJGI2002129C>
- Darling, K., Arn, J & Gatlin, R. (1997). How to effectively reward employees. *Industrial Management*, 39(4), 1–3.
- Duda, J., & Žurková, L. (2013). Costs of employee turnover. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2071–2075.
<https://doi.org/10.11118/actaun201361072071>
- Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3). <https://doaj.org/article/6701476d60104e749a438cfac3767616>
- Eid, M & Larsen, R. J. (toim). (2008). *The Science of Subjective Well-Being*. The Guilford Press. <https://smartlib.umri.ac.id/assets/uploads/files/77459-subjective-well-being.pdf#page=407>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Goswami, S. (2022). Understanding the relationship between Job Satisfaction and Work Commitment in Academics. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(9), 777–782. <https://www.pnrjournal.com/index.php/home/article/view/3336/3300>

- Hakro, T. H., Jhatial, A. A. & Chandio, J. A. (2022). Exploring the Influence of Work Overload and Job Stress on Employees Turnover Intentions. *Gomal University Journal of Research*, 38(2), 193–204. <https://doi.org/10.51380/gujr-38-02-06>
- Hansen, F., Smith, M. C., & Hansen, R. B. (2002). Rewards and Recognition in Employee Motivation. *Compensation & Benefits Review*, 34(5), 64–72. <https://doi.org/10.1177/0886368702034005010>
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, 10(4), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention. *The International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/ijoa-12-2016-1100>
- Mishra, K. E., Boynton, L. A., & Mishra, A. K. (2014). Driving Employee Engagement. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2014). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance. *Journal of Management*, 42(7), 1753–1783. <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>
- O'Neill, J., & Davis, K. C. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385–390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007>
- Pârjoleanu, R. (2020). Work Motivation Efficiency in the Workplace. *Postmodern Openings*, 11(4), 293–309. <https://doi.org/10.18662/po/11.4/236>
- Popescu, C., Avram, D. M. (2012). New trends in human resource management in the hospitality Industry. *International conference of scientific paper AFASES 2012, 24–26 May 2012* (pp. 185–190). <https://search-ebscohost-com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=90477000&site=ehost-live>
- Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational Communication: Communication and Motivation in The Workplace. *Humaniora*, 7(1), 77–86. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v7i1.3490>

- Rehman, N., & Mubashar, T. (2017). Job Stress, Psychological Capital and Turnover Intentions in Employees of Hospitality Industry. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(2), 59–79. <https://www.questia.com/library/journal/1P4-2006710713/job-stress-psychological-capital-and-turnover-intentions>
- Spector, P. E. (s.a.) *Job Satisfaction Survey*. <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Stowers, J. (2023, February 21). *Employee Retention: What Does Your Turnover Rate Tell You?*. Business. <https://www.business.com/articles/employee-turnover-rate/>
- Whitelaw, P. A., Barron, P., Buultjens, J., Cairncross, G., & Davidson, M. (2009). *Training needs of the hospitality industry*. Sustainable Tourism.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool

Lisa 1. Ankeetküsitluse küsimused

KÜSIMUS	VASTUSEVARIANDID	ALLIKAS
1.Üldine informatsioon		
Mis soost Sa oled?	a. Mees b. Naine c. Ei soovi vastata	
Kui vana Sa oled?	a. Alla 18-aastane b. 18–30-aastane c. 30–45-aastane d. Üle 45-aastane	
Mis rahvusest Sa oled?	a. Eestlane b. Venelane c. Ukrainlane d. Muu	
Millises osakonnas Sa töötad?	a. Hotell b. Toitlustus c. Spaa d. Juhtkond/kontor	
Kui kaua Sa oled ettevõttes töötanud?	a. Vähem kui 6 kuud b. 6 kuud – 1 aasta c. 1–5 aastat d. Üle 5 aasta	

Lisa 1 järg

2.Rahulolu							
	1	2	3	4	5	6	
	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult	Paul Spector JOB SATISFACTION SURVEY <i>Interneti lehelt fail: JSS scale Original English</i>
1) Ma ei ole rahul töö pakutavate hüvedega.							
2) Minu töö ei paku piisavalt võimalusi ametikõrgenduseks.							
3) Mu otsene ülemus saab enda tööga hästi hakkama.							
4) Tunnen, et mu töötasu vastab minu tehtud tööle.							
5) Kui ma teen enda tööd hästi, saan selle eest piisavalt tunnustust.							
6) Paljud reeglid ja protseduurid raskendavad mu hea töö tegemist.							
7) Mulle meeldivad mu kaastöötajad.							
8) Ma tunnen vahepeal, et mu töö on mõttetu.							
9) Kommunikatsioon on ettevõttes hea.							
10) Ettevõtte pakutavad hüved on võrreldavad teiste sarnaste ettevõtetega.							
11) Neil, kes teevad oma tööd hästi, on piisavalt võimalusi saada ametikõrgendust.							
12) Mu otsene ülemus käitub minuga ebaõiglaselt.							
13) Palgatõusud on liiga väikesed või harvad.							
14) Ma ei tunne, et minu tööd väärtustatakse.							
15) Ettevõtte reeglid ei takista mul tööd hästi tegemast.							
16) Tunnen, et pean töö rohkem pingutama, sest kolleegid ei saa enda tööga piisavalt hästi hakkama.							
17) Mulle meeldib oma töökohustusi täita.							
18) Ettevõtte eesmärgid ei ole mulle selged.							

Lisa 1 järg

19) Ettevõtte hüvede pakett on konkurentsivõimeline.		
20) Töötajatel on võimalus ettevõttes tõusta sama kiirelt kui teistes konkureerivates organisatsioonides.		
21) Mu otsene ülemus ei tunne piisavalt huvi enda töötajate tunnete vastu.		
22) Tunnen, et ettevõtte ei väärtusta mind, kui mõtlen oma palgale.		
23) Töötajatele on liiga vähe preemiaid.		
24) Mu töökoormus on liiga suur.		
25) Ma naudin koostööd oma kolleegidega.		
26) Tihti tunnen, et ei tea, mis ettevõttes toimub.		
27) Tunnen uhkust enda tööd tehes.		
28) Pean liigselt tegelema dokumendihaldusega.		
29) On hüvesid, mida ettevõtte ei paku, kuid peaks.		
30) Mulle meeldib mu otsene ülemus.		
31) Tunnen, et tõenäosus palgatõusuks on piisavalt suur.		
32) Ma ei tunne, et mu pingutusi tasustatakse piisavalt.		
33) Olen rahul oma ametikõrgenduse tõenäosusega.		
34) Tööl on liigselt vaidlemist/näaklemist.		
35) Ma naudin oma tööd.		
36) Töökohustused pole täielikult selgitatud.		
3.Motivatsioon		
Millised faktorid mõjutavad Su motivatsiooni töö suhtes? <i>Järjesta.</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Rahalised preemiad b. Palgatõus c. Tunnustus ja kiitmine d. Avalikud auhinnad (nt „Kuu parim töötaja“) e. Töö turvalisus f. Töö keskkond 	

Lisa 1 järg

<p>Millised faktorid langetavad Sinu motivatsiooni? <i>Järjesta.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Madal töötasu b. Puuduvad arenguvõimalused c. Suur töökoormus d. Halb töökeskkond e. Rahulolematus ülemuse suhtes f. Minu panust/ettepanekuid ei hinnata g. Suhted töökaaslastega 	
<p>Milliseid väärtusi Sa hindad oma töökoha juures enim? <i>Järjesta.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Töökaaslased ja -keskkond b. Juhtimisstiil c. Huvitav töö, mis mind proovile paneb d. Paindlikkus e. Töötasu f. Loominguline vabadus g. Koolitused ja arenguvõimalused h. Ettevõtte kuvand i. Avatud kommunikatsioon 	
<p>Milliseid väärtusi tuleks Sinu töökohas arendada? <i>Järjesta.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Töökaaslased ja -keskkond b. Juhtimisstiil c. Huvitav töö, mis mind proovile paneb d. Paindlikkus e. Töötasu f. Loominguline vabadus g. Koolitused ja arenguvõimalused h. Ettevõtte kuvand i. Avatud kommunikatsioon 	

Lisa 1 järg

<p>Millistel põhjustel oled kaalunud ettevõttest lahkumist? <i>Vali kõik sobivad.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">a. Madal töötasub. Puuduvad arenguvõimalusedc. Suur töökoormusd. Halb töökeskkonde. Rahulolematus ülemuse suhtesf. Minu panust/ettepanekuid ei hinnatag. Suhted töökaaslastegah. Muu	
---	---	--

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND JOB SATISFACTION WITH LABOUR TURNOVER IN THE HOTEL INDUSTRY HEDON SPA & HOTEL AS AN EXAMPLE

Leila Kinks

The correlation between motivation, work satisfaction and labour turnover has been of interest to researchers for decades. Quality of service, customer satisfaction, and brand loyalty are all affected by personnel management and labour turnover. From this, it can be argued that retaining workforce is critical for businesses. This research paper has been conducted for an Estonian hotel (Hedon Spa & Hotel) located in a resort town of the country.

This thesis's objective is to compile a list of recommendations for the management on reducing labour turnover. Based on the goal, two research questions were erected:

- which factors influenced the plans of Hedon Spa & Hotel employees to leave their jobs;
- how can labour turnover be lowered by raising work satisfaction and increasing motivation in the business.

Employee motivation and work satisfaction have a direct impact on service quality and workers' plans to end employment at the business. With the right strategies, it's possible to raise productivity, competency, effectiveness, motivation, and satisfaction. Several techniques are used to motivate employees and increase job satisfaction, each of which has its advantages and disadvantages. A motivated workforce will work harder towards the goals of a business. Job satisfaction depends on the inputs provided for the person's tasks and the outputs obtained from the completion of tasks. Labour turnover is an essential metric for businesses. Knowing the causes of turnover empowers the company

to enact changes to retain its workforce/personnel. Reducing turnover is crucial because turnover incurs costs for the business, monetary and otherwise. The hospitality sector has unique characteristics that affect employee motivation, job satisfaction and staff turnover.

The author conducted a quantitative survey to research the correlation between work satisfaction, employee motivation, and labour turnover. The general sample consisted of all employees currently employed by the business at the time of the study (about 100). As part of the study, employees were asked to fill out an online questionnaire on the LimeSurvey platform. The author received 37 completed questionnaires. All answers were anonymous. The confidence interval for the survey results is 13%. Excel and JASP were used to analyse the data. As analysis methods, the author used descriptive and general statistics and analysis of variance.

Survey results show that employees are most satisfied with the work environment, management, and co-workers. For the respondents, the most critical concern is to improve the opportunities for promotion, open communication, and remuneration and bonus opportunities for the services provided. The forenamed aspects causing dissatisfaction were also the main factors influencing employees' intentions to leave. Company management must find ways to improve the factors that cause dissatisfaction, to alleviate labour turnover.

The study's outcomes can be used for future research in the field. Attention should be paid to employee satisfaction and its relationship with customer satisfaction. Said topic wasn't thoroughly studied in the thesis. In addition, the results of this study can be used in personnel management strategy planning to improve work satisfaction and employee motivation. Furthermore, the conclusions of this research can be compared to future studies. From the comparison of the results, it is possible to conclude whether strategic changes in personnel management have brought the expected results.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Leila Kinks,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU SEOS TÖÖJÕU VOOLAVUSEGA
HOTELLIETTEVÕTLUSES HEDON SPA & HOTEL NÄITEL,

mille juhendaja on Jaana Kikas,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Leila Kinks

19.05.2023