

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Helena Murula

**PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA
MOTIVATSIOON HOTELL LONDON OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“ a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Töömotivatsiooni ja töörahulolu teoreetilised käsitlused	7
1.1. Töörahulolu teoreetilised käsitlused.....	7
1.2. Töömotivatsioon ja töömotivatsiooniteooriad.....	12
1.3. Töörahulolu ja –motivatsiooni tõstmise võimalused.....	18
2. Hotell London OÜ personali töörahulolu ja motivatsiooni uuring	25
2.1. Ettevõtte üldtutvustus	25
2.2. Uuringu kirjeldus.....	27
2.3. Uuringutulemuste analüüs	28
3. Järeldused ja parendusettepanekud	38
Kokkuvõte	43
Viidatud allikad.....	47
Lisa 1. Hotell London OÜ personali töörahulolu ja motivatsiooni küsimustik	52
Lisa 2. Hotell Londoni personali ning osakondade keskmised hinnangud	56
Summary	59

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö keskendub töötajate rahulolu ja töömotivatsiooni temaatika teoreetilistele käsitletele ja vastavale praktikale hotellis London. Tööjõu ressurss on hotellimajanduses vajalikum, kui teistes teenindusega seotud ettevõtetes. Töötajate käitumisel on küllastajate kõrge rahulolu osas suur mõju. Hotellimajanduses pakutakse teenuseid inimeselt inimesele. Seetõttu on oluline, et teenindav personal oleks külastaja vastu sõbralik, austav, siiras ning oskaks erinevates situatsioonides klienti mõista. (Çetinkaya, 2011, lk 149) Iga organisatsiooni toimimiseks on vaja töötajaid, kes panustavad oma teadmiste ja oskustega ettevõtte eesmärkide püüdlamise poole. Järjest rohkem on ettevõtted jõudnud arusaamale, et mida rahulolevamad ning motiveeritumad on töötajad, seda rohkem panustavad nad oma töösse aega ning energiat. Töötajad, kes tunnevad, et neist ettevõttes hoolitakse, on tavaliselt rahulolevamad. Samuti väheneb tõenäosus ettevõttest lahkumiseks.

Paljud organisatsioonid pööravad tavaliselt palju enam tähelepanu sellele, et ettevõtte majanduslikud tulemused oleksid piisavalt head. Sealjuures jäävad ettevõtte sisemised tegurid tahaplaanile ja ettevõtte ei pööra neile suuremat tähelepanu. Iga ettevõtte juht peaks endalt küsima, milliste vahenditega motiveerida töötajaid, et nad oleksid oma töökohal produktiivsed ning õnnelikud. Igat inimest stimuleerivad erinevad tegurid – mis motiveerib ühte tegutsema paremate tulemuste saavutamiseks, ei ole teise inimese jaoks tegur, mille tõttu suureneks motivatsioon ning rahulolu. Kui töötajad on motiveeritud, siis panustavad nad oma töösse rohkem ning läbi selle paraneb samuti teeninduskvaliteet, mida pakutakse kliendile. Kuigi eeltoodut on ilmselt kuulnud kõik organisatsioonid ja juhid, siis probleemiks on see, et igapäevaselt pööratakse töötajate rahulolu ning töömotivatsiooni küsimustele siiski veel vähe tähelepanu. Põhjuseks võib

olla vähene teadlikkus töötajate rahulolu ja töömotivatsiooni suurendamise vajadusest ja võimalustest.

Mitmed organisatsioonid on pakkumas ettevõtetele võimalust tellida organisatsiooni rahulolu-uuringud. Nende kaudu on võimalik oma töötajaid küsitleda ning teada saada, mida soovivad töötajad oma tööandjatelt. Uuringute läbiviimine on tähtis oma töötajate paremaks mõistmiseks, et aidata kaasa rahulolu tõstmisele ettevõttes. Samuti on inimeste soove välja selgitades võimalik neile pakkuda rohkem võimalusi, mis motiveeriks neid pühendunumalt töötama. Kuigi on teada, et selliste uuringute tellimine on ettevõtte jaoks lisakulu, tuleks sellist võimalust kaaluda, tagamaks oma töötajatele võimalused kaasa rääkida organisatsioonikultuuri edendamiseks. Käesolevas lõputöös püütakse personali töörahulolu- ja motivatsiooniuringu toel leida vastuseid probleemidele, mis aitaksid Hotell Londoni töötajatel olla oma töös rahulolevamad ning motiveeritumad.

Teema on hotelli jaoks aktuaalne, sest viimasel ajal on esinenud personali voolavust ning suuremaid rahulolu-uuringuid pole ettevõttes samuti lähiajal läbi viidud. Selle tõttu on töö koostamisel eeldatud, et töörahulolu ning motivatsioon on ettevõtte siseselt madal ja selle põhjuseid oleks vajalik uurida, leidmaks võimalusi töörahulolu ja -motivatsiooni suurendamiseks.

Lõputöö eesmärgiks on seatud teoreetilistele käsitlustele ja uuringu tulemustele tuginedes esitada ettepanekud Hotell Londoni juhatusele personali töörahulolu ning motiveerituse tõstmiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnev uurimisküsimus: Milliste tegevustega on võimalik tõsta Hotell London OÜ personali töörahulolu ning motiveeritust? Vastuste leidmiseks seati järgmised ülesanded:

- anda ülevaade töörahulolu- ning motivatsiooniteooriatest;
- kirjeldada peamisi töötajate rahulolu ja motiveerimise tegureid;
- ette valmistada ja läbi viia Hotell London OÜ personali töörahulolu uuring;
- analüüsida uuringu tulemusi ning sellest lähtuvalt teha järeldusi;
- esitada ettepanekud Hotell Londoni juhatusele, toetudes uuringu tulemustele, personali töörahulolu ning motiveerituse tõstmiseks.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimene ehk teoreetiline peatükk on jaotatud kolmeks alapeatükiks, millest esimene annab ülevaate töörahalolu teoreetilistest käsitlustest. Tuntumate töörahalolu teooriatena on välja toodud Frederick Herzbergi „Kahe teguri teooria“ ning erinevate teoretikutena antud ülevaade Spector'i, Locke ning Terpet ja Tuna töörahaloluga seotud mõistetest. Teine alapeatükk annab ülevaate tuntumatest motivatsiooniteooriatest. Olulisemate teooriatena on alapeatükis välja toodud Abraham Maslow vajaduste hierarhia, Alderferi ERG teooria ning Douglas McGregori X ja Y teooria. Kolmandas alapeatükis on välja toodud erinevad tegurid, mis mõjutavad töötajate rahulolu ning motivatsiooni ning annab ülevaate, millele peaksid ettevõtete juhid personali efektiivsuse tõstmiseks tähelepanu pöörama. Lõputöö teises peatükis antakse ülevaade uuritavast organisatsioonist, kirjeldatakse uuringut ja analüüsitakse uuringu tulemusi. Kolmandas osas tehakse uuringu tulemuste järeldused ning esitatakse ettepanekud Hotell Londoni juhatusele personali töörahalolu ning motiveerituse tõstmiseks.

Lõputööl on kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, ingliskeelne resüme ja kaks lisa (küsitlusankeet ning keskmised hinnangud). Töö koostamisel kasutati peamiselt EBSCO, ScienceDirect, SAGE Research Methods ning Emerald andmebaase. Töö analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi Microsoft Excel.

1.TÖÖMOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Töörahulolu teoreetilised käsitlused

Organisatsioonid soovivad väga, et nende töötajad oleksid rahulolevad ja motiveeritud. Kuna inimressursil on organisatsioonis oluline roll, siis püüavad juhid teha kõike, et rahulolu töötajate seas oleks kõrge. Rahulolevate töötajate töösooritus on kvaliteetsem ning tavaliselt saavad ülesanded täidetud optimaalse ajaga, mille tulemusena saavutab ettevõtte suurema kasumi.

Kui personal on oma tööga rahul, siis on nad rohkem loovamad ning innovaatilisemad. Kui töötajad on oma tööga rahulolematud, siis selle tulemusena ei ole nad nii pühendunud ja see võib kaasa tuua halva töösoorituse ning samuti ei saa organisatsiooni eesmärgid täidetud. (Rast & Tourani, 2012, lk 92)

Terpet ja Tuna (2015) on oma uuringuga tõestanud, et kõrge töörahulolu on seotud ka ettevõtte juhtimisstiiliga ning töötajate ja juhtide vahelise usaldusega. Samuti ei saa eristada erinevate juhtimisstiilide mõju personalile vaid igal juhtimissiiril on mingil määral positiivne mõju töötajate rahulolule.

Töörahulolu kontseptsioon on juba kaua aega äratanud paljude uurijate ning juhtide tähelepanu selle mõju tõttu indiviidi käitumisele organisatsioonis. Töörahulolu on üks kõige laialdasemalt uuritud teema, mida on uuritud mitmete erinevate psühholoogiliste teemade alal. Töörahulolu mõistest on vajalik aru saada, et aidata ettevõtetel saavutada jätkusuutlikust nii organisatsioonilise arengu kui personali produktiivsuse hulgas. Selle tõttu on töörahulolu uurimine jätkuvalt aktuaalne teema uurijatele ning

organisatsioonide juhtidele. (Özpehlivan & Acar, 2015, lk 284) Mitmed uurijad (näiteks Heneman, Igalens, Roussel ja Pool) on jõudnud järeldusele, et motivatsiooni ning rahulolu tööga tuleks vaadelda eraldi, et tegurid, mis mõlemat mõjutavad, oleks võimalik paremini mõista. (Stringer, Didham, & Theivananthampillai, 2011, lk 170)

Tööraahulolu mõistet on juba ammu püütud defineerida, kuid siiani ei saa mõistet üheselt määratleda. Terpet ja Tuna (2015, lk 674) sõnul on üldine tööraahulolu seotud ootustega sotsiaalse, psühholoogilise, enesetunnetuse, rahulolu või rahulolematuse teguritega inimese töö kohta. Sageer, Rafat ja Agarwal (2012, lk 34) sõnul saab tööraahulolu mõõta sellega kui rahul on töötajad oma tööga ning töökeskkonnaga. Efektiivsetel ettevõtetel peaks olema organisatsioonikultuur, mis julgustaks töötajaid olema rahulolevad. Locke (1976 – viidatud Saari & Judge 2004 vahendusel) on defineerinud tööraahulolu kui positiivset või meeldivat emotsionaalset seisundit, millest tulenevalt tuleb hinnang tööle või töökogemusele. Tööraahulolu on töötaja ettekujutuse tulemus, kui hästi suudab töö tagada olukordi mis on inimese jaoks tähtsad.

Spector (1997, viidatud Özpehlivan & Acar 2015 vahendusel) vaatles tööd kui tervikut ning kirjeldas tööraahulolu väga lihtsalt – mida inimesed arvavad oma ameti kohta ning kuidas nad tunnetavad oma tööd läbi erinevate aspektide. Selle kaudu saab määratleda, millega inimesed on oma ametikohas rahul ning millega rahulolematud. Selleks, et uurijad mõistaksid neid aspekte, peavad nad aru saama nende aspektide keerulisusest ning vastastikustest seostest seoses tööraahuloga. Tema sõnul on võimalik tööraahulolu hinnata üheksa erineva tahu põhjal, milleks on tasustamine, eneseteostus ja arenguvõimalused, juhtimine, soodustused, tunnustamine ja tagasiside, töökeskkond ja -korraldus, kollektiiv, töö ise ja info liikumine ettevõttes. Nende aspektide hindamiseks lõi Spector 9-tahulise tööraahulolu mudeli, kus iga aspekti tuleb hinnata nelja väitega, kasutades hindamiseks Likerti skaalat, et hinnata kui tõene või väär on väide. (Lumley, Coetzee, Tladinyane, & Ferreira, 2011, lk 108) Kuigi Spector 9-tahulist tööraahulolu mudelit on paljudes erinevates uuringutes kasutatud, on selle teoreetilisi tagamaid väga vähe kajastatud.

Luthan on jõudnud järeldusele, et tööraahulolu saavutamiseks on kolm olulist dimensiooni (Tella, Ayeni, & Popoola, 2007, lk 4):

- Tööraahulolu on emotsionaalne vastus töösituatsioonile. Seda ei saa küll konkreetselt näha, küll aga saab sellest ainult järeldusi teha.
- Tööraahulolu määratakse tavaliselt selle järgi, kui hästi on töötulemus vastanud ootustele või neid ületanud.
- Tööraahulolu esindab mitmeid seisukohti, mis on töötamise juures olulised omadused, mille peale inimesed reageerivad. Nendeks on: töö ise, töötasu, edutamisevõimalused, järelevalve ning kolleegidega läbisaamine.

Inimesed veedavad väga suure osa oma ajast tööl olles ning selle tõttu on oluline, et nad tunneksid ennast oma töökohal hästi ning oleksid rahul oma tööga. Selleks, et personal saaks vastata organisatsioonis kehtestatud standarditele, on vaja töökeskkonda, kus tuntakse ennast vabalt ja ilma probleemideta, mis võiksid töö tegemist piirata. Paljud uuringud, mis on keskendunud tööraahulolu erinevatele aspektidele, on näidanud, et töökeskkonna ja rahulolu vahel on positiivne seos. Samuti on uuringud näidanud, et töökeskkonna meeldivust mõjutavad järgnevad tegurid: sobiv staatus, head töötingimused, meeldivad kaastöötajad, paindlik tööaeg ja kompetentne juhtimine. (Raziq & Maulabakhsh, 2015, lk 718)

Tööraahulolu saab seostada sellega, kas töötajad on oma töökohas rahul ning õnnelikud ning kas nad suudavad täita oma ülesandeid sellele vastavalt. 1930-ndael aastatel uuris professor ja psühholoog Elton Mayo Hawthorne tehases töötajate produktiivsuse ning töökeskkonna vahelisi seoseid. Uuring leidis, et töötajatele tähelepanu osutamine tõstab samuti töö produktiivsust. Lisaks sellele näitas eksperiment seda, et töötajad on inimesed, kellel on samuti individuaalsed ootused ja vajadused. Samas on neid võimalik motiveerida paremini töötama ning rohkem tootma kui neile piisavalt tähelepanu pöörata. (Merrett, 2006, lk 144)

Kirjanduses leidub tööraahulolu- ning motivatsiooniga seotud teooriates ilmselt kõige rohkem Frederick Herzbergi „Kahe-teguri teooria“. See sai alguse 1959. aastal Pittsburgis, kui Herzberg, Mausner ja Snyderman uurisid tööga seotud rahulolu 203 raamatupidaja ning inseneri seas. Herzberg jagas uuringus osajenute erinevad vajadused kaheks – motivaatoriteks ning hügieenilisteks teguriteks, mida ta kasutas vastavalt rahuldajatena ning mitterahuldajatena. Herzberg ning kolleegid jõudsid uuringu

tulemustest lähtuvalt seisukohale, et rahulolematust tööga ilmneb siis, kui hügieenilised vajadused on puudulikud, ent ainult nende vajaduste olemasolu ei taga tööga rahulolemist ning motiveeritust. (Dugguh & Dennis, 2014, lk 13)

Herzbergi teooria kohaselt on motiveerivateks faktoriteks need, mis seostuvad kuidagi töö endaga ning hügieenilised tegurid, mis seostuvad kuidagi ümbritseva keskkonnaga (vt tabel 1). Ta tundis, et hügieenitegurite täitmine on vajalik selleks, et töötajad tunneksid ennast rahulolevana, kuid need tegurid ei ole otseses seoses personali motiveerimisel. Näiteks, kui töötaja töötab miinimumpalga eest, siis on vähetõenäoline, et ta on motiveeritud. Seda aga hetkeni, kui teda tasustatakse kõrgema töötasuga. Samas, kui töötajate palk on kõrge, siis ei ole palgakõrgendusel piisavalt kauapüsivat efekti. (Ganta, 2014, lk 224)

Tabel 1. Motivatsiooni- ja hügieenitegurid

Hügieenitegurid	Motiveerivad tegurid
Töötingimused	Eneseteostus
Suhted kolleegidega	Ametialased saavutused
Staatus	Tunnustamine
Töökoha turvatunne	Töö ise
Isiklik elu	Isiklik areng
Palk	Ametikõrgendus
Juhtimine	

Allikas: Zlate & Cucui, 2015, lk 470, autori koostatud

Herzberg märkas, et motiveerivad ja hügieenilised faktorid mõjutavad töörahulolu eri tasanditel. Tema sõnul hoiavad hügieenilised faktorid ära rahulolematust, kuid ei vii töötajaid otseselt lähemale rahulolule. Need tegurid on vajalikud ainult selleks, et hoida töökohas ära negatiivseid tundeid. Teisest küljest on motivaatorid reaalsed tegurid, mis motiveerivad inimesi töötama. (Teck-Hong & Waheed, 2011, lk 75)

Herzbergi teoorial on leitud mõju organisatsioonidele. Selle kohaselt ei mõjuta tegurid nagu palk, lisasoodustused ning töötingimused, töötaja rahulolu ja motiveeritust. Kui need tingimused on ainult teatud piirini täidetud, siis võivad nad tekitada rahulolematust, aga nende tegurite paranedes on neil töötajate jaoks positiivne mõju. Selle tulemusena oleks mõistlik juhtida tähelepanu eemale rahulolematust tekitavatest teguritest ning juhtida need rahuldust pakkuvate tegurite poole. Nendeks teguriteks on

näiteks eneseteostus, väljakutsed, isiklik kasv ning tunnustus. Paljude ettevõtete jaoks tähendaks see aga suurt muudatust boonussüsteemides. (Ozguner & Ozguner, 2014, lk 210)

Kui inimene ei ole tööga rahul, siis ei pruugi see veel tähendada rahulolematust. Kui mingil hetkel ei ole inimesel rahuldatud näiteks tunnustuse vajadus, siis ei ole ta rahul, aga ta ei pruugi seetõttu olla veel rahulolematu. Kui juht otsustab rahuldada töötaja tunnustusvajaduse, siis töötaja rahulolu sellega ka kohe tõuseb. Siiski on mõnes olukorras efektiivsem tõsta personali rahulolu, kui hakata leevendama rahulolematust. Kui tekib siiski vajadus leevendada rahulolematust rahulolu tõstmise asemel, siis on efektiivsem viis selleks hügieenitegurite kasutamine. (Alas, 2005, lk 108) Virtuaalselt on töemotivatsiooni ning töörahulolu vahel vastastikune suhe, kus esimene tegur peaks esile tooma teise teguri. Seega saab väita, et töörahulolu saab pidada töemotivatsiooni käivitajaks. (Anghelanche, 2015, lk 236)

Adamsi poolt välja arendatud õiglusteooria väidab, et kui töötaja tajub, et kahe erineva grupi või indiviidi vahel on ebavõrdsus, siis on suurem tõenäosus, et töötaja on õnnetu või rahulolematu. Adamsi väitel pole sellisel juhul töötaja sisend (aeg, panus töösse, pühendumine, oskused jne) ja väljund (töötasu, soodustused, tunnustus, maine jne) võrdsed. Töötajad on rahul üksnes siis, kui nad tunnetavad õiglust. Kui ettevõttes valitseb ebaõiglus, võib selle tagajärjel töötaja tootlikkus langeda ning viia töötaja lahkumiseni ettevõttest. (Dugguh & Dennis, 2014, lk 14)

Locke väärtuste-taju teooria eelduseks on – rahulolu on määratud lahknevustega selle vahel, mida töötaja tööst ootas ning mida ta sellest sai. Veelgi enam väidab Locke teooria, kui palju mõjutab üks töötahk töötaja rahulolu või rahulolematust. Küsimus on selles, kas töötaja ootused täidetakse või mitte. Selle mudeli tugevuseks on see, et individuaalselt rõhutatakse väärtuste ning töötulemuste erinevusi. Sotsiaalne, majanduslik ja organisatsiooniline mudel arvestavad eksogeenseid tegureid, väärtuste – taju mudel aga mitte. Eelmainitud mudeli tugevuseks on töötulemuste erinevuse ja individuaalsete väärtuste rõhutamine. Samas ilmneb asjaolu, et töö tegurite olulisus ja töötaja väärtused on sarnased ja omavahel otseselt seotud, mistõttu on olulisuse kaalumisel vajalik usaldusväärse mõõdiku valimine. (Judge & Klinger, 2007, lk 400)

Tööraahulolu ei saa kindlalt defineerida. Paljud autorid on püüdnud seda küll üheselt defineerida, kuid siiani ei ole sellele suudetud ühest tähendust anda. Samas võivad tööraahulolu esile kutsuda ka mitmed erinevad tegurid – hea palk, tunnustus, meeldivad töötingimused, juhtimine ning palju muud. Kuna igal inimesel on erinevad motivaatorid, mis soodustavad tööraahulolu, siis ei saa seda mõistet üheselt defineerida. Kindel on aga see, et kui suureneb tööraahulolu, siis paraneb sellega samuti töö produktiivsus ning kvaliteet.

1.2. Töömotivatsioon ja töömotivatsiooniteooriad

Inimeste motiveerimine on iga ettevõtte jaoks oluline tegevus. Töötaja peab tundma, et temast hoolitakse ning temasse panustatakse. Kui inimesed on ettevõtte poolt motiveeritud, siis on nad rahulolevamad ning samuti panustavad nad oma töösse rohkem. Ettevõtte huvides on hoida personali rahulolu ning motivatsiooni küllalt kõrgel tasemel, et organisatsiooni tulemused oleksid piisavalt head ning teiste ettevõtetega võrreldes konkurentsivõimelised.

Töötajate motiveerimine pole sageli olnud paljude juhtide jaoks prioriteediks. Alamotiveeritud töötajate jõupingutused oma töö tegemiseks on pigem väikese osakaaluga või ei pinguta nad selle jaoks piisavalt. Samuti väldivad nad enda tööruume töövälisel ajal niipalju kui võimalik, lahkuvad ettevõttest esimesel võimalusel ning nende töösooritused on tavaliselt madalamad. Rahal on oluline mõju töötajate püüdlikkuse saavutamisele ning pühendumisele. Siiski ei tõsta raha pikemas perspektiivis personali produktiivsust. Samuti ei parane töösooritused ettevõttes ainult nimetatud teguri tõttu. Veelgi enam võib püüdlus ainult rahaga töötajaid motiveerida hoopis personali suhtumist ettevõttesse halvendada. Motiveeritud töötajad on aga suurema tõenäosusega ettevõttes püsivamad, loomingulisemad ja produktiivsemad, nende töö kvaliteet on samuti kõrgem ja nad on valmis selle jaoks rohkem aega panustama. (Ganta, 2014, lk 221)

Motivatsioon on väga mitmekülgne mõiste, mida ei saa üheselt defineerida, sest antud väitele leiab palju erinevaid tõlgendusi. Helepota (2005, viidatud Muslim, Dean, & Cohen, 2006 vahendusel) on defineerinud motivatsiooni, kui inimese aktiivset osalemist

ning pühendumist, saavutamaks ette määratud tulemusi. See viitab asjaolule, et töötaja motivatsiooni olemasolu on tähtis organisatsiooni paremaks toimimiseks. Ilma motivatsioonita ei saa personal anda endast parimat ning selle tulemuseks võib olla, et ettevõtte toimimise efektiivsus langeb. Hafiza, Shah, Jamsheed ja Zaman (2011, lk 328) sõnul on motivatsioon kogum erinevatest protsessidest, mis mõjutavad ning juhivad inimese käitumist, saavutamaks kindel eesmärk. Motivatsioon on töötajate jaoks edu saavutamiseks väga tähtis. Kõige muu keskel paneb see inimesi tegutsema. Samuti parendab see töötajate tõhusust töökohal. Lisaks kõigele aitab töömotivatsioon kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, sõbralike sõprussuhete loomisele ning samuti suureneb sellega ka tööjõu stabiilsus ettevõttes. (Afful-Broni, 2012, lk 310)

Selleks, et kindlustada organisatsiooni tervikliku operatiivplaani täitmist, on ettevõttel vaja motiveeritud töötajaid. Personal, kes on motiveeritud, aitab ettevõttel paremini edu saavutada, sest töötajad teevad oma tööd produktiivsemalt. Seega saab motiveeritud meeskond aidata kaasa sellele, et organisatsiooni toimimine oleks veel tõhusam ning väärtuslikum. (Muslim, Dean, & Cohen, 2006, lk 534)

Kõrgelt motiveeritud töötajad on tavaliselt tööga rohkem rahul ning nende hoiak töötamiseks on positiivsem. Samuti näitavad töötajad ettevõttele välja suuremat pühendumist – nad usuvad, et nende ametid on tähtsad ning selle tõttu panustavad nad oma töösse veelgi rohkem. Samuti on neil paremad töösooritused ning seeläbi toimib ka ettevõtte paremini. Motiveeritud töötajad on samuti vähetõenäolisemalt töökohalt lahkunud ning nende rahulolu oma tööga on kõrgem. (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015, lk 137)

Motivatsioon on üks kõige uuritumaid teemasid, mida kirjanduses on käsitletud nii sotsioloogia, antropoloogia kui psühholoogia valdkonnas. Mitmed uuringud on leidnud, et töömotivatsiooni mõjutavad erinevad aspektid – tööga rahulolu, töölt puudumise põhjused, töölt lahkumise kavatsused, sooritus tööle ning pühendumus. Motivatsioon mõjutab otsuste juhtimist, jõudu ning käitumise prioriteete, mida mõjutab nii sisemine kui välimine motivatsioon. (Çetinkaya, 2011, lk 153) Organisatsioonis on oluline, et töötajatele pööratakse tähelepanu ning neid motiveeritaks. Ettevõtetes, kus personal on oma tööle kõrgelt pühendunud, esineb väiksema tõenäosusega töötajate soovi töökohalt

lahkuda, nende töö on tulus ning panustatakse väga palju selleks, et ettevõtte eesmärgid saaksid täidetud. Kuid ettevõtted, kus personal ei ole väga pühendunud organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, on suurema tõenäosusega võimalus, et kogenud töötajate lahkumine on tõsiseks probleemiks. (*Ibid* 2011, lk 154) Selleks, et ettevõtte suudaks olla edukas ning mitte kaotada oma parimaid töötajaid, tuleks aru saada erinevatest motivatsiooniteooriatest, personali töörahulolu parendamiseks ning tõstmiseks.

Kõige tuntumaks motivatsiooniteooriaks on ilmselt Abraham Maslow'i vajaduste hierarhia, mida kohtab kirjanduses kõige sagedamini (Wu, 2012, lk 1337). Püramiidi alumine osa, ehk madalama astme vajadused, koosnevad kõige elementaarsematest vajadustest (toit, vesi, uni jne.). Samas, kui kompleksemate vajaduste asukoht on püramiidi tipus. Antud teooria järgi on vajaduse tasemeid viis (Avneet, 2013, lk 1062):

- Füsioloogilised vajadused asuvad püramiidi kõige alumisel astmel ning nende näol on tegemist inimese põhivajadustega. Sinna alla kuuluvad sellised tegurid nagu toit, õhk, vesi ja peavari. Maslow sõnul peaksid organisatsioonid nende vajaduste põhjal tagama töötajatele sellise palga, mis võimaldaks neil endale lubada piisavalt head elamistingimused. Selle põhjenduseks on see, et töötaja, kelle palk ei võimalda endale isegi korralikult toitu koju osta, ei ole ka võimeline ettevõtte arengusse piisavalt panustama.
- Kaitstusvajadus on püramiidis altpoolt teine vajaduste tase. Need vajadused kerkivad esile siis, kui füsioloogilised vajadused on täidetud. Need vajadused viitavad turvalise keskkonna olemasolule ning mille puudumine võiks töötajale mingilgi moel kahju teha. Antud väite põhjenduseks on Maslow välja toonud, et personal peab saama töötada keskkonnas, mis oleks ohutu ning töötajad ei peaks olema hirmul mõne ohu või töö kaotuse pärast.
- Kuuluvus- ja sotsiaalsed vajadused esindavad püramiidi kolmandat astet. Need vajadused aktiveeruvad pärast seda, kui inimeste kaitstusvajadus on saavutatud. Nende vajaduste eesmärgiks on tunda ennast ühtekuuluvana, vajatuna ning aktsepteerituna teiste inimeste poolt. Selleks, et personal oleks ühteoidev ning saaks läbi nii üksteisega kui ka juhtkonnaga, peaksid organisatsioonid

julgustama töötajaid osa võtma erinevatest üritustest. Selleks võivad olla näiteks piknikud, ühine bowlingu mängimine, tähtpäevade tähistamine jne.

- Tunnustusvajadus on püramiidi eelviimane ehk neljas vajaduste aste. Inimesed vajavad seda, et teised neist lugu peaksid, neid tunnustaksid ning kiidaksid nende otsuseid heaks. Et töötajate rahulolu oleks selle läbi saavutatud, peaksid organisatsioonid korraldama rohkem bankette ning koosviibimisi, et tunnustada oma töötajaid edusammude eest ettevõtte arengus.
- Püramiidi kõige tipus asub eneseteostusvajadus. Selle vajaduse eesmärgiks on võimalus areneda ning kasutada sealjuures oma täielikku potentsiaali. Eneseteostusvajaduse eesmärgiks on, et töötajad, kellele antakse võimalusi ettevõtte siseselt areneda, saavutavad edu samuti karjääriredelil, mis on ühele organisatsioonile väga väärtuslik inimressurs.

Maslow teooria kohaselt peab olema madalam vajadusaste täidetud enne, kui kõrgemad vajadusastmed saavad inimese jaoks tähtsaks. Antud teooria kohaselt on raha seostatud madalamate astmete vajadustega nagu füsioloogilised ja turvalisuse vajadused. Seega ei motiveeri inimest täiendavad palgatõusud väga kauaks. Selleks, et parendada töörahulolu ja töösooritust töötajate hulgas, peavad juhid pakkuma töötajatele võimalusi eneseteostuseks ja karjääriredelil tõusmiseks. Töötajad väärtustavad ja hindavad sellised tegureid väga kõrgelt. (Avneet, 2013, lk 1062)

Alderferi teooria arenes välja Maslow vajaduste hierarhia teooriast. Ta jagas algsed viis vajadusejaotust kolmeks: eksistentsi ehk olemasolu vajadus, seotuse vajadus ning kasvu vajadus, millest kerkis esile nimetus ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Eksistentsi vajadused käsitlevad inimese olemasolu alalhoidu ning ellujäämist. See vajadus katab nii füsioloogilisi, kui kaitstusvajadusi. Seotusvajadus põhineb sotsiaalses keskkonnas, mis hõlmab armastuse, kuuluvuse ja isikutevaheliste turvalisuste suhete ning austuse vajadusi. Kasvuvajadused seostuvad isikliku arengu ning eneseteostusega. (Chang & Yuan, 2008, lk 47)

Arnolds ja Boshoff (2002, lk 703) uurisid, kuidas mõjutab rahuloluvajadus austust ning töösoorituste täitmist ERG abil. Nad viisid läbi uuringu Lõuna Aafrika mitmete

ettevõtete tippjuhtide ning eesliini töötajate hulgas. Üle 2500 väljasaadetud küsimustikust said nad tagasi 517 kasutuskõlblikku ankeeti. Tulemused kinnitasid, et inimese austuse vajadus mõjutab väga suurel määral töösooritust nii tippjuhtide kui eesliini töötajate seas. Tulemustest selgus, et tippjuhid on motiveeritud pigem kasvuvajaduste täitmisele ning nende töösooritus on mõjutatud nende võimalustest ettevõtte sisesest kasvust ja edasiarengust. Samuti selgus uuringu tulemustest, et eesliini töötajad leiavad rahulolu pigem sotsiaalsetest suhetest ning palgakompensatsioonidest. Kuid töötasu ning lisatoetus ei mõjutanud otseselt nende töörahulolu. Eesliini töötajate kasvuvajadus aga mängis olulist rolli rahulolu suurenemisel. (Caulton, 2012, lk 5)

Erinevalt Maslow teooriast, ei eelda ERG teooria ranget hierarhiat kolme põhivajaduse vahel. Esiteks motiveerivad inimest, selle teooria järgi, igal ajal kõik kolme vajaduse gruppi kuuluvat vajadust. Veelgi enam viib madalama taseme vajaduste rahuldamine soovini, rahuldada kõrgema astme vajadusi. Viimasena keskendub inimene rohkem madalamate vajaduste rahuldamiseni, kuni tal puuduvad võimalused kõrgema astme vajaduste rahuldamiseks. (Chang & Yuan, 2008, lk 46) ERG teooria toetub sellele, et kui üksikisikul on võimalik oma arenguvajadusi rahuldada, siis soovib ta seda järjest enam teha. Sellisel juhul otsib inimene ülesandeid, mida tehes on tal võimalik areneda ning töökoht peaks pakkuma talle selleks võimalusi. (Korpelainen, s.a., lk 5)

Alderferi ERG teooriat ei ole tunnustatud nii palju kui Maslow püramiidi. Siiski peetakse seda siduvamaks versiooniks töömotivatsiooni hindamisel. Motivatsiooni puudutavates küsimustes peetakse seda teooriat kaasaegsemaks. ERG peamiseks tugevuseks on keskendumine töö iseärasustele. Spetsiifiliselt viitab teooria lisasoodustustele, vajadusest sõltuda kolleegidest ja juhendajatest ning kasvuvajaduse rahuldamisele töökeskkonnas. (Boshoff & Arnolds, 2002, lk 698)

Douglas McGregor pakkus välja kaks teooriat, X ja Y, mille järgi on võimalik hinnata inimese motivatsiooni. Tema teooria on teretulnud ning lihtne meeldetuletus lihtsatest reeglitest, kuidas inimestega hakkama saada. Seda lihtsat tõde kiputakse igapäevaelus pinge all tihti unustama. McGregori väitel kalduvad juhid rohkem X-teooria poole ning tavaliselt ei saavutata sellega häid tulemusi. Teadlikud juhid kasutavad Y-teooriat, millega on võimalik töösooritust tõsta ning näha paremaid tulemusi. Samuti aitab selle

teooria kasutamine inimestel kasvada ning arenedada. (Kayode, 2013, lk 1) X-teooria põhimõtted on järgmised (Aydin, 2012, lk 26):

- inimesele ei meeldi oma töö ning võimalusel väldib selle tegemist;
- töötajaid on vaja tööle sundida, karistada ning pidevalt kontrollida;
- inimesed väldivad tööd ning eelistavad turvalisi ja stabiilseid töökohti;
- töötajad väldivad vastutust ning eelistavad töötada alluvatena.

Y teooria puhul on põhimõtted vastupidised:

- töötajad on loomingulised, aktiivsed ning innovaatilised organisatsiooni probleemide lahendamisel;
- inimesed armastavad tööd ning tahavad töö eest vastutada;
- töötajatel on suuremad ja kõrgemad vajadused ning nende töö on neile hobiks;
- töötajad on vastutusvõimelised ning suudavad ennast ise kontrollida.

McGregor leidis, et osade inimeste puhul kehtib rohkem X-teooria, teised inimesed tahavad aga oma oskusi ning teadmisi täielikult rakendada. X-mudeli puhul eeldavad juhid, et nende alluvaid peab veenma selleks, et nad panustaksid rohkem ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Y-teooria korral aga panustavad juhid palju rohkem aega ning energiat, et töötajate enesekontroll oleks kõrgem. Teooria põhjal selgub, et inimese käitumine on vastavuses sellega, kuidas juhtkond temasse suhtub. Juhtkonna eesmärgiks on motiveerida oma töötajaid sellisel viisil, et neil on tahtmine töötada. Selle tõttu saab ka väita, mida kõrgem on töötajate enesekontrolli osakaal, seda motiveeritumad ning rahulolevamad nad on. (Sager, 2008, lk 291)

Ootuste teooria esindajana on kõige enam tuntud Victor Vroom. Tema teooria kinnitab, et inimese motiveeritus on võrdväärne suurenenud püüdlustega, mis on nähtavad paremate tulemuste abil. Need omakorda saavad tasustatud hüvedega, mida töötajad väärtustavad. Teooria väidab, et inimene on motiveeritud kolmel viisil – ta usub, et tema pingutused viivad aktsepteeritud töötulemuseni, tema töötulemust premeeritakse, tema preemia on väga kõrge. Ootuste teooria kohaselt on motivatsioon kolme teguri korrutiste summa (Lunenburg, 2011, lk 2):

(1) motivatsioon = ootus x instrumentaalsus x valents.

Selles teoorias on oluline, et kõik kolm tegurit oleksid omavahel korrutatud. Ootus on inimese hinnang tegevuse või tööga toime tulemiseks. Instrumentaalsus näitab, kui võrd suudab inimene hinnata seda, kas edukas sooritus viib teatud tulemuseni. Valents kujuneb vastavalt samalaadsete tegevuste omavahelisel võrdlemisel. See tähendab, et mida kõrgem on iga teguri tulemus, seda suurem on inimese motivatsioon. Korrutamise kasutamine liitmise või lahutamise asemel, annab lisaks mõista, et kui üks teguritest on null, siis üldine motivatsioon võrdub samuti nulliga. Siiski ei ole nimetatud teooria täiuslik ning kõiki aspekte hõlmav. Juhid ei tohiks motivatsiooni uurimisel toetuda ainult sellele teooriale ning peaksid toetuma ka teistele. Siiski on Vroomi teooria üks kõige olulisemaid inimeste motiveerituse välja selgitamisel. (Parijat & Bagga, 2014, lk 3)

Iga organisatsiooni jaoks on oluline, et ettevõttes olev personal oleks motiveeritud oma tööd tegema ning omavahelised suhted toimiksid efektiivselt. Selleks on vajalik, et ettevõtete juhid teaksid ning tunneksid erinevaid motivatsiooniteooriaid. Samuti võiksid nad osata oma personali tööd paremini juhtida. Eduka ettevõtte toimimise eelduseks on motiveeritud ning rahulolevad töötajad. Mida motiveeritumad on ettevõttes töötavad inimesed, seda paremad on nende töötulemused. Motivatsioon on tugev tegur, mis paneb inimesed aktiivselt tegutsema, vastavas valdkonnas või suunas.

1.3. Tööraahulolu ja –motivatsiooni tõstmise võimalused

Selleks, et ettevõttes ei tekiks personali voolavust ning rahulolematust, tuleb ettevõttel teha jõupingutusi ning pakkuda oma töötajatele parimaid võimalusi. Kuna konkurents tööturul on pidevalt suurenev, erinevate ettevõtete lisandumise tõttu, siis on oluline, et ettevõttel oleks kompetentsed töötajad, kes oleksid oma töö tegemisel motiveeritud.

Inimesed võivad küsida, miks peaksid juhid võtma aega selleks, et oma töötajaid motiveerida. Sellele aga leidub lihtne põhjendus. Töötajad loovad organisatsiooni olemuse ning personal, kes ei ole oma tööle pühendunud, ei suuda samuti oma tööd hästi teha. Töötajaid on võimalik motiveerida põhiliselt kahel erineval viisil – rahaliste ning mitterahaliste tegurite abil. (Burton, 2012, lk 6)

Tööraahulolu mõjutavad paljud erinevad faktorid. Parvin ja Kabir (2011, lk 115) sõnul on nendeks näiteks töötasu, tunnustamine, töökeskkond, edutamise võimalus, tagasiside saamine, kolleegide vahelised suhted ja ettevõtte juhtimisstiil. Spector'i sõnul mõjutavad tööraahulolu lisaks eelnevatele teguritele veel soodustused, töö ise ning info liikumine ettevõttes. (Lumley *et al* 2011, lk 108)

Inimesed töötavad enamasti raha pärast. Isegi siis, kui inimene väidab, et ta tunneb töö tegemisest suurt rõõmu ning selline töö pakub neile rahuldust, peavad nad siiski saama töö eest tasu, mis tagab neile elamisväärse elu. Vastasel juhul võib tekkida olukord, kus inimene peab otsima endale uue ning paremini tasustatud töökoha, vaatamata sellele, et nad on oma olemasoleva tööga rahul. (Alas, 2005, lk 105)

Kuigi töötajate rahulolu töötasuga on mõjutatud mitmetest teguritest, on kõige olulisemaks siiski seos töötaja ootuste ning tegeliku töötasu vahel. Töötaja võrdleb töö tegemiseks vajalikke oskusi, haridust, tehtud jõupingutusi ning seni saavutatud tulemusi, selle eest vastu saadavate rahaliste ning mitterahaliste väärtustega. (*Ibid* 2005, lk 106)

Paljud juhivad usuvad senini, et raha on kõige parem motivaator. Mitmed uuringud on näidanud, et töötajate jaoks on rahast olulisemad mittemateriaalsed preemiad ning tunnustamine. Raha töötab pigem aga lühiajalise motivaatorina ning karjääriredelil tõustes soovivad töötajad alati suuremat töötasu. Ettevõtjate jaoks on palgatõus või preemiad kiire meetod, kuidas oma töötajate rahulolu ning motivatsiooni tõsta. Preemia on rahaline boonus, lisaks põhipalgale, et julgustada oma töötajaid paremini töötama ning ettevõtte eesmärke täitma. (Burton, 2012, lk 25) Rahal on oluline mõju töötajate püüdlikkuse saavutamisele ning pühendumisele. Siiski ei suurenda raha pikemas perspektiivis personali produktiivsust. Samuti ei parane töösooritused ettevõttes ainult selle teguri tõttu. Veelgi enam, võib püüdlus töötajaid ainult rahaga motiveerida, hoopis personali suhtumist ettevõttesse halvendada. (Dobre, 2013, lk 57) Kui töötajatest hoolitakse, neid usaldatakse, kuulatakse ning julgustatakse, siis vastavad nad sellega, et on vastutustundlikud ning produktiivsed.

Igas ettevõttes on soodustustel ning preemiatel suur mõju töötajate hoidmisele ning nende töösse pühendumisele (Priya & Eshwar, 2014, lk 72). Preemiad ning soodustused on märgitud, kui ühed väga olulised töösoorituse motivaatorid. Need aitavad jõuda töörahulolu suurenemiseni. Organisatsioonid otsivad võimalusi, kuidas määrata mõistlikku tasakaalu töötajate pühendumise ning ettevõtte toimimise vahel. Preemiad ning tunnustamine on oluline viis, kuidas hoida töötajate enesehinnangut ning kirge töö vastu kõrgena. Mida rohkem pöörab ettevõtte tähelepanu soodustustele ning tunnustamisele, seda pühendumad on ka töötajad oma tööülesannete sooritamisel. (Chepkwony, 2014, lk 61)

Peale rahaliste motivaatorite on veel teisigi võimalusi personali rahulolu tõstmiseks. Selleks võib olla kiitus, julgustus, tunnustus ning nendel teguritel on töötajate töösooritusele ning rahulolule positiivne mõju. Kui töötajad saavad tunnustuse oma juhilt selle eest, et nad on oma tööga väga hästi hakkama saanud, siis tunnevad nad, et tööandja hindab nende sooritusi. Samuti tekib neil organisatsioonis suurem ühtekuuluvustunne. Tunnustused, kiitused ning julgustused on personali poolt väga hinnatud. Kindlasti paneb selline motiveerimine töötajaid ka püüdlema veelgi paremini oma tööd tegema. (Wei & Yazdanifard, 2014, lk 10)

Töökeskkonnal on suur mõju inimese üldisele seisundile, produktiivsusele ning pühendumisele. Nii positiivselt kui negatiivselt. Tänapäeval on ettevõttele oluline mugav ning sobiv töökeskkond, et tõsta töö tegemise produktiivsust ning kvaliteeti. Siiski leidub ikka organisatsioone, kus töökeskkonna mugavusele ning turvalisusele pole nii suurt rõhku pööratud. Töötajad, kelle töökeskkonna tingimused on ebamugavad, võivad töötajate töötulemused jääda madalamaks ning neil võivad tekkida terviseprobleemid. Ebamugavateks töötingimusteks on näiteks ebakvaliteetne valgustus, halb ventilatsioon, liigne müra, töövahendite puudumine jms. (Lelebici, 2012, lk 38)

Oppermani sõnul koosneb töökeskkond kolmest olulisest komponendist (Taiwo, 2010, lk 302):

- Tehniline keskkond (töövahendid, seadmed, tehnoloogiline infrastruktuur, teised tehnilised elemendid);
- Inimlik keskkond (kaastöötajad, töögrupid, interaktiivne suhtlus, juhtidega läbisaamine);
- Organisatsiooniline keskkond (süsteemide loomine, tegutsemistaktikad, väärtused).

Tehniline töökeskkond loob töötajatele tingimused, kus oleks võimalik oma vastavaid kohustusi ning tööülesandeid täita. Inimlik töökeskkond on kujundatud selliselt, mis julgustaks töötajate omavahelist suhtlemist. Samuti annaks see võimalusi oma teadmisi jagada ning omavaheline ideede vahetamine oleks toetatud. Eelnimetatud töökeskkonna tingimused on aluseks tööproduktiivsuse suurenemisele antud kollektiivis. Organisatsioonilises keskkonnas on kontroll eelkõige juhtide käes. Kui juhtimisstiiliga tekib ettevõtte siseselt probleeme, siis mõjutab see samuti terve personali produktiivsust ning rahulolu. (*Ibid* 2010, lk 302) Seetõttu on oluline, et ettevõtte juhid oleksid teadlikud mõjudest, erinevates töökeskkondades, et aidata oma personalil saavutada üldine rahulolu organisatsiooniga.

Ametikõrgendust saab vaadelda kui ühte olulist saavutust inimese elus. Karjääriredelil edasi liikumine annab võimaluse saada suuremat töötasu, suurendab isiku vastutust oma töökohal, on teistele töötajatele eeskujuks, annab võimaluse olla rohkem iseseisev ning muudab töötaja staatust kolleegide seas. Võimalus ametikõrgenduseks mängib olulist rolli töötaja rahuloleku suhtes. Rahulolu on suurem siis, kui töötajal on ettevõttes võimalik areneda, hoolimata sellest, kas ta on mees või naine. Samuti aitavad rahulolu suurendada erinevad koolitused ning võimalused oma oskusi ja võimekust töökohas ära kasutada. (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012, lk 34) Koolitused aitavad töötajal parendada oma suhtlemisoskusi, töö kvaliteeti ning arendavad töötaja oskusi. Läbi treeningute ning koolituste on töötajal rohkem oskusi ning teadmisi, pakkumaks parimat teeninduskvaliteeti klientidele. Samuti aitavad koolitused töötajatel oma suhtumist ning

mõtteid töösse muuta, mille kaudu suureneb ka töörahulolu. (Zafar, Ishaq, Shoukat, & Rizwan, 2014, lk 53)

Töösooritusele tagasiside andmine on samuti ettevõttes väga oluline. Kui otsene juht annab töötajale töötulemuste kohta tagasisidet, siis on võimalik seda protsessi samuti teistpidi pöörata – töötaja annab tööandjale tagasisidet, mis puudutab üldisi nõudeid ja tingimusi. Sealjuures on väga oluline, et tööandja toetaks oma personali ning oleks nende jaoks olemas. Austatud ning kvalifitseeritud juhid on oma töötajate jaoks olemas ning aitavad neil oma töös paremaid tulemusi saavutada. Samuti abistavad neid ka karjääriredelil tõusmisel. (Leblebici, 2012, lk 43) Tagasiside eesmärgiks on töötajate käitumise ümberkujundamine. Personaalsel tasemel on sellega võimalik suurendada töötaja käitumuslikku ning tehnilist efektiivsust. Töösooritusele tagasiside andmine annab inimesele võimaluse arendada oma oskusi ning näha, millises valdkonnas on tal veel arenemisruumi. (Kaymaz, 2011, lk 120)

Tagasiside aitab organisatsiooni liikmetel saavutada paremini oma töösoorituse eesmärgid. Tagasiside on oluline kahel põhjusel: see aitab inimestel määrata, kui edukalt nad hakkama saavad. Samuti aitab tagasiside andmine töötajal näha, milliseid aspekte peavad nad muutma, et nende töösooritus paraneks. (Lunenburg, 2011, lk 3) Tagasisidet andes peab aga arvestama sellega, et info oleks täpne, üksikasjalik, informatiivne ning kontrollitav. Samuti tuleks tähelepanu pöörata asjaolule, et nii positiivse kui negatiivse tagasiside andmine oleks tasakaalus. Andes töötajale liiga palju negatiivset tagasisidet, muudab see töötaja ebakindlaks ning hävitab ka tema motivatsiooni. (Kaymaz, 2011, lk 121)

Töörahulolu ning motivatsiooni mõjutab oluliselt nii omavaheline läbisaamine nii kaaskollegidega kui juhtidega. (Lumley, Coetzee, Tladinyane, & Ferreira, 2011, lk 101) Kõrgema rahulolu tagamiseks on oluline, et kaastöötajad oleksid sõbralikud ja toetavad üksteise suhtes. Samuti suureneb töötaja rahulolu siis, kui otsene ülemus on sõbralik, tunnustab töötajaid heade tulemuste eest, kuulab neid ära ning tunneb nende käekäigu vastu huvi. Juhi käitumine töötaja suhtes mõjutab otseselt inimese töötulemusi ning sellest lähtuvalt ka töörahulolu. (*Ibid* 2011, lk 103)

Organisatsioonikultuur on kombinatsioon väärtussüsteemidest ning eeldustest, mis aitavad ettevõttel igapäevaselt juhtimises edasi liikuda. Organisatsioon ning selle töötajad mõjutavad üksteist igapäevaselt, et saavutada paremaid tulemusi. Eeskujulike ning efektiivsete töötajate abil, saab organisatsioon olla veelgi edukam oma tegevustes. Kirjanduses on levinud kolm juhtimisstiili – autokraatlik (organisatsioon toimib juhi korralduste järgi), demokraatlik (ettevõttes toimuvad otsused võetakse vastu võrdselt ning kõigi ärakuulamisel), mittesekkuv (juht sekkub otsuste tegemisel väga vähe, peamine otsustusvabadus on teistel organisatsiooniliikmetel). Kõige efektiivsemalt juhitakse organisatsiooni juhul, kui juht on teistele eeskujuks, inspireerib oma töötajaid ning esitab tööalaseid väljakutseid. Kui stiil, mida juhid ning alljuhid juhtimiseks kasutavad, on ebaefektiivne, siis viib see töötajate tööproduktiivsuse kahanemiseni. Taoline olukord võib lõppeda samuti töötaja ametist lahkumisega. (Ullah Sabri, Illyas, & Amjad, 2011, lk 122)

Tööraahulolu ning efektiivne juhtimisstiil on kaks tegurit, mida on peetud organisatsiooni edu aluseks. Võimekas juht suudab tagada ettevõtte tegutsemise suuna ning juhib oma alluvaid soovitud tulemuste suunas töötama. Sealjuures on kõrgema tööraahuloluga töötajad suurema tõenäosusega valmis tegema suuremaid pingutusi ettevõtte heaolu ning huvide jaoks. Organisatsioon, kus töötajate rahulolu on kõrge, suudab paremini oskustöötajaid enda juures hoida ja olla atraktiivne tööandja. (Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2011, lk 24)

Töö peab inimese jaoks olema huvitav ning tähendusrikas. Tööülesannete rikastamine on töötajate motiveerimise üheks aluseks. Herzbergi sõnul saab tööülesandeid rikastada näiteks töökeskkonna parendamisega, isikutevahelise läbisaamisega, töömeetodite muutmisega, boonussüsteemide väljatöötamisega, töökeskkonna, töö enda ohutuks muutmisega ning paljude teiste teguritega. Kuigi need tegurid aitavad kaasa töötaja motiveerituse tõstmisele, säilitavad eelnimetatud tegurid olemasolevat rahulolu ja motivatsiooni töötajate seas. Mida rahulolevamad on töötajad oma tööülesannetega, seda rohkem pingutavad nad paremate tulemuste saavutamiseks. (Onimole, 2015, lk 204)

Töötajad vajavad oma töö tegemiseks informatsiooni. Kui ettevõttesisene informatsioon liigub osakondade vahel hästi, on personali motiveeritus töö tegemiseks samuti suurem. Infovahetuse korrektne toimimine mõjutab peale töötajate veel erinevaid tööprotsesse, tooteid ning organisatsiooni tegevust. Töörahulolu on seotud soovi ja innukusega informatsiooni teistega jagada. Ettevõtte töötajad usuvad, et töötajatega paremaks läbisaamiseks on vajalik oma teadmisi ning oskusi jagada. Kui töötajad on üksteisega avatud ning jagavad informatsiooni ning teadmisi, suurendab see ka nende omavahelist koostöövõimet. See on oluline meekonna ühtseks toimimiseks. (Bakan, Erşahan, & Büyükeşe, 2011, lk 1051)

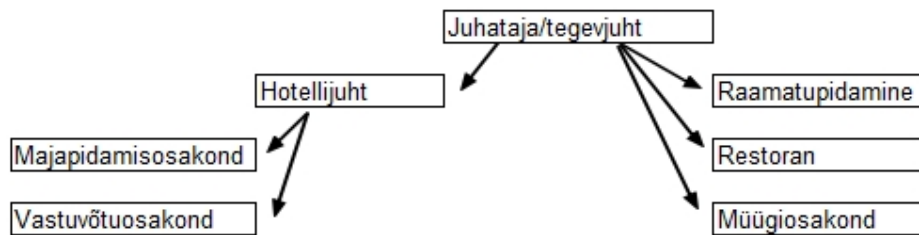
Töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks on mitmeid erinevaid võimalusi. Teatud üldised faktorid, mis kunagi ei vanane: hea palk ja tunnustamine. Kui luua töötajatele rahulolev ja meeldiv töökeskkond, motiveerivate tingimustega, saavutab iga ettevõtte suurema võimalusega edu. Iga ettevõtte juhi üks eesmärkidest peaks olema töötajate heaolu, kuna sellest sõltub töö kvaliteet.

2. HOTELL LONDON OÜ PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI UURING

2.1. Ettevõtte üldtutvustus

Hotell London Tartu kesklinnas asuv nelja täрни hotell, mis on orienteeritud kliendile, kes hindab eelkõige mugavust ning personaalsust. Hotellis on 60 numbrituba, mis asetsevad neljal korrusel. Lisaks tavatubadele on hotellis võimalik majutada ka kolmes sviidis, *deluxe* tubades ning üheinimese tubades. Samuti on hotell mõelnud allergikute peale, kelle jaoks on ööbimiseks samuti olemas eraldi toad. Lisaks hotellile paikneb hoones sama osatüingu alla kuuluv restoran Polpo ning konverentsisaal, mis mahutab erinevate seminaride ning ürituste raames 100 inimest. Samuti asub hotellist paariminutilise jalutuskäigu kaugusel raekoja plats ning lähedal asuvad mitmed kaubanduskeskused, Ahhaa teaduskeskus, Aura veekeskus ning teater Vanemuine. (London Hotell, 2016)

Hotell Londonis alluvad juhile neli allüksust: müügi-osakond, raamatupidamine, restoran ning hotelli juht (vt joonis 1, lk 26). Igapäevaselt toimub teenindus läbi vastuvõtuosakonna ning samuti toimub aktiivne müügitöö ka restoranis Polpo. Lõputöö autor hindab ettevõtte struktuuri hästi üles ehitatuks ning samuti saab väita, et selline jaotus on ettevõtte jaoks efektiivselt toimiv. Igale osakonnale on tööülesanded selgelt ära määratletud, mis tagab lisaks sujuvama töö käigu ning parema koostöö eri osakondade vahel. Ettevõtte väärtustab oma kliente väga ning püüab alati anda endast parima, et külalise veedetud aeg hotellis on mugav, meelde jääv ning tekitaks alati soovi hotelli tagasi tulla.



Joonis 1. Hotell London personali struktuur (autori koostatud)

Ettevõttel ei ole missioon ning visioon kirja pandud, kuid eesmärgiks on olla Lõuna-Eesti parim majutusasutus. Lisaks on hotelli eesmärgiks pakkuda oma klientidele alati väga kvaliteetset teenindust. Parima teeninduse pakkumiseks peavad aga ettevõtte töötajad samuti olema motiveeritud ning rahulolevad oma tööga, sest rahulolevam töötaja panustab samuti rohkem klientide teenindamisse. Samuti suureneb selle kaudu ka kliendi külastajakogemus.

Ettevõtte on suutnud personali valikul moodustada igas osakonnas ühtsed tiimid, kellega koos püütakse pakkuda parimat teenindust. Kuigi ettevõttes on palju töötajaid, kes on seal töötanud juba aastaid, saab samuti välja tuua erandid. Nendeks on näiteks vastuvõtuosakond, kus administraatoriteks on pigem noored, kes käivad kutse- või ülikoolis ning samuti restorani, kus samuti on teenindajaid, kes otsivad kooli kõrvalt lisaraha teenimise võimalust.

Hotell Londonit saab siiski liigitada väikeettevõtteks. Probleemide tekkimisel on võimalik pöörduda otse juhtkonna või juhataja poole. Selle tõttu ei ole ettevõttes tekkinud otsest vajadust suuremamahulise rahulolu uuringu järgi. Siiski kasutab ettevõtte oma töötajate motiveerimiseks kindlat tasustamissüsteemi ning püüab probleemide korral alati leida lahendusi, mis soodustaksid lisaks motivatsiooni ning rahulolu suurenemist.

2.2. Uuringu kirjeldus

Antud uuringu eesmärgiks oli välja selgitada hotell Londoni personali töörahulolu ja motivatsioon ning sellest tulenevalt teha järeldused ning ettepanekud personali töörahulolu ning motivatsiooni suurendamiseks. Teema on ettevõtte jaoks aktuaalne ning oluline, sest lähiajal pole ka personali seas uuringuid läbi viidud. Käesoleva uuringuga sooviti leida vastus uurimisküsimusele – milliste tegevustega on võimalik tõsta Hotell London OÜ personali töörahulolu ning motiveeritust?

Uuringumeetodiks kasutati kvantitatiivse uurimismeetodina ankeeti (vt lisa 1). Andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mis toetus teoreetilisele osale, kuid oli juba varasemalt koostatud Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži vilistlase Sigrít Parts (2014) poolt. Varasem ankeet põhines Spectorí töörahulolu mudelile, mida kohandati antud uuringu jaoks sobivaks. Uuringus kasutati Likerti skaalat, kus küsimustiku esimeses osas paluti töötajatel hinnata kümnet rahulolu mõjutavat tegurit skaalal väga oluline – pole üldse oluline. Küsimustiku teine, ehk põhiosa, tugineb Spectorí 9-tahulisele töörahulolu mudelile, kus töötajatel paluti hinnata 36-t väidet, mis olid jaotatud 9-sse erinevasse kategooriasse. Need väited hõlmasid väiteid tasustamise, eneseteostuse ja arenguvõimaluste, juhtimise, soodustuste, tunnustamise ja tagasiside, töökeskkonna ja – korralduse, kollektiivi, töö enda ning info liikumise kohta ettevõttes. Likerti skaala põhjal paluti töötajatel hinnata iga väidet skaalal olen nõus – ei oska öelda skaalal. Lisaks paluti töötajatel vastata vabalt kolmele küsimusele, et välja selgitada nende isiklik rahulolu ettevõttes töötamisega. Vastajatel oli vabade küsimuste näol võimalus jätta täiendavaid kommentaare seoses teguritega, mis aitavad kaasa nende töömotivatsiooni suurenemisele; millised tegurid kahandavad nende töömotivatsiooni ning samuti oli võimalus pakkuda lahendusi töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks ettevõttes. Lisaks paluti personalil märkida, millises osakonnas nad töötavad, et koostada põhjalikum andmeanalüüs.

Uuringu üldkogumiks olid 45 hotelli töötajat ning valimiks olid töötajad, kes olid uuringu jooksul nõus ankeedile vastama. Kokku vastas uuringu perioodi jooksul küsitlusele 30 inimest. Valimi moodustasid nii vastuvõtuosakonna (9 inimest),

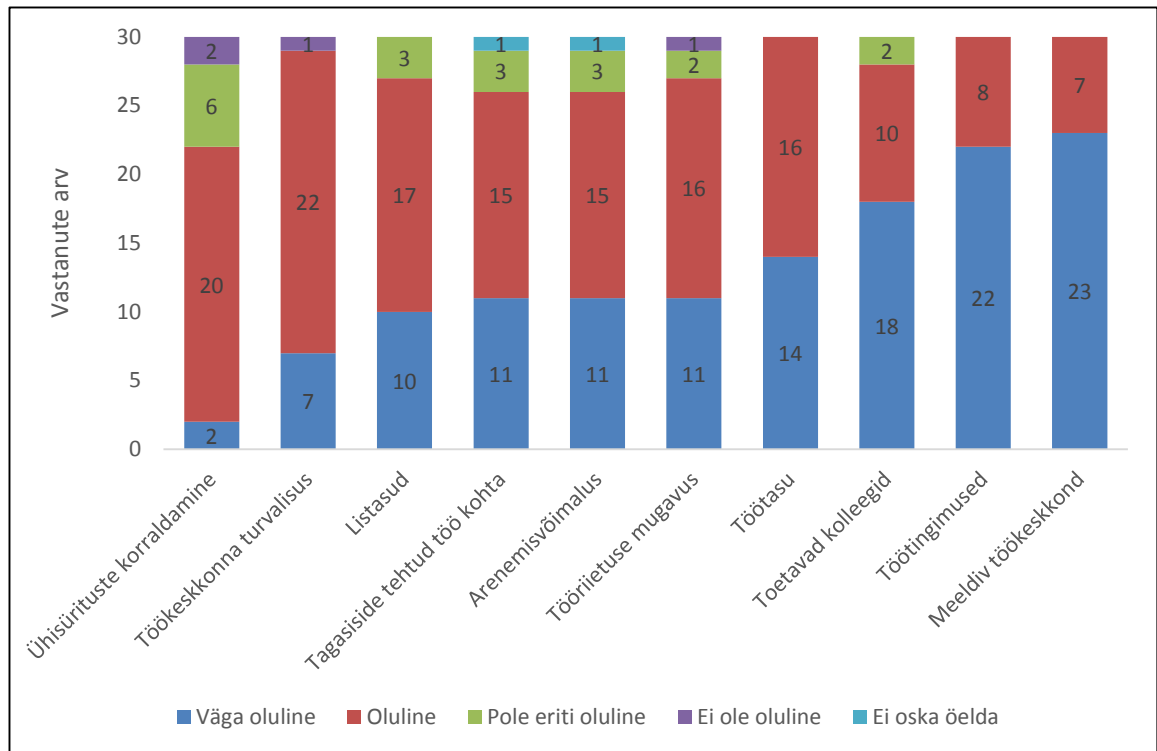
juhtkonna (3 inimest), restorani (12 inimest) kui ka majapidamisosakonna (6 inimest) liikmed.

Enne uuringu läbiviimist esitati küsimustik ettevõtte juhile, kellega koostöös sai ankeet üle vaadatud ning väiteid parandatud. Pilootuuring viidi ettevõttes läbi 7.–8.03.2016, et küsimustikku testida. Pilootuuringu tulemusena selgus, et anonüümsuse tagamiseks tuleb ankeedist eemaldada küsimus vastaja soo kohta, sest sellele vastamisel oleks ühe osakonna vastuste seast võimalik aru saada, kes on vastaja. Põhiuuring viidi ettevõtte läbi 14. –20.03.2016. Iga osakonnaga lepiti esmalt kokku konkreetne aeg ning seejärel läks lõputöö autor isiklikult iga osakonna juurde, palus ankeedid ära täita ning seejärel kogus koheselt ankeedid enda kätte. Samuti saadeti sama küsimustik osadele personali seast interneti kaudu, et saada vastuseid samuti inimestelt, kes sel ajaperioodil tööl ei olnud. Täidetud ankeete saadi lõpuks tagasi 30, mis moodustab 67% personali koguarvust. Ülejäänud 15 inimest ei olnud kas nõus küsimustikule vastama või ei olnud võimalik nendega ühendust saada. Kuna siiski on suur osa personali vastustest (33%) puudu, siis saab tulemuste analüüsi kasutada esialgsete järelduste tegemiseks. Andmete analüüsimiseks kasutati Microsoft Exceli andmetöötlusprogrammi, mille abil leiti erinevate töörahulolu kategooriate mediaan, miinimum, maksimum, standardhälve ning keskmised näitajad.

2.3. Uuringutulemuste analüüs

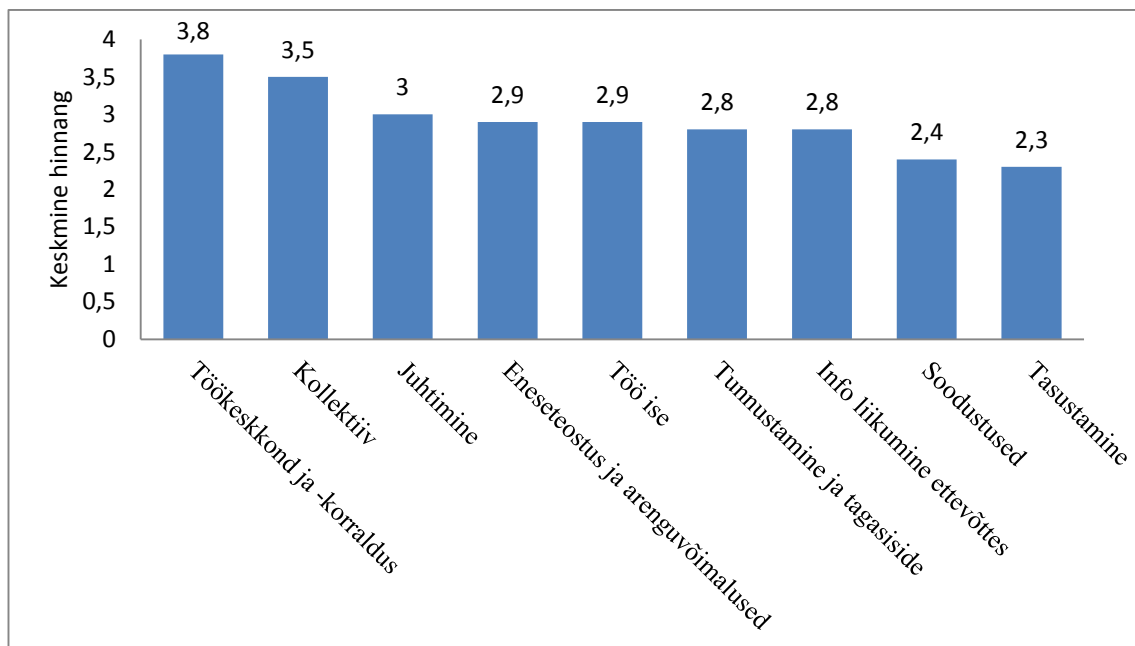
Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade Hotell Londoni personali töörahulolu ja motivatsiooniuringu tulemustest. Uuringu esimeses osas paluti töötajatel hinnata kümmet etteantud töömotivatsiooni tegurit. Hindamiseks kasutati Likerti skaalat ning väited jagunesid skaalal järgnevalt: väga oluline; oluline; pole eriti oluline; ei ole oluline; ei oska öelda (vt joonis 2, lk 29). Vastajatel paluti valida iga väite juures endale kõige sobivam vastus. Uuringu tulemustest selgus, et kõige olulisemateks motivatsiooniteguriteks, millega terve personal on pigem nõus on töötasu, lisatasud, meeldiv töökeskkond ja töötingimused. Vastanute seas oli kõige olulisemateks teguriteks meeldiv töökeskkond (23 vastajat) ja töötingimused (22 vastajat). Hea ja mugav töökeskkond ning head töötingimused on aluseks sellele, et töötaja oleks oma tööga rahul ning oleks motiveeritud ka oma tööd tegema. Kindlasti on üks olulistest

motivatsiooni teguritest töötasu. Kuigi vastanute jaoks oli töötasu oluline töömotivatsiooni tegur, arvas 14 inimest, et antud tegur on rahulolu jaoks väga oluline tegur. Ülejäänud vastajad arvasid, et see on küll oluline, aga pole kõige tähtsam.



Joonis 2. Motivatsioonitegurite olulisus Hotell London OÜ personali seas (autori koostatud)

Teisena, ehk uuringu põhiosana, oli küsimustikus toodud välja 9 erinevat kategooriat, mida paluti vastajatel hinnata. Töötajatel paluti hinnata väiteid väiteid tasustamise, eneseteostuse ja arenguvõimaluste, juhtimise, soodustuste, tunnustamise ja tagasiside, töökeskkonna ja –korralduse, kollektiivi, töö enda ning info liikumise kohta ettevõttes. Iga kategooria koosnes neljast väitest ning kokku oli väiteid 36. Hindamiseks kasutati Likerti skaalat ning väiteid oli võimalik hinnata järgnevalt: 4 – olen nõus; 3 – pigem olen nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 1 – ei ole nõus; 0 – ei oska öelda. Kõikide väidete gruppide hinnanguks võeti aluseks väidete hinnangute keskmine ehk mediaan (2,5) , mis aitas paremini tõlgendada uuringutulemusi (vt joonis 3, lk 30). Kõrgemaks tulemuseks loeti neid, mis said hinnanguks rohkem kui 2,5 ning madalamaks tulemusi, mis jäid alla 2,5. Tulemused, mis said hindeks 2,5 loeti keskpäraseks.



Joonis 3. Keskised hinnangud töörahulolu kategooriatele (autori koostatud)

Esimeses kategoorias „Tasustamine“ soovis autor teada saada vastajate rahulolu tasustamist puudutavatele väidetele. Seda valdkonda hindas personal kõige madalamalt, 2,3 punktiga (vt tabel 2, lk 31) . Kõige rahulolevamad olid oma töötasuga juhatuse liikmed, hinnates oma rahulolu keskmiselt 2,8 punktiga. Kuna töötasu on üks olulisematest motiveerivatest teguritest, siis ei ole selline tulemus ettevõttele uudne informatsioon. Kui vastuvõtuosakond hindas töötasuga rahulolu keskpäraseks (2,5 punkti) ning restoran alla keskmise (2,4 punkti), siis väljendas majapidamisosakond oma rahulolematust hinnates seda väidete blokki kõigest 2,1 punktiga. Tulemustest selgus, et kõige suuremaks rahulolematuse põhjustajaks majapidamisosakonna seas oli see, et vastajate arvates ei ole nende töötasu konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes. Uuringutulemustena selgus lisaks see, et kõigis osakondades oli väide „Minu töötasu on vastavuses minu teadmiste ja oskustega“ (vt lisa 2) hinnatud 2 punktiga, mis oli keskmisest madalam tulemus. Teatavasti on hotellimajanduses palgad ühed madalamatest ning selle tõttu võib ka rahulolematust palga suhtes tekkida. Siiski arvas 21 töötajat, et nende töötasu motiveerib neid tööd tegema ning olid selle väitega kas täielikult või osaliselt nõus. Ülejäänud 9 töötaja arvates ei olnud töötasu oluline tegur, mis suurendaks nende töömotivatsiooni. Tuginedes uuringu vastustele,

saab töötasu valdkonna madalatest tulemustest järeldada seda, et igas eluvaldkonnas on tasustamine jätkuvalt aktuaalne teema ning vaja juhtkonna poolset tähelepanu. Tähelepanu pööramine sellele aspektile on oluline, et töötajad ei lahkuks rahulolematusega palga suhtes mõnda teise ettevõttesse, kuigi neile nende töö iseenesest meeldib.

Tabel 2. Küsimustiku kategooriate üldised statistilised näitajad.

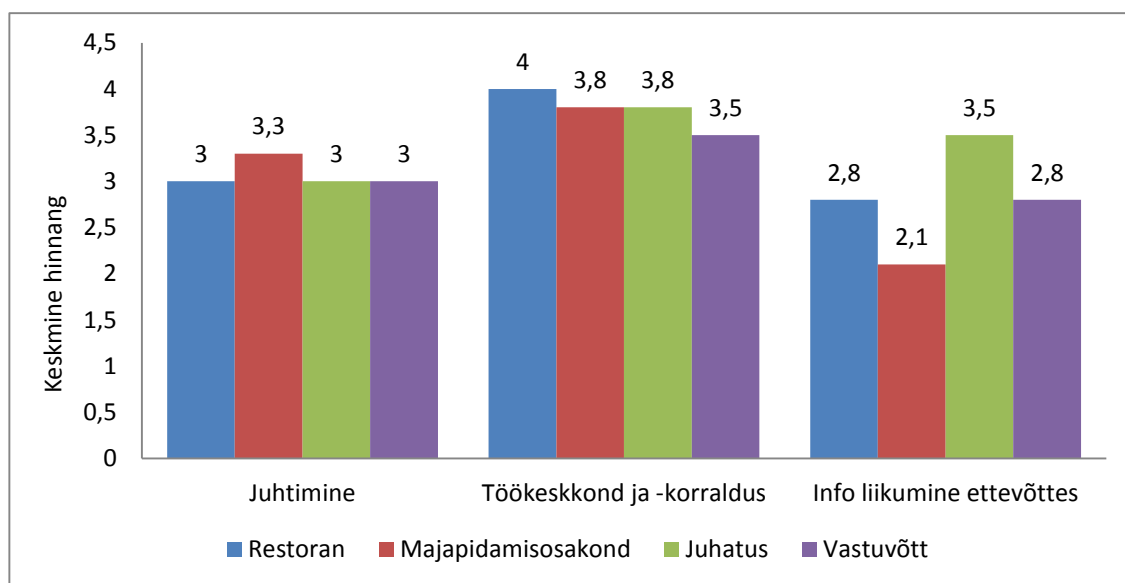
Kategooria	Keskmine	Min	Max	Standardhälve
Tasustamine	2,3	2	3	0,5
Eneseteostus ja arenguvõimalused	2,9	2,5	3	0,3
Juhtimine	3	3	3	0
Soodustused	2,4	2	3	0,5
Tunnustamine ja tagasiside	2,8	2,5	3	0,3
Töökeskkond ja -korraldus	3,8	3	4	0,5
Kollektiiv	3,5	3	4	0,5
Töö ise	2,9	2,5	3	0,3
Info liikumine ettevõttes	2,8	2	3	0,5

Allikas: autori koostatud

Teise kategooria väited hõlmasid üldiseid küsimusi eneseteostuse ja arenguvõimaluste kohta. Antud kategooriaga soovis autor teada, kas töötajad tunnevad, et nende töökoht pakub neile piisavaid võimalusi eneseteostuseks ning arenguvõimalusteks. See valdkond sai personali peale keskmiseks hinnanguks 2,9 punkti. 17 vastaja arvates pakub töökoht neile piisavalt võimalusi enesearenguks ning 20 inimest on nõus sellega, et nende töös pakub neile piisavalt väljakutseid. 21 vastanut oli osaliselt või täielikult nõus väitega, et tulevikus näevad nad ennast üsna tõenäoliselt samas ettevõttes töötamas. Sellest saab järeldada, et ettevõtte on oma töötajatele suutnud luua keskkonna ning erinevaid võimalusi, mis töötajatele on meelepärased ja motiveerivad neid organisatsioonis edasi töötama. Siiski sai see väide kõige madalama punktiskoori (2 punkti) vastuvõtuosakonna töötajate poolt, kus 5 inimest 9st ei olnud kindlad, et nad tulevikus soovivad samas ettevõttes tööd jätkata. Vastuvõtuosakond koosneb nii administraatoritest kui portjeeedest, kelleks on enamasti noored üliõpilased, kes töötavad kooli kõrvalt. Väitele „Tunnen, et õpin oma töökohal iga päev midagi uut“ vastanutest olid pooled täielikult nõus sellega, et nende ametikoht pakub igapäevaselt erinevaid väljakutseid, mille läbi on neil võimalik areneda ning midagi juurde õppida. Kõige

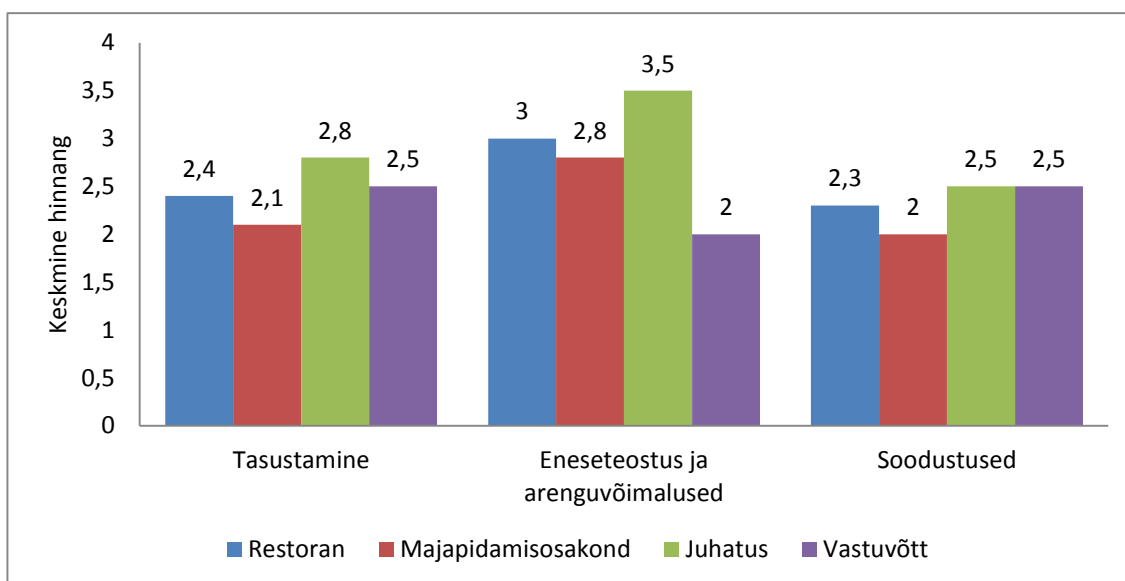
madalamad hinded sai see väide osakondade põhiselt aga vastuvõtu- ning restoranitöötajate poolt, kes hindasid antud kategooriat 2 punktiga.

Kolmanda valdkonna „Juhtimine“ väidete eesmärk oli välja selgitada, kui rahul on töötajad ettevõtte üldise juhtimisstiiliga (vt joonis 4). Selles valdkonnas hinnati kõiki sinna kuuluvaid väiteid keskmiselt 3 punktiga. Kõige rohkem töötajaid (26 vastanut) on rahul nii ettevõtte juhtimisstiiliga, kui sellega, et ettevõtte väärtustab neid oma töötajatena. Vähem vastajaid ehk 23 inimest 30-st on siiski ka nõus sellega, et nende otsene juht on nende arvates piisavalt kompetentne ning töötajad suudavad oma otsest juhti samuti eeskujuna võtta. Lisaks on 19 vastanut nõus sellega, et töötajate ettepanekuid ning soovitusi võetakse juhtkonna poolt arvesse erinevate otsuste tegemisel. Saab väita, et üldiselt on kõik erinevate osakondade töötajad pigem ettevõtte juhtimisstiiliga rahul. Osakondade põhiselt sai valdkond „Juhtimine“ keskmiselt nii vastuvõtuosakonna, juhatuse kui ka restorani põhiselt hinnanguks 3 punkti ning kõige rahulolevam oli antud kategoorias majapidamisosakond, kus vastanud hindasid juhtimisstiili keskmiselt 3,3 punktiga.



Joonis 4. Osakondade hinnangud juhtimisele, töökeskkonnale ja -korraldusele ning info liikumisele ettevõttes (autori koostatud)

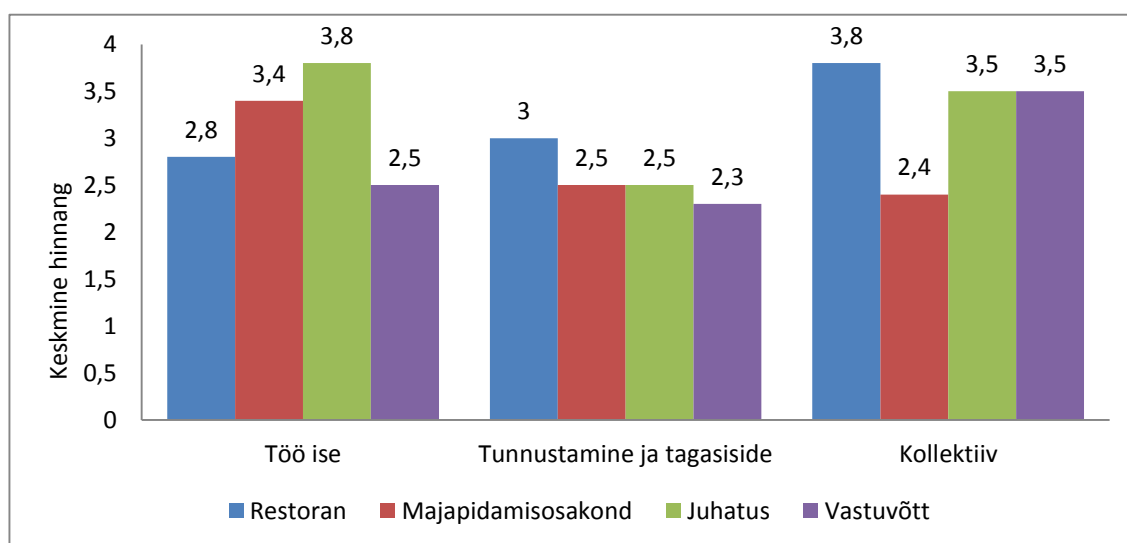
Neljas valdkond „Soodustused“ (vt joonis 5) oli samuti kõigi töötajate poolt hinnatud keskmisest madalamaks (2,4 punkti). Soodustused on töömotivatsiooni juures üheks oluliseks osaks, sest sellega näitab ettevõtte lisaks seda, et töötajad on ettevõttes väärtustatud. Tulemustest selgub, et 22 inimest 30-st on arvamusel, et ettevõtte korraldab siiski piisavalt ühisüritusi töötajatele ning on hinnanud konkreetset väidet kõige kõrgemalt (3 punkti). 18 inimest 30-st oli arvamusel, et ettevõtte ei paku neile piisavalt soodustusi ning selle tõttu sai konkreetne väide hinnanguks 2 punkti, mis on keskmisest madalam. Tulemustele põhinedes saab väita, et kuigi personali arvates ei ole hetkel pakutavaid soodustusi piisavalt, siis hetkel olemasolevate soodustustega on personal küllaltki rahul. Samuti ei ole personal nõus väitega, et ettevõtte pakub neile piisavalt täiendõppe- ning koolitusvõimalusi (2 punkti). Kõige rahulolematud on täiendõppe ja koolitusvõimalustega vastuvõtu- ning majapidamisosakond, hinnates antud väidet 1 punktiga. Madala hinnangu tõttu tuleks ettevõttel mõelda, kas oleks võimalik töötajatele pakkuda koolitusi, mis aitaksid neil paremini oma tööülesandeid sooritada ning seeläbi oleksid rohkem motiveeritumad ning pühendunumad oma töö tegemisele.



Joonis 5. Osakondade hinnangud tasustamise, soodustuse ja eneseteostuse vallas (autori koostatud)

Viienda valdkonna alla olid koondatud väited tunnustamise ja tagasiside kohta (vt joonis 6, lk 34), mida hinnati personali poolt keskmiselt kõrgemaks (2,8 punkti). 21

inimest olid kas pigem või täielikult nõus väitega, et nende töö tulemusi tunnustatakse (3 punkti) ning 18 inimest olid samuti pigem rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest (3 punkti). 5 vastanut ei osanud kindlalt öelda, kas nad on juhtkonna poolse tunnustusega pigem rahul või mitte. Väitega, et otsene ülemus annab piisavalt tagasisidet töötaja töö kohta, olid pigem või täielikult nõus täpselt pooled töötajatest (2,5 punkti). 11 töötajat olid arvamusel, et nende töö kohta ei jagata piisavalt tagasisidet ning 4 vastajat ei olnud päris kindlad kas saadud tagasiside on nende jaoks piisav või mitte. Samuti olid 15 töötajat nõus väitega, et nende ametialaseid edusamme hinnatakse juhtkonna poolt (2,5 punkti). Rahulolematuid vastajaid sellele küsimusele oli kõigest 6 ning 9 inimest personalist ei osanud sellele väitele vastata. Siiski võib tulemuste põhjal väita, et pigem on personal üldise tunnustamise ning saadava tagasisidega pigem rahul. Juhatusel tasub mõelda sellele, kuidas tagasisidet ning tunnustamist saaks ettevõttes veelgi efektiivsemaks muuta, et personal tunneks ennast vajatuna.



Joonis 6. Osakondade hinnangud tööle, tunnustamisele ja tagasisidele ning kollektiivile (autori koostatud).

Järgmisena paluti töötajatel hinnata erinevaid väiteid ettevõtte töökeskkonna ning -korralduse kohta. Antud valdkonda hinnati personal poolt kõige kõrgema keskmise hindegaga (3,8 punkti). Antud tulemusi vaadates saab väita, et ettevõtte on oma töötajatele loonud oma töötajatele piisavalt head töötingimused. Samuti on 28 vastanud töötajatest nõus sellega, et nende töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad ning

lisaks tunnevad nad ennast töökohas ohutult. 25 töötaja hinnangul on neil ka piisavalt võimalusi puhke- ja lõunapausideks. Osakondade põhiselt on samuti rahulolu töökeskkonnaga üsna kõrge. Oma töökeskkonna ja -korraldusega on kõige rohkem rahul restoran, kes on antud valdkonda hinnanud keskmiselt kõige kõrgema hinnanguga, ehk 4 punktiga.

Seitsmenda valdkonnana paluti töötajatel hinnata väiteid kollektiivi kohta. Antud väidete blokki hinnati samuti keskmiselt palju kõrgemaks (3,5 punkti). Kollektiiviga läbisaamine on igas ettevõttes väga oluline ning hea läbisaamine kolleegidega aitab kaasa töömotivatsiooni ning rahulolu suurenemisele. Uuringu tulemustest selgus, et 29 töötajat oli rahul ettevõttes oleva meeskonnatöoga (4 punkti) ning samuti kolleegide vastutulelikkuse ja abivalmidusega (4 punkti). Samuti oli 24 töötajat nõus sellega, et koostöö erinevate osakondade vahel sujub hästi (3 punkti). Kuigi üldiselt olid kõik osakonnad pigem nõus sellega, et kuulujutte meeskonnas väga ei levi (3 punkti), oli antud väide hinnatud kõige madalamaks majapidamisosakonna poolt (1,5 punkti) ning osakonnas ainult 2 vastajat olid samuti selle väitega nõus. Seega tuleks sellele vastusele väga madala hinnangu tõttu tähelepanu pöörata, sest kuulujutud meeskonnas võivad viia motivatsiooni ning rahulolu languseni.

Eelviimase kategooriana paluti töötajatel anda hinnang enda tööülesannete kohta. See valdkond sai samuti keskmisest kõrgema hinnangu (2,9 punkti). Tulemustest võib järeldada, et üldiselt on töötajad oma tööga rahul. 26 töötajat tunneb, et nende tööülesanded on piisavalt huvitavad (3 punkti) ning 20 töötajat tunneb, et nende töö esitab neile igapäevaselt piisavalt väljakutseid (3 punkti). Kõige madalamalt hinnatud väide selles valdkonnas oli „Minu töö võimaldab minu oskusi ja teadmisi maksimaalselt rakendada“ (2,5 punkti). Selle väitega olid kas osaliselt või täielikult nõus pooled töötajatest. Siiski sai see väide hinnatud madalamalt samuti vastuvõtu poolt (2 punkti), kus väitega oli nõus ainult 3 vastajat 9-st ning restorani poolt, kus pigem tundsid töötajad, et nende oskused ja teadmised ei saa töökohal maksimaalset rakendust (17 vastanut).

Viimane väidete blokk oli seotud informatsiooni liikumisega ettevõtte siseselt. Antud kategooria saavutas taaskord keskmisest kõrgema hinnangu (2,8 punkti). Informatsioon

liigub ettevõttes üldiselt siiski üsna hästi ning töötajad on pigem erineva teabega piisavalt kursis (3 punkti). Samuti liigub informatsioon tööülesannete tegemiseks töötajateni piisavalt kiiresti ning õigeaegselt (3 punkti). 18 vastajat 30-st siiski ei leia, et ettevõtte firma eesmärkidest ja tulemustest piisavalt regulaarselt informatsiooni edastaks. Osakondade põhiselt on samuti see väide saanud kõige madalama hinnangu (2 punkti). Kõige vähem on üldise informatsiooni kättesaadavusega rahul majapidamisosakond (2,1 punkti), kelle jaoks tegelikult on kõige olulisem igapäevane suhtlus näiteks vastuvõtuosakonnaga. Madalatest hinnangutest võib siiski väita, et informatsiooni parema liikumise eesmärgil tuleks nii majapidamis- kui vastuvõtuosakonna vahelisele suhtlusele veelgi enam tähelepanu pöörata, et informatsioon õigeaegselt kõigi töötajateni jõuaks.

Küsitluse kolmandas osas paluti töötajatel vabalt vastata kolmele küsimusele. Esimese küsimusena sooviti töötajatelt teada saada, milliste teguritega on nad oma töökohas kõige rohkem rahul. Tulemustest selgus, et kõige rohkem vastajaid (21) oli rahul eelkõige enda kollektiiviga. Hea kollektiiv on samuti alus kõrgemale töörahulolule ning samuti on meeldivas töökeskkonnas suurem motivatsioon enda töö tegemiseks. Samuti oli 6 vastajat peale meeldiva kollektiivi toonud lisaks välja selle, et töö iseenesest on nende jaoks huvitav ning töökeskkond on samuti meeldiv. Lisaks olid toodud kõige rohkem rahulolevamate teguritena välja veel palk, meeldivad kliendid, ühisürituste korraldamine, paindliku graafikuga tööaeg ning kord.

Küsimusele “Millised tegurid kahandavad Teie töömotivatsiooni?”, vastas 26 töötajat, kellest ühe väitel töömotivatsiooni kahandavaid tegureid ei ole. Kõikide vastanute seast kõige suuremaks töömotivatsiooni kahandajaks on madal palk (6 vastanut). Leitakse, et töö eest tasutav summa ei ole piisav, et motiveeriks arenema ja pingutama antud tööpostil. Teine kõige suurem töömotivatsiooni kahandaja on infosulg/ mittedu sujuv koostöö osakondade vahel (5 vastajat). Leitakse, et tihti jäetakse olulised tööalased asjad mainimata, tekitades teistele töötajatele ebameeldivaid olukordi. Kolmas põhjus, miks töötajatelt motivatsiooni röövib on usalduse puudumine meeskonna/töötajate seas – kas ei usalda juhtkond töötajaid või erinevad osakonnad ei usalda olulist infot edasi (4 vastajat). Töötajad tunnevad, et neile ei usaldata nii palju, kui võiks. Lisaks oli

üksikvastajatel välja toodud põhjused, mida mainiti vähesel määral kuid siiski tuleks neile töökeskkonna parandamises tähelepanu osutada – ülemused ei ole piisavalt toetavad, tihe töögraafik ilma mingisuguse rütmita, vähene tunnustus töökaaslaste ja juhtkonna poolt ning puhkepauside ebareguleeritus.

Kolmandaks paluti töötajatel vastata küsimusele, et milliseid muudatusi võiks ettevõtte nende meelest ette võtta. Kõige rohkem tunnevad töötajad (10 vastanut), et nende töötasu võiks olla senisest suurem. Kuna elu läheb järjest kallimaks, siis tunnevad töötajad, et korralikult ära elamiseks oleks palgatõus neile suureks abiks. Ilmselt ei ole selline ettepanek ettevõttele uudseks informatsiooniks, sest palk on üheks oluliseks töörahulolu teguriks ning palgatõus motiveeriks ka rohkem tööpõhil ülesannetega pingutama. Lisaks palgale leiab 6 töötajat, et ettevõtte võiks maksta lisaks palgale näiteks preemiaid väga heade töötulemuste eest või mõne tähtpäeva puhul. Samuti leidis osa vastajatest (6 töötajat), et ettevõtte võiks pakkuda rohkem soodustusi teiste koostöös teiste firmadega. Soodustuste pakkumine on samuti suureks osaks motivatsioonipaketi olemasolul. Samuti aitavad need läheneda igale töötajale personaalselt ning on vastavuses töötaja vajadustega. Kuigi ettevõtte pakub mitmeid soodustusi näiteks toitlustuse või teatri külastuse koha pealt, tunnevad töötajad, et rahulolu tõstmiseks võiks soodustusi juurde lisanduda. Kõigele lisaks tunneb personal, et juhid võiksid rohkem häid töötulemusi ning pingutusi märgata. Sellest tulenevalt võiksid nad anda rohkem positiivset tagasisidet, mis kindlasti motiveeriks rohkem töökohal pingutama. Tunnustamine ning tulemuste ära märkimine on igale töötajale oluline selleks, et töötaja rahulolu oleks kõrge ning töötulemused võiksid tänu pingutamisele veelgi paremaks muutuda. Lisaks eelmainitud soovitudele oli vastuste hulgas toodud veel välja, et ettevõtte võiks korraldada töötajatele rohkem koolitusi, valida kuu või kvartali lõikes parim töötaja, uuendada administraatorite letti positiivsema klienditeeninduse pakkumiseks ning ettevõtte tulemustest ning tuleviku mõtetest rohkem jagada ka personali seas. See on vajalik selleks, et iga töötaja oleks teadlik, kuhu suunas ettevõtte liigub ning kuidas saavad töötajad parematele tulemuste saavutamisele kaasa aidata.

3. JÄRELDUSED JA PARENDUSETTEPANEKUD

Igal ettevõttel on vaja motiveeritud töötajaid, kes suudaksid organisatsiooni arengusse panustada ning ettevõtte eesmärkide täitmisele kaasa aidata. Siiski tuleb juhtidel mõista, et see, mis motiveerib ühte inimest, ei pruugi motiveerida teist. Inimeste rahulolu tõstmiseks on mitmeid eri viise ning oluline on sealjuures see, et motiveerimisega tegeletaks pidevalt, mitte ainult siis kui personali seas on tekkinud rahulolematust. Kuid selleks, et teada saada, mis üldse töötajaid motiveerib, on vajalik nende uurimine ning vajaduste ning ootuste välja selgitamine. Luues eduka motivatsioonisüsteemi, aitab see ettevõttel hoida ning veelgi enam väärtustada oma personali.

Hotell London OÜ seas läbi viidud personali uuringu tulemused näitasid, et personali jaoks on olulised mitmed tegurid, mis aitavad kaasa nende motivatsiooni ning rahulolu suurenemisele. Kõige olulisemateks motivatsiooniteguriteks pidasid töötajad töötasu, lisatasu, meeldivat töökeskkonda ning töötingimusi. Meeldiva töökeskkonna loomine on aluseks sellele, et inimestel oleks oma tööd mugav ning rõõm teha ning nende rahulolu oleks sealjuures kõrgem. Samuti on töötasu üks teguritest, mis inimest tavaliselt kõige rohkem motiveerib. Dobre (2013, lk 57 sõnul) on rahal oluline mõju töötajate püüdlikkuse saavutamisele ning pühendumisele. Siiski ei ole töötasu pikaajaline rahulolu tõstmise võimalus, sest aja möödudes tahab iga inimene kõrgemat palka ning selle puudumisel väheneb ka töötaja motivatsioon ja rahulolu.

Uuringu teise osa tulemusest saab järeldada seda, et ettevõtte on suutnud luua keskkonna ning valida välja personali, kes on erinevate tööelu aspektidega pigem rahulolev. Kõige rohkem on kogu personal rahulolev üldise töökeskkonna ja -korraldusega. Nagu väitis Leblebici (2012, lk 38), siis on töökeskkond see valdkond, millel on väga suur mõju

inimese üldisele seisundile, produktiivsusele ning pühendumisele. Kui ettevõtte on töötajate jaoks loonud mugava töökeskkonna, siis on personal rohkem motiveeritud selleks, et oma tööülesandeid täita ning tööle tulemine olek nende jaoks samuti lihtsam. Siiski peaks ettevõtte jätkuvalt tagama selle, et kvaliteetsema ning parema klienditeeninduse nimel tuleks jätkuvalt pöörata rõhku töökeskkonna parendamisele. Näiteks tuleks ettevõttel pöörata tähelepanu administraatorite leti uuendamisele, mis muudaks administraatorite tööd veelgi mugavamaks ning efektiivsemaks ning seeläbi toimuks klienditeenindus samuti kõrgemal tasemel, mis samuti aitaks kaasa kliendirahulolu suurenemisele.

Keskmisest kõrgemalt hinnati samuti rahulolu kollektiiviga, mis näitab, et läbisaamine ning suhted personali seas on head. Lumley *et al* (2011, lk 101) sõnul tagab kõrgema rahulolu see, kui kaastöötajad on üksteise suhtes sõbralikud ning toetavad. Siiski saab töötajate vastustele tuginedes väita, et mõni osakond on oma kollektiiviga rohkem rahul ning aeg-ajalt võib meeskonnas levida ka kuulujutte, mis võib kaasa tuua töötajate rahulolu languse.

Ettevõtte juhtimisstiili ning töö endaga on samuti töötajad pigem rahulolevad. Juhid suudavad oma töötajaid efektiivselt juhtida ning see toob kaasa ühtsema koostöö ning samuti aitab see töötajatel olla oma töös veelgi produktiivsem. Kui töötajatel on oma tööülesanded selged ning arusaadavad, siis suudavad nad rohkem spetsiifiliselt keskenduda ning see aitab kaasa töösoorituste täitmisele. Selle tõttu on oluline, et juhid ei kasutaks ebaefektiivset juhtimisstiili, sest sellega võib töötajate töösooritus kahaneda ning see võib kaasa tuua selle, et töötaja lahkub oma ametist. (Ullah Sabri *et al* 2011, lk 122) Samas ei tunne personal, et juhid võtaksid kuulda nende mõtteid ja arvamusi juhtimisstiili parendamiseks. Autor soovib juhtidel võtta aega, et kuulata samuti oma töötajate arvamusi ning vastavalt võimalustele reaalsed ideed ellu viia. Kui töötajatel ei ole motiveerivaid tingimusi, siis on raske loota arenevale personalile, kuna töörahulolu pole piisav. Mitte ainult töötajad ei kaota enesehinnangut ja motivatsiooni, vaid samuti kandub ebaefektiivne teenindamine edasi klientidele.

Tunnustamine ning tagasiside sai samuti valdkondade jaotuses keskmisest kõrgema hinnangu. Kaymaz'i (2011) sõnul aitab see ettevõtte liikmetel jõuda paremini on

töösoorituste eesmärkideni. Siiski tõid töötajad esile selle, et kuigi ettevõtte tunnustab töötajate edusamme, siis toimub see harva. Samuti tunnevad töötajad, et heade töötulemuste puhul ei anta selle puhul nii suurel määral tagasisidet ning rohkem antakse negatiivset tagasisidet siis kui midagi on töös valesti läinud. Kui ettevõtte annab töötajatele liiga palju negatiivset tagasisidet, siis muudab see töötaja ebakindlaks oma töö suhtes ning võib kahandada tema motivatsiooni töötamiseks. (*Ibid* 2011) Selle tõttu on oluline, et juhid märkaksid samuti väikeseid detaile, mida töötajad on hästi teinud ning tunnustaksid inimest näiteks hea sõnaga, mis aitab kaasa inimese töösoorituse parendamisele. Oluline on aga anda tagasisidet kohe selle töö käigus. Kui töötaja teeb midagi hästi ning tema edusamme pannakse tähele, siis saab ka töötaja ise sellest teadlikuks ning see motiveerib teda veelgi edasi pingutama. Töötajaid võiks tunnustada järgnevalt:

- töötaja kiitmine edusammude eest töö käigus;
- kord kvartalis parima töötaja valimine;
- töötaja tunnustamine avalikult ühisüritustel.

Üldise hinnangu põhjal liigub informatsioon ettevõtte siseselt üsna efektiivselt. Siiski on töötajad toonud välja selle, et kui inimesed jätavad olulisi tööasju rääkimata või näiteks unustavad mingi informatsiooni edastada, siis tekitab see ebameeldivaid olukordi kõigile töötajatele. See kahandab väga olulisel määral töötajate töömotivatsiooni ning samuti tekib tööga rahulolematust. Sellisel juhul võib töötajates tekkida ka usaldamatuse tunne. See võib aga samuti tuua töötaja ametikohalt lahkumiseni ning koostöö halvenemiseni. Sellega seonduvalt teeb autor järgmised ettepanekud:

- ühisürituste korraldamine (võimalik anda kõigile korraga ülevaade ettevõttes toimuvast);
- osakonnapõhised koosolekud;
- luua süsteem, kuhu on kõigil töötajatel ligipääs ning kuhu on võimalik efektiivselt informatsiooni edastada;

Kõige rahulolematud on Hotell London OÜ töötajad töötasu ning pakutavate soodustusega. Ettevõtte pakub küll mõningaid soodustusi näiteks toitlustamise või teatrikülastuse osas kuid töötajad tunnevad, et see ei ole piisav. Samuti selgus

uuringutulemustest, et organisatsioonis ei pakuta piisavaid võimalusi koolituste korraldamiseks ning selle läbi ei pruugi töötajatel olla võimalusi oma töösoorituste parendamiseks. Soodustuste pakkumise võimalused töötajatele oleksid:

- võimalused spordi tegemiseks (spordiklubi liikmelisuse soodustus);
- soodustused partnerettevõtete külastamisel (Aura veekeskus ja AHHA);
- esimeste haiguspäevade hüvitamine ettevõtte poolt;
- tervise ja/või elukindlustus
- spordiüritustel osalemine.

Rahulolematus töötasuga ei tule juhtkonnale ilmselt ootamatuna ning see probleem esineb paljudes ettevõtetes. On teada, et töötasu hotellisektoris on tavaliselt madalam ning seda mitte ainult Eestis vaid ka mujal maailmas. Raha on oluline motivaator, sest aasta-aastalt on üldises elatustasemes näha, et hinnad tõusevad kiiremini kui palgatase ning selle tõttu peavad inimesed hoolikalt vaatama, et eelkõige nende põhivajadused nagu näiteks elamiskulud ning toit oleksid rahuldatud. Kui töötasu ei võimalda näiteks mingit osa rahast säästa mõne vajaduse rahuldamise jaoks nagu näiteks reisimine, siis võib see inimese motivatsiooni ning rahulolu tööl samuti kahandada. Rahal on väga suur ning oluline mõju sellele, kui suurel määral töötajad oma tööle pühenduvad ning kui püüdlikud on nad eesmärkide saavutamisel. Isegi siis kui ettevõtte tõstab töötaja töötasu või motiveerib teda näiteks preemiaga, siis on rahal siiski lühiajaline mõju töötaja motivatsioonile ning rahulolule. (Dobre, 2013) Autor teeb ettepaneku võimaluse korral maksta heade töötulemuste eest preemiat, mis motiveeriks töötajaid veelgi pühendunumalt töötama.

Samuti on töötajate arengu osas väga olulisel kohal arenguestlused ning koolitused. Läbi koolituste saab töötaja arendada oma oskusi töötamiseks ning see aitab samuti kaasa töötajate motiveeritusele. Autori arvates võiks töötajatele pakkuda keelekursusi, sest hotellis töötades on keeleoskus väga vajalik. Kuna organisatsiooni eesmärgiks on oma klientidele pakkuda võimalikult kvaliteetset teenust, siis on oluline klienti mõista ning klienti rahulolu suureneb läbi selle kui teenindaja suudab kliendiga suhelda tema emakeeles. Samuti tuleks uurida iga osakonna seas, millised koolitused aitaksid

teeninduskultuuri parendamisele osakonna põhiselt ning seejärel võiks ettevõtte juhtkond koostada koolitusplaani.

Selleks, et teada saada, mis motiveerib töötajaid oma tööd tegema on vaja nendega suhelda ning kitsaskohad välja selgitada. Eduka ettevõtte toimimise jaoks on oluline, et organisatsioonis töötaksid inimesed, kes on motiveeritud oma tööd tegema ning samuti võimaldab töötajate motiveerimine tõsta personali rahulolu. Töötajad, kes on rahulolevamad, panustavad oma tööd tehes rohkem energiat ning seeläbi aitavad nad ühtse koostööna jõuda ettevõtte eesmärkideni. Lõputöö autor loodab, et Hotell Londonis läbi viidud uuringu tulemused annavad ettevõtte juhatusele parema ülevaate oma töötajate arvamustest ning esitatud ettepanekud aitavad organisatsioonil mõista, milliste tegurite abil on võimalik personali motivatsiooni ning rahulolu tõsta.

KOKKUVÕTE

Iga ettevõtte soovib, et tema töötajad oleksid rahulolevad ning motiveeritud töötama selliselt, mis aitaks ettevõttel jõuda paremini oma eesmärkide poole. Mida rahulolevamad on ettevõttes inimesed, seda kvaliteetsem on ka nende töösooritus. Selleks, et teada saada, kui rahul ning motiveeritud on ettevõtte töötajad, tuleb neid küsitleda ning uuringu tulemustest lähtuvalt on ettevõttel võimalik saada informatsiooni, kuidas tõsta personali rahulolu. Samuti on töörahulolu mõistest vajalik aru saada selleks, et aidata ettevõttel olla jätkusuutlik nii organisatsioonilise arengu kui personali produktiivsuse osas.

Käesoleva lõputöö raames käsitleti mitmeid töörahulolu ja motivatsiooniga seotud teooriaid ning samuti käsitleti tegureid, millega on võimalik kaasa aidata töörahulolu ning motivatsiooni tõstmisele. Mitmed teoreetikud on püüdnud töörahulolu mõistet defineerida kuid siiani ei ole sellel ühte ja ainsat mõistet. Luthani sõnul on töörahulolu saavutamiseks kolm olulist dimensiooni, kus töörahulolu on pigem emotsionaalne seisund, see vastab sellele kui hästi on töötulemus vastanud ootustele ning samuti koosneb töörahulolu mitmetest erinevast tegurist. Kõige tuntumaks töörahulolu- ning motivatsiooniteooriaks on Frederick Herzbergi poolt loodud „Kahe teguri teooria“. Teooria kohaselt saab motivatsioonitegurid jagada kahte gruppi: motiveerivad tegurid ning hügieenilised tegurid. Ta lisas, et hügieenitegurite täitmine on vajalik selleks, et töötajad tunneksid ennast rahulolevana, aga see ei taga koheselt seda, et inimesed tunneksid ennast töökohal motiveerituna. Õiglusteooria väidab seda, et kui töötaja tunnetab, et organisatsioonis valitseb erinevate gruppide vahel õiglus, siis on suurem tõenäosus, et inimene tunneb ennast rahulolevana. Locke väärtuste-taju mudeli tugevuseks on see, et rõhutatakse töötulemuste erinevusi ning individuaalseid väärtusi.

Töötajate motiveerimine on alati olnud juhtidele probleemseks kohaks, sest iga töötajat motiveerib erinev tegur ning selle tõttu on raske ainult ühe motivatsiooniteguriga püüda kõiki töötajaid rahuldada. Kõige tuntumaks motivatsiooniteoreetikuks on ilmselt Abraham Maslow, kes paigutas vajadused hierarhiasse. Tema sõnul on vajaduse astmeid viis – füsioloogilised vajadused, kaitstusvajadus, kuuluvus- ja sotsiaalsed vajadused, tunnustusvajadus ning eneseteostusvajadus. Selle teooria kohaselt peab olema madalam vajadusaste täidetud enne seda kui inimene saab hakata tegelema järgmise astme vajaduse rahuldamisega. Alfrederi ERG teooria arenes välja Maslow vajaduste hierarhia teooriast ning tema jagas Maslow viis vajaduse astet kolmeks – eksistentsi, seotuse ning kasvu vajadus. Tema sõnul ei pea aga need olema hierarhilises järjestuses vaid inimest motiveerivad kõik kolm vajaduse gruppi kuuluvat vajadust korraga. Douglas McGregor pakkus aga välja teooria X ja Y, mille järgi on võimalik samuti hinnata inimese motivatsiooni. Tema sõnul eeldavad X-mudeli puhul juhid, et nende alluvad ei ole väga meelsasti motiveeritud oma tööd tegema. Seevastu Y-teooria väidab, et inimesed naudivad oma töö tegemist ning samuti motiveerivad juhid neid rohkem töötama. Vroomi ootuste teooria aga väidab, et inimest motiveerib töötama töö eest saadud tulemused ning premeerimine.

Tööraahulolu ning motivatsiooni on võimalik mõjutada ning tõsta erinevate tegurite abil. Kuna inimesed töötavad eelkõige raha pärast, siis on töötasu üks oluline tegur, mille abil on võimalik töötajat motiveerida. Siiski ei ole raha pikaajaline motivaator ning mitmete uuringute kohaselt on rahast veelgi olulisemad motivaatorid mitterahalised preemiad ning tunnustamine. Inimesed ootavad tunnustamist selle eest kui nad on oma tööülesannetega hästi hakkama saanud. Mida rohkem annavad nii kolleegid, kui otsesed juhid töötajale tagasisidet, seda rohkem püüdlevad nad veel paremate tulemuste poole ning samuti muudab see töötajat rahulolevamaks. Samuti on oluline positiivse ning negatiivse tagasiside andmise vahekord, sest tihtipeale ei panda väikeseid tööalaseid edusamme tähele ning pigem antakse negatiivset tagasisidet ebaõnnestunud töösoorituste tõttu. Lisaks sellele on oluline, et personali töökeskkond oleks loodud piisavalt mugavaks, et töökeskkond ei hakkaks mõjutama inimese rahulolu ning ei tekitaks töötajale terviseprobleeme.

Käesoleva lõputöö autor viis Hotell London OÜ personali seas läbi töörahulolu- ning motivatsiooni uuringu, et teada saada kuidas on ettevõtte personal rahul erinevate tööelu valdkondadega. Andmeid koguti küsimustiku abil, mis oli loodud juba varasema Tartu Ülikooli Pärnu kolledži üliõpilase Sigrit Parts poolt. Antud küsimustik tugines Spector'i 9-tahulisele töörahulolu mudelile, mis ei ole kirjanduses laialdaselt kasutatud. Käesoleva lõputöö autor hindas antud küsimustikku sobivaks enda uuringu tarbeks ning lisas omapoolsed vabad küsimused, mis toetasid antud ankeeti. Vabad küsimused olid lisatud sooviga saada personalilt isiklikku arvamust töörahulolu soodustavate teguritega seoses. Pilootuuring viidi ettevõttes läbi 7.–8.03.2016 ning põhiuuring viidi läbi 14.–20.03.2016. Uuringus osales 45-st töötajast 30, ehk 67% personalist, mille tõttu sai lõputöö autor uuringu analüüsimisel teha vaid esialgseid järeldusi. Töötajatele jagati paber kandjal ankeet, mis paluti täita ning seejärel korjas autor ankeedid koheselt enda kätte. Samuti saadeti osadele töötajatele, keda ei olnud võimalik uuringu perioodi jooksul kätte saada, ankeet internetis. Küsimustik koosnes kolmest osast ning vastajad jaotusid nelja rühma: vastuvõtt, restoran, majapidamisosakond ning juhtkond.

Uuringutulemustele tuginedes saab väita, et Hotell London OÜ personali töörahulolu ning motivatsioon on keskmisest kõrgem. Kõige kõrgema hinde sai terve personal seas väited, mis seostusid töökeskkonna ja -korraldusega ning kollektiiviga. Kuigi osakondade põhiselt sai välja tuua majapidamisosakonna, kus kollektiiviga rahulolu oli keskmisest natukene madalam, saab siiski väita, et ettevõttes on sõbralikud ning abistavad kolleegid, mis aitab kaasa motiveeritusele ning töörahulolu suurenemisele. Samuti hinnati keskmisest kõrgemaks valdkondi, mis puudutasid ettevõtte üldist juhtimist, eneseteostust ja arenguvõimalusi, töö ise, tunnustamine ja tagasiside ning info liikumine ettevõttes. Siiski selgus töötajate vastustest, et soovitakse rohkem informatsiooni selles osas, kuhu ettevõtte on liikumas ning soovitakse, et heade töötulemuste eest tunnustataks rohkem. Keskmisest madalamaks hinnati väiteid töötasu ning soodustuste kohta, mis ei ole ettevõttele uudiseks. Töötasu on üks olulisi komponente, mis motiveerib inimest oma tööle panustama ning selle tõttu tasub ettevõttel mõelda selle peale, et kas on võimalik töötajatele pakkuda preemiaid või rohkemaid soodustusi, mis aitaksid samuti kaasa töötajate motiveerimisele. Samuti selgus uuringu tulemustest, et töötajad sooviksid saada oma soorituse kohta rohkem

tagasisidet ning ettevõtte võiks heade töötulemuste eest rohkem tunnustust jagada. Samuti saab välja tuua töötajate soovi koolituste järgi, mis aitaks neil ennast täiendada ning arendada. Siiski saab antud tulemusi kasutada vaid üldistusena. Kõige olulisemate ettepanekutena saab välja tuua palgatõusu, mis motiveeriks töötajaid vähemalt lühiajaliselt ja rohkemate soodustuste pakkumine partnerettevõtete poolt. Lisaks on ühe olulisema ettepanekuna välja toodud töötajate tunnustamine ning tagasiside andmine, mis samuti on töötajate sõnul neile väga vajalik motivatsiooni suurendamiseks.

Uuringu tulemus andis väärtuslikku informatsiooni ettevõttele, mida juhtkond saab kasutada selleks, et pöörata suuremat tähelepanu parendust vajavatele valdkondadele. Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, milliste teguritega on võimalik tõsta personali töörahulolu ja motivatsiooni ning uuringust tulenevalt toodi välja ettepanekud, mille teostamisel oleks ettevõtte personal rohkem motiveeritud oma tööülesandeid täitma. Uuringu tulemusena saadi töötajate soovidest parem ülevaade ning tehti vastavad järeldused ja parendusettepanekud ettevõttele, mis loodetavasti on organisatsioonile abiks oma töötajate mõistmisel. Seega saab lõputöö eesmärgi täitmist lugeda õnnestunuks. Samuti võiks antud lõputöö pakkuda huvi teistele ettevõtetele, kus ei ole personali rahulolule ning motiveerimisele pööratud suurt tähelepanu. Inimressurss on organisatsiooni edasilikumiseks oluline komponent. Selle tõttu on vaja hoida oma töötajaid ning pakkuda neile võimalusi, mis aitab kaasa töötajate ettevõttesse püsima jäämisele.

VIIDATUD ALLIKAD

- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Creative Education*, 3(3), 309–314.
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine. Käsiraamat*. Tallinn: Kõliim.
- Anghelanche, V. (2015). A possible explanatory model for the relationship between teaching motivation and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(180), lk 235–240.
- Avneet, K. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061–1064.
- Aydin, O. T. (Sept.–Oct. 2012. a.). The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 24–30.
- Bakan, I., Erşahan, B., & Büyükbeşe, T. (2011). A Research Model on the Effects of Job Satisfaction, Extrinsic Motivation and Knowledge Sharing Intention on Knowledge Sharing. *China–USA Business Review*, 10(10), 1047–1060.
- Boshoff, C., & Arnolds, C. A. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alfreder's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 679–719.
- Burton, K. (2012). *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*.
- Caulton, J. R. (2012). The Development and Use of Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2–8.
- Çetinkaya, A. Ş. (2011). The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. *Journal of Transnational Management*, 16, 149–156.

- Chang, W.-L., & Yuan, S.-T. (2008). A Synthesized Model of Markov Chain and ERG Theory for Behavior Forecast in Collaborative Prototyping. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 9(2), 45–63.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*(24), 136–145.
- Chepkwony, C. C. (2014). The Relationship Between Rewards Systems and Job Satisfaction: A Case Study at Teachers Service Commission-Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 59–70.
- Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 1(5), 53–60.
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (May 2014. a.). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11–18.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation In the Workplace to Improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230.
- Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K. (July 2011. a.). Relationship Between Rewards and Employee's Motivation in the Non-Profit Organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 327–334.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work*. In M. Eid & M.A. Peiperl . New York: The Guilford Publications.
- Kaymaz, K. (2011). Performance Feedback: Individual Based Reflections and the Effect on Motivation. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 115–134.
- Kayode, O. (2013). Application of Theory X and Y in classroom management. *International Journal of Education and Research*, 1–10.
- Korpelainen, K. (s.a.). Innovatiivse organisatsioonid juhtimine. 1-11. Kasutamise kuupäev: 23. Aprill 2016. a., allikas <http://www.ekk.edu.ee/vvfiles/0/Innovatiivse%20organisatsioonid%20juhtimine.pdf>

- Leblebici, D. (2012). Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of a Bank in Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance*, 1(1), 38–49.
- London Hotell. (26. aprill 2016. a.). Allikas: Tartu Hotell London | Majutus Tartus | London Hotell: [<http://london.tartuhotels.ee/et/tartu-hotell/>]
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100–118.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1–6.
- Merrett, F. (2006). Reflections on the Hawthorne Effect. *Educational Psychology*, 26(1), 143–146.
- Muslim, N. A., Dean, D., & Cohen, D. (2006). Employee Job Search Motivation factors: An evidence from electricity provider company in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*(35), 532–540.
- Onimole, S. O. (2015). Work Design and Job Satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(10), 202–207.
- Ozguner, Z., & Ozguner, M. (2014). A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 207–215.
- Parijat, P., & Bagga, S. (September 2014. a.). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation - An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, VII(9), 1–8.
- Parts, S. (2014). Personali töörahulolu ja motiveerimine OÜ Hotell Tartu näitel. Pärnu. Kasutamise kuupäev: 3. Aprill 2016. a., allikas [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/43954/parts_sigrit.pdf]
- Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (December 2011. a.). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113–123.
- Priya, T. U., & Eshwar, T. S. (2014). Rewards, Motivation and Job Satisfaction of Employees in commercial Banks - An Investigative Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 70–78.

- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of Employee's Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 91–100.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39.
- Sager, K. L. (November 2008. a.). An Exploratory Study of the Relationships Between Theory X/Y Assumptions and Superior Communicator Style. *Management Communication Quarterly*, 22(2), 288–312.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161–179.
- Zafar, N., Ishaq, S., Shoukat, S., & Rizwan, M. (2014). Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 50–69.
- Zlate, S., & Cucui, G. (2015). Motivation and performance in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(180), 468–476.
- Taiwo, A. S. (March 2010. a.). The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), 299–307.
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzber's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (April 2007. a.). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1–16.

- Tepret, N. Y., & Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(195), lk 673–679.
- Ullah Sabri, P. S., Ilyas, M., & Amjad, Z. (December 2011. a.). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 121–128.
- Wei, L. T., & Yazdanifard, R. (2014). The impact of Positive Reinforcement on Employees Performance in Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9–12.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employee's job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24–32.
- Wu, W. (2012). The Relationship between Incentives to Learn and Maslow's Hierarchy of Needs. *Physics Procedia*(24), 1335–1342.
- Özpehlivan, M., & Acar, A. Z. (2015). Assessment of a Multidimensional Job Satisfsaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(210), 283–290.

Lisa 1. Hotell London OÜ personali töörahulolu ja motivatsiooni küsimustik

Lugupeetud vastaja. Käesoleva uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kui rahul ning motiveeritud on Hotell Londoni personal oma tööülesannete sooritamisel. Küsimustik on anonüümne ning saadud teavet kasutatakse ainult üldistaval kujul. Samuti kasutatakse neid andmeid Tartu Ülikooli Pärnu kolledži lõputöös „Personali rahulolu ja töömotivatsioon majutusettevõttes Hotell London näitel“. Olen väga tänulik, kui leiate 10–15 minutit aega, et küsimustikule vastata.

1. Kui olulised on Teie jaoks järgnevad töömotivatsiooni tegurid? (Palun märkige sobiva vastuse juurde x.)

	Väga oluline	Oluline	Pole eriti oluline	Ei ole oluline	Ei oska öelda
1.1.Töötasu					
1.2.Lisatasud ja soodustused					
1.3.Töökeskkonna turvalisus					
1.4.Meeldiv töökeskkond					
1.5.Töötingimused					
1.6.Toetavad kolleegid					
1.7.Tagasiside tehtud töö kohta					
1.8.Arenemisvõimalus					
1.9.Ühisürituste korraldamine					
1.10.Tööriietuse mugavus					

Hindamisel palun tõmmake ring ümber Teie arvates kõige sobivamale vastusevariandile:

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

		Olen nõus Pigem olen nõus Pigem ei ole nõus Ei ole nõus Ei oska öelda
TASUSTAMINE		
2	Minu töötasu motiveerib mind tööd tegema.	4 3 2 1 0
3	Minu töötasu vastab minu panusele töösse.	4 3 2 1 0
4	Minu töötasu on vastavuses minu teadmiste ja oskustega.	4 3 2 1 0
5	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes.	4 3 2 1 0
ENESETEOSTUS JA ARENGUVÕIMALUSED		
6	Minu töö pakub piisavalt arenemisvõimalusi.	4 3 2 1 0
7	Minu töö pakub põnevaid väljakutseid.	4 3 2 1 0
8	Tunnen, et õpin oma töökohal iga päev midagi uut.	4 3 2 1 0
9	Olen kindel, et soovin samal ametikohal töötamist jätkata ka tulevikus.	4 3 2 1 0
JUHTIMINE		
10	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid.	4 3 2 1 0
11	Juhtkond võtab otsuste tegemisel arvesse töötajate ettepanekuid ja soovitusi.	4 3 2 1 0
12	Minu otsene juht on oma töös piisavalt kompetentne ja eeskujuks teistele.	4 3 2 1 0
13	Olen rahul ettevõtte juhtimisstiiliga.	4 3 2 1 0
SOODUSTUSED		
14	Ettevõtte pakub töötajatele piisavalt soodustusi.	4 3 2 1 0
15	Ettevõttes korraldatakse piisavalt ühisüritusi.	4 3 2 1 0
16	Organisatsioon pakub täiendõppe ja koolitusvõimalusi.	4 3 2 1 0
17	Olen rahul soodustustega, mida ettevõtte mulle pakub.	4 3 2 1 0
TUNNUSTAMINE JA TAGASISIDE		
18	Minu töö tulemusi tunnustatakse.	4 3 2 1 0
19	Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest.	4 3 2 1 0

Lisa 1. järg

		Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
20	Minu otsene ülemus annab piisavalt tagasisidet minu töö kohta.	4	3	2	1	0
21	Minu ametialaseid edusamme hinnatakse juhtkonna poolt.	4	3	2	1	0
TÖÖKESKKOND JA –KORRALDUS						
22	Ettevõtte loob häid töötingimusi.	4	3	2	1	0
23	Minu töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad.	4	3	2	1	0
24	Tunnen ennast töökohal ohutult.	4	3	2	1	0
25	Mul on võimalus lõuna- ja puhkepausideks.	4	3	2	1	0
KOLLEKTIIV						
26	Ettevõttes on hea meeskonnatöö ja sõbralik õhkkond.	4	3	2	1	0
27	Minu kolleegid on vastutulelikud ja abistavad.	4	3	2	1	0
28	Koostöö erinevate osakondade vahel sujub hästi.	4	3	2	1	0
29	Meeskonnas ei levi kuulujutte.	4	3	2	1	0
TÖÖ ISE						
30	Minu tööülesanded on minu jaoks huvitavad.	4	3	2	1	0
31	Minu töö võimaldab minu oskusi ja teadmisi maksimaalselt rakendada.	4	3	2	1	0
32	Mul on võimalus teha tööd, mis pakub mulle rahuldust.	4	3	2	1	0
33	Tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid.	4	3	2	1	0
INFO LIIKUMINE ETTEVÕTTES						
34	Organisatsioonis on info kättesaadav ja liigub hästi.	4	3	2	1	0
35	Tööülesanneteks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt.	4	3	2	1	0
36	Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast.	4	3	2	1	0
37	Ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid firma tulemustest ja eesmärkidest.	4	3	2	1	0

Lisa 1. järg

38. Milliga olete oma töökohas kõige rohkem rahul?
39. Millised tegurid kahandavad Teie töömotivatsiooni?
40. Millised on Teie ettepanekud hotelli töötajate töömotivatsiooni suurendamiseks?

Vastaja andmed (Palun märkige sobiva vastusevariandi taha x):

Osakond: Vastuvõtt Restoran Majapidamisosakond Juhtkond

TÄNAN VASTAMAST!

Lisa 2. Hotell Londoni personali ning osakondade keskmised hinnangud

		Personali keskmine hinnang	Vastuvõtt	Juhatus	Majapidamisosakond	Restoran
TASUSTAMINE		2,3	2,5	2,8	2,1	2,4
2	Minu töötasu motiveerib mind tööd tegema.	3	3	4	3,5	3
3	Minu töötasu vastab minu panusele töösse.	2	3	2	2	2,5
4	Minu töötasu on vastavuses minu teadmiste ja oskustega.	2	2	2	2	2
5	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes.	2	2	3	1	2
ENESETEOSTUS JA ARENGUVÕIMALUSED		2,9	2	3,5	2,8	3
6	Minu töö pakub piisavalt arenemisvõimalusi.	3	2	3	3	3
7	Minu töö pakub põnevaid väljakutseid.	3	2	4	2,5	3
8	Tunnen, et õpin oma töökohal iga päev midagi uut.	2,5	2	4	2,5	2
9	Olen kindel, et soovin samal ametikohal töötamist jätkata ka tulevikus.	3	2	3	3	4
JUHTIMINE		3	3	3	3,3	3
10	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid.	3	3	3	3	3
11	Juhtkond võtab otsuste tegemisel arvesse töötajate ettepanekuid ja soovitusi.	3	3	3	3	3
12	Minu otsene juht on oma töös piisavalt kompetentne ja eeskujuks teistele.	3	3	3	3,5	3
13	Olen rahul ettevõtte juhtimisstiiliga.	3	3	3	3,5	3
SOODUSTUSED		2,4	2,5	2,5	2	2,3
14	Ettevõtte pakub töötajatele piisavalt soodustusi.	2	3	2	1,5	2

Lisa 2. järg

		Personali keskmine hinnang	Vastuvõtt	Juhatus	Majapidamisosakond	Restoran
15	Ettevõttes korraldatakse piisavalt ühisüritusi.	3	3	3	3	3
16	Organisatsioon pakub täiendõppe ja koolitusvõimalusi.	2,5	1	2	1	2
17	Olen rahul soodustustega, mida ettevõtte mulle pakub.	2,5	3	3	2,5	2
TUNNUSTAMINE JA TAGASISIDE		2,8	2,3	2,5	2,5	3
18	Minu töö tulemusi tunnustatakse.	3	3	3	3	3
19	Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest.	3	2	3	2,5	3
20	Minu otsene ülemus annab piisavalt tagasisidet minu töö kohta.	2,5	2	2	3	3
21	Minu ametialaseid edusamme hinnatakse juhtkonna poolt.	2,5	2	2	1,5	3
TÖÖKESKKOND JA –KORRALDUS		3,8	3,5	3,8	3,8	4
22	Ettevõtte loob häid töötingimusi.	3	3	3	3,5	4
23	Minu töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad.	4	4	4	4	4
24	Tunnen ennast töökohal ohutult.	4	4	4	3,5	4
25	Mul on võimalus lõuna- ja puhkepausideks.	4	3	4	4	4
KOLLEKTIIV		3,5	3,5	3,5	2,4	3,8
26	Ettevõttes on hea meeskonnatöö ja sõbralik õhkkond.	4	4	4	3	4
27	Minu kolleegid on vastutulelikud ja abistavad.	4	4	4	3,5	4

Lisa 2. järg

		Personali keskmine hinnang	Vastuvõtt	Juhatus	Majapidamisosakond	Restoran
28	Koostöö erinevate osakondade vahel sujub hästi.	3	3	3	1,5	4
29	Meeskonnas ei levi kuulujutte.	3	3	3	1,5	3
TÖÖ ISE		2,9	2,5	3,8	3,4	2,8
30	Minu tööülesanded on minu jaoks huvitavad.	3	3	4	3,5	3
31	Minu töö võimaldab minu oskusi ja teadmisi maksimaalselt rakendada.	2,5	2	3	3	2
32	Mul on võimalus teha tööd, mis pakub mulle rahuldust.	3	3	4	4	3
33	Tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid.	3	2	4	3	3
INFO LIIKUMINE ETTEVÖTTES		2,8	2,8	3,5	2,1	2,8
34	Organisatsioonis on info kättesaadav ja liigub hästi.	3	3	3	2	3
35	Tööülesanneteks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt.	3	3	4	2,5	3
36	Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast.	3	3	4	2	3
37	Ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid firma tulemustest ja eesmärkidest.	2	2	3	2	2

SUMMARY

PERSONNEL JOB SATISFACTION AND MOTIVATION BASED ON HOTEL LONDON

Helena Murula

Job satisfaction and motivation have been in the centre on much academic research. Every company wants its employees to be satisfied and motivated. The more satisfied the workers, the better are the chances for the company's success. Therefore it is very important to know how to motivate employees and keep the skilled workers from leaving the company.

The aim of this paper is to identify job satisfaction and motivation levels among Hotel London employees. The topic of this paper is relevant since there have not been any surveys conducted among the hotel personnel in recent years. The underlying assumption is that motivation and satisfaction are lower than average amongst the employees and improvements could be made. The main question for this thesis is: What resources could be used to raise the job satisfaction and motivation amongst Hotel London employees?

Data was collected via a survey (both a paper form and online questionnaire with the same questions were used). The questionnaire was divided into three parts. The first part included ten job satisfaction factors which the employees were asked to evaluate on the Likert scale of "very important" to "don't know". The second part included 36 statements about the satisfaction with pay, promotion, supervision, fringe benefits, contingent rewards, coworkers, nature of work and communication. The employees had

to indicate whether the statements are true or false, and additionally describe their personal thoughts about what motivates them to work and what does not. The employees were also asked to make suggestions for the company to raise satisfaction and motivation levels amongst the personnel. During the time of the survey, 45 people were working in Hotel London, but only 30 of them filled out the questionnaire, which is 67% of the sample. Therefore, it was possible to make tentative conclusions.

Results showed that factors such as salary, possibilities for promotion, pleasant work environment and working conditions, are very important for the employees in order to feel satisfied and motivated to do their work. Overall, the satisfaction amongst personnel is high except in the areas of salary and fringe benefits. Also, employees were dissatisfied with low levels of recognition and little opportunities for additional training.

To improve job satisfaction and motivation amongst Hotel London personnel, the following suggestions were made.

- Acknowledging the work of the employees. Besides pointing out mistakes that have been made, it is essential to give people feedback about their achievements to let them know their work is being noticed. Also, choosing the best worker in each quarter would potentially make employees work harder in order to win the title.
- Take time to listen to your employees. In order to understand what motivates people to work, it is important to ask for their opinions and recommendations. The workers could give valuable information to help improve the environment they are working in.
- Organize more team building events. This is a great opportunity for people to spend time together and get to know each other even more. It could also deepen the cooperation with each other.
- Find opportunities for employees to get access to more fringe benefits. This could include sporting facilities, providing payment for the first days of sick leave, providing life insurance, covering costs for major sporting events such as marathons etc.

- Providing training plans for the employees. This helps to improve their skills necessary for the job. For example, customer service training would help receptionists and restaurant employees provide better customer service.

Overall, Hotel London employees are satisfied and motivated, but there are areas that could be improved. Suggestions made in this paper can help the organization to pay more attention towards motivating the staff. Skilled and motivated staff is the way to company's success and high customer satisfaction.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Helena Murula ,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Personali rahulolu ja töömotivatsioon Hotell London näitel,

mille juhendaja on Heli Tooman, PhD,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **19.05.2016**