

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Anna Šamarina

**TÖÖRAHULOLU JA PERSONALI
MOTIVATSIOON HESTIA HOTEL
SEAPORTI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kai Tomasberg, MA

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Kai Tomasberg

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Ilona Kandelin

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Anna Šamarina

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Peatükk Motivatsioon, motivatsiooniteooriad ja töörahulolu	6
1.1. Motivatsioon.....	6
1.2. Motivatsiooniteooriad	9
1.3. Töörahulolu	11
1.4. Motivatsiooni- ja töörahulolutaseme suurendamine, traditsioonilised ja ebatraditsioonilised meetodid.....	13
2. Motivatsiooni- ja töörahulolu-uuring	16
2.1. Ettevõtte lühitutvustus.....	16
2.2. Töörahulolu- ning motivatsiooniuringu valim, meetodika ja korraldus	17
2.3. Uuringutulemuste analüüs.....	18
2.4. Järeldused ja ettepanekud.....	28
Kokkuvõte.....	33
Viidatud allikad.....	35
Lisad.....	40
Lisa 1. Joonis – juhtide panus töötajate motivatsiooni suurendamisel	41
Lisa 2. Veebiankeet.....	42
Резюме.....	48

SISSEJUHATUS

Selles lõputöös käsitletakse kahte olulist teemat tänapäeva töökeskkonnas: motivatsioon ja töörahulolu. Nad on omavahel seotud ning mõjutavad üksteist suurel määral, kuna töörahulolulase on tihedalt seotud töötajate motivatsiooniga teha tõhusalt tööd. Töörahulolust sõltub töötajate töö efektiivsus ja tulemuslikkus, lojaalsustase organisatsioonile ning nende motivatsiooni tase. (Козоненко, 2015, lk 1)

Tänapäeval muutuvad töökohal motivatsiooniteemad üha olulisemaks mitte ainult töötajate, vaid ka ettevõtte juhtide jaoks. Kaasaegses ühiskonnas, kus toimuvad pidevad muutused, on oluline, et töötajaskond oleks motiveeritud – see on võti edukate strateegiate elluviimisel ja stabiilse turupositsiooni saavutamisel. (Дубина, *et al.*, 2022, lk 6) Iga päev kaotavad töötajad kogu maailmas vajalikku sisemist motivatsiooni. Vaid 15% tunneb end tööl tõeliselt energiliselt. Gallupi uuring näitab, et ainult 15% töötajatest on tõeliselt pühendunud oma tööle, mis tekitab globaalse tööjõu motivatsiooni osas murettekitava olukorra. Töökeskkonna stabiilsus ja tõhusus suurenevad oluliselt, kui töötajad on piisavalt motiveeritud. Statistika näitab, et tugevalt motiveeritud meeskonnad puuduvad töölt 41% vähem ning nende tootlikkus on koguni 17% kõrgem. (Maatta, 2022)

Hotellimajandust ähvardab samuti oht, et töötajad kaotavad oma motivatsiooni. Selles valdkonnas mängib olulist rolli klientide teeninduskvaliteet ning kui kvalifitseeritud tööjõud puudub, suureneb töökoormus ja motivatsiooni kaotus. (Волотова & Ольшанская, 2016, lk 2)

See teema on oluline ka hotellile Hestia Hotel Seaport, kus töötavad üle 10-aastase tööstaaziga töötajad, kuna aja jooksul võib iga töötaja kogeda motivatsiooni kaotust või puudujääki. See uurimistöö on loodud selleks, et välja selgitada, kuidas hoida meeskonnas motivatsiooni ja innustada uusi töötajaid, ning hinnata ka olemasoleva personali stiimulisüsteemi efektiivsust. Analüüs aitab mõista, mis täpselt motiveerib

töötajaid, ning tuvastada valdkonnad, kus nende töörahulolu võiks paraneda ja kus neid toetada. Lisaks aitab uurimus varakult märgata võimalikke probleeme või rahulolematust, et oleks võimalik kiirelt reageerida ja neid ennetada, tagades kõrge efektiivsuse ja tootlikkuse taseme.

Lõputöö eesmärk on esitada Hestia Hotel Seaporti juhatusele ettepanekud personali töörahulolu tõstmiseks ja motiveerituse suurendamiseks, põhinedes teoreetilistel lähenemistel ja uuringu tulemustel. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisküsimused: millised on erinevad motiveerimismeetodid ja kuidas need mõjutavad töörahulolu; kas erinevad tasustamise, tunnustamise või arenguvõimaluste pakkumise viisid mõjutavad töötajate motivatsiooni?

Autor viib läbi uuringu, kasutades küsitlusi, tänu millele saab autor analüüsida praegust olukorda ning pakkuda välja soovitusi või ettepanekuid tulevikuks.

Töö koosneb kahest osast – teoreetilisest ja empiirilisest osast. Esimeses osas on teoreetiline ülevaade, mis koosneb neljast alapeatükist. Esimeses alapeatükis keskendutakse motivatsiooni mõiste ja selle mõjutegurite uurimisele. Teine alapeatükk uurib motivatsiooniteooriaid. Kolmandas alapeatükis käsitleb autor töörahulolu kontseptsiooni ja tegureid, mis seda mõjutavad. Viimases, neljandas alapeatükis käsitletakse uuenduslikke ja mittestandardseid meetodeid töötajate motiveerimiseks. Teine töö osa, empiiriline osa, koosneb samuti kolmest alapeatükist. Esimene alapeatükk annab lühiülevaate hotellist Hestia Hotel Seaport. Teine alapeatükk kirjeldab uurimistöö läbiviimist ja saadud tulemuste analüüsi, viimases alapeatükis tuuakse välja järeldused ning märgitakse nõrgad kohad, millele juhtkonna tähelepanu suunata, et kollektiivi tööd parendada.

Töö teoreetilises osas tugineb lõputöö autor Douglas McGregori X ja Y teooriale ja Abraham Maslow' vajaduste teooriale. McGregori teooria X eeldab, et inimesed ei armasta tööd teha ja neid on vaja kontrollida, samas kui teooria Y usub, et töö võib olla rahulolu ja eneseväljenduse allikas. Töö ettevalmistamisel kasutatakse teadusartikleid, mis käsitlevad töörahulolu ja motivatsiooni teemasid.

1. PEATÜKK MOTIVATSIOON, MOTIVATSIOONITEOORIAID JA TÖÖRAHULOLU

1.1. Motivatsioon

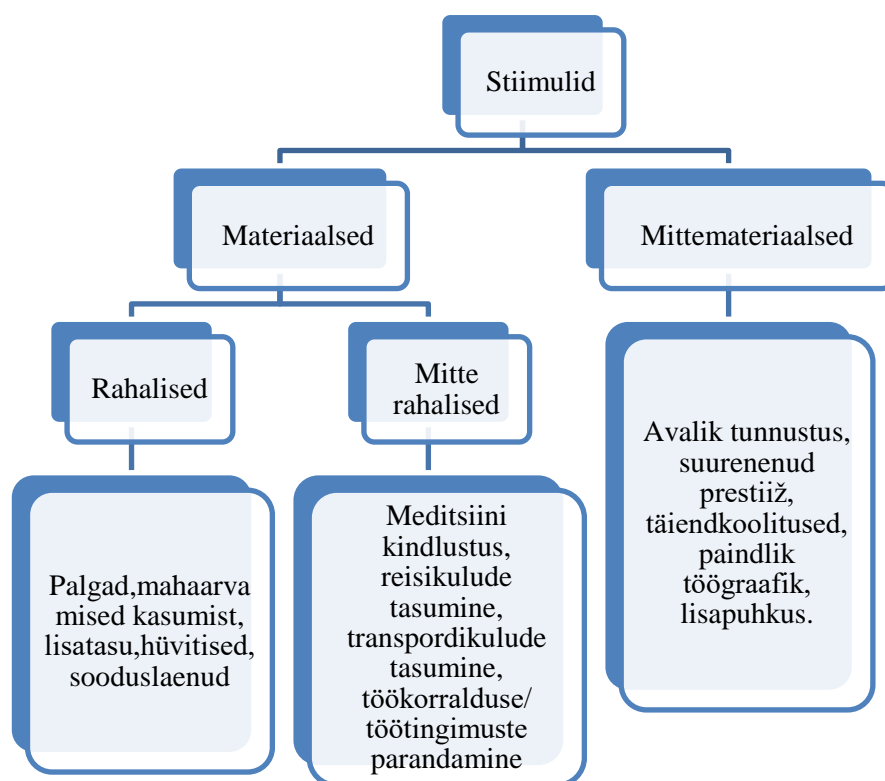
Selles alapeatükis käsitletakse põhjalikumalt motivatsiooni olulisi aspekte. Samuti analüüsitakse, millest need mõisted koosnevad ja milliseid komponente need hõlmavad, ning pööratakse tähelepanu teguritele, mis neid mõjutavad.

Turismifirmade personalipoliitika üks olulisemaid elemente on töömotivatsioon. Personali motivatsioon on peamine vahend, kuidas tagada ressursside optimaalne kasutamine ning mobiliseerida olemasolev personalipotentsiaal. Täna nõuab organisatsiooni tõhus tegevus vastutustundlikke ja aktiivseid töötajaid, kes on kõrgelt organiseeritud ja püüdlevad tööalase eneseteostuse poole (Кошелева, 2014, lk 1).

Motivatsioon on inimese sisemine seisund, mis on seotud tema vajadustega ning mis stimuleerib ja suunab tema tegevust eesmärgi saavutamiseks (Ляндау, *et al*, 2020, lk 1). Motivatsiooni eesmärk on luua tingimused, mis stimuleerivad inimest tegutsema kõige suurema mõjuga, et saavutada oma eesmärk. (Болдырева, 2013, p. 167) Laiemas tähenduses on motivatsioon tingimuste loomine, mis reguleerivad töösuhteid ja motiveerivad töötajat ennastalgavalt töötama, nähes seda ainsa võimalusena, kuidas oma vajadusi rahuldada. (Ляндау, *et al*, 2020, lk 1). Motivatsioon koosneb kahest põhikomponendist – motiividest ja stiimulitest. Motiiv on sisemine jõud, mis paneb inimese teatud toiminguid tegema või teatud viisil käituma. Selle põhjuseks võib olla nii sisemine seisund kui ka kokkupuude keskkonnaga. Motiivid mõjutavad käitumist, suunavad tegevust, reguleerivad töö intensiivsust ja võivad eesmärkide saavutamisel toetada ausust, visadust ja hoolsust. (Истратий, 2021, lk 113) Stiimul on see, mis julgustab eesmärgi saavutamiseks tegutsema. See võib olla majanduslik ja mittemajanduslik. Majanduslik stiimul hõlmab materiaalselt kasu, samas kui

mittemajanduslik aitab omandada nii materiaalseid kui ka parandada vaimset heaolu. (Истратий, 2021, lk 114)

Praegu püüavad juhid kasutada motivatsiooni, et väärtuslikku personali alles hoida ja koondamist vältida (Грицюк, 2023, lk 45). Hotelli töötajate motivatsiooni võib tagada mitmel viisil, hõlmates nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid lähenemisviise. Enne konkreetse stiimulistrateegia valimist on oluline arvestada organisatsiooni finantsseisundit, äritegevuse tingimusi, piirkonna elatustaset ning töötajate kvalifikatsiooni ja tootlikkust (Рубцова, *et al.*, 2021, lk 541). Stiimulid on jagatud kaheks: materiaalseks ja mittemateriaalseks. Nende täpsem jaotus on esitatud esimesel joonisel (joonis 1), kus selgitatakse erinevaid motivatsiooni tüüpe ja on toodud näiteid nende kohta.



Joonis 1. Ettevõtte töötajate stimuleerimise tüübid. Allikas: Богушевич, 2019, lk 9

Tänapäeval kasutavad enamik ettevõtteid materiaalse tasu süsteemi, mille kaudu aga ei saa alati töötajate potentsiaali tõhusalt arendada. Materiaalne motivatsioon, nagu kõrge palk või boonused, ei ole kõigi jaoks stiimul, mis julgustab inimesi tööle. Immateriaalsed motivatsioonitehnikad, nagu rahuloluline töö tegemine, kolleegide

tunnustamine ja karjäärivõimalused, võivad olla paljude töötajate jaoks tähendusrikkamad. Kui töö ei paku töötajale mingit naudingut ega rahulolu, ei suuda isegi kõrge palk teda pikka aega ettevõttes hoida. Seetõttu on vaja arvestada nii materiaalse kui ka mittemateriaalse motivatsioonimeetoditega, kui tahetakse luua soodne keskkond töötajate töövõime jaoks (Богушевич, 2019, lk 8).

Töötaja motiveerimisel mängib olulist rolli juhtkond, sest töötaja edu sõltub sellest. Juht seab töötajatele eesmärgid, varustab neid ressurssidega, korraldab tööd ja sisendab töötajatele enesekindlust. Juhil ülesanne on luua ettevõttes ka soodne õhkkond – toetuse, usalduse ja tervislike moraalse suhete õhkkond (Стеклова, 2021, lk 62). Kaasaegse tööturu tingimustes eksivad paljud juhid, arvates, et ainus stiimul töötajatele on palk. Siiski pole ei palk, karjääri areng ega isegi mugav kontor ainukesed motivatsiooni määravad tegurid, kuna pärast nende privileegide teatud taseme saavutamist muutub töötajate motivatsioon väljakutseks (Жданкин, 2019, lk 310). Veel üheks probleemiks töötajate motivatsioonitegurite kasutamisel on see, et juhid sageli ei näita piisavalt huvi oma alluvate motivatsiooni vastu. See puudujääk on seotud täiendavate tööjõukulude ja täiendavate oskustega ning protsess ise võib tunduda keeruline ja kvantitatiivselt hindamatu (Жданкин, 2019, lk 312). Igaräevane vähemalt lühiajaline suhtlus iga töötajaga võimaldab tuvastada probleeme ja meeleolu kollektiivis, mis omakorda aitab vältida motivatsiooni langust (Рубцова, *et al.*, 2021, lk 4).

Hotelliettevõtetes esineb olukordi, kus teeninduskvaliteet kannatab ja töötajad kaotavad motivatsiooni mitmel põhjusel: osakondade eraldatus; vähene suhtlus töötajate ja juhtide vahel; töötajate väärtuste ja põhimõtete mittevastavus; ebapiisav arusaamine igast osakonna töö eripärast; töötulemuste puudulik tunnustamine või nende alahindamine juhtkonna poolt; piiratud karjäärivõimalused või sidusustunne ettevõttega; töötajate ideede ja algatuste ignoreerimine; ebapiisavad töötingimused ja madal tasustamine; võimetus oma potentsiaali täielikult rakendada (Пономарева & Сосновских 2022, lk 48).

Individuaalne lähenemine eri töötajate motivatsioonile on ettevõtte edu võti. Ainult rahulolev töötaja suudab teha rahulolevaks ettevõtte kliendi, mis omakorda on külalislahkuse valdkonna peamine missioon (Рубцова, *et al.*, 2021, lk 542).

Nagu näha on motivatsioon sisemine seisund, mis suunab inimest tema eesmärkide poole. Seda mõjutavad nii materiaalsed kui ka mittemateriaalsed tegurid. Juhtimine mängib olulist rolli töötaja motivatsioonis.

1.2. Motivatsiooniteooriad

Selles alapeatükis käsitletakse peamisi motivatsiooni- ja töörahulolu teooriaid. Igas jaotises esitatakse valitud teooria ülevaade ja analüüsitakse, kuidas selle teooria järgimine võib aidata paremini mõista alluvate vajadusi. Samuti arutatakse, millele juhil tuleks tähelepanu pöörata motivatsioonitaseme tõstmisel.

On olnud paljusid mitmekesiseid teooriaid, mis on püüdnud selgitada motivatsiooni kontseptsiooni. Teadlased on uurinud motivatsiooni teemat aastaid ja saavutanud märkimisväärseid edusamme motivatsiooni selgitamisel, mis võib olla töökohal tõlgendatav (Mansaray, 2019).

Motivatsiooni uurimise alustalad pärinevad A. Maslow' vajaduste hierarhia teoriast, millele on toetunud ka D. McGregori ja F. Herzbergi uurimused (Абаев, 2016, lk 1). Maslow' teooria järgi jaotuvad inimese vajadused viide kategooriasse: füsioloogilised vajadused, turvalisusvajadus, sotsiaalsed vajadused, tunnustusvajadus ja eneseteostamise vajadus (Абаев, 2016, lk 2). Juhtidel on võimalik analüüsida ja motiveerida töötajaid iga vajaduse tasandi alusel, teadvustades, et motiveerimine toimub rahuldamata vajaduste kaudu (Fisher, 2009).

Hlebnikov märgib, et hotelli motivatsioonisüsteemi loomisel on oluline arvestada mitte ainult töötajate soove, vaid ka ettevõtte eesmärgi. Ta soovib Maslow' vajaduste hierarhiat ümber mõtestada, et iga tasand vastaks hotelli tegevuse teatud aspektidele. Sellise lähenemise kaudu saab valida personali põhivajadustele vastavad motivatsioonimeetodid. Hotelliteeninduses saab neid vajadusi rahuldada järgmiselt:

- Eneseteostusvajadus: selle vajaduse rahuldamiseks on oluline pakkuda nii materiaalseid kui ka immateriaalseid motivatsiooniviise. Materiaalsed võivad olla hüved, auhinnad ja töö edu tunnustamine, samas kui immateriaalsed meetodid hõlmavad kvaliteetse korporatiivkultuuri loomist, näiteks ühiste reise või spordiürituste korraldamist.

- Tunnustusvajadus: selle vajaduse jaoks kasutatakse erinevaid meetodeid, sealhulgas materiaalseid, mittemateriaalseid, organisatsioonilisi ja mainemetodeid. Siin mängivad olulist rolli ettevõtte maine, töötaja staatus ja prestiiž.
- Sotsiaalsed vajadused: selle vajaduse rahuldamiseks kasutatakse erinevaid meetodeid, sealhulgas tagasisidet juhtkonnalt, materiaalseid stiimuleid, staatust ja organisatsioonilisi võimalusi.
- Turvalisusvajadus: mõjutab töötaja stressitaluvust, lojaalsust ja pühendumust ettevõttele. Et motiveerida töötajaid, on oluline kasutada materiaalseid (näiteks „puhas“ palk, mitte ümbrikupalk) ja organisatsioonilisi meetodeid.
- Füsioloogilised vajadused: moodustavad aluse tööle asumiseks. Peamiselt rahuldatakse neid materiaalsete meetoditega, kuid pakutakse ka mittemateriaalseid stiimuleid, nagu koolitused ja treeningud (Стрекопытова, 2020, lk 36).

Kuigi Maslow' hierarhia teooria on oluline, tuleb arvestada, et see on iga inimese jaoks erinev ning tõhusa meeskonna motivatsioonisüsteemi loomiseks on vaja juhil hinnata igat töötajat individuaalselt, et mõista tema konkreetseid vajadusi (Завирский, 2019, lk 136).

Vaadates motivatsiooni kui töötaja ja juhi tegevuste kogumit, ei saa mainimata jätta McGregori teooriat, mis uurib motivatsiooni ja töörahulolu mõju tootmistulemustele (Noland, 2014, lk 146).

McGregor eristas kahte personalijuhtimise lähenemist, tuntud kui „X-teooria“ ja „Y-teooria“, mis põhinevad sellele, kuidas juhtkond suhtub oma töötajatesse. Need teooriad kirjeldavad kahte vastandlikku tööjõu motivatsioonimudelit, mida juhid rakendavad töötajaid juhtides (Aithal, 2016, lk 809).

X-teooria kirjeldab juhtimisstiili, mis põhineb range ja autoritaarse kontrolli meetoditel. Selles lähenemises peetakse alluvaid initsiatiivituteks ja motiveerimata töötajateks, kes järgivad juhtkonna juhiseid täielikult. Neil on piirangud oma arvamuste avaldamisel töö, palga ja juhtkonna kehtestatud nõuete kohta. Sellises organisatsioonis suhtleb juht alluvatega eeldusel, et töötajad suhtuvad töösse negatiivselt, püüavad vastutust vältida ja eelistavad rangeid kontrolli- ja sunnimeetmeid. Nad janunevad turvalisuse ja kindlustunde järele, tavaliselt ilma suurte ambitsioonideta. Juhtkond on see, kes

langetab organisatsiooni puudutavaid otsuseid ning paneb paika poliitika, seda personaliga konsulteerimata (КНЫШОВ, 2017, lk 112).

Y-teooria on demokraatlik juhtimisstiil, mis hõlmab juhtimise delegeerimist, meeskonnas konsensuse poole püüdemist, töötajate psühholoogiliste vajaduste rahuldamist (neid hinnatakse, austatakse ja julgustatakse), motivatsiooni töötada ja paremaid töötingimusi. Seda tüüpi juhtimine võtab arvesse nii ettevõtte vajadusi kui ka töötajate huve, kes püüavad organisatsioonile kasu tuua. Demokraatlik juht suhtub oma töötajatesse positiivselt, uskudes nende loomulikku motivatsiooni ja soovi teha loominguulist ning vastutustundlikku tööd. Ta ei kasuta hirmutamist, vaid pigem innustab neid saavutama edu ja olema enesekindel, mis omakorda motiveerib neid veelgi. Lisaks hindab ta töötajate intelligentsust ja nutikust, mida autoritaarne juht sageli alahindab (КНЫШОВ, 2017, lk 113).

Uurijad nõustuvad sellega, et töötajate liigitamine ainult ühte leeri on ebaotstarbekas, kuna tõhus juhtimine nõuab iga töötaja individuaalsete omaduste arvestamist. Mõned eelistavad autokraatlikku juhtimisstiili oma isiklike eelistuste tõttu. Siiski on enamus inimesed rahulolevamad ja nende tootlikus on suurem, kui järgitakse Y-teooria juhtimis põhimõtteid. Teadusuuringud viitavad ka sellele, et inimesed võivad edukalt teha tööd, mis neile meeldib, sõltumata konkreetse juhtimisstiilis (Noland, 2014).

Võib öelda, et rakendades Maslow' ja McGregori motivatsiooniteooriaid tasub eelkõige arvestada kollektiivi vajaduste ja erinevustega, millest lähtuvalt saab välja töötada kõige sobivamad motivatsioonimeetodid.

1.3. Tööraahulolu

Selles alapeatükis käsitleb autor tööraahulolu kontseptsiooni ja tegureid, mis seda mõjutavad.

Tänapäeval on üks personalijuhtimise olulisi teemasid tööraahulolu. Küsimused sellest, kuidas töötajad suhtuvad oma töösse, millist juhtimisstiili kasutab juht ja kuidas see mõjutab meeskonna üldist õhkkonda, on alati köitnud teadlaste tähelepanu. Inimese jaoks ei ole töö ainult konkreetsete ülesannete, missioonide ja kohustuste täitmine. See hõlmab ka suhtlemist kolleegide ja juhtkonnaga, organisatsioonipoliitika ja reeglite

järgimist, pidevat ümbritseva olukorra arvestamist ning valmisolekut muutusteks (Нечепоренко, 2013, lk 45).

Tööraahulolu on seisund, kus töötaja on oma tööga rahul ja ta saab oma töö ja pingutuste eest õiglast tasu. Kui töötaja on oma tööga rahul, siis ta muutub motiveeritumaks, et suurendada oma tootlikkust, mis omakorda suurendab hotelli üldist tootlikkust (Сармад, 2022, lk 22).

Motivatsiooni puudumise ja töörahulolematuse erinevus seisneb selles, et motivatsioonipuudus on pikaajaline protsess, samas kui töörahulolematust võib iseloomustada ühe konkreetse ajalise sündmusena (Пономарева & Сосновских, 2022, lk 55). Tööraahulolu languse emotsionaalsed ja käitumuslikud tunnused ilmnevad järgmiselt: suurenenud konfliktid, ärrituvus, väsimus, hiline mine, sagedam haiguslehe võtmine, puudub soov pingutada kõrge tootlikkuse jaoks, töövõime ja tehnoloogilise distsipliini häiritus. Töörahulolematuse avaldub madalas töötulemuses, kõrges töötajate voolavuses, nende ebastabiilsuses ja tööaktiivsuse vähenemises (Пономарева & Сосновских, 2022, lk 48).

Muutused ühiskonnas, mida on raske ennustada, nõuavad juhilt paindlikkust ning ta peab olema nendeks valmis. Ta peab suutma analüüsida väliseid piiranguid ja sisemisi võimalusi, valmistuda riskiks, hallata aega ja ennetada oma otsuste tagajärgi. On oluline, et juht rakendab juhtimisteooriaid, ühendades need individuaalsete omadustega. Juhtimisstiili, töötajate rahulolu taseme ja organisatsiooni üldise atmosfäärihoiaku vahel on tihe seos. Kui juht suhtleb tõhusalt meeskonnaliikmetega, pöörab neile tähelepanu, võtab arvesse nende individuaalseid omadusi ja ametialaseid omadusi, saab ta valida juhtimisstiili, mis aitab kaasa meeskonna töö produktiivsusele. See lähenemisviis tagab meeskonnaliikmetele professionaalse edu ja rahulolu täidetavate ülesannetega (Нечепоренко, 2013, lk 46).

Tööraahulolu mõistmiseks on oluline mõista Richard Hackmani ning Greg Oldhami motivatsiooniteooriaid. R. Hackman ja G. Oldham töötasid välja töö motiveerivate omaduste mudeli, kus teatud parameetreid peetakse töötajate positiivsete seisundite ja motivatsiooni allikateks. Hackmani ja Oldhami uuringu eesmärk on parandada töökogemuse kvaliteeti ja töötajate tulemuslikkust. Nad tõid välja viis töö põhiomadust:

- Oskuste mitmekesisus: erinevad tegevused ja oskused nende sooritamiseks.
- Tööülesannete täielikkus: töö täitmine algusest lõpuni nähtava tulemusega.
- Töö tähtsus: tajumine, et ülesanne on oluline ja väärtuslik ettevõttele või tarbijatele.
- Autonoomia: töötaja vabadus ja valik ülesande planeerimisel ja täitmisel, enesehinnangu tõstmine.
- Tagasiside: info esitamine töötajale töö tulemuste kohta. (Маркешина, 2018, lk 214)

Mudel töö omadustest näitab järgmist sõltuvust: mida rohkem on tööl olemas neid viit põhijoont, seda motiveeritum on töötaja, seega seda paremad on tema tulemused ja töö kvaliteet ning vastavalt sellele on töörahulolu suurem. Nende uuringud näitasid, et töö, mis vastab nõuetele, tekitab rahulolu, motiveerib ja loob kuuluvustunnet. Sellel tööl on kõrge motivatsioonipotentsiaal, kuid selle mõju võib olla erinev inimestele erinevate isiklike kasvuvajaduste korral (Маркешина, 2018, lk 214).

1.4. Motivatsiooni- ja töörahulolutaseme suurendamine, traditsioonilised ja ebatraditsioonilised meetodid

Antud alapeatükis toob autor välja võimalikud viisid, kuidas töötajaid motiveerida. Käsitletakse nii traditsioonilisi kui ka ebatraditsioonilisi motivatsioonimeetodeid.

Traditsioonilised meetodid

Edukas motivatsioonistrateegia hotellisektoris on personali koolituse tähtsuse tunnustamine. Koolitus mängib võtmerolli töötaja pädevuse kujunemisel, mis omakorda mõjutab otseselt hotelli mainet ja külaliste teeninduskvaliteeti (Жуков, 2020, lk 33). Mõned uurijad märgivad, et positiivse ja toetava töökeskkonna loomine ning töötajatele võimaluste pakkumine erialaseks kasvuks ja arenguks oluliselt suurendab nende motivatsiooni ja töörahulolu. Seega on hotellijuhtide jaoks oluline pidevalt täiendada oma töötajate kvalifikatsiooni. Hotell peaks pakkuma mitmekesiseid haridusvõimalusi, sealhulgas seminare, veebipõhist õpet ja täiendkoolitusi, eesmärgiga mitte ainult tugevdada töötajate lojaalsust ja nende aktiivset osalemist hotelli elus, vaid ka stimuleerida nende pidevat õppimist ja arengut (Сармад, 2022, lk 23). Et suurendada töötajate osalust hotelli elus, on oluline, et iga töötaja tunneks oma tähtsust ja rolli

ettevõtte toimimises. Seda saab teha, luues hotellis erinevaid arutelurühmasid. Sellised algatused aitavad suurendada personali huvi oma töö tulemuste vastu, kuna nad teadvustavad, et nende arvamust võetakse arvesse juhtimisotsuste langetamisel ja hotelli tegevuse edasiseks täiustamiseks (Жуков, 2020, lk 36).

Individuaalne hindamine on oluline töötajate tõhususe mõõtmise viis, mille abil saab tuvastada nende tugevused ja nõrkused ning võtta meetmeid meeskonnatöö parandamiseks. Regulaarne tagasiside on oluline, et töötajad teaksid, kuidas neil läheb ja millistes aspektides on võimalik end veel täiustada oma tulemusi (Лустина, 2018, lk 37).

Teambuilding – see on viis, kuidas suurendada töötajate rahulolu ja motivatsiooni hotellindusettevõttes. Meeskondade loomine ja meeskonnatöö meetodite kasutamine on eriti oluline, võttes arvesse konkurentsi tihenemist hotelliteenuste turul. Teadlased märgivad, et hotellinduse edu sõltub tõhusast personalijuhtimisest ja kogemuste jagamise oskusest. Seetõttu on oluline korraldada personalile koolitusi, et parandada nende oskusi. Hotelliäris on oluline kogu meeskonna jõupingutuste ühendamine, et tagada külaliste kõrge teenindustase. *Teambuilding*'u alused on psühholoogilised põhimõtted, mis julgustavad töötajaid uute olukordadega kohanema, õigeid otsuseid langetama ja stressitaluvust suurendama (Маюрова, 2021, lk 181).

Ebatraditsioonilised meetodid

Traditsiooniliste motivatsioonimeetoditega võidakse ära harjuda ning nad võivad aja jooksul kaotada oma mõju. Seetõttu peaksid ettevõtted kaaluma ebatavaliste ja ebatraditsiooniliste motivatsioonimeetodite rakendamist. Need võivad olla ühekordsed või regulaarsed ning loovad ettearvamatus, mis julgustab töötajaid püüdlema erinevate ülesannete kvaliteedi parandamise poole. Näiteks võib juht korraldada koosoleku ja teatada, et kuu parim töötaja saab silmapaistva töö eest minna romantilisele õhtusöögile peenes restoranis. Järgmisel kuul võib juht aga premeerida töötajat muude saavutuste eest, luues sellega ettearvamatus tunnet, kuna töötaja ei tea, milliste saavutuste eest preemia antakse. Ettevõtete juhid rakendavad erinevaid ebatavalisi meetodeid töötajate motiveerimiseks ja tootlikkuse suurendamiseks. Näiteks Jaapanis kehtestati turundusettevõttes, kus töötasid ainult naised, „kaastunde“ vabade päevade süsteem, et aidata neil emotsionaalsete raskustega toime tulla. Teine näide on ametinimetuste

muutmine nagu Steve Jobs seda tegi, nimetades büroo konsultandid ümber „geeniusteks“, mis viis töötajate lahkumise vähenemiseni (Имихович, *et al.* 2014, lk 26).

Uuenduslik ja mittestandardne motivatsioonimeetod on töö mängustamine. See lähenemine hõlmab töötajate stimuleerimise meetodit, integreerides mänguelemendid igapäevastesse äriprotsessidesse. Selle rakendamisel jagatakse personal meeskondadeks, näiteks osakondade kaupa, kasutades filmide või sarjade temaatilisi pealkirju, mis muutuvad iga kuu. Meeskond, kes saavutas parima tulemuse, saab minna ettevõtte kulul ühiselt aega veetma või nad saavad muusuguse preemia. See lähenemisviis aitab kaasa mitte ainult motivatsiooni ja tõhususe suurendamisele, vaid ka meeskonna ühtsuse ja organisatsioonikultuuri taseme tugevdamisele (Хасров, 2020, lk 130).

Kokkuvõtteks võib öelda, et töötajate motiveerimise valdkonnas on mitmeid erinevaid lähenemisviise traditsioonilistest meetoditest kuni uuenduslike ja ebatraditsiooniliste meetoditeni. Soovitav on rakendada mitte ühte, vaid mitut motivatsiooniteooriat, et maksimaalselt töötajaid motiveerida ning tagada töötajate rahulolu.

2. MOTIVATSIOONI- JA TÖÖRAHULOLU-UURING

2.1. Ettevõtte lühitutvustus

Hestia Hotel Seaport, ametlikult tuntud kui Tallinn Hotel Seaport OÜ, asutati 2014. aastal ja on olnud Hestia Groupi liige juba kuus aastat. Hestia Hotel Groupil on praegu kokku kümme hotelli: kuus Tallinnas, üks Haapsalus ja Pärnus ning kaks Riias (Hestia Hotel Seaport, n.a.).

Hestia Hotel Seaport asub Tallinnas D-terminali lähedal, aadressil Uus-Sadama 23. Hestia Hotel Seaport on peamiselt aktiivne hotellinduses, mis hõlmab suuremas osas majutusteenuste pakkumist. Lisaks sellele pakutakse ka toitlustusteenuseid, mis on täiendav teenus, mida kliendid saavad kasutada (Hestia Hotel Seaport, n.a.).

Hestia Hotel Seaport on kolme täрни hotell, kus on kokku 109 numbrituba ning majutab kuni 230 külalist. Hotell pakub kolme erinevat toatüüpi: standard, *superior* ja peretuba. Lisaks on hotell lemmikloomasõbralik, seega külalised saavad lisatasu eest majutada ka lemmiklooma. Samuti pakub hotell võimalus teha enne saabumist internetis *check-in* (Hestia Hotel Seaport, n.a.).

Suulisest vestlusest juhatajaga saadi teada, et hetkel töötab hotellis 21 töötajat. Seni ei ole Hestia Seaporti hotellis kunagi läbi viidud uuringut töötajate motivatsiooni ja töörahulolu kohta. Organisatsioonis puudub spetsialist, kes tegeleks igapäevase personalijuhtimise, nende koolitamise ja nende arenguga. Praegu vastutab personali eest vastuvõtjuhataja. Ei toimu arenguvestlusi, mis võiksid aidata tuvastada kollektiivis esinevaid probleeme või töötajate rahulolematust. Uuring aitab välja selgitada tegurid, mis võivad suurendada töötajate motivatsiooni ja seeläbi suurendada nende tootlikkust. Töötajate vajaduste mõistmine, arvamuste väärtustamine ja austamine aitab hoida kogunud töötajaid ja meelitada uusi. Töötajate töörahulolu parandamist soodustab ka meeldivama ja toetavama õhkkonna loomine hotellis.

2.2. Tööraahulolu- ning motivatsiooniuringu valim, metoodika ja korraldus

Hestia Hotel Seaporti töötajate tööraahulolu ja motivatsiooni analüüs ning selle põhjal parendusettepanekute väljatöötamine olid selle uurimuse keskmes. Uuringus kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit, mille eesmärk on saada arusaam seaduspärasustest ja avastada erinevaid aspekte tegelikkuses (Õunapuu, 2014, lk 56).

Kvantitatiivsete analüüsimeetodite kaudu saab teavet inimeste arvamuste, motivatsiooni, väärtuste, normide ja suhete kohta kolleegidega, samuti ettevõtte elus oluliste sündmuste kohta. Autor kasutas oma töös üht levinumat kvantitatiivset uurimismeetodit – küsitlust, mis võimaldab koguda teavet, esitades küsimusi kindlale inimeste rühmale (vastajatele) (Зарубина & Фатеева, 2016, lk 2). Andmete kogumiseks loodi mitmekülgne küsimustik (vt lisa 1), mida jagati töötajatega. Küsimustik jaotati nelja põhiosasse, alustades sotsiaaldemograafiliste andmete kogumisest, jätkates motivatsiooni ja tööraahulolu uurimisega ning lõpetades vastajate suhtumise uurimisega olemasolevasse soodussüsteemi. Kokku sisaldas küsimustik 23 küsimust. Küsimustiku koostamisel toetuti mitmete autorite materjalidele, kes käsitlesid motivatsiooni ja tööraahulolu mõisteid ja tegureid. Küsimustiku koostamiseks kasutati Tartu Ülikooli *LimeSurvey* tarkvara.

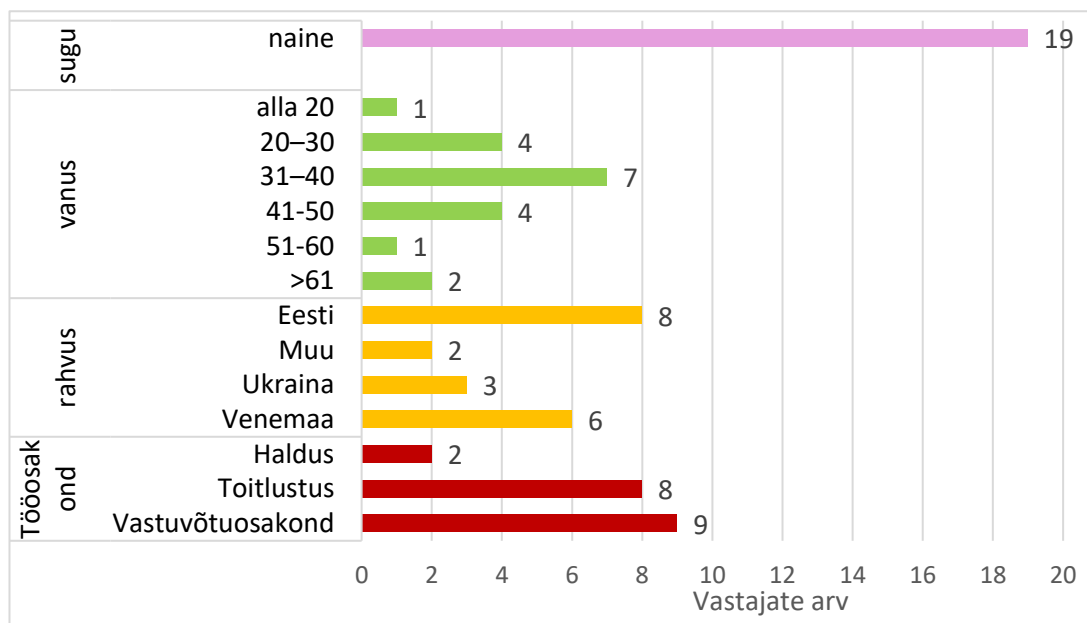
Uuringu üldkogum moodustus Hestia Hotel Seaporti kõigist töötajatest, kes töötasid erinevates osakondades, sealhulgas halduses, toitlustuses ja vastuvõtuosakonnas. Küsitlus viidi läbi kahes ametlikus töökeeles, eesti ja vene keeles, arvestades hotelli mitmekeelsust. Uuringu läbiviimise periood oli 12. märtsist kuni 1. aprillini 2024. Kõigile hotelli töötajatele saadeti isiklik sõnum, milles paluti neil täita veebipõhine ankeetküsitlus, mis hindas nende motivatsiooni ja tööraahulolu. Küsitluse vastused olid anonüümsed, mis tagas avatud ja ausa tagasiside, kuna vastajate isikut ei avalikustatud. Oluline on märkida, et valim peegeldas hotelli erinevaid osakondi, et saada mitmekülgne ülevaade töötajate motivatsioonist ja tööraahulolust erinevates valdkondades.

Autor viis selle uuringu läbi, et uurida Hestia Hotel Seaporti töötajate tööraahulolu ja motivatsiooni ning selle põhjal välja töötada parendusettepanekuid. Andmete

analüüsimiseks kasutati statistilist andmeanalüüsi *Microsoft Exceli* ja *JASP* tarkvaras. Selle kaudu said uurijad süstemaatiliselt analüüsida kogutud andmeid ning esitada järeldusi ja parendusettepanekuid vastavalt uurimistulemustele. Kirjeldava statistika meetodeid rakendati andmete esitamiseks ja tõlgendamiseks, et uurijad saaks ülevaate osalejate vastustest.

2.3. Uuringutulemuste analüüs

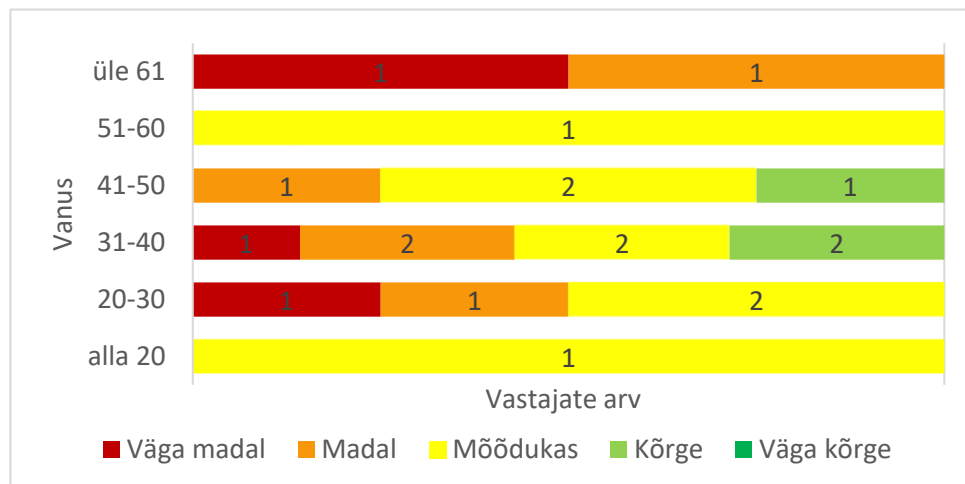
Kokku osales uuringus 19 töötajat 21-st, moodustades 90% kogu töötajaskonnast. Küsitlus koosneb neljast küsimuste plokist, mis hõlmavad erinevaid aspekte töötajate motivatsioonist hotellis töötades. Esimene plokk keskendub sotsiaaldemograafiliste andmete kogumisele, et saada ülevaade kollektiivi struktuurist. Teine plokk uurib töötajate motivatsioonitaset ja mõjutavaid tegureid, sealhulgas motiveerivaid aspekte ja meetodeid, kuidas juht saaks nende motivatsiooni tõsta. Koostamisel toetuti mitmete autorite materjalidele, sealhulgas Ždankin, 2019; Gritsjuk, 2023; ja Boldõreva, 2013. Küsimustiku kolmas plokk uurib töörahulolu, kus vastajad hindavad erinevaid töökeskkonna aspekte, nagu töötingimused, karjäärivõimalused ja suhted kolleegide ja juhtkonnaga. Selle aluseks olid järgmiste autorite materjalid: Salihova, 2020; Necheporenko, 2013; Kirjuljuk, 2013; Markešina, 2018. Viimane plokk keskendub hotelli töötajate soodustuste süsteemile, kus küsimused puudutavad süsteemi hinnangut, selle mõju motivatsioonile ja puuduvaid aspekte.



Joonis 2. Vastajate jaotus soo, vanuse, rahvuse, töösakonna järgi (n=19)

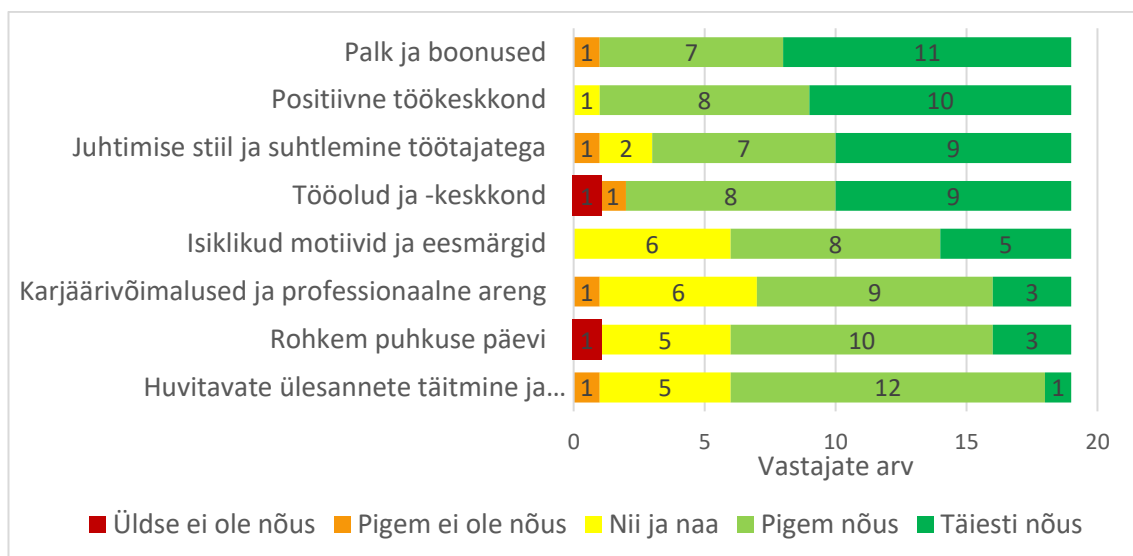
Kõik küsitlusele vastanutest olid naised (n=19). Vastajate sooline jaotus vastab üldkogumile – Hestia Hotel Seaportis töötavatest inimestest on naised. Enamik on eestlased (n=8), teine suurem rühm oli vene rahvusest (n=6), kolm vastajat märkisid rahvuseks ukraina ja kaks vastajat märkisid, et nad on muust rahvusest. Enamik vastajaid kuulus vanuserühma 31–40 aastat (n=7), moodustades üle poole kõigist vastanutest. Vähem oli vastajaid vanuserühmades 20–30-aastased ja 41–50-aastased (n=4) ning üle 50-aastased (n=3). Küsitlusele vastajad olid jaotatud kolme osakonna vahel. Enamik vastajaid oli vastuvõtuosakonnast (n=9) ja toitlustusest (n=7). Vähem oli vastajaid haldusosakonnast, kus vastajate arv oli 2. Andmed jooniselt 2.

Teine küsimuste plokk sisaldas 9 küsimust, kus vastajad hindasid oma praegust motivatsioonitaset



Joonis 3. Motivatsioonitaseme hindamine (n= 19)

Enamik töötajaid hindas oma motivatsiooni keskmiseks (n=8), samas kui 8 töötajat hindasid oma motivatsiooni madalaks või väga madalaks, kõige madalam näitaja esineb üle 61-aastaste vanuserühmas. Kolm töötajat vanuserühmast 31–40 ja 41–50 hindasid oma motivatsiooni kõrgeks. Seega võib motivatsioonitaset pidada keskmiseks. Järgmine aspekt, mida autor käsitleb, on motivatsioonitegurid.

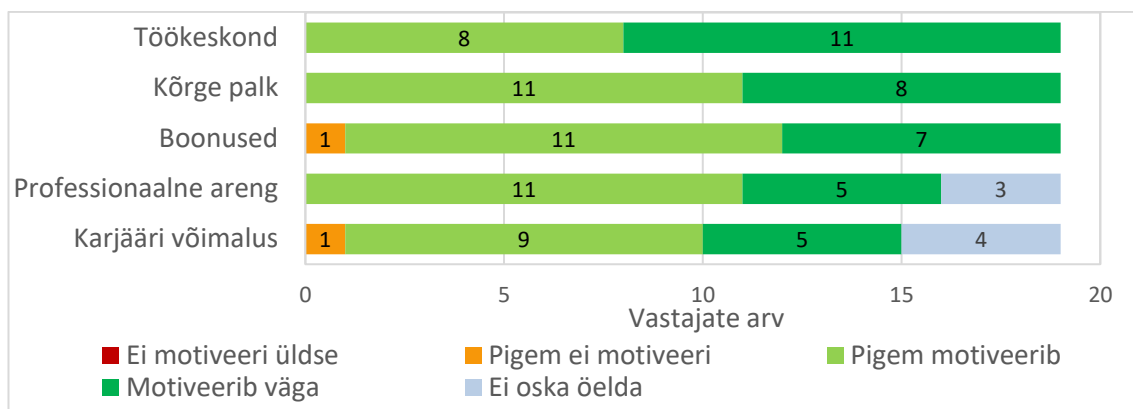


Joonis 4. Motivatsiooni mõjutavad tegurid (n=19)

Antud joonisest (joonis 4) võib järeldada, et enamuse töötajate (n=12) jaoks on üks peamisi motivatsioonitegureid palk ja boonused, samuti positiivne töökeskkond (n=10). Olulist rolli mängib ka juhtimisstiil ja juhtidega suhtlemine (n=9), samuti tööolud ja keskkond (n=9). Veel võib märkida, et nende motivatsiooni mõjutab rohkem huvitavate ülesannete olemasolu ja puhkusepäevade suurenemine.

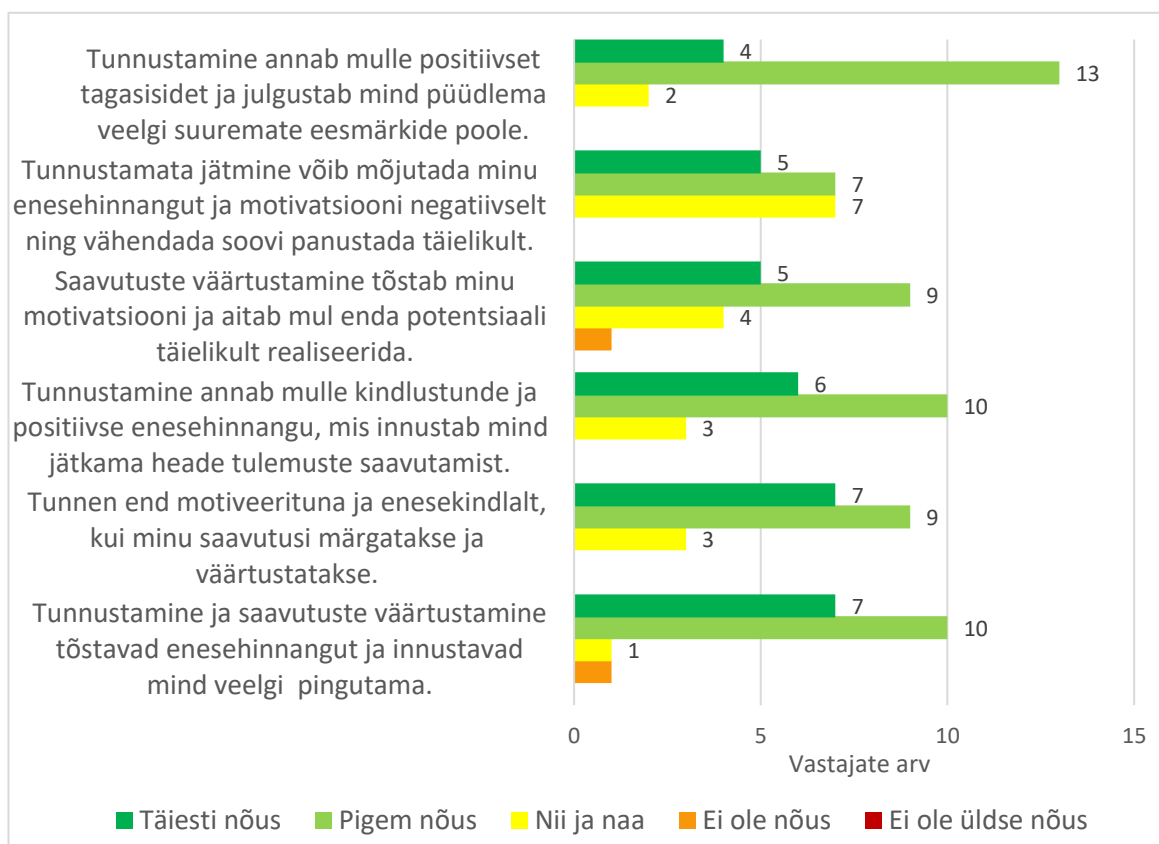
Neli vanuserühma (20–50-aastased) väljendasid, et nad on täielikult nõus sellega, et palk, positiivne töökeskkond ja juhtimisstiil on nende motivatsiooni mõjutavad tegurid. 51-aastased ja vanemad vastajad märkisid, et need tegurid pigem motiveerivad neid. See näitab, et töötajate motivatsiooni mõjutavad mitmed tegurid, sealhulgas palk ja boonused, positiivne töökeskkond, juhtimisstiil ja suhtlus juhtidega, tööolu ja -keskkond.

Järgmises küsimuses paluti töötajatel valida, mis neid kõige rohkem motiveerib järgmisest loendist: kõrge palk, boonused, töökeskkond, professionaalne areng ja karjääri võimalused.



Joonis 5. Motivatsiooni positiivselt mõjutavad tegurid (n= 19)

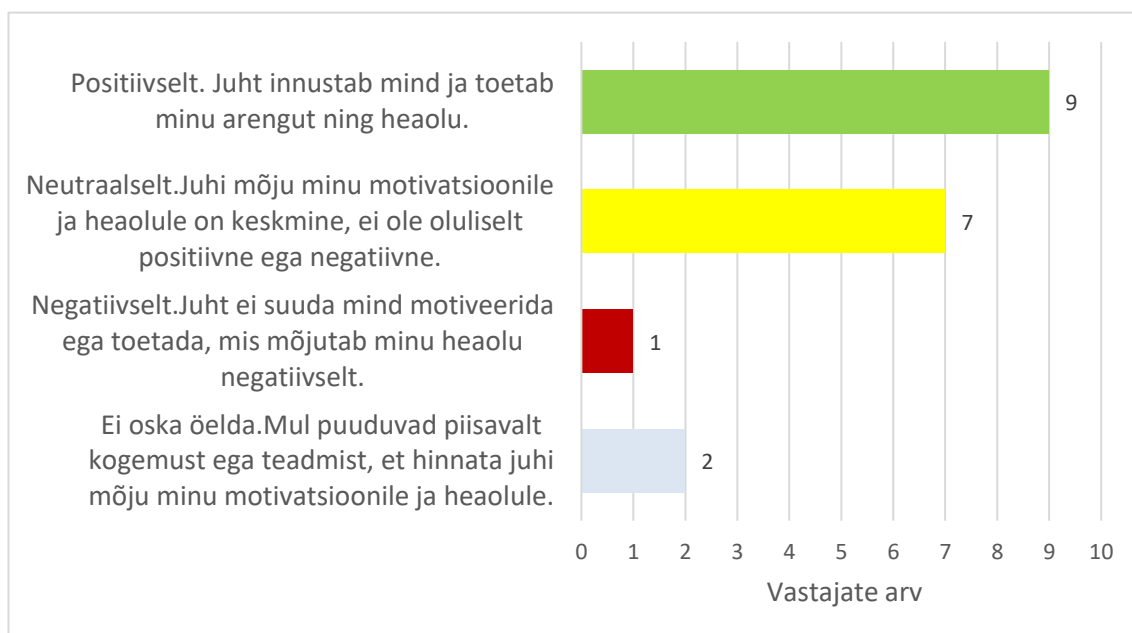
11 töötajat vastasid, et töökeskkond motiveerib neid kõige enam, samuti motiveerib kõrge palk (n=8), vähem motiveerivaks osutus professionaalne areng (n=5) ja karjääri võimalused (n=5). See näitab, et töökeskkond ja kõrge palk on peamised motiveerivad tegurid enamuse töötajate jaoks. Kutsealane areng ja karjäärireedelil tõusmine on samuti motiveerivad, kuid seda vähemal määral.



Joonis 6. Tunnustamise mõju (n=19)

Üks oluline aspekt, mis mõjutab töötajate motivatsiooni (joonis 6), on nende tunnustamine ja saavutuste väärtustamine. Selles kontekstis vastas 7 töötajat, et tunnustamine ja saavutuste väärtustamine avaldavad nende enesehinnangule positiivset mõju ning motiveerivad neid rohkem pingutama. Samal ajal tunneb sama arv vastajaid end motiveerituna ja enesekindlalt, kui nende saavutusi märgatakse ja väärtustatakse. Tunnustamine annab kindlustunde ja positiivse enesehinnangu, mis omakorda innustab töötajat jätkama heade tulemuste saavutamist. Selle väidega oli 6 vastajat täiesti nõus ja 10 pigem nõus. Need tulemused rõhutavad, et töötajate tunnustamine ja saavutuste väärtustamine on olulised motiveerimisfaktorid organisatsioonis.

Juhi mõju töötajate motivatsioonile ja heaolule on pigem positiivne (joonis 7), kuna üheksa vastanut tajusid juhi mõju pigem positiivselt, kuna nad tundsid, et juht innustab neid ja toetab nende arengut ning heaolu. Samas 7 vastajat hindasid juhi mõju neutraalseks, ei ole olulist positiivset ega negatiivset mõju. Selle küsimuse eesmärk oli selgitada juhi rolli töötajate motiveerimisel ja heaolu tagamisel ning mõista, kuidas töötajad tajuvad juhi panust oma igapäevasesse töösse. See on oluline, kuna juhi positiivne mõju võib suurendada töötajate rahulolu ja tootlikkust, samas kui negatiivne mõju võib tekitada stressi ja vähendada töötajate pühendumust.



Joonis 7. Kuidas juht mõjutab töötajate motivatsiooni ja heaolu (n= 19)

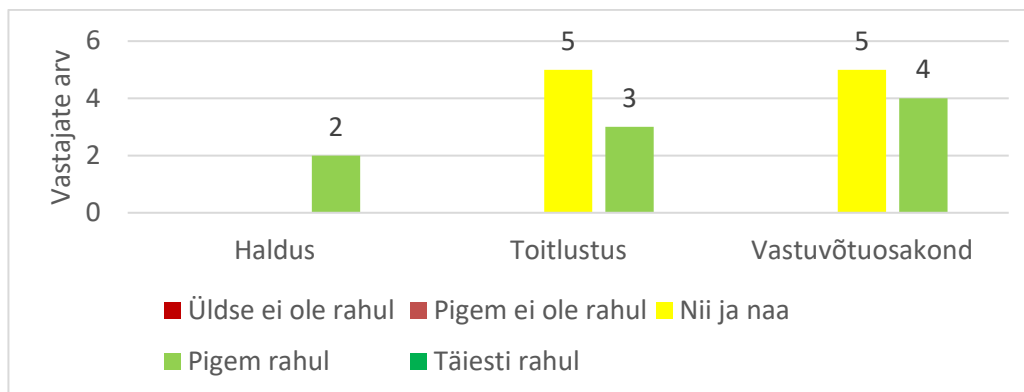
Enamik vastanutest usub, et juht saab oluliselt aidata kaasa meeskonna hea atmosfääri hoidmisel (vt lisa 1). 13 vastajat olid selle väitega täielikult nõus. Lisaks oli 11 vastajat pigem nõus, et juhil on mõju teguritele nagu karjääri areng, arendavad koolitused ning tööga seotud autonoomia ja vastutus. Kõige vähem toetust said kaks vastust – tööalane tunnustus ja kiitus kolleegide ja juhtkonna poolt ning huvitavad ja väljakutseid pakkuvad tööülesanded. See näitab, et töötajate arvates on juhil oluline roll töökeskkonna kujundamisel ja toetamisel ning võimaluste loomisel isiklikuks ja professionaalseks kasvuks.



Joonis 8. Tööandja pakutud stiimulite ja toetuste hindamine (n=19)

Suur osa töötajaid väidab, et nende motivatsiooni toetamine võiks olla parem (n=6), samas kui 4 inimest arvavad, et stiimulid ja toetus on mõnes valdkonnas suuremad kui teistes (joonis 8). Veel 4 vastajat leiavad, et nende tööandja pakub piisavalt stiimuleid motivatsiooni säilitamiseks. Ainult kaks töötajat arvavad, et nende tööandja ei paku piisavalt stiimuleid motivatsiooni toetamiseks. See näitab, et enamik töötajaid ei ole rahul sellega, kuidas nende motivatsiooni taset töökohal toetatakse. Nad tunnevad, et võiksid saada rohkem stiimuleid või toetust oma tööandjalt.

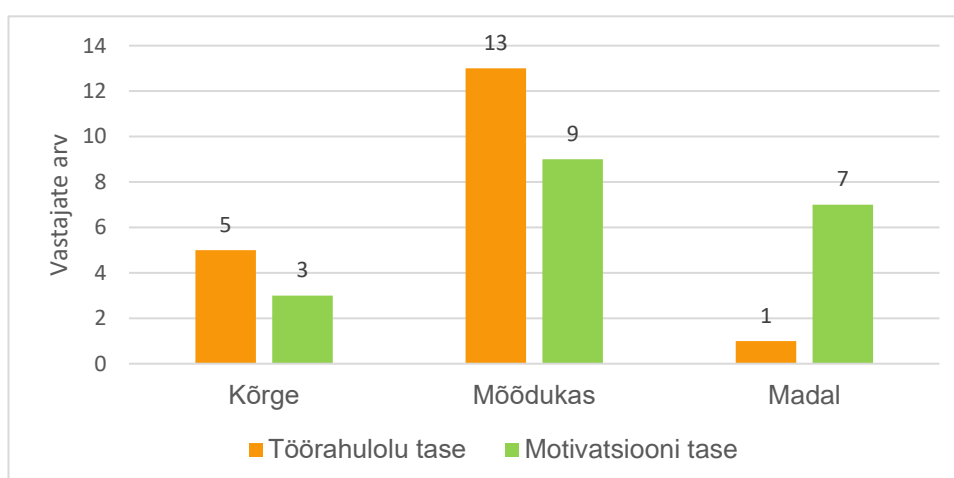
Kolmandas küsimuste plokis uuriti töötajate rahulolu töökohaga ja sellele kaasa aitavaid tegureid.



Joonis 9. Rahulolu oma töötulemustega (n=19)

Enamus vastajaid väljendas mõõdukat rahulolu oma töötulemustega (10 osalejat), samas kui 9 osalejat kippus pidama oma tulemusi pigem rahuldavaks. Samal ajal võib märgata, et toitlustusosakonnas on oma tulemuste rahulolutase veidi madalam kui vastuvõetusosakonnas. See küsimus on oluline, sest see aitab mõista, kuidas töötajad erinevates osakondades oma töötulemusi hindavad. Töötulemuste rahulolu võib mõjutada nende motivatsiooni ja üldist töörahulolu. Teades, kuidas töötajad oma saavutusi hindavad, saab juht paremini mõista, millistes valdkondades tuleks töötajaid toetada ja motiveerida ning kavandada meetmeid töörahulolu ja tootlikkuse suurendamiseks.

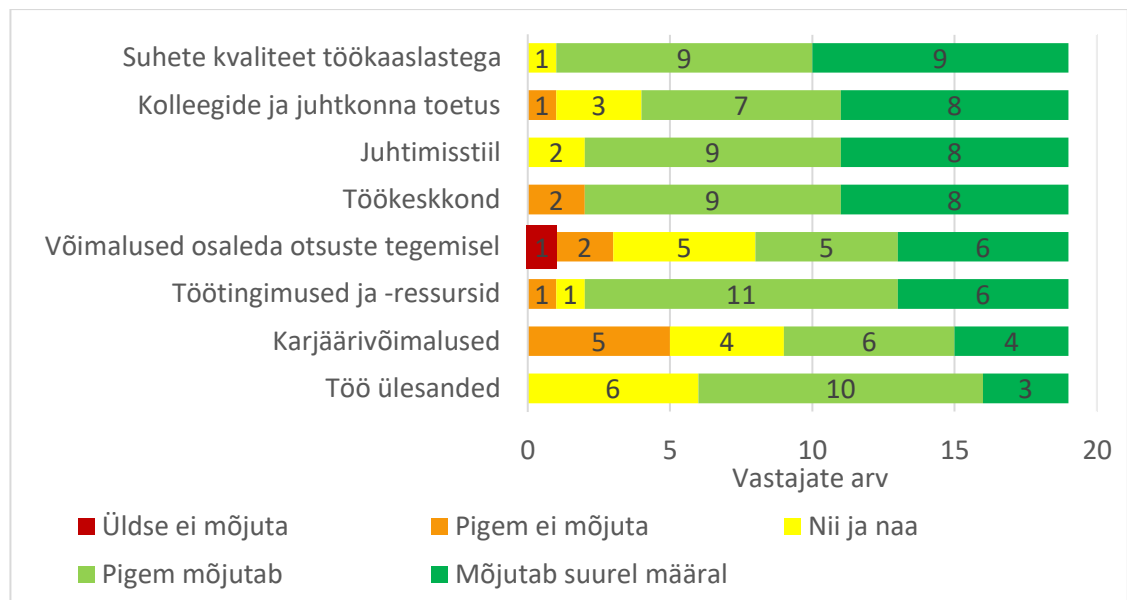
Järgmine samm oli uurida, kui oluliseks töötajad hindavad oma tööd. Ainult 6 töötajat peavad oma tööd tõeliselt oluliseks. 11 vastajat hindavad oma töö tähtsust mõõdukaks, samal ajal kui 2 vastajat ei pea oma töö olulisust eriliseks.



Joonis 10. Motivatsioonitaseme ja töörahulolu võrdlus (n= 19)

Järgmine oli töörahulolu uurimine. Antud graafikul (joonis 10) kujutatakse motivatsioonitasemete ja töörahulolu võrdlust. Märkimisväärne on vastuste erinev trend. 13 vastanut hindasid oma töörahulolu keskmiseks, samal ajal kui motivatsiooni tase ulatus 9ni. 5 vastajat märkisid oma rahulolu taset kõrgeks, motivatsiooni hindasid kõrgeks vaid kolm vastajat. Madala motivatsiooni taseme märkis 7 töötajat, samal ajal kui ainult üks vastaja märkis oma töörahulolu taseme madalaks. Sellest selgus, et töörahulolu tase on kõrgemal kui motivatsiooni tase.

Järgmiseks analüüsi, millised tegurid mõjutavad töörahulolu. Tulemused on esitatud joonisel 11.



Joonis 11. Tegurid, mis mõjutavad töörahulolu (n= 19)

Joonise 11 põhjal võib öelda, et enamikule töötajatest on oluline kvaliteetne suhe kolleegidega (n=9). Lisaks on olulised ka juhtimisstiil (n=8), kolleegide ja juhtkonna toetus (n=8) ning töökeskkond (n=8). Need on peamised tegurid, mis töötajate arvates mõjutavad töörahulolu.

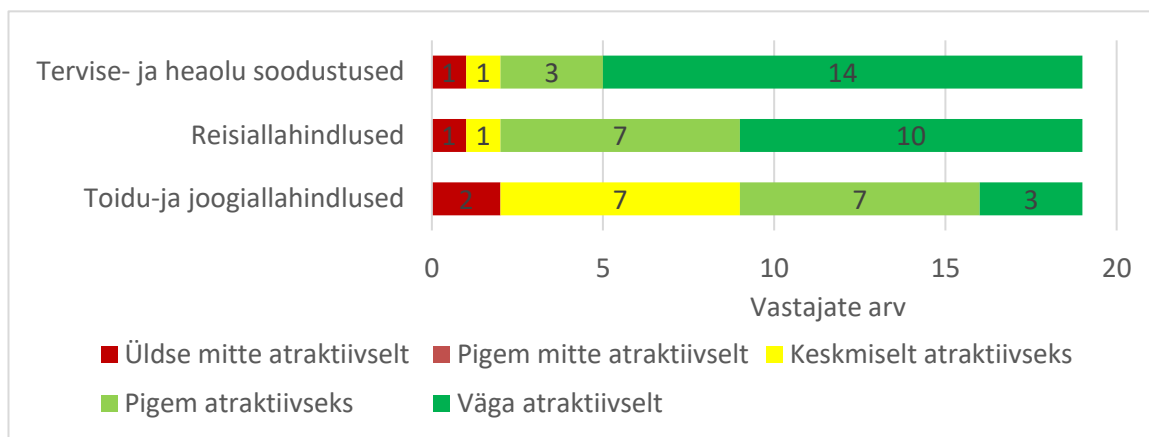
Edasisel uurimisel selgus, kui sageli saavad töötajad tagasisidet oma juhtidelt. Uuring näitas, et 7 töötajat saab harva tagasisidet, kuna puudub kindel süsteem, 7 saab seda vastavalt vajadusele või kui nad küsivad, 4 ei saa üldse tagasisidet ning vaid üks töötaja

saab seda iga nädal, mis on üsna madal näitaja. Sellest tekib järgmine küsimus: kui sageli juht suhtleb oma meeskonnaliikmetega, arvestades nende vajadusi ja individuaalseid omadusi. Vastused sellele küsimusele jagunesid järgmiselt: 6 töötajat arvavad, et juht pöörab sageli tähelepanu nende vajadustele, samas kui teised 6 arvavad vastupidist. Neli vastasid, et juht suhtleb oma meeskonnaga regulaarselt ja aktiivselt, arvestades nende individuaalseid vajadusi ja omadusi. Kolm arvavad, et juht suhtleb aeg-ajalt meeskonnaga ja püüab arvestada nende individuaalsete vajadustega, kuid mitte eriti regulaarselt. Selget trendi rühmade vahel ei tuvastatud, mis näitab pigem individuaalset lähenemist igale töötajale.

Järgmisena paluti küsitletutel hinnata töötingimusi organisatsioonis, sealhulgas töökeskkonda ja ülesandeid. Mitte ükski töötaja ei hinnanud töötingimusi halvaks või pigem halvaks. 8 töötajat pidas neid keskmisteks ja samasugune arv arvas, et need on pigem head. 3 töötajat hindas töötingimusi väga heaks. Samal ajal võib märgata, et töötajate tegevusvaldkondade jaotuse analüüsi tulemused näitavad sarnaseid suundumusi. Võrdne arv töötajaid hindas nii vastuvõtu- kui ka toitlustusosakonnas töötingimusi rahuldavaks (n=4). Neil kahel osakonnal on sarnased tulemused – kolm vastajat hindavad tingimusi pigem heaks. Kõik töötajad (n=2) haldusosakonnast hindasid töötingimusi „pigem headeks“. Lisaks kolm hinnangut vastuvõtuosakonnas ja kaks toitlustusosakonnas, kus töötingimusi hinnati kui väga häid. See näitab, et Hestia Hotel Seaporti töötajate erinevates tegevusvaldkondades hinnatakse töötingimusi sarnaselt. Need tulemused viitavad sellele, et hotelli töökeskkond on üldiselt rahuldav.

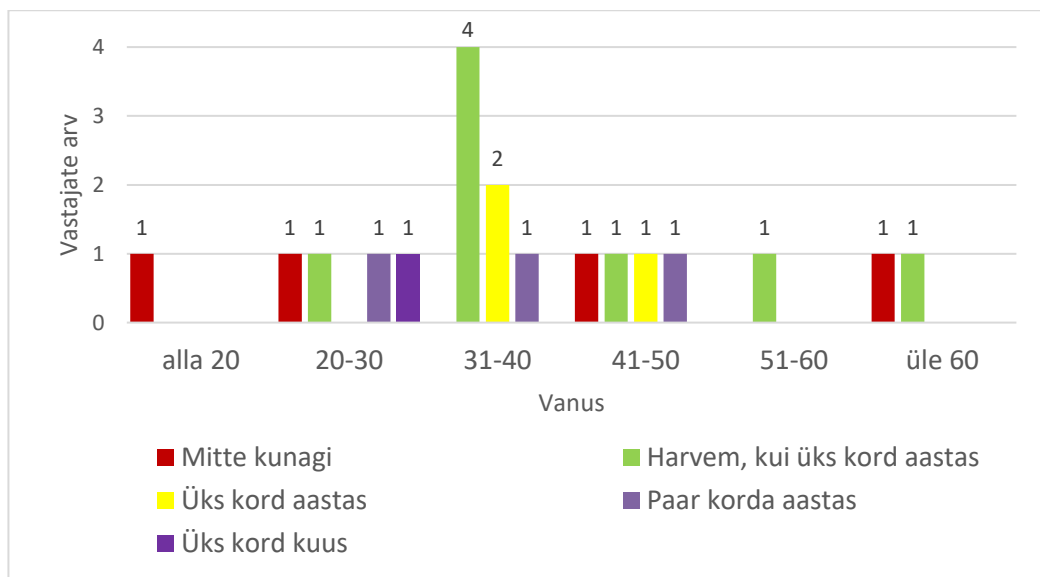
Küsitluse lõpposas uuriti ettevõtte pakutavat soodustussüsteemi ja välja toodi töötajate arvamused võimalike parenduste ning atraktiivsemate soodustustüüpide kohta. Märgitakse, et Hestia Hotel Seaportis kehtib Hestia Groupi soodustussüsteem. Lisaks Hestia Groupi hotellide majutusele ja teenustele pakutakse töötajatele soodustusi viie erineva organisatsiooni poolt. Nende hulgas on kaks reisimisega seotud organisatsiooni – *Tallink* ja *Eckero Line*, kes pakuvad allahindlusi kruiisireisidele ja üheotsapiletitele. *Tallinki* allahindlused ulatuvad 5–10%-ni, samal ajal kui *Eckero Line*'il on 50% allahindlus. Saadaval on ka võimalused spordiga tegelemiseks ja lõõgastumiseks *MyFitnessis* ja *Kalev Spas*. Esimesel juhul pakutakse klubiga liitumisel ja külastamisel allahindlusi, teisel juhul aga erihindu spaa ja basseini külastuseks. Ja lõpuks Tallinna

Teletorn pakub 15% allahindlust teletorni külastamisel. Töötajatele pakutavate soodustuste loendist on näha, et meelelahutusteenused on väga piiratud.



Joonis 12. Kõige atraktiivsemad soodustused (n=19)

Hestia Hotel Seaporti töötajate seas peetakse kõige atraktiivsemateks soodustusi tervise ja heaolu valdkonnas (n=14), millele järgnevad soodustused reisidele (n=10). Reisisoodustused muutuvad vähem atraktiivseks neile, kes on 41 aastat vanad ja vanemad. See näitab, et vanemad töötajad ei pruugi enam nii suurt väärtust omistada reisisoodustustele võrreldes nooremate kolleegidega.



Joonis 13. Soodustuste kasutamise sagedus (n=19)

Küsitluse analüüs näitas, et 8 töötajatest kasutavad soodustusi harvem kui üks kord aastas, samas kui 4 neist ei kasuta neid üldse. 6 töötajat kasutab soodustusi üks või mitu

korda aastas ning vaid 1 kasutab neid iga kuu. Graafikust (joonis 13) on näha, et peaaegu igas vanuserühmas, välja arvatud alla 20-aastased, kasutatakse soodustusallahindlusvõimalusi harvemini kui üks kord aastas.

Avatud küsimuse andmetel, kus töötajatele pakuti võimalust kirjutada, milliseid muudatusi nad soovisid näha, esitati järgmised valikud: tervisekindlustus, rohkem soodustusi spordiklubidesse, laiendatud valik spaa- ja heaoluteenused ja suuremad soodustused.

Enamiku töötajate arvates (n=9) aitavad soodustusvõimalused kaasa töötajate motivatsiooni ja töörahulolu parendamisele ja üldisele efektiivsusele ning mängivad rolli töötajate hoidmises ja motiveerimises. See näitab, et töötajad näevad soodustusi mitte ainult kui viisi, kuidas raha kokku hoida, vaid ka kui olulist tegurit nende heaolu parendamisel ning üldise tööefektiivsuse suurendamisel.

Läbiviidud uuring võimaldas autoril tuvastada valdkonnad, mis vajavad parandamist, ning saadud tulemused andsid võimaluse anda soovitusi juhtkonnale töötajate motivatsiooni ja töörahulolu suurendamiseks.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Viimases alapeatükis keskendub töö autor järelduste ja ettepanekute esitamisele, mille eesmärk on uurida motivatsiooni- ja töörahulolulaset. Järeldused ja ettepanekud tuginevad uuringu tulemuste analüüsile ja teoreetilistele lähenemistele. Uuringu eesmärk oli mõista motivatsiooni- ja töörahulolulaset ning vastata järgmistele küsimustele: millised on erinevad motiveerimismeetodid ja kuidas need mõjutavad töörahulolu; kas erinevad tasustamise, tunnustamise või arenguvõimaluste pakkumise viisid mõjutavad töötajate motivatsiooni? Uuringu käigus andis autor vastused esitatud küsimustele ja tegi vastavad järeldused. Selle põhjal esitatakse ettepanekud Hestia Hotel Seaporti töötajate motivatsiooni- ja töörahulolulasete tõstmiseks.

Hestia Hotel Seaportis läbi viidud uuringust ilmnas, et töötajate motivatsiooni- ja töörahulolulase on keskmisel tasemel, kuid motivatsioon on pisut madalam. Uuring näitas potentsiaali nende suurendamiseks. Hestia Hotel Seaporti peamised motivatsioonitegurid on kõrge palk, positiivne töökeskkond ja juhtimisstiil. Erinevad

vanuserühmad hindavad töötajate motivatsiooni mõjutavaid tegureid erinevalt. Kuigi nooremad vanuserühmad väljendasid täielikku nõusolekut palga, positiivse töökeskkonna ja juhtimisstiili olulisuse osas, olid vanemad vastajad pigem seda meelt, et need tegurid pigem motiveerivad neid. See rõhutab vajadust arvestada eri vanuserühmade vajadustega, et tagada maksimaalne töötajate motivatsiooni. Materiaalne motivatsioon, nagu kõrge palk või boonused, pole alati see peamine stiimul, mis innustab inimesi tööle (Богушевич, 2019). Mainitud motivatsiooniteguritest sai kõige olulisemaks töökeskkond, millele järgnes palk. Professionaalne areng on pigem motiveeriv tegur. Sellest lähtuvalt võiks teha järgmised ettepanekud: on oluline, et töötajad saaksid töötada meeldivas ja toetavas töökeskkonnas, mis tõstab nende motivatsioonitaset, ning saada väarikat tasu oma panuse ja töötulemuste eest.

Analüüsi tulemused näitavad, et töötajate tunnustamine ja nende saavutuste hindamine on olulised motivatsiooni osad. Enamus vastanutest tõdes, et nende pingutuste tunnustamine suurendab enesehinnangut ja innustab neid veelgi rohkem panustama. Samuti rõhutati töötajate saavutuste olulisust, mis annab neile enesekindlust ja julgustab jätkama edu poole püüdlemist. Need tulemused rõhutavad vajadust toetada ja tunnustada töötajate pingutusi ning luua organisatsioonikultuur, kus saavutusi väärtustatakse. Lisaks märgiti, et mittemateriaalsed motivatsioonimeetodid, nagu töökeskkond, kolleegide tunnustamine ja karjäärivõimalused, võivad olla olulisemad, aidates kaasa motivatsioonile ja enesekindlusele. (Богушевич, 2019).

Individaalne hindamine on oluline töötajate tõhususe mõõtmise viis, mille abil saab tuvastada nende tugevused ja nõrkused ning võtta meetmeid meeskonnatöö parandamiseks. (Лустина, 2018.) Hestia Hotel Seaporti küsitlus näitas, et tagasisidesüsteem vajab olulist täiustamist, kuna enamik töötajaid ei saa piisavalt tagasisidet. See võib vähendada nende motivatsiooni ja enesekindlust tööülesannete täitmisel. Lisaks näitavad vastused, et juhi suhtlus meeskonnaga on korrapäratu, mis viitab juhtimisstiili puudustele. Regulaarne tagasiside on oluline, et töötajad teaksid, kuidas neil läheb ja millistes aspektides on võimalik end veel täiustada. (Лустина, 2018.) Selleks peaks olema loodud ühtne tagasisidesüsteem, mille kaudu saaksid töötajad õigeaegselt tagasisidet ja vajadusel ka juhendamist.

Uuringust selgus, et Hestia Hotel Seaporti juhi mõju töötajate motivatsioonile ja heaolule on üldiselt positiivne. Enamik vastanutest nõustus selle väitega, tundes, et juht inspireerib neid, toetab nende arengut ja tagab nende heaolu. Hoolimata mõnede vastajate neutraalsest hinnangust, näitas analüüs, et juhtkonna positiivne panus võib oluliselt suurendada töötajate rahulolu ja tootlikkust. Seega mängib juhtimine töötajate motiveerimisel ja heaolu tagamisel võtmerolli, kuna iga töötaja edu, nagu märgib Стеклова (2021) sõltub suuresti juhtimise kvaliteedist.

Hestia Hotel Seaporti juht loob edukalt toetavat töökeskkonda, mis soodustab töötajate kasvu ja arengut nii isiklikult kui ka professionaalselt. Seda kinnitab vastajate positiivne hinnang töökeskkonna kujundamisel ja arenguvõimaluste pakkumisel. Seega on oluline seda lähenemist jätkata, et tagada meeskonna liikmete professionaalne kasv ja rahulolu (Нечепоренко, 2013). Ühe potentsiaalse meetmena võib kaaluda koolituste korraldamist. See võib hõlmata keeleõppe kursusi, stressiga toimetuleku või läbipõlemise abi, treeninguid ning meeskonnatöö tegevusi, mis aitavad tugevdada kollektiivi omavahelisi suhteid.

Analüüsist tuleneb, et enamik töötajaid vajab rohkem toetust ja stiimuleid oma motivatsiooni säilitamiseks. Organisatsioon peaks seega pöörama rohkem tähelepanu töötajate vajadustele ning pakkuma neile rohkem stiimuleid ja tuge. Juhtimistasandil on oluline luua keskkond, kus töötajad tunnevad, et nad on motiveeritud ja et neid tunnustatakse, kuna see võib oluliselt mõjutada nende töötulemusi ja üldist rahulolu töökohal. Nagu rõhutab Истратий (2021), stiimul on oluline, kuna see julgustab töötajaid eesmärkide saavutamiseks tegutsema.

Uuringu tulemuste põhjal võib väita, et Hestia Hotel Seaportis on töötajate töörahulolu keskmisel tasemel, mis viitab, et mitte kõik töötajad ei ole oma tööga täielikult rahul. Autor uuris töörahulolu mõjutavaid tegureid ning leidis, et olulised aspektid hõlmavad kvaliteetseid suhteid kolleegidega, juhtimisstiili, kolleegide ja juhtkonna toetust ning töökeskkonda. Esmatähtis on kvaliteetne suhtlus kolleegidega, sest inimese jaoks tähendab töö mitte ainult konkreetsete ülesannete, missioonid ja kohustuste täitmist, see hõlmab ka suhtlemist kolleegide ja juhtkonnaga (Нечепоренко, 2013). Hea suhtlus kolleegidega on oluline toetava keskkonna loomisel, seega võiks korraldada vestlusi, kus töötajatel on võimalus vabalt väljendada oma muresid ja ideid. Need vestlused

võivad toimuda nii individuaalselt kui ka rühmades ühe osakonnaga, et vältida konfliktide süvenemist ja paremini lahendada probleeme.

Enamus küsitletutest väljendas mõõdukat rahulolu oma töötulemustega, kuid rahulolu tase toitlustusosakonnas oli veidi madalam kui vastuvõtuosakonnas. Peaaegu kõik töötajad suhtlevad klientidega iga päev ning selle suhtlemise edukus mõjutab otseselt kliendikogemust. Ainult 6 töötajat pidasid oma tööd ettevõtte jaoks oluliseks. Sellest võib järeldada, et töötajad alahindavad oma panust ettevõtte edusse, kuigi oodati vastupidist. Töötulemuste rahulolu mõjutab otseselt üldist töörahulolu. Töötingimused ja juhtimisstiili tajumine mõjutavad töötajate rahulolu ning kujundavad nende nõudmisi ja ootusi (Кирилюк, 2013). Hestia Hotel Seaportis on töötingimused üldiselt rahuldavad ja enamasti isegi head. Töötajad hindavad oma töökeskkonda ja ülesandeid positiivselt, mida kinnitavad nende hinnangud. Kuigi mõned osakonnad võivad olla teistest veidi erinevad, on üldine mulje siiski positiivne. See näitab, et hotelli juhtkond on suutnud luua meeldiva ja sobiva töökeskkonna erinevates osakondades töötavatele inimestele. Sarnased hinnangud erinevates osakondades viitavad ka sellele, et töötingimused on ühtlaselt hea tasemega kogu organisatsioonis.

Süvenedes olemasoleva motivatsioonisüsteemi, eriti soodustussüsteemi uurimisse, selgus, et töötajate keskmine soodussüsteemi kasutamissagedus on alla ühe korra aastas, mis viitab, et süsteem ei ole personali jaoks kõige atraktiivsem. Enamik Hestia Hotel Seaporti töötajaid väljendas huvi soodustusvõimaluste vastu, eriti nende vastu, mis on seotud tervise ja reisimisega. Tulemused näitasid, et töötajad vajavad täiendavaid võimalusi tervise ja heaolu parandamiseks, näiteks ligipääsu spordiklubile, tervisekindlustusele, ning soovivad näha soodustusprotsendi suurendamist. Vanemad töötajad võivad mitte omistada reisisoodustusele sama suurt väärtust kui nooremad kolleegid, mis rõhutab vajadust mitmekesistada ja kohandada motivatsioonipakette erinevate vanusegruppide vajaduste järgi. Töötajate arvates avaldavad soodustusprogrammid positiivset mõju nende üldisele tootlikkusele ning mängivad olulist rolli töötajate hoidmisel ja motiveerimisel. Seega on oluline pakkuda atraktiivseid soodustusi, suurendada tervise- ja heaoluteenuste valikut ning spordivõimalusi. Teenuste laiendamine ja uute partnerite leidmine võimaldaks töötajatel neid soodustusi sagedamini kasutada ning pakkuda meelelahutusvõimalusi, mis hetkel

on töötajate soodustuste süsteemis vähe esindatud, et erinevas vanuses inimesed saaksid veeta huvitavalt aega oma lähedastega.

Saadud tulemuste põhjal võib teha järgmised ettepanekud:

- Ühtse tagasiside süsteemi väljatöötamine, et tagada igale töötajale õigeaegne ja konstruktiivne tagasiside.
- Töötajate edukaks motiveerimiseks on olulised nii materiaalsed stiimulid kui ka immateriaalsed tegurid nagu tunnustamine ja tagasiside andmine.
- Töötajate rahulolu tõstmiseks on oluline pöörata tähelepanu kollektiivsetele suhetele, kuna need mõjutavad oluliselt töötajate heaolu ja motivatsiooni.
- Korraldada vestlusring, et tuvastada töötajate rahulolematus varases faasis.
- Oluline on suurendada töötajate tähenduslikkuse taset, et nad tunneksid, et nende töö on oluline organisatsioonile.
- Pakkuda töötajatele koolitusvõimalusi.
- Muuta töötajate soodustussüsteemi atraktiivsemaks, laiendada pakutavate teenuste valikut ning lisada rohkem terviseteenuseid (sealhulgas sporditeenused, tervisekindlust ja healuteenused).
- Säilitada hea töökeskkond ja organisatsioonikultuur.

Autor avastas uurimistöös käigus erinevaid meetodeid töötajate motiveerimiseks ja töörahulolu suurendamiseks, sealhulgas nii traditsioonilisi kui ka mittetraditsioonilisi lähenemisviise. Järeldusena leiti, et komplekssete meetodite rakendamine, mis hõlmavad nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid motivatsioonivahendeid, on oluline motiveerimise taseme ja töörahulolu suurendamiseks. Erinevad tasustamine, tunnustamine ja arenguvõimaluste pakkumise viisid mõjutavad positiivselt töötajate motivatsiooni. Uurimusest tulenevalt võib edaspidi kaaluda täpsemalt teisi aspekte, nagu stressi mõju töörahulolule, stressiga toimetuleku tegurid hotelliteeninduse töötajate seas, töötajate motivatsiooni muutumine kõrge ja madala turismihooaja ajal ning kollektiivsete suhete eetika ja kollektiivse atmosfääri parandamine.

KOKKUVÕTE

Motivatsioon ja rahulolu töökohaga on tänapäeval aktuaalne probleem. Üha enam seisavad tööandjad ja töötajad silmitsi motivatsiooni kaotuse ja tööviljakuse langusega. Selle töö käigus viis autor läbi uuringu Hestia Hotel Seaportis, et teada saada millised tegurid motiveerivad töötajaid kõige rohkem ja mis mõjutab nende rahulolu töökohaga.

Motivatsioon on sisemine seisund, mis on seotud inimese vajadustega ja suunab tema tegevust eesmärkide saavutamise suunas. Tööraahulolu tähendab, et töötajad tunnevad end tööl rahulevatena ja saavad selle eest õiglast tasu. Rahulevad töötajad on motiveeritumad oma tootlikust suurendama, mis omakorda parandab hotelli üldist tootlikkust.

Lõputöö järeldused toovad esile, et hotelli organisatsiooni tõhusus on otseselt seotud töötajate motivatsiooni ja rahuloluga, mis omakorda mõjutab oluliselt ettevõtte edu ja potentsiaali realiseerimist. Uurimuses käsitleti erinevaid motiveerimismeetodeid ja nende mõju tööraahulole ning analüüsiti erinevaid tasustamis-, tunnustamis- ja arenguvõimalusi ning nende mõju töötajate motivatsioonile. Peamine järeldus on, et tõhusa motivatsioonisüsteemi loomisel on oluline arvestada nii materiaalse kui ka mittemateriaalse motivatsioonifaktoritega ning rakendada diferentseeritud lähenemist.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse uurimisküsimused: millised on erinevad motiveerimismeetodid ja kuidas need mõjutavad tööraahulolu; kas erinevad tasustamise, tunnustamise või arenguvõimaluste pakkumise viisid mõjutavad töötajate motivatsiooni? Lõputöö eesmärk sai täidetud ning uurimisküsimusele vastatud. Töö koostamise käigus leiti vastused, et on olemas erinevaid tööraahulolu ja motivatsiooni meetodeid, mis võivad olla nii traditsioonilised (näiteks tagasiside saamine ja kolleegide tunnustamine) kui ka materiaalsed (näiteks preemiad või boonused).

Lõputöö käigus jõudis autor järeldusele, et töötajate efektiivseks tööks on oluline nende motivatsioonitase. Peamised motivatsioonitegurid hõlmavad töökeskkonda, palka ja juhtimisstiili ning töörahulolu säilitamisel mängib võtmerolli kvaliteetne suhtumine kolleegidesse. Sellest lähtuvalt võib väita, et tõhusa motivatsioonisüsteemi loomisel on oluline arvestada nii materiaalse kui ka mittemateriaalse motivatsioonitüüpidega.

Töötajate motivatsioonis mängib olulist rolli õigeaegne tagasiside ja nende töö tunnustamine. Juhi osalus motivatsiooni suurendamisel ja töötajate kaasamisel on äärmiselt oluline. Töökeskkonna loomisel ja meeskonna meeleolu kujundamisel on juhil võtmeroll. Lõputöö uurimustulemused näitavad, et Hestia Hotel Seaporti töötajate motivatsiooni- ja töörahulolutase on keskmisel tasemel ja vajab parandamist. Selle saavutamiseks on oluline juhtkonna osalus, toetava organisatsioonikultuuri loomine ning individuaalsete vajaduste arvestamine. Tõhusa motivatsioonisüsteemi väljatöötamisel on oluline arvesse võtta igat töötajate rühma individuaalseid vajadusi, kuna need võivad erineda. Seetõttu on oluline rakendada diferentseeritud lähenemist.

Lõputöös on esitatud nii traditsioonilised kui ka mittetraditsioonilised motivatsioonimeetodid, mis aitavad juhil luua kõige sobivama stimuleerimissüsteemi oma töötajatele. Uuringu tulemusel jõuti järgmistele peamistele järeldustele:

- Hestia Hotel Seaporti töötajate motivatsiooni- ja töörahulolutase on keskmisel tasemel ja vajab parandamist.
- Peamised motivatsioonifaktorid hõlmavad kõrget palka, positiivset töökeskkonda ja juhtimisstiili.
- Juhtkonna roll motivatsiooni suurendamisel on määrav, vajalik on struktureeritud tagasisidesüsteem.
- Toetava organisatsioonikultuuri loomine ja individuaalsete vajaduste arvestamine on oluline motivatsiooni tõstmiseks.
- Töötingimuste ja karjäärivõimaluste parandamine soodustab ka töörahulolu.
- Erinevaid soodustusi ja boonuseid tuleks kaaluda motivatsiooni suurendamiseks.

Rahulolevad ja motiveeritud töötajad on olulised hotelli tootlikkuse ja äriedu seisukohalt ning seetõttu on töötajate rahulolu otseselt seotud hotelli äri edu ja kasumlikkusega.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aithal, P. S. (2016). Comparative analysis of theory X, theory Y, theory Z, and Theory A for managing people and performance . *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRM)*(1(1)), 803-812. Allikas: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2822997
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*(33:4), 347-367. doi:DOI: 10.1080/03643100902769160
- Hestia Hotel Seaport*. (n.a.). Allikas: Hestia Hotel Group: <https://www.hestiahotels.com/seaport/en/>
- Maatta, P. (15. November 2022. a.). *The 35 Most Interesting Employee Motivation Statistics in 2022*. Allikas: DreamMaker: <https://inx.lv/mrqU>
- Mansaray, H. E. (2019). The role of human resource management in employee motivation and performance-An overview. *udapest International Research and Critics Institute (BIRCI)*, 2(3), 183-194. Allikas: <https://pdfs.semanticscholar.org/d049/7eaa4281d253f3ec0f5c0b6136da31f9c155.pdf>
- Noland, C. (2014). Teaching Theory X and Theory Y in organizational communication. *Communication Teacher*(28(3)), 145-149.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.
- Аваев, В. Е. (2016). Теория мотивации А. Маслоу: классика и современность [А. Maslow motivatsiooniteooria: klassikaline ja kaasaegne]. *Приоритетные*

направления развития науки и образования(2), 211-215. Allikas:
<https://interactive-plus.ru/e-articles/269/Action269-112975.pdf>

Богушевич, В. О. (2019). Teaduste ühendus. Baranovitšid-2019: XV rahvusvahelise materjali materjalid. teadlane.- Pract. konf. noored uurijad, Baranowici, / m-v haridus REP. Valgevene,. *Проблемы стимулирования и мотивации сотрудников на предприятии* (lk 7-9). ВВ Климук.

Болдырева, Н. Л. (2013). Мотивация персонала сервисных компаний [Teenindustevõtete personali motivatsioon]. *Курорты. Сервис. Туризм*(2-4(19-21)), 5-9.

Волотова, А., & Ольшанская, А. (2016). Развитие системы мотивации персонала в сфере предоставления гостиничных услуг (на примере спа-отеля 'Де Муазель' г. Горячий Ключ). *"Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ"*, 149-155. Allikas:
https://www.elibrary.ru/download/elibrary_27698536_65357034.pdf

Грицюк, А. В. (2023). Анализ нестандартных методов мотивации сотрудников. [Töötajate motiveerimise mittestandardsete meetodite analüüs]. *В центре экономики*, 4(2), 42-50. Allikas:
<https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/86/103>

Дубина, А. Ш., & Рожкова Л. В., & Розенберг Н. В. (2022). Система мотивации и стимулирования сотрудников ПАО «МегаФон». *Известия высших учебных*, 5-13. Allikas:
https://izvuz_on_eng.pnzgu.ru/files/izvuz_on_eng.pnzgu.ru/01322.pdf

Жданкин, Н. А. (2019). Интегрированный показатель мотивации персонала как ключевой индикатор реализации инновационной стратегии [ntegreeritud personali motivatsiooni näitaja kui innovatsioonistrateegia rakendamise peamine näitaja]. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*(9(1-1)), 308-319. Allikas:
<http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2019-1/31-zhdankin.pdf>

- Жуков, В. А. (2020). Повышение лояльности персонала гостиничных предприятий на основе использования программ привилегий для сотрудников.[Increasing of loyalty of the staff of the hotel enterprises based on the use of privileges programs for employees.]. *УПИРР*, 1(46), 32-37. Allikas: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-loyalnosti-personala-gostinichnyh-predpriyatuy-na-osnove-ispolzovaniya-programm-privilegiy-dlya-sotrudnikov/viewer>
- Завирский, С. В. (2019). Устоит ли пирамида Маслоу? Практика применения «Иерархии потребностей» в свете современных подходов к управлению персоналом [Kas Maslow püramiid peab vastu? "Vajaduste hierarhia" rakendamise praktika, pidades silmas tänapäevaseid lähenemisviise personali]. *Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России*(4), 134-137. Allikas: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoit-li-piramida-maslou-praktika-primeneniya-ierarhii-potrebnostey-v-svete-sovremennyh-podhodov-k-upravleniyu-personalom/viewer>
- Зарубина Е.В., & Ф. (2016). Количественные методы изучения организационной культуры предприятия [Quantitative methods of studying organizational culture of an enterprise]. *Аграрное образование и наука*, 36.
- Имихович, А. О. (2018). Инновационные методы мотивации персонала в организации [Uenduslikud meetodid personali motiveerimiseks organisatsioonis]. *XVI студенческой международной научно-практической конференции* (lk 22-28). Новосибирск: Siback. Allikas: [https://sibac.info/archive/economy/11\(26\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/11(26).pdf)
- Истратий, А. Ю. (2021). Влияние мотивации на эффективность деятельности персонала.[Motivatsiooni mõju personali efektiivsusele]. *Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире* (lk 113). Moskow: IWC. Allikas: http://imc-i.ru/userfiles/ufiles/Russia_and_the_world_2021-04-2.pdf#page=113

- Кирилюк, О. М. (2013). Труд и удовлетворенность рабочим местом как маркер социального статуса работника [Töö ja rahulolu töökohaga kui töötaja sotsiaalse staatuse marker]. *Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности*, 1, 155-160.
- Кнышов, А. В. (2017). Теории X, Y и Z Дугласа Макгрегора как ключевые элементы развития системы знаний о мотивации персонала к труду [Douglas McGregori X, Y ja Z teooriad kui põhielemendid töötajate motivatsiooni tundmise süsteemi arendamisel]. *Novum. Ru*(7), 112-115. Allikas: <http://novaum.ru/wp-content/uploads/2017/06/%D0%92%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-7.pdf#page=113>
- Козоненко, Н. Т. (2015). Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом. *Вестник Челябинского государственного университета*, 124-126. Allikas: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v-upravlenii-personalom-1/viewer>
- Кошелева, С. Б. (2014). Мотивационный менеджмент на предприятиях туристической индустрии [Motiveeriv juhtimine turismitööstuse ettevõtetes]. *Инновационные технологии управления. Всероссийская научно-практическая конференция.*, 87-91. Allikas: <https://doicode.ru/doi/doi/2015-2020/d-2016-029.pdf>
- Лустина Т. Н., П. А. (2018). Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы) [The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)]. *СЕРВИС PLUS*, 12(1), 37. doi: <https://doi.org/10.22412/1993-7768-12-1-4>
- Ляндау Ю.,В., & Мрочковский Н.С., & Захарова Т.И.,& Садыкова К.В., & Иванова О.А. (2020). Современный подход к разработке системы мотивации сотрудников [Kaasaegne lähenemine töötajate motivatsiooni süsteemi väljatöötamisele]. *Инновации и инвестиции*(12). Allikas:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-podhod-k-razrabotke-sistemy-motivatsii-sotrudnikov>

Маркешина, А. О. (2018). Модель ключевых характеристик работы Хэкмена-Олдхэма [Hackmani ja Oldhami töö rõhiomaduste mudel]. *Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития*, 212-215. Allikas: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36519136>

Маюрова, Д. (2021). Тимбилдинг в индустрии гостеприимства, его значение и функции [Teambuilding in the hospitality industry, its significance and functions]. *Мировая наука*, 1(46), 179-182. Allikas: <https://cyberleninka.ru/article/n/timbilding-v-industrii-gostepriimstva-ego-znachenie-i-funktsii>

Нечепоренко, О. П. (2013). Стиль руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой [Juhtimisstiil kui meeskonna sotsiaal-psühholoogilise kliima ja tööga rahulolu tegur]. *Вестник Омского университета*, 1, 45-52. Allikas: <https://cyberleninka.ru/article/n/stil-rukovodstva-kak-faktor-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-kollektiva-i-udovletvorennosti-rabotoy>

Пономарева О. & Сосновских А. (2022). От неудовлетворенности трудом к демотивации: как избежать потери кадров [From dissatisfaction with labor to demotivation: how to avoid the loss of personnel]. *Интеллект. Инновации. Инвестиции*, (1), 47-61., 47-61. Allikas: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-neudovletvorennosti-trudom-k-demotivatsii-kak-izbezhat-poteri-kadrov>

Рубцова, Н., В., & Ржепка, Э., А., & Солодухин, К., С. (2021). Стимулирование труда в сфере гостеприимства в аспекте оценки личностных характеристик работников [Labour incentives in the hospitality industry in the aspect of assessing the employees' personal qualities]. *Лидерство и менеджмент*, 539–554. doi:10.18334/lim.8.4.113715

Сармад, Б. (2022). Факторы, влияющие на мотивацию и удовлетворенность работой сотрудников индустрии гостеприимства [Factors affecting

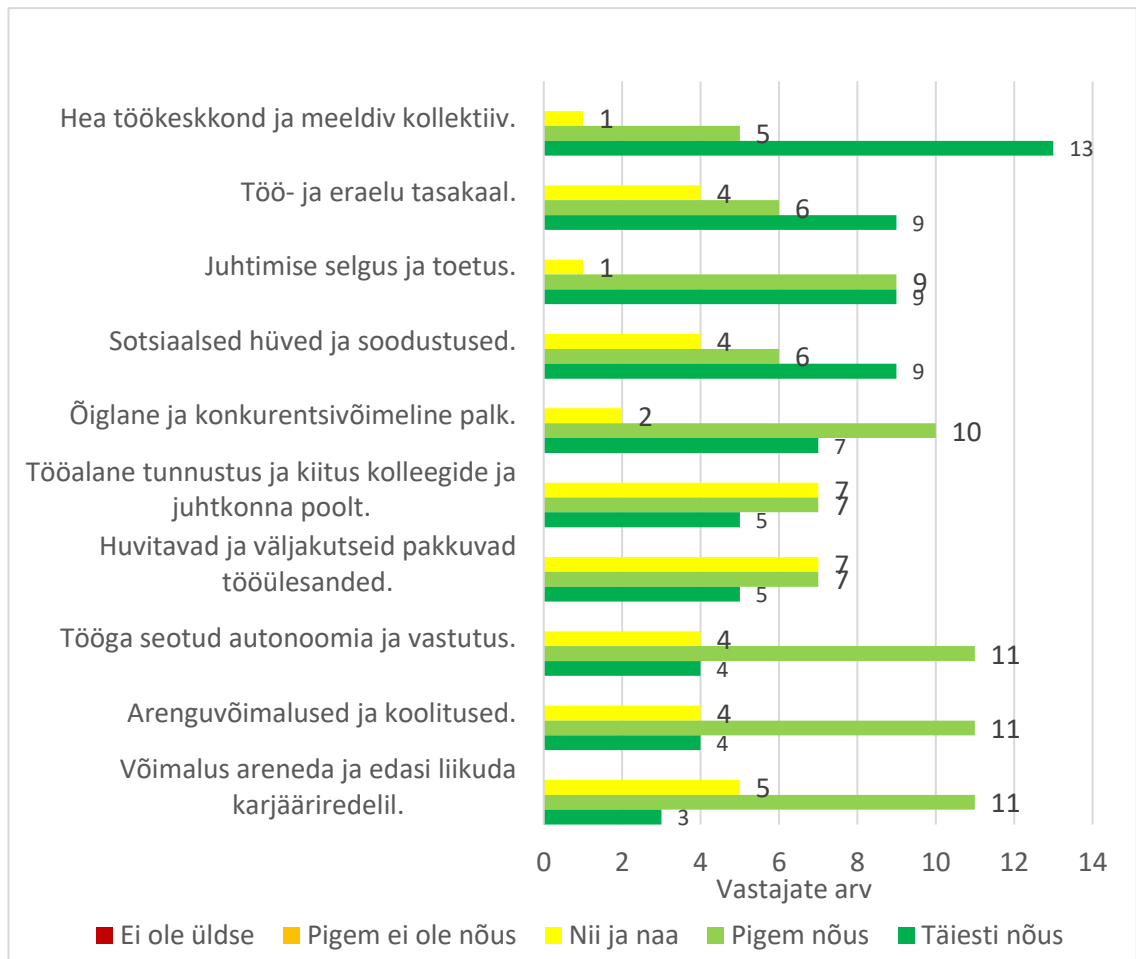
motivation and job satisfaction of hospitality industry employees] . *Деловой вестник предпринимателя*, 21-27. Allikas: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayuschie-na-motivatsiyu-i-udovletvorennost-rabotoy-sotrudnikov-industrii-gostepriimstva>

Стеклова, О. Е. (2021). Современные методы мотивации персонала [Kaasaegsed meetodid personali motiveerimiseks.]. *Вестник Ульяновского государственного технического университета*, 4(60), 61-63. Allikas: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-motivatsii-personala/viewer>

Стрекопытова, Д. (2020). Анализ систем мотивации в индустрии гостеприимства [Analysis of motivation systems in the hospitality industry]. *Сервис +*, 14(1), 33-40. Allikas: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sistem-motivatsii-v-industrii-gostepriimstva>

Хаустов А. Ю. (2020). Инновационные методы мотивации и стимулирования персонала [Innovative methods of motivation and stimulation of staff]. *Вестник науки*, 129-132. Получено из <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala/viewer>

Lisa 1. Joonis – juhtide panus töötajate motivatsiooni suurendamisel



Joonis 14. Juhtide panus töötajate motivatsiooni suurendamisel ja hoidmisel (n=19)

Lisa 2. Veebiankeet

Sotsiaaldemograafilised andmed

1. *Sugu:* naine/mees
2. *Vanus:*
 - o < 20
 - o 20–30
 - o 31–40
 - o 41–50
 - o 51–60
 - o >61
3. *Rahvus:*
 - o UA - Ukraina
 - o EE - Eesti
 - o RU - Venemaa
 - o LV - Läti
 - o Muu
4. *Osakond*
 - o Vastuvõttu osakond
 - o Majapidamine
 - o Toitlustus
 - o Haldus
 - o Hooldus

I.Motivatsioon

1. *Kuidas hindate oma praegust motivatsiooni taset töötamisel turismisektoris? (Камальдинова, 2016)*
 - o Väga madal
 - o Madal
 - o Mõõdukas
 - o Kõrge
 - o Väga kõrge
2. *Kuidas tunnete, et Teie tööandja või ettevõtte pakub piisavalt stiimuleid ja toetust teie motivatsiooni säilitamiseks? (Камальдинова, 2016)*
 - o Ma tunnen, et minu tööandja pakub piisavalt stiimuleid ja toetust minu motivatsiooni säilitamiseks.
 - o Ma ei tunne, et minu tööandja pakub piisavalt stiimuleid ja toetust minu motivatsiooni säilitamiseks.
 - o Osaliselt, mõnes valdkonnas pakutakse stiimuleid ja toetust, kuid teistes mitte.
 - o Mulle tundub, et minu motivatsiooni toetamine võiks olla parem.
 - o Mul ei ole kindel, kuidas hinnata, kas stiimulid ja toetus on piisavad.

Lisa 2. järg

3. *Mis mõjutavad teie motivatsiooni? (Болдырева, 2013)*

	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Täiesti nõus
Huvitavate ülesannete täitmine ja väljakutsed					
Positiivne töökeskkond					
Karjäärivõimalused ja professionaalne areng					
Palk ja boonused					
Juhtimise stiil ja suhtlemine töötajatega					
Tööolud ja keskkond					
Isiklikud motiivid ja eesmärgid					
Rohkem puhkuse päevi					

4. *Palun valige mis motiveerid Teid kõige rohkem? (Грицюк, 2023)*

	Motiveerib väga	Pigem motiveerib	Ei motiveeri	Ei oska öelda
Kõrge palk				
Boonused				
Positiivne meeskonnaõhkond				
Karjääri kasv				
Professionaalne areng				

Lisa 2. järg

5. *Kuidas tunnustamine ja saavutuste väärtustamine mõjutavad Teie enesehinnangut ja motivatsiooni? (Груцук, 2023)*

	Täesti nõus	Pigem nõus	Nii ja naa	Ei ole nõus	Ei ole üldse nõus
Tunnustamine ja saavutuste väärtustamine suurendavad minu enesehinnangut ja motiveerivad mind veelgi rohkem pingutama.					
Tunnustamine annab mulle kindlustunde ja positiivse enesehinnangu, mis innustab mind jätkama heade tulemuste saavutamist.					
Saavutuste väärtustamine tõstab minu motivatsiooni ja aitab mul enda potentsiaali täielikult realiseerida.					
Tunnen end motiveerituna ja enesekindlalt, kui minu saavutusi märgatakse ja väärtustatakse.					
Tunnustamata jätmine võib mõjutada minu enesehinnangut ja motivatsiooni negatiivselt ning vähendada soovi panustada täielikult.					
Tunnustamine annab mulle positiivset tagasisidet ja julgustab mind püüdlema veelgi suuremate eesmärkide poole.					

6. *Kuidas juht mõjutab Teie motivatsiooni ja heaolu vastu? (Жданкин, 2019)*

- Positiivselt. Juht innustab mind ja toetab minu arengut ning heaolu.
- Neutraalselt. Juhi mõju minu motivatsioonile ja heaolule on keskmine, ei ole oluliselt positiivne ega negatiivne.
- Negatiivselt. Juht ei suuda mind motiveerida ega toetada, mis mõjutab minu heaolu negatiivselt.
- Ei oska öelda. Mul puuduvad piisavalt kogemust ega teadmist, et hinnata juhi mõju minu motivatsioonile ja heaolule.

isa 2. järg

7. Kuidas hindate juhtide võimalusi ja vastutust töötajate motivatsiooni suurendamisel ja hoidmisel? (Жданких, 2019)

	Pole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Täiesti nõus
Tööalane tunnustus ja kiitus kolleegide ja juhtkonna poolt					
Võimalus areneda ja edasi liikuda karjääriredelil					
Õiglane ja konkurentsivõimeline palk					
Huvitavad ja väljakutseid pakkuvad tööülesanded					
Töö- ja eraelu tasakaal					
Hea töökeskkond ja meeldiv kollektiiv					
Juhtimise selgus ja toetus					
Tööga seotud autonoomia ja vastutus					
Arenguvõimalused ja koolitused					
Sotsiaalsed hüved ja soodustused					

II. Tööraahulolu

1. Kui rahul olete oma töötulemuste ja saavutustega? (Салихова, 2020)

- Pole üldse rahul.
- Pigem ei ole rahul.
- Nii ja naa.
- Pigem rahul.
- Täiesti rahul.

2. Kuidas hindate oma töö olulisust oma ettevõtte või kliendi jaoks? (Маркешина, 2018)

- Ma pean oma tööd väga oluliseks ettevõtte või kliendi jaoks.
- Ma arvan, et minu töö on mõõdukalt oluline.
- Ma ei ole kindel oma töö olulisuses ettevõtte või kliendi jaoks.
- Ma ei tunne, et minu töö on eriti oluline.
- Minu töö pole minu arvates üldse oluline ettevõtte või kliendi jaoks.

isa 2. järg

3. *Palun hindate oma üldist töörahulolu taset? (Салихова, 2020)*

- Väga madal
- Madal
- Mõõdukas
- Kõrge
- Väga kõrge

4. *Millised tegurid mõjutavad teie töörahulolu? (Кирилюк, 2013)*

	Üldse ei mõjuta	Pigem ei mõjuta	Nii ja naa	Pigem mõjutab	Mõjutab suurel määral
Töökeskond					
Suhete kvaliteet töökaaslastega					
Juhtimisstiil					
Karjäärivõimalused					
Tööülesanded					
Töötingimused ja -ressursid					
Kollegide ja juhtkonna toetust					
Võimalusel osaleda otsuste tegemisel ja ettevõtte arengus					

5. *Kui sageli saate tagasisidet oma töötulemuste kohta? (Маркешина, 2018)*

- Iga päev.
- Iga nädal.
- Iga kuu.
- Päringu või vajaduse korral.
- Harva, kuna puudub kindel tagasiside süsteem.
- Mitte kunagi

6. *Milliseid soovitusi annaksite töökeskkonna ja -protsesside parendamiseks, et toetada teie suhtlemist kolleegide ja juhtkonnaga ning suurendada valmisolekut muutusteks? (Нечепоренко, 2013)*

7. *Kui sageli suhtleb teie juht meeskonnaliikmetega, pöörates tähelepanu nende vajadustele ja individuaalsetele omadustele? (Нечепоренко, 2013)*

- Pidevalt - juht suhtleb regulaarselt ja aktiivselt meeskonnaliikmetega, võttes arvesse nende individuaalseid vajadusi ja omadusi.
- Sageli - juht suhtleb üsna tihti meeskonnaliikmetega, kuid mitte igapäevaselt, kuid siiski pöörab tähelepanu nende vajadustele ja individuaalsetele omadustele.
- Mõnikord - juht suhtleb aeg-ajalt meeskonnaga ja püüab arvesse võtta nende individuaalseid vajadusi, kuid mitte väga regulaarselt.
- Harva - juht suhtleb harva meeskonnaliikmetega ja ei pööra erilist tähelepanu nende individuaalsetele vajadustele.

- o Mitte kunagi - juht ei suhtle praktiliselt kunagi meeskonnaliikmetega ega pööra tähelepanu nende individuaalsetele omadustele.

isa 2. järg

8. *Kuidas hindate töötingimusi oma organisatsioonis, sealhulgas töökeskkonda ja ülesandeid? (Салухова, 2020)*

- o Väga halvaks
- o Pigem halvaks
- o Keskmiseks
- o Pigem heaks
- o Väga heaks

Boonuse süsteemi analüüs

1. *Kui sageli kasutate ettevõtte pakutavaid allahindlusi? (Hestia Hotel Group,s.a.)*

- o Üks kord kuus
- o Paar korda kuus
- o Paar korda aastas
- o Üks kord aastas
- o Harvem, kui üks kord aastas
- o Mitte kunagi

2. *Milliseid eeliseid või allahindlusi peate kõige atraktiivsemaks? (Hestia Hotel Group,s.a.)*

	Üldse mitte atraktiivselt	Vähe atraktiivselt	Keskmiselt atraktiivseks	Pigem atraktiivseks	Väga atraktiivselt
Toidu- ja joogiallahindlused					
Reisiallahindlused					
Tervise- ja heaolusoodustused					

3. *Milliseid muudatusi või täiendusi olemasolevatesse allahindlusprogrammidesse sooviksite efektiivsuse suurendamiseks teha? (Kui arvate, et muudatused on vajalikud) (Hestia Hotel Group,s.a.)*

4. *Kuidas hindate allahindlusvõimaluste tähtsust töötajate hoidmiseks ja motiveerimiseks?*

	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
Allahindlusvõimalused aitavad kaasa töötajate parendamisele ja üldisele efektiivsusele						
Allahindlusvõimalused ei mõjuta töötajate motivatsiooni.						
Allahindlusvõimalused mängivad rolli töötajate hoidmises ja motiveerimises						

РЕЗЮМЕ

УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ РАБОТОЙ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ХЕСТИА ОТЕЛЬ СЕАПОРТ

Анна Шамарина

На сегодняшний день одной из актуальных тем становятся мотивация персонала и их удовлетворенность рабочим местом. Это важно не только для сотрудников, но и для руководителей компании, поскольку в современном, постоянно меняющемся, обществе важно иметь мотивированную рабочую силу, которая является гарантией успешной стратегии и устойчивого положения. Данная диссертация посвящена двум ключевым темам в современной рабочей среде: мотивация и удовлетворенность работой. Эти концепции тесно связаны и влияют друг на друга, формируя позитивный и продуктивный опыт работы.

Цель данной работы заключалась в изучении уровня удовлетворенности работой и мотивации сотрудников в отеле Хестиа Сеапорт. Эта тема является актуальной, поскольку в данном отеле не проводились аналогичные исследования в последние годы. Основное предположение состоит в том, что уровень мотивации и удовлетворенности находятся на низком уровне и требует корректировки для улучшения ситуации. Основные вопросы, затронутые в дипломной работе, включают в себя: какие методы мотивации существуют и как они влияют на удовлетворенность работой? Как различные способы вознаграждения, признания или предоставления возможностей для развития влияют на мотивацию сотрудников?

Для сбора данных был использован опросник, разделённый на четыре части. Первая часть содержала вопросы о социально демографических характеристиках, вторая часть касалась мотивации и факторов, влияющих на мотивацию, третья часть посвящена удовлетворенности работой, а четвертая часть анализу

имеющейся системы лояльности сотрудников отеля Хестия. В ходе исследования было выявлено, чего не хватает в этой системе согласно мнению сотрудников, и какие предложения они считают наиболее привлекательными. В опросе приняли участие 19 из 21 сотрудника, что составило 90% от общего числа. Результаты исследования показали, что мотивация и удовлетворенность работой сотрудников отеля находятся на среднем уровне.

Согласно опросу, основными факторами мотивации для сотрудников Хестия отеля Сеапорт являются: заработная плата и бонусы; позитивная рабочая атмосфера; стиль управления и качественные отношения с коллегами. Сотрудники также отметили, что признание помогает им чувствовать себя увереннее и прикладывать больше усилий, а также отметка их достижений поднимет их мотивацию на рабочем месте. Для удовлетворенности работой они выделили позитивное отношение с коллегами.

Для повышения мотивации сотрудниками было предложено увеличить стимулы и поддержку от работодателя. Также в ходе исследования выяснилось, что не все сотрудники получают своевременную обратную связь из-за отсутствия единой системы обратной связи.

Для улучшения удовлетворенности работой и мотивации персонала отеля Хестия отель Сеапорт автор предложил следующие решения:

- Разработка единой системы обратной связи для обеспечения своевременной и конструктивной обратной связи для каждого сотрудника.
- Для успешной мотивации сотрудников важны материальные стимулы, так и нематериальные факторы, такие как признание и обратная связь
- Чтобы повысить удовлетворенность сотрудников, важно обращать внимание на коллективные отношения, поскольку они существенно влияют на благополучие и мотивацию сотрудников.
- Организовать дискуссионную группу для выявления неудовлетворенности сотрудников на ранних этапах.
- Важно повысить уровень значимости сотрудников, чтобы они чувствовали, что их работа важна для организации.

- Предоставить сотрудникам возможности обучения.
- Сделать систему льгот для сотрудников более привлекательной, расширить спектр предлагаемых услуг и добавить больше медицинских услуг (включая спортивные услуги, медицинское страхование и оздоровительные услуги).

В целом, уровень мотивации и удовлетворенности сотрудников работой находится на умеренном уровне, но есть возможности для улучшения. В данной работе были предложены решения по улучшению уровня показателей. Гарантия хорошего обслуживания и деятельности отеля заключается в мотивированных и удовлетворенных своей работой сотрудниках.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anna Šamarina

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose töörahulolu ja personali motivatsioon Hestia Hotel Seaporti näitel, mille juhendaja on Kai Tomasberg, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Anna Šamarina
17.05.2024