

Tartu Ülikool

Majandusteaduskond

Grete Lokko

**TÖÖRAHULOLU KUJUNDAMISE VÕIMALUSED
TEENINDUSSEKTORIS V SPA NÄITEL**

Juhendaja: lektor Eneli Kindsiko

Bakalaureusetöö

Tartu 2018

SISUKORD

| | |
|--|----|
| SISSEJUHATUS | 4 |
| 1. TÖÖRAHULOLU KUJUNEMISE TEOREETILISED ALUSED | 7 |
| 1.1. Tööra hulolu olemus ja olulisus teenindussektoris | 7 |
| 1.2. Tööra hulolu kujundavad tegurid teeninduses | 13 |
| 2. V SPA PERSONALI TÖÖRAHULOLU UURING | 18 |
| 2.1. Ettevõtte ja uurimisprotsessi kirjeldus | 18 |
| 2.2. Uuringutulemuste analüüs | 24 |
| 2.3. Autoripoolsed ettepanekud V Spa tööra hulolu tõstmiseks | 43 |
| KOKKUVÕTE | 46 |
| VIIDATUD ALLIKAD: | 49 |
| LISAD | 54 |
| LISA 1. Uuringu tarbeks kasutatud ankeetküsitluse näidis | 54 |
| LISA 2. Uuringu tarbeks kasutatud intervjuuküsitluse näidis | 57 |
| SUMMARY | 59 |

Soovitan suunata kaitsmisele lektor Eneli Kindsiko

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud " " 2018. a.

Juhtimise õppetooli 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.

..... Grete Lokko

(töö autori allkiri)

SISSEJUHATUS

Ettevõtete maailm on pidevas laienemises ning ühtlasel tõusuteel, kus tekib juurde aina uusi konkureerivaid firmasid, millega kaasnevad tööjõule ka oluliselt paremad valikuvõimalused erinevate ettevõtete vahel. 20. ja 21. sajandil tegi teenindussektor väga suure kasvuhüppe, mistõttu on klientide rahulolu suurendamine saanud üha suuremaks väljakutseks, mis aga nõuab omakorda kõrget rahulolu töötajate seas (Ghayas, Hussain 2015: 443). Antud olukord soosib aga ettevõtetele üha suuremat pingutust, et hoida oma töötajaid. Töötaja saab olla ettevõttele lojaalne vaid sel juhul, kui ta on piisavalt rahulolev ja motiveeritud. Uuringud aga näitavad, et praegusel ajal üritavad ettevõtted jõuda oma töötajate töörahulolu tõusuni läbi materiaalsuse, ignoreerides immateriaalsete tegurite (töökeskkond, tunnustus, inimestevahelised suhted) ja motiveerimise olulisust ja mõju personalile (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011: 66). Töömotivatsiooni kujundamine võiks ja peaks olema mitmekesisem ja läbimõeldum, kui vaid töötasu maksmine.

Kui tööandja on suuteline pakkuma oma personalile seda, mis rahuldab nende põhisoovid ja -vajadused (töötasu, head töötingimused, tööturvalisus jne), on ilmselge, et ka töötajad on õnnelikumad ja rahulolevamad. Kui tööandjad panustavad oma töötajatesse rohkem läbi motivatsioonitegurite (tunnustus ja hea tagasiside, vastutuse ja lisatöövõimaluste pakkumine jne), kasvab ka töötajates töötahe ja motivatsioon suurel määral, mis tagab ettevõttele parema edu ja jätkusuutlikkuse. (Kliendikogemuskeskus 2018) Ettevõtte saab olla edukas ning pakkuda kvaliteetset teenust vaid juhul, kui töötajad on rahulolevad ning piisavalt motiveeritud andma omapoolset parimat panust.

Kaardistades V Spa spaa- ja saunakeskuse personali töörahulolu kujundavad tegurid on bakalaureusetöö eesmärgiks teha ettepanekuid töörahulolu tõstmiseks. Antud väljundite baasil soovitakse jõuda V Spa personaalsemale lähenemisele (töötajate osas), mille abil saab antud ettevõtte olulist ja vajalikku informatsiooni töötajate rahulolu kohta. See aitab kaasa võimalike

murekohtade leidmisele ja nende lahendamisele, kus juhid saavad täpsemalt aimu personali töörahulolust ja jõuda nendega paremale “ühisele lainele”.

Kuna hetkel on V Spa spaa- ja saunakeskuse töäjõu voolavus probleemset suur ning ettevõtte vanuseks on ainult 1 aasta, siis töö autor on arvamisel, et personali töörahulolu hetkeseis jääb pigem madalale kui kõrgele tasemele. V Spa spaa- ja saunakeskuses töötab ligikaudu 50 inimest, keda käesoleva töö autor soovib kaasata oma töö uuringusse. Põhjalikumalt uuritakse ettevõtte juhtkonna ning iga valdkonna esindaja (vanemadministraator, vanembaarmen ning nii spaa teenindajate kui ka vetelpäästjate esindaja) rahulolu tööga.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- Analüüsida töörahulolu olemust ja olulisust teenindussektoris;
- analüüsida töörahulolu kujundavaid tegureid teeninduses;
- viia läbi personali töörahulolu uuring ettevõttes V Spa;
- analüüsides uuringu tulemusi teha ettepanekud V Spa töörahulolu tõstmiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, teoreetilisest ja empiirilise osast. Töö esimeses peatükis ehk teoreetilises osas, mis jaguneb omakorda kaheks alapeatükiks, kirjeldatakse töörahulolu olemust ja olulisust teenindussektoris ning tuuakse välja töörahulolu kujundavad tegurid teeninduses. Töörahulolu olemust ja rahulolu kujundavaid tegureid kirjeldatakse varasemate teadusartiklite baasil, mille käigus võrreldakse (nii olemuse kui ka kujundavate tegurite kirjeldamisel) erinevate autorite väiteid teiste teadusuuringute autorite käsitlustega. Empiiriline osa koosneb kahest alapeatükist, millest esimeses pooles tutvustatakse V Spa'd ning samuti ka antud ettevõtte personalistruktuuri. Antud töö valimiks on kogu V Spa spaa- ja saunakeskuse personal. Lisaks kirjeldatakse eelnimetatud peatükis ka ettevõtte praeguseid kasutusel olevaid viise töörahulolu analüüsimiseks ja kujundamiseks. Empiirilise osa teises alapeatükis tutvustab autor uuringu meetodikat ja analüüsitakse rahulolu uuringu tulemusi V Spa näitel.

Uurimis- ehk andmete kogumise meetoditeks on valitud veebipõhine ankeetküsitlus ja poolstruktureeritud intervjuu, mille käigus püütakse välja selgitada personali tajutud rahulolu tööga ning töörahulolu kujundavad tegurid. Eeltoodud mõlema kahe uurimismeetodi uuringüküsimused on koostatud antud bakalaureusetöö autori poolt. Uuringus kasutatakse

andmete analüüsimiseks kui ka jooniste koostamiseks programmi MS Excel. Kolmandas alapeatükis tehakse kokkuvõtted uuringu tulemustest, mille baasil annab töö autor edasised ettepanekud V Spa töörahulolu tõstmiseks. Esitatavad ettepanekud on olulised eelkõige ettevõtte personali silmas pidades, kelle rahulolu tööga on väga suureks mõjuteguriks ja aluseks organisatsiooni edule ning V Spa juhtkonnal on oluline roll ettepanekuid arvesse võttes viia ellu võimalikud ümberkorraldused.

Käesoleva bakalaureusetöö autor soovib tänada juhendajat Eneli Kindsikot, retsenseerijat Veronika Krassavinat ja samuti ka bakalaureuseseminari komisjoni liikmeid, kes andsid antud töö valmimisele suure panuse erinevate ettepanekute ja toetuse näol. Veel soovib töö autor tänada uuringus osalenud V Spa personali, kes olid nõus osalema antud uuringus ning tänu kellele õnnestus uuring edukalt.

1. TÖÖRAHULOLU KUJUNEMISE TEOREETILISED ALUSED

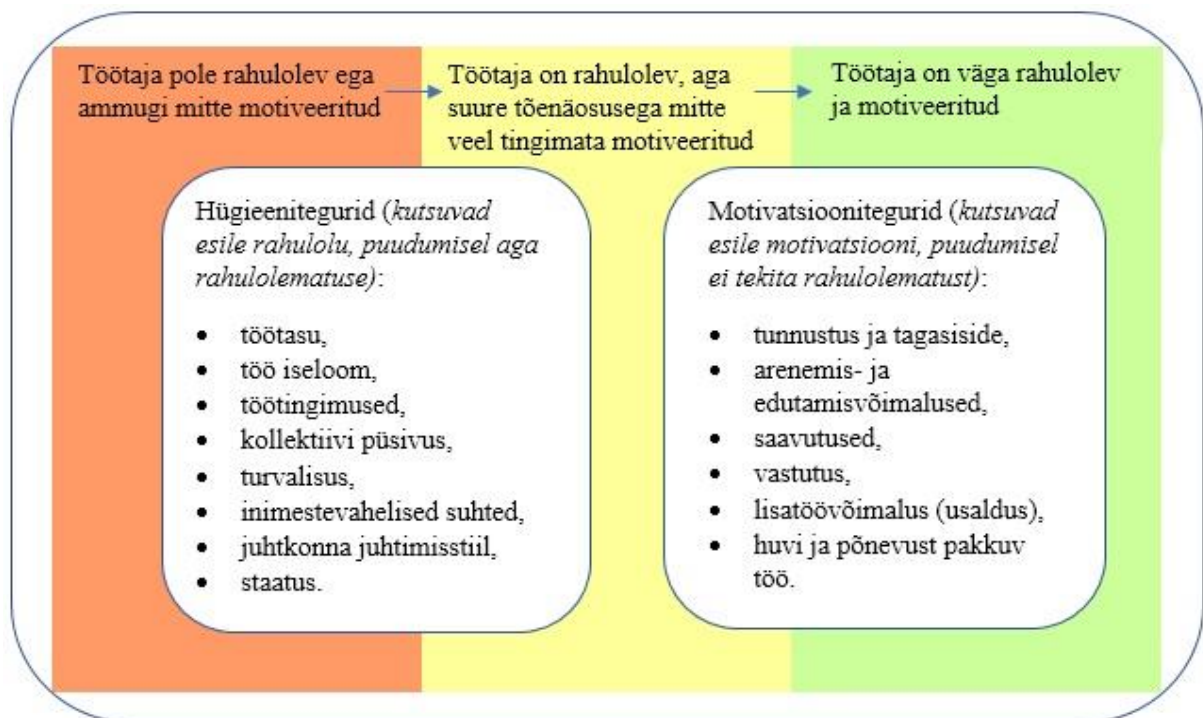
1.1. Töörahulolu olemus ja olulisus teenindussektoris

Bakalaureusetöö teoreetiline osa toob välja töörahulolu olemuse ja olulisuse teenindussektoris ning järgnev peatükk (1.2.) keskendub juba kitsamalt töörahulolu kujundavatele teguritele. Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse töörahulolu mõistet erinevates käsitlustes ning kuivõrd on see oluline teenindussektoris.

Töörahulolu on uuritud aastast aastasse, mistõttu paistab selgelt välja, et töörahulolu on inimühiskonnas väga olulisel kohal ning on olnud läbivaks aktuaalseks teemaks juba mitmekümneid aastaid. Töörahulolu on suureks määrajaks personali töö tulemuslikkusele, mistõttu on töörahulolu väga oluliseks eelduseks motivatsiooni ja pühendumise tekke juures (Seeder 2017). Töörahulolu on oluliseks psühholoogiliseks teguriks, mida saab kirjeldada kui emotsionaalset tööga kohanemist. Selle all mõistetakse, et töötaja on rahulolev juhul, kui töökoht pakub tingimusi, mis on tema jaoks kas ideaalsed või hoiavad töörahulolu stabiilselt heal tasemel, ega tekita temas rahulolematust. Vastasel juhul hakkab töötaja tekkinud rahulolematuses süüdistama nii oma töökohta kui ka tööd (Asamu 2014). Seega olukord, kus töötaja hoiak ning suhtumine nii töö kui ka töökogemuse hindamisse on positiivne, saame nimetada töörahuloluks (Tepret, Tuna 2015). Seda nimetatakse ka meeldivaks või positiivseks emotsionaalseks seisundiks (*Ibid* 2015). Antud kirjelduste põhjal eeldab autor, et hoiakud seoses töörahuloluga saavad olla kahte laadi: kas rahuldavad või mitterahuldavad.

On selge, et kui töötaja on rahul oma tööga (kõiki tegureid arvestades, nagu töö iseloom, töökeskkond jne), siis kasvab või püsib tema töö kvaliteet ja motivatsioon. Seega eeltoodu põhjal saab väita, et töörahulolu prognoosib positiivselt töötajate produktiivsust ja tulemuslikkust (Bono *et al.* 2001).

Varasemad uuringud näitavad, et töötaja motivatsioon sõltub suuresti töörahulolust. Seega on teada suur seos töörahulolu ja motivatsiooni vahel (Park 2008). Üks enim käsitletuid töörahulolu- ja motivatsiooniga seotud teooriaid on Frederick Herzbergi kahe teguri teooria, mida näidatakse joonisel 1. Herzbergi avastus põhineb sellel, kuidas rahulolu ja rahulolematuse tööga ei saa olla kaks äärmust samas kontekstis, vaid pigem on need kaks erinevat mõõdet, mis tulenevad erinevatest mõjuteguritest (Jovičić *et al.* 2013: 89).



Joonis 1. Herzbergi kahe teguri mudel. Allikas: (autori koostatud Amoako, Dartey-Baah 2011: 2 põhjal).

Nimetatud teooria seisneb kahte laadi faktorites, kus ühed faktorid sõnastas Herzberg välisteks ehk hügieeniteguriteks ja teised faktorid sisemisteks motivatsiooniteguriteks. Hügieenitegurite all mõistetakse tegureid, mis püüavad ära hoida rahulolematust, kuid ei tõsta oluliselt töötaja motivatsiooni, seega nende puudumisel on tegu rahulolematust esilekutsuvate teguritega. Nende tegurite alla kuuluvad näiteks palk, töötingimused ja inimestevahelised suhted. Teist

laadi tegurid on motivatsioonitegurid, mispuhul faktorite puudumisel ei tekita see töötajas rahulolematust, kuid olemasolu puhul tõstab see nende motivatsiooni ja kutsuvad esile rahulolu. Eeltoodu kohta käivad järgmised tegurid nagu: tunnustus ja tagasiside, arenemisvõimalused, saavutused ning huvi pakkuv töö. Nende tegurite olemasolu annab töötajale motivatsiooni panustada oma töösse, vastasel juhul muutub töötaja töösooritus ebaproduktiivseks. (Huselid 1995: 637)

Mudeli põhjal näeme ja saame öelda, et töötaja töörahulolul saab olla kolm erinevat rahulolu tasandit:

- kõige madalamal tasemel on töötaja rahulolematu ning puudub motivatsioon – ettevõtte ei võimalda töötajale mitmeid olulisi hügieenitegureid, mistõttu rahulolu langeb oluliselt,
- keskmisel tasemel on töötaja pigem rahulolev, kus hügieenitegurid on tema jaoks täidetud – ettevõtte on taganud töötajale olulised tegurid, mis tõstavad tema rahulolu, kuid mitte tingimata ei too kaasa motivatsiooni,
- kõige kõrgemal tasemel on töötaja rahulolev ja motiveeritud oma tööd tegema – ettevõtte panustab töötajasse ning tagab tema jaoks olulised motivatsioonitegurid, mistõttu on töötaja tahtejulisem olema parim versioon endast ning panustama ettevõttesse.

Motivatsioon tekitab inimeses kui töötajas tahtejõudu areneda ja muutuda paremuse poole ning on samal ajal ajendavaks jõuks, mis paneb inimese tegutsema (Broussard *et al.* 2004). Motivatsiooni tekkides ja kasvades on töötaja üha rohkem kontsentreerunud ja teotahtelisem, misjärel kujunevad üha suuremad eesmärgid ning teadagi eesmärgikindlus viib suure eduni.

Järgnevalt on esitatud tabel mõiste töörahulolu käsitlestest erinevate autorite poolt.

Tabel 1. Mõisteanalüüs. Töörahulolu

| Definitsioon | Artiklites rõhutatud töörahuloluga seonduvad märksõnad | | |
|---|--|---|---|
| | Töötaja emotsionaalne hinnang | Töötaja tajutud lõhe ootuste ja reaalsuse vahel | Töö keskkond (emotsionaalne, füüsiline, suhted jne) |
| Töörahulolu on töötajate positiivne suhtumine töösse ja töökogemuste hindamisse. (Tepret, Tuna 2015) | X | | |
| Töörahulolu on töö ootustele vastavus nii sotsiaalses, füüsilises kui ka eneseteostuse võimaluste suhtes. Tööga rahulolu on üldine emotsionaalne reaktsioon kõikidele eeltoodud aspektidele. (Testa 1999) | X | X | |
| Töörahulolu tuleneb mitte ainult ametipositsioonist, vaid ka füüsilisest ja sotsiaalsest keskkonnast, juhtide ja kolleegide vahelistest suhetest, ettevõttekultuurist ja juhtimisstiilist. Kõik need tegurid mõjutavad indiviidi rahulolu tööga erinevalt. (Heidary <i>et al.</i> 2012) | | | X |
| Töörahulolu on suhtumine, mis tuleneb võrdlusest töötaja ootustega antud töökoha suhtes võrreldes reaalsete tulemustega. (Brief 1998) | | X | |
| Tööga rahulolu on psühholoogiline tegur, mida saab kirjeldada kui emotsionaalset tööga kohanemist. (Asamu 2014) | X | | X |
| Töörahulolu on meeldiv või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb töö hindamisest ja töö kogemusest. (Tepret, Tuna 2015) | X | | |

Allikas: Koostatud autori poolt, teadusartiklite baasil.

Eeltoodud tabelist on näha, et antud definitsioonide kõige enam korduvateks märksõnadeks erinevate käsitluste puhul on emotsioon ja töökeskkond. Töörahulolu kui emotsionaalset seisundit kirjeldatakse nelja erineva autori poolt, kelleks on Tepret, Tuna (2015), Testa (1999) ja Asamu (2014). Rahulolu tööga on tugevas korrelatsioonis ka märksõnaga „töökeskkond“, mida kinnitavad autorid Heidary *et al.* (2012) ja Asamu (2014).

Erinevaid mõjutegureid töörahulolu kujundamiseks on küll palju, kuid rahulolu ennast juhtida on pigem keeruline, kus ettevõtted keskenduvad lihtsatele materiaalsetele teguritele selle asemel, et tegeleda mittemateriaalsete tegurite arendamisega organisatsioonis. Põhjus peitub suure tõenäosusega ettevõtete oskamatuses tekitada immateriaalseid viise personali töörahulolu tõstmiseks (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011: 66). Suureks eeskujuks saame võtta infotehnoloogia ettevõtted, kes on saanud palju kõneainet oma hea töökeskkonna poolest. Antud olukorda kinnitab tarkvaraettevõtte Playtechi Eesti üksuse personalidirektor Kristi Ansberg: „*Meie jaoks on väga oluline, et töötajad tunneksid ennast töökeskkonnas hästi – veedame ju väga suure osa oma päevast tööl. Kontor peab olema koht, kuhu tahetakse tulla ja olla, kus sul on võimalus töötada koos heade spetsialistide ja huvitavate inimestega, keskkonnas, mis on kaasaegne ja mugav*” (Ansberg 2015). Küll aga enamik ettevõtteid teab, et lisaks töötajate tasustamisele oleks vajalik veel teisigi meetodeid kasutada, aga teadmata mida ja kuidas.

Oskus juhtida töörahulolu on oluline eeskätt teenindussektoris, kus teenuse osutajaks on ettevõtte personal ning kellel on kliendiga kõige lähedam kokkupuude. Seega siinkohal on äärmiselt oluline, et teenindav personal oleks motiveeritud, sest suure osa teeninduskvaliteedist määrab rahulolev teenindaja.

Alljärgnev tabel 2 annab aimu sellest, kuidas teenuse puhul on kõige olulisemaks ja vältimatuks teguriks teenuse osutaja ehk töötaja.

Tabel 2. Toode vs teenus. Võrdlev tabel

| Analüüsi alus | Toode | Teenus |
|----------------------|--|---|
| Side loojaga | Lahutatav | Ei ole lahutatav – teenus sõltub tugevalt teenindajast |
| Ladustatavus | Võimalik | Ei ole võimalik |
| Eksisteerimine | Eksisteerib omanikust sõltumatult | Eksisteerib looja juuresolekul |
| Valmistamine/loomine | Tarbija kohalolek pole vajalik | Tarbija kohalolek on vajalik |
| Ajaline piirang | Enamasti saadaval ajast ja kohast sõltumata (tellimise võimalus) | Saadaval sõltuvalt teenuse osutajast ja inimvõimete piirist |
| Materiaalsus | Materiaalne | Immateriaalne |
| Tulemus | Ühesugune | Kordumatu ja teenindajas kinni |

Allikas: (Huang *et al.* 2011), autori kohandatud.

Töötaja roll teenuse puhul on määrav mitmetel põhjustel:

- töötajal on otsene ja individuaalne side teenuse saajaga ehk kliendiga;
- teenus pole ladustatav, seega töötajast sõltuvalt saab teenus kas toimuda või mitte toimuda ehk eksisteerib vaid teenindajast sõltuvalt;
- rolli mängivad ka inimvõimete piirid, sest teenindaja ei suuda osutada teenust nõ. „liinitöö“ meetodil, vaid kindlatel aegadel ja ajavahemikel;
- teenuse tulemit ei saa tagasi võtta ega parandada, töötajast sõltub see, kuidas klient jääb rahule kogemusega.

Kinnitamaks eelöeldut on leitud tugev seos personali töörahulolu ja kliendi rahulolu vahel, mis taaskord tõestab töörahulolu olulisust teenindussektoris. Rahulolu olulisus teenindajate seas mängib suurt rolli kliendis eelkõige lojaalsuse tekitamisel, kus kliendil tekib usaldus kõigepealt teenindaja vastu ning seejärel ettevõtte tasandil. Klientide usaldus tekitab ettevõttele hea ja tugeva maine, mistõttu on lojaalsed kliendid parimaks turundajaks, kes kannavad oma head kogemust edasi järgmisele potentsiaalsele kliendile ning niiviisi kasvab ettevõttele väga tugev kliendibaas. (Abugre, Sarwar 2013: 25)

Mida rahulolevam on töötaja, seda paremat tööd on ta valmis tegema ning seda tulemuslikum on ka teenuse osutamine. Kõige tähtsam ühe ettevõtte puhul on aga rahulolev klientuur, kes väärtustab ja on rahul pakutavaga ettevõttes, kuna see on väga suureks määrajaks ettevõtte mainele.

1.2. Töörahulolu kujundavad tegurid teeninduses

Käesoleva töö teises alapeatükis leitakse töörahulolu kujundavad tegurid varasemalt tehtud uuringute põhjal ehk mis on need tegurid, mis tõstavad kui ka langetavad personali töörahulolu.

Tänapäeval on tekkinud olukord, kus teenindussektor (mida analüüsitakse ka antud töös spa näitel) on kõige voolavam tööjõuga sektoriks töö tegevusalade maastikul. Et üks teenindussektori ettevõtte suudaks hoida oma personali püsiva ja rahulolevana, on ääretult oluline pidevalt motiveerida oma töötajaid ja pakkuda parimaid võimalikke töötingimusi. Juba 1980ndatel on välja toodud, et teenindussektori (administraatorite näitel) teenindajate töörahulolu puhul saame eristada kuute erinevat dimensiooni, mis mõjutavad ja suunavad nende rahulolu tööga: töö iseloom, palk, tööaeg, arenemis- ja edutamisevõimalused, töötingimused, inimestevahelised suhted, töötajate kaasamine ja organisatsiooniline keskkond (Balcı 1985).

Seega ei ole töötaja jaoks oluline mitte ainult tema ametipositsioon, mis mõjutaks tema töörahulolu, vaid ka füüsiline ja sotsiaalne keskkond, ettevõttekultuur ja juhtimisstiil. Eeltoodud tegurid mõjutavad aga indiviidi rahulolu tööga väga erinevalt. Samuti sõltub ka rahulolematusest tööga nii töötajast endast kui tema tööst, kuna siinkohal mängivad rolli isiksuseomadused, mis on rahulolematuse puhul sama suureks mõjutaks kui situatsioon töö või töökeskkond. (Heidary *et al.* 2012, Eesti... 2010: 10)

Iga inimene ja töötaja on erineva loomu ja isiksusega ning sellest tulenevalt on ka iga töötaja reageering erinevatele olukordadele isemoodi. Lisaks loomupärastele erisustele võivad ka töörahulolu erinevused (kuidas ja kui erinevalt töötajad töösituatsioonidesse suhtuvad) suuresti tuleneda personali seas eelkõige nende eri iseloomudest, temperamentidest ja ka isiksusetüüpidest. Olenemata sellest, et esineb selge korrelatsioon töörahulolu ja isiksusetüüpide vahel ning tööandjad ei ole võimelised muutma personali isiksust, siis saavad nad aga töötajaid paigutada tööpositsioonidele vastavalt nende sobivusele ja isiksuse omadustele (Bono *et al.* 2001, House *et al.* 1996).

Tänapäeval on raha mõjukus üüratu ning on ilmselge, et töötaja üheks peamiseks eesmärgiks on teenida väärilist tasu eelkõige elamiseks, kui ka selleks, et olla motiveeritud (Brookes *et al.* 2004). Valdava osa töötajate jaoks on rahaline tasu töötamise peamiseks stiimuliks, vastasel juhul töötaja oma tööd vabast ajast ja tahtest ei teeks. Ettevõtete ja töötajate vahel leidub üldiselt omavaheline kooskõla, kus ettevõtte on eelkõige huvitatud kvaliteetsest töösooritusest personali poolt ning töötajad lisaks eelnevale ka saada piisavat palka, et see teda motiveeriks oma tööd tegema võinalikust hästi. Kuid selleks, et teha oma tööd hästi, peab ta olema pühendunud ja rahulolev. (Dobre 2013: 57) Üha enam kasutavad ettevõtted oma personali motiveerimiseks ja rahulolu tõstmiseks erinevad viise, milleks on näiteks palgatõus, boonuste maksmine ja tulemustasud. Eeltoodud võtted mõjutavad töötaja tulemuslikkust igal juhul ainult positiivselt.

Võttes aluseks Statistikaameti poolt välja toodud andmed (mille juures spaateenindus kuulub kategooriasse “muu teenindus”) on näha, et spaa- ja muu sarnase teeninduse tasustatus on olnud aastate lõikes kõige madalamal tasemel, kus bruto- ja netokuupalk erineb teistest sektoritest nähtavalt. 2017. a seisuga¹ oli keskmine spaateeninduse brutokuutasu 671 eurot, mis on õnneks kasvavas trendis ning tõuseb iga-aastaselt, kuid võrreldes Eesti keskmise brutokuupalgaga on vahe oluliselt suur ehk 550 eurot.

¹ Statistikaameti andmed erinevate sektorite palga suuruste osas - <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=PA5211>

Spaateeninduse kuutasustatust kirjeldab alljärgnev tabel 3, kus tuuakse välja antud kategooria brutokuupalk võrreldes Eesti keskmisega viimase kaheksa aasta lõikes.

Tabel 3. Spaa-alase teenindussektori (muu teenindav tegevus) ja Eesti keskmine brutokuupalk kaheksa viimase aasta lõikes.

| | Keskmine brutokuupalk teenindussektori lõikes | Eesti keskmine brutokuupalk |
|---------|--|-----------------------------|
| 2010 a. | 490.84 € | 792.31 € |
| 2011 a. | 467 € | 839 € |
| 2012 a. | 498 € | 887 € |
| 2013 a. | 540 € | 949 € |
| 2014 a. | 557 € | 1005 € |
| 2015 a. | 581 € | 1065 € |
| 2016 a. | 617 € | 1146 € |
| 2017 a. | 671 € | 1221 € |

Allikas: Statistikaamet (autori koostatud).

Töötaja rahulolu tööga on väga oluline alus kvaliteetsele klienditeenindusele, kuna turismivaldkonnas on personal väga oluliselt kõrgel kohal ning suur osa teenusest. Et teenusega jääks eelkõige rahule teenuse saaja ehk klient, peab rahulolev olema ka töötaja, kes teenust osutab. Kuna nii töötaja kui ka kliendi nägemus personali ideaalsest käitumismustrist omavahel oluliselt ei erine, on teeninduskultuuris ilmselgeks saanud ideaalversioon heast teenindusest, mis on isiklik ja vastutulelik. Eelnimetatud teeninduse puhul mängib aga kõige olulisemat rolli see, et töötaja oleks õnnelik ning motiveeritud osutama kõrgkvaliteetset teenindust. Turismivaldkonnas ja spa teeninduses on iga kliendi peamiseks sooviks kogeda loomulikku ja isiklikku lähenemist ja käitumist vastavalt olukorrale, olenemata soost ja sotsiaalsest taustast (Adib, Guerrier 2003: 1401). Antud juhul, aga kuidas klient lõpuks teenusekogemusega rahule jääb sõltub suuresti ka kliendi ootustest ja tema rahulolu põhiprintsiipidest (Bitner, 1990: 70). Kui aga on teada ning ilmselge, et suur osa klientidest soovib saada head kogemust, on personalil väga oluline ülesanne ja roll täitsa need ootused ja panna tundma igäüht erilisena.

Kui personali töörahulolu on madalal tasemel, võib sellega kaasneda oluliselt suurem töötajapoolne protestlik käitumine (hilinemised töökohale, kaebused/pretensioonid ning ka lahkumine töölt) võrreldes rahuloleva töötajaga (Kohler, Mathieu 1993). Ettevõttest lahkumine ei ole tänapäeval aga töötaja jaoks suurem probleem, kuna antud sektori (teenindussektor) puhul on tööandjate turg ja valik piisavalt suur. Kui töötaja on vastu võtnud otsuse vahetada oma töökohta, siis jääb tema töörahulolu üldjoontes stabiilselt samale/sarnasele tasemele, olenemata uuest keskkonnast ja sealsetest inimestest (Ross, Staw 1985). See aga näitab, et uuel töökohal on ettevõttel väga oluline roll töötaja töörahulolu säilitamiseks või ka selle tõstmiseks (kui töötaja on eelmisest töökohast lahkunud negatiivsete emotsioonidega).

Kui töötaja alustab tööd ettevõttes, siis kaasnevad sellega suure tõenäosusega ka omad isiklikud ootused nii tööelamuste, -emotsioonide kui -tingimuste suhtes. Suhtumine ja emotsionaalne reaktsioon, mis tuleneb võrdlusest töötaja ootustega antud töökoha suhtes võrreldes reaalsete tulemustega, saame nimetada töörahuloluks. Seda saame nimetada ka kui töö ootustele vastavust nii sotsiaalses, füüsilises kui ka eneseteostuse võimaluste suhtes (Testa 1999). Inimene asetab tegeliku olukorra võrdlusesse oma väärtustega ning kujundab seejärel hoiaku, olles siis kas rahulolev või rahulolematu.

Teenindussektoris on tüüpiline, et ühes ettevõttes ja ka ühel hetkel samas kohas töötab tavapärasest rohkem inimesi (võrreldes näiteks kontoritööga). Näiteks spaateeninduses ei saa töötajad ise oma tööaegu oluliselt mõjutada või muuta (a'la töölt lahkumine või hilisem tulemine mitme tunni võrra), sest kliendid ootavad ettevõttelt kvaliteetset teenuse osutamist täpselt nii kaua, kui ettevõtte on avatud ega külasta spaad rahulolevalt, kui spaa on töötajatest pooltühi. Seepärast on väga oluline, et suurema kollektiivi puhul oleksid korras eelkõige inimestevahelised suhted, mis on ka oluliseks mõjuteguriks töörahulolu osas. Samuti on teenindavale inimesele väga oluliseks osaks tema tööpäevast kvaliteetsed töötingimused, mis aitavad kaasa tema heale töösooritusele, sest nende puudumisel muutub niigi raske töö veelgi ebameeldivamaks. (Jovičić et al. 2013: 92) Eeltoodud teguritel nagu omavahelised suhted ning töötingimused on oluline mõju töörahulolule sel põhjusel, et töötaja päev sõltub nendest teguritest kõige enam, sest tahes-tahtmata puutub teenindussektoris töötav meeskond omavahel kokku oluliselt palju ning kvaliteetsete töötingimuste (näiteks õhu või piisava valguse puudus) puudumisel ei suuda kaua vastu pidada ükski töötaja.

Järgnevalt on esitatud töörahulolu kujundavaid tegureid kirjeldav tabel 4, kus välja toodud tegurid pärinevad tabelis esitatud autorite uuringu tulemustest.

Tabel 4. Töörahulolu kujundavad tegurid eri uuringute kohaselt

| Uuring | Töötingimused | Palk | Töö iseloom | Inimestevahelised suhted | Arenemis- ja edutamisevõimalused | Tunnustus ja tagasiside | Kollektiivi voolavus |
|-------------------------------------|---------------|------|-------------|--------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Islam <i>et al.</i> 2012: 39 | x | x | x | | x | | |
| Brookes <i>et al.</i> 2004 | | x | | | | | |
| Emadi <i>et al.</i> 2015: 87 | x | x | | x | x | | x |
| Aslam <i>et al.</i> 2010: 2162 | | | | x | | x | |
| Chimanikire <i>et al.</i> 2007: 173 | | x | | | | | |
| Jovičić <i>et al.</i> 2013: 92 | x | | | x | x | x | |

Allikas: Tabelis toodud allikate baasil (autori koostatud).

Eeltoodud tabel joonistab välja selge mustri palga olulisusest ja mõjust personali töörahulolule, kus antud tegur esines mõjutegurina viiest väljatoodud uuringust neljal korral. Võrdväärselt esinevad uuringute tulemis rahulolu mõjutava tegurina ka töötingimused, inimestevahelised suhted ning arenemis- ja edutamisevõimalused.

Käesoleva töö autor peab väga oluliseks, et organisatsioonid ja nende juhid oleksid teadlikud mõjuteguritest, mis kujundavad nende töötajate rahulolu ühel või teisel viisil. Järgmises peatükis ehk empiirilises osas uuritakse töörahulolu kujundavaid tegureid põhjalikumalt V Spa spaa- ja saunakeskuse näitel.

2. V SPA PERSONALI TÖÖRAHULOLU UURING

2.1. Ettevõtte ja uurimisprotsessi kirjeldus

Käesoleva uurimistöo empiiriline osa seisneb alustuseks uuritava V Spa spaa- ja saunakeskuse ettevõtte ja personali üldtutvustamises ning seejärel uuringu tutvustamises ja selle analüüsimises.

V Spa on 2016. aasta detsembris avatud Tartu südalinnas paiknev Eesti kaasaegseim spaa- ja saunakeskus. Kliendile on avatud veekeskuses kolm erinevat maailma, milleks on vee-, sauna- ja soolamaailm, kokku 11 eriilmelise saunaga. Lisaks vee- ja saunakeskusele pakub V Spa suurel hulgal erinevaid hoolitsusi, nii klassikalisi kui ka eri maailmanurkadest pärit massaaže, näiteks: Tai massaaž, Tui Na massaaž (Hiina ravimassaaž) jne (V Spa ajakiri 2016). Lisaks on spaa osa samanimelisest V Spa konverentsihotellist, kus kogu kompleks asub 2016. aasta maikuu avatud Kvartali kaubanduskeskuses. Hotell ja spaa on eriliselt tuntud sel samal põhjusel, et klientidele on asukoht tehtud äärmiselt mugavaks ning samas hoones asuvad erinevad söögikohad ja kauplused, mis teevad külastuse veelgi meeldivamaks.

V Spa spaa- ja saunakeskuses töötab ligikaudu 55 inimest, kelle seas on juhtkond, administraatorid, massöörid + hoolitsuste tegijad, spaa veekeskuse teenindus (teenindajad, vetelpäästjad, baariteenindajad, saunameistrid) ja tehnikud. Valdav osa töötajatest on 20. - 30. aastased, ehk personali võib pidada küllaltki nooruslikuks. Eeltoodud vanuseklass on jäänud silma ka klientuurile, kus suur osa külastajatest toob välja personali noorusliku, positiivse ja vahetu lähenemise väga hea küljena. Kliendid on välja toonud aegajalt ka vastupidiseid arvamusi, kus arvatakse, et noor kollektiiv pole alati piisavalt kogunud ja piisava pingetaluvusega. Kuid nii nagu on iga inimene erinev, on ka iga organisatsioon oma näo ja olemusega. Töö autor on kindlal seisukohal, et selliseid olukordi ei saa üldistada ning luua noorest töötajast halba eelarvamust, kes vastupidiselt võib olla väga siiras, loomulik, elujõuline

ning tugev töötaja. Küll aga on teada, et noore kollektiiviga kaasneb tihtipeale ka suur tööjõu voolavus, kuna kollektiivis võib olla nii õppivaid tudengeid kui ka ainult lisaraha teenimise eesmärgil töötavaid noori.



Joonis 2. V Spa personali struktuur (autori koostatud).

Käesolevas uurimistöös uuritakse V Spa spaa- ja saunakeskuse personali töörahulolu ning töö autor usub, et kuna V Spa personali seas esineb samuti küllaltki palju tööjõu voolavust, siis võib antud uuring anda mingisuguse pildi ja seletuse ka tihedale kollektiivi voolavusele ning olla omavahelises korrelatsioonis. Ettevõtte juhtkond panustab töötajate töörahulolu tõstmisesse mitmel erineval viisil, nagu: arendavad ja motiveerivad koolitused, rahulolu küsitlused 2 korda aastas ning individuaalsed vestlused töötajatega. 2017. aasta augustikuus toimus V Spa spaa- ja saunakeskuse personalile teeninduskoolitus koolitaja Alar Ojastu poolt, kes kirjeldas teenindust sügavamas tähenduses ning andis mõista iga teenindaja üüratut mõju kliendi teeninduskogemusele. Koolituse käigus jõudis suur osa spaa personalist järeldesteni ja mõteteni, mille peale pole töötajad varem mõelnudki ning andis suure panuse tugevale enesearengule klienditeenindajana (näiteks: kui teenindaja seisab leti taga ning parasjagu pole tema juures kliente, siis enamjaolt on alati kuskil üks silmapaar, kes jälgib tema käitumist ja emotsioone. Seega - teenindaja on nähtav, alati!).

Lisaks saavad spaa töötajad vähemalt kahel korral aastal täita rahulolu küsimustikku, mis on täielikult anonüümne. Praeguseks on antud küsimustikku läbi viidu kahel korral, veebipõhiselt Google Forms keskkonnas. Küsimused on olnud neil mõlemil korral ühesugused, et analüüsimisel tekiks parem võrdlusmoment ehk mis suunas on töötajate rahulolu liikunud (kas negatiivses või positiivses). Uurimisel kasutab ettevõtte Likerti 5-palli skaala analüüsimeetodit, kus hinnang „1“ näitab väitega täielikku mittedõustumist ja „5“ väitega täielikku nõustumist.

Järgnevalt toob käesoleva töö autor mõned näited ettevõtte varasemate uuringute tulemustest, mida kirjeldab tabel 5.

Tabel 5. Näited V Spa varasemate uuringute tulemustest.

| Küsimus | Keskmine hinne 2017 a. juulis | Keskmine hinne 2018 a. veebruaris |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|
| Küsimus 1: Ma tean väga täpselt, mida minult töö juures oodatakse. | 4,66 | 4,66 |
| Küsimus 2: Mul on olemas kogu vajalik info ja tööriistad, et oma tööd väga hästi teha. | 4,14 | 4,37 |
| Küsimus 5: Tunnen, et minu ülemus või keegi töö juures hoolib minust kui isikust | 3,77 | 4,17 |
| Küsimus 7: Tunnen, et minu arvamustega arvestatakse. | 3,6 | 3,98 |
| Küsimus 11: Olen viimase kuue kuu jooksul juhiga arutanud, kuidas mul läheb ja millised on mu arenguväljavaated tulevikus. | 2,6 | 4 |
| Hinnete keskmine: | 3,75 | 4,24 |

Allikas: autori koostatud V Spa varasemate uuringute (2017 ja 2018 a.) põhjal.

Ettevõtte tulemusi saame hinnata pigem õnnestunuks, kus töötajate rahulolu tööga on kasvavas trendis. Tabelist näeme võrdväärset hinnangut kahel erineval aastal esimese küsimuse puhul, kus töötajad hindavad oma teadlikkust seoses juhtkonna ootustega ning keskmiseks hinnanguks tuli 4,66. Kõikide küsimuste ehk tegurite puhul on näha selget paranemist ja rahulolu tõusu. Kõige suurem erinevus ja märgatav paranemine kahel erineval aastal on tekkinud juhtkonna ja töötajate vaheliste konstruktiivsete arutelude tulemusena, kus töötajatel on olnud võimalus juhtkonnaga pikemalt vestelda. Aegajalt, umbes korra aasta jooksul teeb juhtkond töötajatega ka individuaalseid vestlusi, kus peamisteks teemadeks on: töötaja areng, võimalikud probleemid ettevõttes (probleemide ilmnmisel nii juhataja kui töötaja ettepanekud probleemide lahendamiseks) ning ettevõtte seisu ja tulevikuplaanide tutvustamine.

Ettevõtte kasutab töötajate motiveerimiseks mitmeid erinevaid viise: ühisüritused (näiteks loodusmatkad ja teiste Eestimaa spaa'de külastus), tasustamine (näiteks jõulupremiad ja

tulemustasu) ning erinevad soodustused oma töötajatele. Töö autor peab eeltoodud tegevusi/viise headeks motivaatoriteks, kuid mitte piisavateks, et tagada täielik rahulolu. Põhjus on selles, et tänapäeval väärtustavad ja hindavad töötajad lisaks eelnevatele teguritele ka kõike muud, mida ei saa tagada materiaalse vahenditega ning nendeks on näiteks tunnustus ning tööõhkkond ja -keskkond.

Järgneva uuringu eesmärgiks on analüüsida ja anda hinnang personali töörahulolu ettevõttes V Spa ning leida tegurid, mis mõjutavad töötajate rahulolu ühel või teisel viisil. Uuringu statistilise andmeanalüüsi tegemisel kasutatakse andmetöötlusprogrammi Microsoft Excel. Töö autor leiab uuringu käigus järgmised töö rahulolu statistilised näitajad, nagu: aritmeetiline keskmine, mediaan, miinimum, maksimum ja standardhälve. Uuringu teises pooles tehakse ettepanekud töörahulolu tõstmiseks läbiviidava uuringu tulemuste põhjal.

Antud bakalaureusetöös kasutatakse töötajate töörahulolu uurimisel sotsiaalkonstruktivistlikku uurimisparadigmat. Uuringus lähtub töö autor filosoofilisest maailmavaatest, kus teadmine sõltub alati sotsiaalsest taustast ja inimestevahelistest interaktsioonidest (Creswell 2018). Empiiriline uurimus viiakse läbi kahte sorti uuringugrupiga, kogu töötajaskonnaga ning valdkondade esindajatega (k.a. juhataja). Uuring kogu personali seas viiakse läbi veebipõhise ankeetküsitlusena (vt lisa 1), mille koostajaks oli antud töö autor. Küsimuste valik põhines töö teoreetilise osa raamistikule (tööraahulolu tõstvad ja alandavad tegurid ning lõhe ootuste ja reaalsuse vahel). Ankeetküsitluses annab töötaja hinnangu enda töörahulolule, lisaks valib välja enda jaoks enim rahulolu tõstvad ja alandavad tegurid ning neid põhjendama. Eeltoodule lisaks analüüsivad töötajad oma ootuseid (töö ja organisatsiooni suhtes), mis olid tööle asudes võrreldes reaalse olukorraga praegusel hetkel.

Töö autor soovib küsimustele toetudes läbi töötada kõik peamised alad, mis võiksid töörahulolu mõjutada ja kujundada, nendeks on näiteks: töökeskkond (töötingimused, ohutus jne), töötajate omavahelised suhted, töötajate suhted juhtkonnaga, tunnustus, tasustamine ning kõik muud tegurid, mis kannaksid endas mõjutust kujundada personalis teatud hoiakuid. Teise eraldi uuritava grupiga (juhtkond ja valdkondade esindajad) viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu (vt lisa 2), kus käsitletakse peamiselt sama alaliigiga teemasid, kuid süvitsi analüüsides (näiteks millisena näevad ja tajuvad valdkondade esindajad oma töötajate rahulolu tööga ning millised on need tegurid, mis nende meelest mõjutavad nii rahulolu tõusmist kui ka alanemist).

Kogu uuring viidi läbi ajavahemikul 20.02.2018-14.03.2018, millest ligikaudu 2,5 nädalat vastati veebiküsimustikule ning kolmel erineval päeval viidi läbi intervjuud ettevõtte tööpositsioonilt kõrgema astme töötajatega. Tabelis 6 ja 7 on välja toodud uuringu (nii küsimustiku kui ka intervjuu) loogiline raamistik kolme erineva teemaploki lõikes, mis on mõlema uuringu puhul küsimuste temaatika baasiks. Antud raamistikule (eriliselt küsimustiku temaatikale) toetub ka teoreetilise osa ülesehitus, kus töö autori teemakäsitlused baseeruvad kolmel peamisel alateemal.

Tabel 6. Küsimustiku loogiline raamistik

| | Teemaplokk | Küsimused |
|---|---|--|
| TÖÖTAJA SUUNALISED KÜSIMUSED (Kuidas töötaja enda töörahulolu tajub?) | I Töörahulolu tõstvad tegurid | 1. Millised on need tegurid, mis Teie töörahulolu V Spa's kõige enam tõstavad? Valige välja kolm enda jaoks enim töörahulolu tõstvat tegurit ja märgistage need vastavalt oma eelistustele. |
| | | 2. Põhjendage, miks valisite välja just need kolm tegurit. |
| | | 3. Kas oskate tuua mõne olukorra, kus olete end väga rahulolevana tundnud? Miks? |
| | II Töörahulolu alandavad tegurid | 4. Millised on need tegurid, mis Teie töörahulolu V Spa's kõige enam alandavad? Valige välja kolm enda jaoks enim töörahulolu alandavat tegurit ja märgistage need vastavalt oma eelistustele. |
| | | 5. Põhjendage, miks valisite välja just need kolm tegurit. |
| | | 6. Kas oskate tuua mõne olukorra, kus olete end väga rahulolematuna tundnud? Miks? |
| | III Töötaja tajutud lõhe ootuste ja reaalsuse vahel | 7. Millisena tajute hetkel oma töörahulolu? Palun hinnake 5-palli skaalal. |
| | | 8. Põhjendage oma valikut seoses eelneva küsimusega. |
| | | 9. Meenutades V Spa'sse tulekul olevaid ootusi, kuivõrd need on täitunud? Kui mitte, siis miks? |

Allikas: (autori koostatud).

Eeltoodud teemaplokkid on töö autor välja valinud eelkõige tuginedes varasematele teaduslikele artiklitele/uuringutele ning enda isiklikust huvist uurida personali töörahulolu kolme erineva temaatika kaudu. Uurimaks töörahulolu ettevõttes peab töö autor kõige olulisemaks analüüsida tegureid, mis tõstavad kui ka langetavad rahulolu, milline on töötajate praegune rahulolu V Spa's ning kui suur on töötajate tajutud lõhe tööle tulnud ootuste ja reaalsuse (praegune seis) vahel.

Tabel 7. Intervjuu loogiline raamistik

| | Teemaplokk | Küsimused |
|--|---|---|
| TÖÖTAJATE SUUNALISED KÜSIMUSED (Kuidas juht oma töötajate töörahulolu tajub?) | I Töörahulolu tõstvad tegurid | 1. Millised on need tegurid, mis Teie töötajate töörahulolu tõstavad? Miks? |
| | | 2. Oskate tuua mõne näite, kus olete tajunud töötajate seas väga suurt rahulolu? Miks? |
| | II Töörahulolu alandavad tegurid | 3. Millised on need tegurid, mis Teie töötajate töörahulolu alandavad? Miks? |
| | | 4. Oskate tuua mõne näite, kus olete tajunud töötajate seas väga suurt rahulolematust? Miks? |
| | III Tajutud töötajate töörahulolu | 5. Millisena tajute hetkel oma töötajate töörahulolu? Palun hinnake 5-palli skaalal ning lisage põhjendus |
| | JUHI SUUNALISED KÜSIMUSED (Milliseks juht enda töörahulolu hindab?) | I Töörahulolu tõstvad tegurid |
| II Töörahulolu alandavad tegurid | | 7. Mis kõige enam Teie töörahulolu alandab? Miks? Oskate tuua näiteid? |
| III Tajutud töörahulolu | | 8. Milliseks hindaksite oma töörahulolu? Palun hinnake 5-palli skaalal ja lisage põhjendus. |

Allikas: (autori koostatud).

Intervjuu koostamisel soovib töö autor kolme peamise teema lõikes analüüsida intervjuueeritavaid nii töötajatele suunatud kui ka juhtidele endale suunatud küsimustega. On väga oluline, et ettevõtte juhupositsioonil olevad töötajad tajuksid oma personali töörahulolu ning teaksid, mis ühel või teisel viisil mõjutab nende rahulolu kas positiivses või negatiivses suunas.

2.2. Uuringutulemuste analüüs

Järgnevas peatükis tutvustatakse tulemusi seoses V Spa spaa- ja saunakeskuse personali töörahulolu uuringuga. Uuringu tulemused esitatakse temaatiliselt loogilises järjekorras sarnaselt küsimustiku ja intervjuu ülesehitusele. Veebipõhine küsimustik koosneb kuuest põhiküsimusest lisaks tausta- ja lisaküsimustele (põhjendused), kus vastajal tuleb märkida nii oma vanus kui tema töö valdkond. Küsimustikule vastati läbi Google Forms keskkonna.

Antud uuringu valimiks on kogu V Spa spaa- ja saunakeskuse personal. V Spa personali hulka kuulub 53 töötajat (neist kolm juhtkonna liiget ja 50 töötajat). Küsimustik saadeti laiali tervele töötajaskonnale (ülevaate uuringus osalenute osakaalust ametite lõikes annab tabel 8), vastajate hulgaks oli 40 töötajat ehk ligikaudu 81% kogu töötajate hulgast. Siinkohal tuleb arvesse võtta, et juhtkonnast ei osalenud keegi veebipõhises küsimustikus. Tabelist 8 näeme, et 100%-lise osakaaluga vastasid küsitlusele heaolumaailma administraatorid, spaa vastuvõtu administraatorid, spaa vetelpäästjad ja spaa baariteenindajad. Järgmisel kohal 80% ulatuses vastavad küsitlusele spaa teenindajad, 75% ulatuses tehnikud, seejärel hoolitsuse tegijad ligikaudu 64% ulatuses ning 50% ulatuses saunameistrid.

Tabel 8. Uuringus osalenud töötajate arv, vastanute arv ja vastanute osakaal.

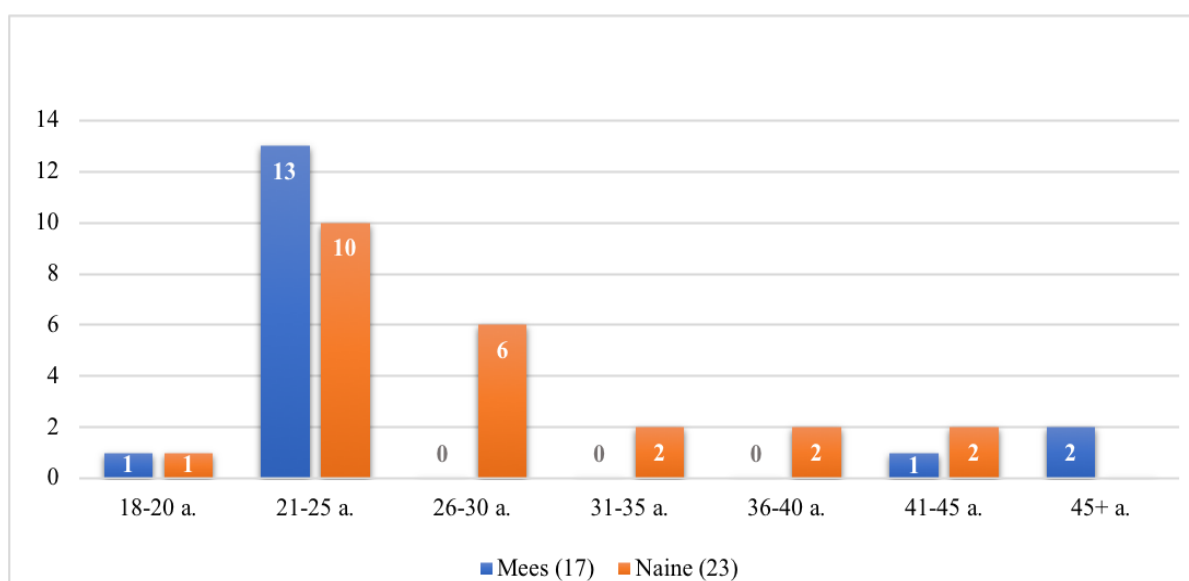
| | Tehnik | Spaa saunameister | Spaa baariteenindaja | Spaa teenindaja | Spaa vetelpäästja | Spaa vastuvõtu administraator | Heaolumaailm - administraator | Heaolumaailm – hoolitsuste tegija |
|-------------------------------|--------|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Valdkonna töötajate arv kokku | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 14 |
| Vastanud töötajate arv | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 9 |
| Vastanute osakaal (%) | 75% | 50% | 100% | 80% | 100% | 100% | 100% | 64,29% |

Allikas: (autori koostatud).

Saavutatud valimit peab töö autor aga väga heaks tulemuseks, sest uuringu küsimused vajasis pikemat mõtlemisaega ning vastanutel tuli esitada mitmeid põhjendusi. Töö autor on arvamusel,

et seda soosis personali tugev vajadus oma arvamuse põhjalikuks väljendamiseks ning tuua välja ka murekohad, mis annab tõestust sellele, et töörahulolu antud ettevõttes on oluliseks aktuaalseks teemaks.

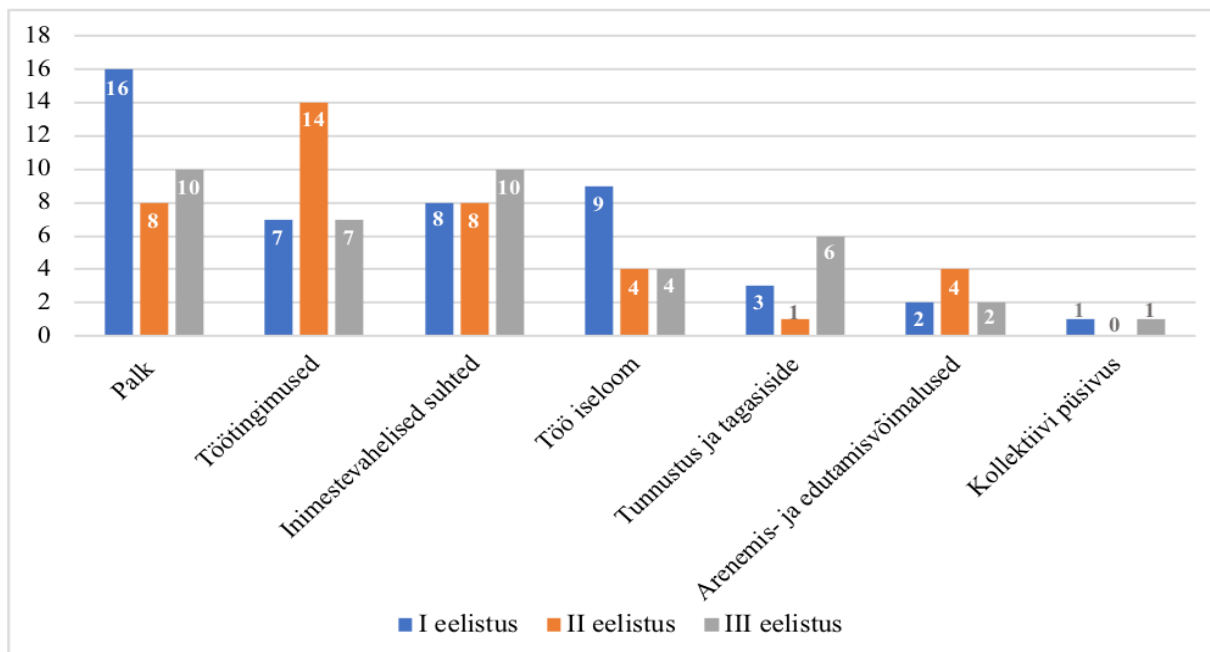
Jättes juhtkonnaliikmed V Spa personali töötajate arvust välja on personali koguhulgaks 50 töötajat, kellest: heaolumaailma hoolitsuse tegijaid on 14 inimest, heaolumaailma administraatoreid viis inimest, spaa vastuvõtu administraatoreid kuus inimest, spaa vetelpäästjaid viis inimest, spaa teenindajaid viis inimest, spaa baari teenindajaid viis inimest, spaa saunameistreid kuus inimest, tehnikuid neli inimest. Küsimustikule vastanute (40 töötajat) seas on 23 naist ja 17 meest vanusevahemikus 18 - 45+ aastat, mida näitab põhjalikumalt joonis 3.



Joonis 3. Vastajad soo ja vanuse lõikes (autori koostatud).

Vastanute hulgas valdav enamuse jääb vanusevahemikku 21-25 aastat, kus antud vanusevahemik on ka soo lõikes üsna võrdselt jaotunud. Antud vahemikku jääb 10 nais- ja 13 meessoost töötajat. Kõige nooremas vanusegrupis (18-20 aastat) esineb ainult üks mees- ja üks naissoost töötaja. Muuhulgas näitab uuring, et V Spa spaa- ja saunakeskuse personali (vastanute hulgas) meessoost töötajad on vanuseklassis kas 18-25 aastat või 41. eluaastased ja vanemad. Naissoost töötajate vanus ulatub 18. eluaastast kuni 45. eluaastani, kus 26 – 30. aastaste vahemikku jääb kuus naissoost töötajat ning nii 31 – 35. aastaste, 36 – 40. aastaste kui ka 41 – 45. aastaste igasse vanusegruppi kuulub kaks naissoost töötajat.

Küsimustiku esimeses osas tuli vastanutel kirjeldada positiivseid mõjutegureid, märkides enda jaoks kolm kõige olulisemat tegurit, mis tõstavad nende rahulolu tööga. Valikuvariantideks oli: palk, arenemis- ja edutamismõimalused, töötingimused (korralikud töövahendid, töökeskkond jne), inimestevahelised suhted, töö iseloom, tunnustus ja tagasiside ning kollektiivi püsivus.



Joonis 4. Personali töörahulolu tõstvad tegurid (autori koostatud).

Jooniselt 4 näeme, et domineerivalt tõstavad töörahulolu palk, motiveerivad töötingimused ning head inimestevahelised suhted. Kõige suuremat rolli töörahulolu juures mängis palk, kus olenemata eelistuse järjekorrast pidasid antud tegurit oluliseks 34 töötajat (esimese eelistusena valiti 16. korral, teise eelistusena kaheksal korral ning kolmanda eelistusena kümnel korral). Vastajatel paluti oma valikut ka põhjendada ning siinkohal toob autor välja mõned näited personali põhjendustest:

- “Palk on oluline, et see ületaks teatud piiri, et saaksin tagada endale eluks vajalikud tingimused”;
- “Palk peab olema motiveeriv, et teaksin mille nimel pingutan ning tunneksin, et tööd hinnatakse ja tasutakse vastavalt”;
- “Palk - üks kapitalistliku ühiskonna kõige olulisem tegur”;

Töötajate välja öeldud põhjendused loovad selge mustri palga olulisusest personali töörahulolu osas. Iga töötaja peaks tunnetama ettevõtte poolset toetust, saades oma tööle vastavat ja väärilist

tasu, mis annab tõestust olukorrale, et hoida oma töötajaid rahulolevana peavad töötajad saama ka piisavat palka.

Teisel olulisel kohal on head töötingimused, mida tagavad kvaliteetsed töövahendid ning puhas ja meeldiv töökeskkond. Antud tegurit pidasid oluliseks 28 töötajat, kellest seitse töötajat eelistas töötingimusi olulisuselt esimesele kohale, 14 töötajat teisele kohale ning seitse töötajat kolmandale kohale. Küsimustikule vastanud töid välja järgmist:

- *„Kvaliteetsete vahendite olemasolu tagab võimaluse oma tööd hästi teha ning töötingimused on ka suureks osaks töö soorituse puhul“*
- *„Heade töötingimuste puudumine tekitab rahulolematust oluliselt suurel määral“*
- *„Head tööd saab teha vaid heades tingimustes!“*

Antud tegur on iga töötaja jaoks väga oluline, sest töötingimustes peab töötaja oma tööd tegema ning see loob töötajale atmosfääri ja enesetunde. Eeltoodud põhjendustele tuginedes saame väita, et kui töötingimused on head, on töötaja õnnelik, kui aga tingimused pole nii kiita, siis tekib töötajal peatselt ka rahulolematust.

Peaaegu samaväärselt oluliseks võrreldes töötingimustega hinnati V Spa personali osas ka inimestevahelisi suhteid, kus 26 töötajat hindasid kõrgelt kokkuhoidvat ning sõbralikku kollektiivi. Nii esimese kui teise eelistusena hinnati kollektiivsuhteid oluliseks kaheksa töötaja poolt ning kolmanda eelistusena hindab antud tegurit oluliseks kümme töötajat. Töötajad põhjendavad oma valikut sellega, et kui suhted töökaaslastega on head ning korras, siis tagab see neile mugavus- ja koduse tunde ning vastupidi, kui suhted on pingelised, siis kaob ära töötahe ning tööol olla on ebamugav.

Oma valikut põhjendasid vastanud järgmiste sõnadega:

- „*Suhted töökaaslastega ja töötingimused on väga olulised tegurid, sest need on põhiasjad, millega kokku puutun.*“,
- „*Rahulolu tõstab see, kui töökaaslastega on head suhted, siis on palju toredam tööl olla ja oma tööd teha*“,
- „*Inimestevahelised suhted on olulised, et ma tunneks end tööl hästi ja mugavalt.*“.

Omavahelised suhted ettevõttes on olulisel kohal sel samal põhjusel, mida kinnitasid ka küsitlusele vastanud töötajad, et töötajate ümber valitseks hea aura, meeldiv õhkkond ning poleks tühiseid pingeid (segavad töötamist ja väsitavad kollektiivi) sest sel viisil on kogu personal teotahtelisem, mis määrab väga suures osas ettevõtte edu ja maine.

Töö iseloomu hinnati oluliseks mõjuteguriks 17 erineva töötaja poolt olenemata eelistuse tasemest. V Spa spaa- ja saunakeskuses on hulganisti erinevaid ameteid, kus kõigil kaheksal ametikohal on omaette ja üksteisest üsnagi erinev tööiseloorm, mis mängib rolli ka hoiaku osas tööiseloormu suhtes. Siinkohal tooks autor näitena välja üksteisest täiesti erinevad hoolitsuse tegijate/massööride ja baari teenindajate ameti. Esimene väljatoodud amet nõuab töötajalt usaldusväarsust (töötaja tekitab kliendis usalduse, mis aitab kaasa heale lõõgastumisvõimele), empaatiavõimet ja rahu. Teise näitena toob autor välja baariteenindaja ameti, mis nõuab töötajalt kiiret tööd, suhtlemisoskust ja pingetaluvust, sest valdav osa baariteenindaja päevast peab ta olema hea suhtleja, samal ajal suutma kiirelt valmistada jooke/kokteile ning kahjuks on baari teenindaja ka isik, kelle juurde tullakse esimesena ka võimalike suurte või väikeste kaebustega. Antud uuring aga näitab, et meeldiv tööiseloorm on personali jaoks üsna olulisel kohal ning seda peetakse tähtsaks.

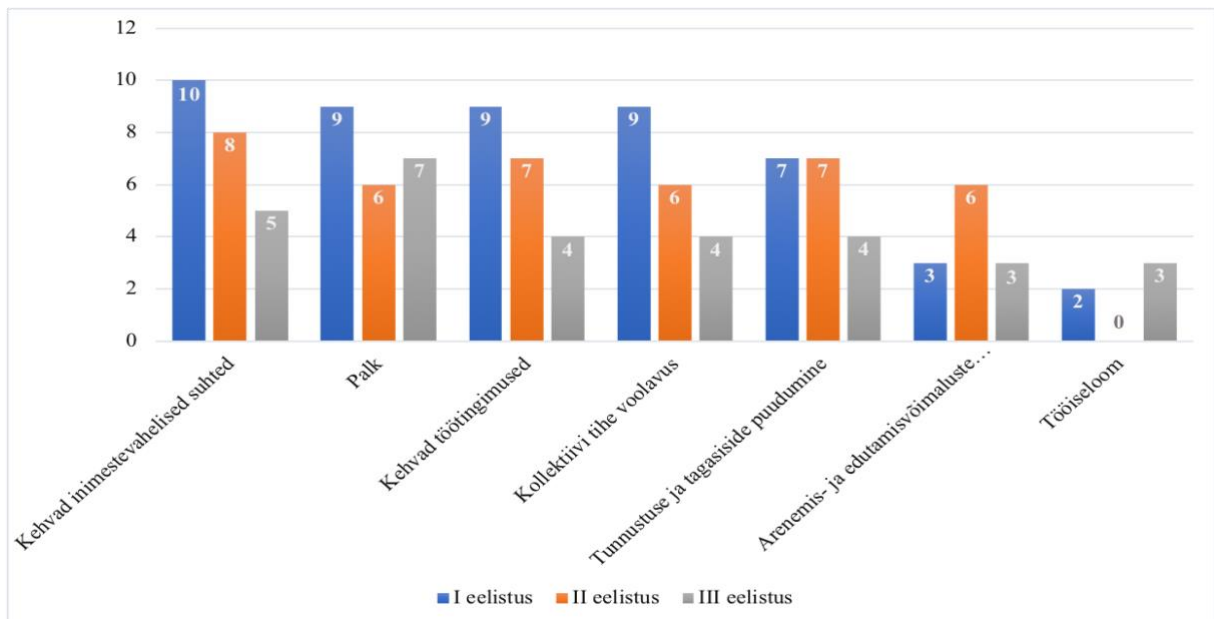
Vastanutest kümme töötajat pidasid oluliseks teguriks ka tunnustust ja tagasisidet, mis mõjutavad nende töörahulolu positiivselt. Töö autor tooks siinkohal välja järgmised näited põhjendustest:

- *“Tunnustus tekitab minus hea ja väärilise töötaja tunde ning tõstab oluliselt kvaliteeti minu töösooritusel”;*
- *“Rahulolu juures mängib väga olulist rolli tunnustus, mida ei ole vaja põhjendada, et miks”.*

Töö autor on kindlal arvamusel, et teise töötaja tänamine või tunnustamine ei nõua suurt vaeva, küll aga on sel märkimisväärne tähendus kaaskolleegi jaoks, kellel vastupidi tuleb mõnel vaevalisel hetkel meelde temale öeldud tunnustus või tänusõna. See muudab töötaja oleku oluliselt meeldivamaks ning ta on suuteline raskel hetkel palju paremini toimima. Tsiteerides ühte vastanut: *“Oma töötajatesse tuleb panustada ja neid hoida, tunnustada hea töö eest! Kui seda ei ole, siis puudub motivatsioon külastajaid hästi vastu võtta”.* Tunnustusel on suur ja sügav tähendus ning iga töötaja (eriliselt juhtkond) ükskõik millises ettevõttes peaks üksteist tunnustama oluliselt rohkem, et kasvatada oma kollektiivis ühist motivatsiooni ja töötahet.

Järgmiseks tuli küsimustiku teises osas vastanutel kirjeldada enda jaoks negatiivseid mõjutegureid, märkides kolm kõige olulisemat tegurit, mis alandavad nende rahulolu tööga. Valikuvariandid olid endiselt samad, kuid erinevus on vaid selles, et siinkohal analüüsitakse eeltoodud tegurite puudumist või nende kehva seis.

Jooniselt 5 näeme nelja esimese (kehvad inimestevahelised suhted, palk, kehvad töötingimused ja kollektiivi tihe voolavus) teguri sarnast jaotumist eelistuste osas.



Joonis 5. Personali töörahulolu alandavad tegurid (autori koostatud).

Kõige suuremat mõju personali rahulolematusele avaldavad kehvad suhted kolleegide vahel, kus antud tegurit peab oluliseks kokku 23 töötajat (olenemata eelistusastmest). Töötajad tõid esile eelkõige keerulised pingeolukorrad omavaheliselt, kaaskolleegide seas kui ka pinged juhtkonnaga. Valikut põhjendati järgmiselt:

- “Suhted ja kolleegide sisene aura on minu jaoks väga olulisel kohal. Mitte kuidagi ei arenda edasi vastikud etteheited/kirjad kollektiivile, mis tulevad nõ. ülevalt poolt. Tekib küsimus - kas juhid on ikka juhid või bossid? Kas nad sellised, kellele alt üles vaadata või vastupidi? Tekitab palju mõtteid..”;
- “Minu jaoks alandab minu töörahulolu kõige enam see, kui inimesed ei suuda omavahel konsensusele jõuda viisakal moel või kui esineb kahepalgelisust.”;
- “Kui inimesed minu ümber (kaastöötajad) on ebameeldivad ja mõistmatud, siis sujub töö kehvasti”.

Pingeid töökollektiivi seas põhjustavad nähtavalt väga suurel moel omavahelised probleemid, mis tekitavad töötajate seas ebameeldiva tunde ning alandavad nende rahulolu tööga suurel määral.

Järgmisel olulisel kohal töörahulolu alanemise juures on palga suurus, mida on vastanute seas oluliseks pidanud 22 töötajat. Suurem osa põhjendustest väitsid kõik ühte sama asja, et väike palk ei motiveeri mitte kedagi ning tahes-tahtmata tekitab soovi ettevõttest lahkuda. Üks vastanutest tõi välja konkreetsema põhjenduse, kus tema arvamuse kohaselt peaks olema Lõuna-Eesti suurimas spaas ka kõrgem töötasu ning väikse palga suurusega ei püsi ettevõttes keegi. Lisaks tuuakse välja ka situatsiooni, kus töötajad tunnetavad, et palga eest peab justkui ise "võitlema".

Kehvad töötingimused on samuti faktorid, mida pidasid 20 vastanut oluliseks töörahulolu alandavaks teguriks. On selge, et kui töötingimused on halvad, siis on ka personalil äärmiselt ebameeldiv oma tööd teha. Seda näitasid ka uuringutulemused, kus töötajad tõid mõnevõrra esile probleemkohti seoses kehvade töötingimustega. Kõige rohkem toodi näitena välja ebasoodsaid tingimusi tööruumides- ja keskkonnas, kes töötavad kas hoolitsuse ruumides või administratsioonis. Vastanud väitsid suures osas, et tööpaikades puudub igasugune päevavalgus ning suurimaks probleemiks peeti madalat niiskustaset ja õhupuudust. Töötaja jaoks on aga väga oluline, et hapnikku oleks piisavalt palju. Veel toodi näitena välja olukorda, kus tihtipeale ei taha töötada arvutiprogrammid, mis muudavad spaa küllastajad rahutuks ning tekitab koheselt teenindaja ja kliendi vahel ebameeldiva olukorra.

Kollektiivi voolavus on teenindussektoris olnud alati suureks probleemiks ning antud probleem esineb suuresti ka V Spa's, mida hinnati oluliseks rahulolu alandavaks teguriks 19 töötajat poolt. Põhjuseks võib pidada eelkõige noort kollektiivi, kelle jaoks piirdub teenindussektoris töötamine mõne kuu või mõne aastaga, peale mida liigutakse kooli lõppedes edasi näiteks erialasele tööle. Kahjuks on see aga enamjaolt häirivaks teguriks ülejäänud kollektiivile, kes peavad taas vastu võtma ja harjuma uue töötajaga, kel on jällegi omamoodi isiksus ja harjumused.

Autor toob järgnevalt taas välja mõned näited arvamustest, mida vastanud uuringu käigus välja tõid:

- *“Personal vahetub liiga tihti, milles on asi? Üldsegi mitte ei lahku töölt inimesed ainult oma eraelulistel või erialastel põhjustel..”;*
- *“Personal vahetub spaa keskkonnas pidevalt, mis ei tekita ühtsustunnet. Väsitab tervet kollektiivi ja seda on näha niipea kui vahetub juba rohkem kui 1-2 töötajat”;*
- *“Aasta lõikes lahkub töölt liiga palju inimesi ja kahjuks sel põhjusel, et ettevõtte ei vasta tema ootustele ega austa teda, mistõttu töötajad lahkuvad siit üldiselt negatiivsete emotsioonidega. Aga ometi on ju teada, et sellised arvamused levivad inimeste sekka laiali ning praeguseks on üle linna kuulda olnud liiga palju arvamusi selle kohta, kuidas meie ettevõttes on meeletus koguses sisepingeid ning töötajad plaanivad järjest lahkuda. See alandab rahulolu väga!;*

Eeltoodud näidete põhjal on näha suurt vastuseisu pideva töökollektiivi voolavuse osas. Sellises olukorras on väga oluline mõista ja näha põhjuseid, miks üks või teine töötaja ettevõtetest lahkuda otsustab. Ehk küsimus on selles, kas ettevõtte on teinud oma parima, et töötaja oleks ettevõttes rahulolev? Vaid nii saab ettevõtte tagada personali püsivuse ja tagada meeskonna ühtekuuluvustunde.

Järgmiseks oluliseks rahulolu alandavaks teguriks on tunnustuse ja tagasiside puudumine. Kui töötajat ei tunnustata ega anta head tagasisidet, nii kliendi kui juhtkonna poolt, siis kaob igal töötajal üsna kiiresti motivatsioon pingutada ja parandada oma töösooritustaset igal võimalikul viisil (mida tõestavad ka käesoleva uuringu tulemused). Uuringus osalejad vastasid antud olukorrale pigem sarnaselt, kus toodi välja tunnustuse puudumine antud ettevõttes, mis alandab nende töökvaliteeti oluliselt palju. Esile toodi vajadust suuremale märkamisele juhtkonna poolt, kus näitena esitatakse järgnevat: *“Võib-olla sooviks rohkem juhtkonna poolset märkamist ja tunnustust selle koha pealt, et nii spaa kui heaolumaailma vastuvõtud on ettevõttes kõige paremini toimivad osakonnad, aga tundub, et rohkem pööratakse tähelepanu sellele, mis ei toimi, kui et tunnustatakse seda, mis väga hästi toimib.”* Lisaks tundis suur hulk (uuringu käigus esitavad mitmed töötajad põhjendusi sarnasel teemal) töötajaid puudust nendes olukordades, kus töötaja on nõus kaaskolleege aitama oma vabast ajast ning isegi kui sellega kaasnevad probleemid isiklikus elus, siis leiavad mitmed töötajad, et nad ei saa vastu ettevõtte poolt

midagi (pidades silmas tänulikkuse väljanäitamist). Teatud hulk vastanuid väitis, et nemad on harjunud olukorraga ning tunnetavad, et nemad enam ei vajagi heakskiitu ning pigem tuleb tunnustus suuremas osas klientidelt, kui juhtkonna poolt.

Viimase kahe teguri hulka kuuluvad arenemis- ja edutamisevõimalused ning töö iseloom, kus esimest hinnati oluliseks 12 töötaja poolt. Autor on veendumusel, et laadses ettevõttes nagu V Spa ei saagi olla suuri arenguvõimalusi, kus valdava osa personalist moodustavad ühel tasemel olevad töötajad (teenindajad, administraatorid, hoolitsuse tegijad jne) ning juhtkond, kuhu kuuluvad praegusel hetkel kolm liiget. Töö iseloomu, kui töörahulolu alandavaks teguriks pidasid oluliseks kõigest viis töötajat, mida põhjendavad ja toetavad töötajate endi hoiakud, kus tööameti on endale igauks ise valinud ja sellega nõustunud (vastasel juhul ei sobi ta üleüldiselt antud ametikohale).

Kokkuvõttes saame kahe töörahulolu kujundavaid tegureid analüüsiva joonise (joonis 4 ja 5) põhjal välja tuua, et kõige enam mõjutavad (nende olemasolul tõstab, aga nende puudumisel alandab) rahulolu tööga palk, töötingimused ja inimestevahelised suhted. Seda kinnitab ka alljärgnev kokkuvõttev tabel 9, kus kõik kolm eeltoodud tegurit kuuluvad nii ühel kui teisel juhul esikolmikusse.

Tabel 9. Personali viis enim tõstvat kui ka alandavat tegurit.

| Top 5 töörahulolu tõstvad tegurid | Top 5 töörahulolu alandavad tegurid |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Palk | 1. Kehvad inimestevahelised suhted |
| 2. Kvaliteetsed töötingimused | 2. Palk |
| 3. Inimestevahelised suhted | 3. Kehva töötingimused |
| 4. Töö iseloom | 4. Kollektiivi tihe voolavus |
| 5. Tunnustus ja tagasiside | 5. Tunnustuse ja tagasiside puutumine |

Allikas: (autori koostatud).

Ülaltoodud tabelist näeme, et kui kolm esimest tegurit esinevad mõlemal juhul esikolmikus ning samamoodi ka „tunnustus ja tagasiside“, siis töörahulolu tõstvaks teguriks lisandus tabelisse „töö iseloom“ ning alandavaks teguriks lisandus tegur „kollektiivi tihe voolavus“. Antud olukord näitab, et kõikide tegurite puhul ei esine võrdväärset olukorda selles osas, kas selle olemasolu tõstab rahulolu või puudumine hoopis alandab. Kui töö iseloom on töötajaks

jaoks meeldiv, siis muutub see tema jaoks oluliseks rahulolu kujundavaks teguriks. Kui aga esineb näiteks tihedat kollektiivi voolavust, siis muutub see aga personali jaoks rahulolu alandavaks teguriks.

Lisaks palus töö autor küsimustiku esimese kui ka teise osa lõpus vastanutel välja tuua erinevaid olukordi, kus töötajad on tundnud end kas väga rahulolevana ja vastupidi rahulolematuna. Selle kirjeldamiseks on autor koostanud vastavad tabelid 10 ja 11, kus tuuakse esile mõned näited uuringu tulemustest.

Tabel 10. Töötajate poolt esile toodud olukorrad, mil tunti end eriti rahulolevana.

| Olukord, kus töötaja on tundnud end väga rahulolevana | Rahulolu tõstev tegur |
|---|--|
| <i>"Siis kui minu tööd on tunnustatud ning on tunnustatud ka seda kui olen teinud rohkem kui minult on oodatud."</i> | Tunnustus |
| <i>"Neid olukordi on mitu, kuid üldisel rahulolu tuleb siis kui klient lahkub naeratus näol spaast"</i> | Tunnustus (kliendi poolt) |
| <i>"Peamiselt tunnen ennast rahulolevana klientide siirast tänutundest, kui oled soovitanud ning teinud midagi mis tundub kliendi jaoks täiesti võimatu ning tegelikkuses on see võimalik siis inimesel lööb sära silmadesse ning teeb südame alt meeletult soojaks."</i> | Tunnustus (kliendi poolt) |
| <i>"Kui kliendid on tulnud spasse tagasi vaid sel eesmärgil, et tunnustada minu tööd ja tänada. Sellisel tunnustusel on eriliselt suur väärtus!"</i> | Tunnustus (kliendi poolt) |
| <i>"Siis kui ma sain juhatajaga nõ. arenguestlusel suhelda ja rääkida. Kui hetkekes tundus, et mind päriselt kuulatakse!"</i> | Inimestevahelised suhted (juhtkonnaga) |
| <i>"Tunnustus + sellele järgnev palgaboonus. Hea klientide tagasiside."</i> | Tunnustus (kliendi ja juhtkonna poolt) |
| <i>"Klientide positiivne tagasiside ja nende pöördumine tagasi (püsikliendid). Siis saan aru, et teen õiget asja."</i> | Tunnustus (kliendi poolt) |
| <i>"Kui kliendilt tuleb tagasi personaalne ja positiivne tagasiside, tekitab väga hea tunde."</i> | Tunnustus (kliendi poolt) |

Allikas: (autori koostatud)

Ülaltoodud tabelist joonistub välja selge muster hea tagasiside olulisusest ettevõttes, kus suur osa olukordadest seostub ühel või teisel moel tunnustusega. Positiivsetest juhtudest on kõige

enam töötajatele meelde jäänud ja rahulolu tõstnud need olukorrad, kus töötaja on tajunud tunnustust oma töö osas.

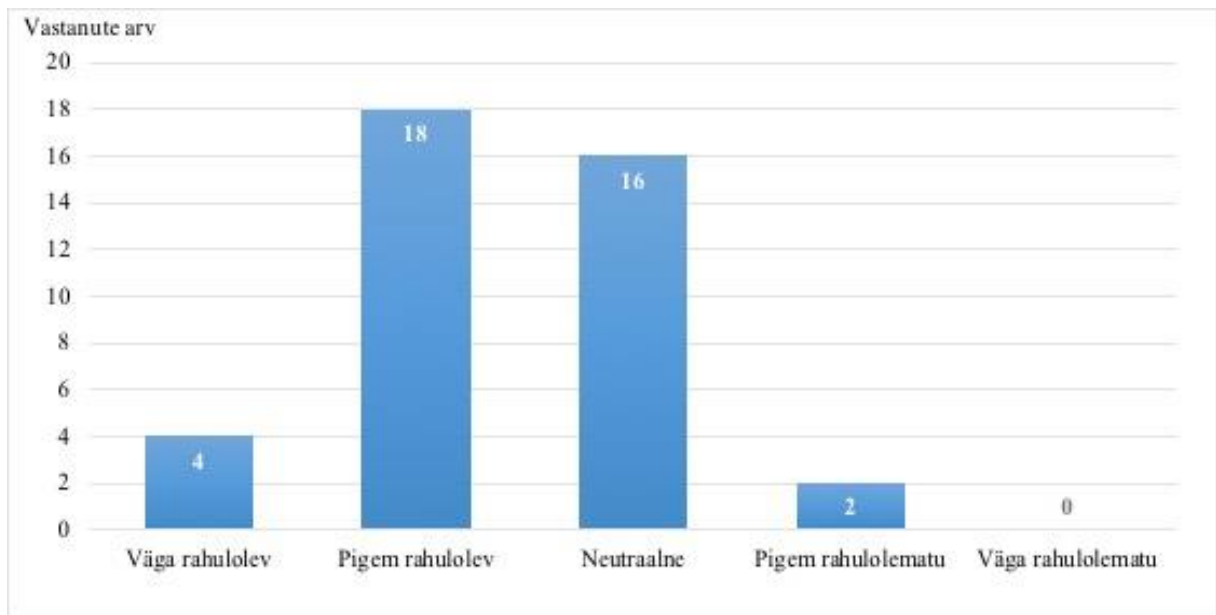
Tabel 11. Töötajate poolt esile toodud olukorrad, mil tunti end eriti rahulolematuna.

| Olukord, kus töötaja on tundnud end väga rahulolematuna | Rahulolu alandav tegur |
|--|--|
| <i>"Ootamatud asendamised, mida esineb väga tihti, on tekitanud palju ebameeldivust ning mõjutanud minu isiklikku elu."</i> | Töö iseloom ja kehvad inimestevahelised suhted |
| <i>"Kui pead töölt lahkuma suurte peavaludega, sest tööl ei ole lihtsalt õhku ja natukenegi päevavalgust."</i> | Kehvad töötingimused |
| <i>"Kaastöötaja laiskus, ülemuste poolt tekitatud ebameeldiv pingeline ning negatiivne sisekliima. Olukord 1: Kaastöötaja teostab broneeringu valesti, võttes valed andmed ning broneerides vale hoolitsuse; Olukord 2: Juhtkond ei suuda oma kodused emotsioonid koju jätta ning toovad oma pinged tööle, elades seda välja töötajate peale."</i> | Kehvad inimestevahelised suhted |
| <i>"Tunnen ennast rahulolematuna olukorras, kus pean pidevalt täitma ühe töötaja tööülesandeid, ilma, et minult eelnevalt oleks küsitud, kas saaksin/soovin seda teha, rääkimata tänamisest.."</i> | Kehvad inimestevahelised suhted |
| <i>"Kui meie kollektiivis töötab mitu umbkeelset töötajat, siis on väga raske koostööd teha, kui ei saada aru elementaarsetest palvetest/ütlustest."</i> | Kehvad inimestevahelised suhted (juhtkond ei aktsepteeri probleemi) |
| <i>"Kui inimesed lahkuvad töölt kehvast juhtimisest pärast."</i> | Kehvad inimestevahelised suhted |
| <i>"Kui ei otsista uusi inimesi õigel ajal ja peab tööle tulema enda vabast ajast kui pole piisavalt inimesi, ning kui sa teed tänu sellele palju rohkem kui peaks ja selle eest ei tunnustata ka, siis tekib tunne, et miks üldse vaeva näha."</i> | Kehvad inimestevahelised suhted + tunnustuse ja tagasiside puudumine |

Allikas: (autori koostatud).

Nagu tabelist on näha, siis negatiivsete olukordade seast tuleb välja, et kõige enam demotiveerivad personali omavahelised suhted või sisepingete esinemine. Samamoodi tuleb siit välja ka halva töökorralduse mõju töötajatele ning nende emotsioonidele.

Lisaks eelnevatele küsimustele, kus töötajad said välja tuua tegureid, mis mõjutavad nende rahulolu tööga, siis uurib töö autor järgmiseks töötajate rahulolu nende endi antud hinnangu põhjal. Ülevaate saadud tulemustest annab joonis 6.



Joonis 6. Personali hinnang töörahulolule (autori koostatud).

Hinnanguskaalal on näha selge domineerivus kahe hinnangu osas, kus 18 töötajat hindasid oma rahulolu “pigem rahulolev” ning 16 töötajat “neutraalne”. Vastanud andsid oma põhjendusi antud valiku osas pigem üksmeelselt, kus kõige enam tekitab/hoiab rahulolu tööga pigem kokkuhoidev kollektiiv. Antud juhul on mitmed töötajad on tajunud, et kui kedagi koheldakse ebaausalt ja kurjasti, siis on toeks ja taustajõuks kogu ülejäänud kollektiiv. Suurem osa töötajatest oli arvamusel, et töö osas pole midagi konkreetset halba ega head välja tuua, mistõttu on nad pigem kas rahuloleva või neutraalse hoiakuga. Teatud hulk vastanutest kiitis oma tööd eelkõige erialaselt, kus töötaja teeb seda, mida ta on õppinud ja mida ta armastab.

Vastanutest neli töötajat tajusid oma töörahulolu tasemel “väga rahulolev”, mida põhjendati taas toredate kaaskolleegidega ning erialase tööga. Ka hinnang “pigem rahulolematu” oli vastanute seas pigem ebapopulaarne koos kahe vastanuga. Hinnangut “väga rahulolematu” ei valinud töötajatest keegi. Kaks viimast tulemust annavad töörahulolu osas ettevõttes positiivse tulemuse.

Küll aga põhjendati antud küsimust mitmel erineval moel, kus probleemkohtadest on välja toodud:

- *"Palgatõus tekitas kõigis suurt ärevust ja ootust ning lootused keriti küllaliski kõrgele ning kui välja tuli, et palgatõus oli endise tulemustasuga (mis nüüdseks ära kaotati) üsnagi sarnane, siis tekitas palju segaseid mõtteid ja õnnis olek kadus. Rääkigem siis asjadest õigete nimedega!"*;
- *"Tervis on halvenenud halva õhu ja füüsilise koormuse tõttu, töid jaotatakse ebavõrdselt (palk sõltub töö kallidusest ja töö hulgast)"*;
- *"Juhtkonna ning töötajate vaheline suhtumine. Töö mittehindamine. Töökorralduste ja tööülesannete jagamine puudulikud. Konkreetsed ülesannete piirid puuduvad"*;
- *"Mind tohutult kurvastab see, kui töötajatele määratakse lisaülesandeid või koonerdatakse töötajatega, et tööjõukulu poleks nii suur (kas tõesti vajalik?) ning kahju on nendest inimestest, kes jooksevad end ribadeks ettevõtte nimel ilma mingisuguse lisatasuta. See ei ole õige, töötajatest ei tohi niiviisi üle sõita! Austagem oma inimesi rohkem."*

Eeltoodud põhjendused loovad siinkohal pildi probleemkohtadest personali ja juhtkonna vahel, kus töötajad tajusid oma töös seda, et nende soovide ja palvetega ei arvestata ning ettevõtte pigem ei ole koostööaldis (töötajad on arvamusel, et juhtkond ei paku võimalust töötajatel kaasa rääkida, ettepanekuid teha ning pigem tuleb töötajatel ise juhtkonna poole pöörduda, kus enamjaolt tajutakse probleemide kergekäelist kõrvale lükkamist).

Järgnevalt analüüsitakse personali töörahulolu statistiliste näitajate abil, mida kirjeldab tabel 12. Töö autor on vastanud eristanud nii vanuse kui ka soo lõikes, kus kõigepealt leitakse statistilised näitajad kõikide töötajate lõikes. Seejärel analüüsitakse töörahulolu kahes eraldi vanusegrupis (18-30 a. ning 31 a. ja vanemad) ning samuti nii naiste kui ka meeste seas.

Tabel 12. Personali töörahulolu statistilised näitajad

| | Keskmine | Mediaan | Standardhälve |
|-------------------------------|-----------------|----------------|----------------------|
| Kõik töötajad (n = 40) | 3,60 | 4,00 | 0,74 |
| Vanuse alusel | | | |
| 18-30 a. (n = 31) | 3,55 | 4,00 | 0,77 |
| 31+ a. (n = 9) | 3,89 | 4,00 | 0,60 |
| Soo alusel | | | |
| Mehed (n = 17) | 3,65 | 4,00 | 0,86 |
| Naised (n = 23) | 3,61 | 4,00 | 0,66 |

Allikas: (autori koostatud).

Personali hinnang töörahulolule kõikide töötajate lõikes sai keskmiseks hinnanguks 3,60, mis on võrreldes V Spa varasemate uuringutega üsna sarnane tulemus (2017 a. juulis tuli hinnangute keskmiseks 3,75 ja 2018 a. veebruari 4,24). Küll aga ei saa antud tulemusi täielikult võrrelda põhjusel, et käesolevas töös paluti vastajatel hinnata töörahulolu üldiselt, kuid varasemas uuringus paluti vastanutel anda hinnang mitmele erinevale olukorrale. Tabelist näeme, et vanuseliselt erineb keskmine hinnang küll vähesel määral, aga 31 aastased ja vanemad hindavad oma töörahulolu mõnevõrra kõrgemalt. Soo lõikes on hinnang töörahulolule vägagi sarnane, kus meeste keskmiseks hinnanguks on 3,65 ja naistel 3,61.

Viimaseks uuringuteemaks ja osaks on personali tajutav lõhe ootuste ja reaalsuse vahel. Valdaval osal vastanutest ei olnud tööle tulles mingeid ootusi ning seetõttu on neil raske olukorda hinnata, kuid põhjendavad seda pigem positiivses suunas, kuna ligikaudu poolte töötajate jaoks on töötamine spaas esmakordne ning nad on oma valikuga rahul. Lisaks tuuakse välja positiivse küljena välja ettevõttepoolsed soodustused ja ühisüritused, mille olemasolu tuli suurele osale personalist pigem positiivse ja hea üllatusena, kuid lisavad sellele juurde, et

üldiselt tagab iga ettevõtte oma töötajatele soodustused nii suures mahus kui võimalik ja vajalik. Küsimusele vastasid teatud töötajad ka negatiivsema poole pealt, mida põhjendati vähese arenguvõimalusega ettevõttes (tuuakse välja koolituste positiivset mõju personalile), personalijuhi puudumisega (tajutakse üha kehvemat ja kergekäelist personalivalikut), palgatõusu puudumisega (personal on veendumusel, et palgatõus ei ole tõus, kui samal ajal võetakse ära tulemustasu), personali ettepanekute vähese arvestamisega ning innovaatilisuse puudumisega.

Kõige suuremat mõju avaldavad töörahololu paranemisele tagasiside vestlused personaliga, mille tulemuseks on konkreetsed eesmärgid (mida saab edasi teha paremini nii tööandja kui ka töötaja) ja neist tulenevad tegevused, kuna uuringud on tõestanud, et konkreetsete eesmärkide saavutamine on peamine motivatsiooni ja jõudluse tegur (Latham, Locke 2002: 708). Antud viis aitab juhtkonnal ja töötajal jõuda parema ühise arusaamani ning kasvatada omavahelist usaldusväärust, kus mõlemad osapooled on teadlikud probleemidest ning neist ka teadlikult eemale hoida ja neid vältida. Sel viisil toimub juhtkonna ja töötaja puhul tugev eneseareng ja motivatsiooni tõus.

Järgnevalt esitatakse käesoleva uuringu intervjuu tulemused, kus uuring viidi läbi spaa- ja saunakeskuse erinevate valdkondade esindajatega. Poolstruktureeritud intervjuu koosnes kaheksast küsimusest, kus läbivateks teemadeks on intervjueeritavate tajutud töörahololu tõstvad kui ka alandavad tegurid personali seas ning intervjuus osalejate hinnang oma töörahololule.

Poolstruktureeritud intervjuu viidi läbi kolme erineva valdkonna esindajaga: juhataja, spa vanemadministraator ning vanembaarman. Töö autor tegi antud valiku sel põhjusel, et nende kolme eeltoodud ametite puhul töötab sel ametikohal inimene, kes puutub kõige enam kokku oma alluvuses olevate töötajatega. Näiteks vanemadministraator tegeleb peaaegu kõikide administraatorite murekohtadega (töökorraldus, graafik, mured jne) ning lisaks pöörduvad tihti tema poole ka ülejäänud vee- ja saunakeskuse töötajad (taas töökorraldust ja tööaega puudutavad küsimused). Samamoodi puutub väga palju töötajatega kokku ka vanembaarman, kes puutub erinevate situatsioonide ja töötajatega kokku spaas eelkõige seetõttu, et tööpaigaks on spaa baar ehk keset vee- ja saunakeskust (kliendid pöörduvad oma murede või ideedega esimesena baari).

Kahe esindajaga oli töö autoril võimalus kohtuda V Spa ruumides, kuid ühega esindajatest toimus intervjuu Skype vahendusel, kuna intervjueeritav viibis välismaal. Intervjueeritavad on uuringu suhtes väga positiivselt meelestatud ning meeldivalt avatud kõikidele küsimustele ausaid vastuseid andma.

Esimene teemade plokk koosneb ettevõtte personalipõhisest analüüsist, kus teemaks on töötajate rahulolu ja neid mõjutavad tegurid valdkondade esindajate hinnangul. Kõigepealt palutaki vastanutel välja tuua tegurid, mida intervjueeritavad hindavad rahulolu tõstvateks teguriteks personali seas. Kõigi kolme vastanu hulgas toodi välja eelkõige palga suurus, kui suure motivaatorina, samuti mõjutavad töötajate rahulolu positiivsel moel ka tunnustus, töökeskkond, töötajate vahelised suhted ehk sisekliima, samuti ka ühisüritused (meeskonna seas). Ülaltoodud punktid loevad noorele inimesele väga palju, sest mitte ainult raha ei ole alati motivaatoriks, vaid ka töökliima ja töökeskkond on määravateks teguriteks. Oma vastust põhjendatakse järgmiselt: *“Töötada keskkonnas, kus kõik laabub ja sujub ning vastavat palka ka saada, tekitab tunde, et ma tahan tööl käia. Iga ettevõtte juhtkond peab mõistma, et tänapäeval on töötaja üpris kõrgel kohal, lausa ettevõtte alustalad. Mistõttu ei ole mõistlik saagida oksa millel istud (kehtib iga ettevõtte juhtkonna puhul)”*. Välja toodi ka nähtavat töörahulolu tõusu, kui töötajale antakse sõnaõigust kaasarääkimisel.

Olukordi, kus intervjueeritavad on tundnud personali seas väga suurt rahulolu on mitmeid:

- jõulupreemiad ja -kingitused,
- ühisüritused (eriliselt toodi välja mitteametlikud, vabas vormis töötajate omavahelised koosviibimised),
- töökeskkonna parandamine (töövahendite uuendamine);
- palgatõus.

Järgmiseks paluti intervjueeritavatel välja tuua tegurid, mida vastanud hindavad rahulolu alandavateks teguriteks personali seas. Välja toodi näiteks lisakohustuste andmist töötajatele ning kõiksugused ootamatud muutused (tsitaat intervjueeritava vastusest: *“inimestele ei meeldi kui läbi viiakse ükskõik mis muudatused, millega nad ei ole harjunud, seda kinnitavad ka varasemad uuringud, mis on psühholoogias välja uuritud ja tõestatud”*). Teine intervjueeritav toob välja oma isikliku arvamuse, kus näeb hulganisti probleeme seoses personali ja juhtkonna omavahelises suhtluses: *“Töörahulolu alandavateks teguriteks meie personali puhul on*

nähtavalt ebameeldiv suhtumine juhtkonna poolt ehk siis kokkulepeteta tööülesannete delegeerimine, kohati kahjuks üleolev suhtumine, süüdistamine (ilma, et teist osapoolt kuulatakse, antud olukorras siis töötajat)''.

Järgmise küsimuse osas, kus töö autor palus vastanutel välja tuua olukordi nähtava rahulolematusega seoses vastatakse pigem sarnaselt eelneva (töö rahulolu alandavad tegurid) küsimusega. Intervjueeritavad on ühel meelel, et väga suurt rahulolematust on täheldatud olulise töökoormuse suurenemisel, kus muu isiklik elu on töötaja jaoks häiritud. Antud situatsioon tekib kõige enam haigusperioodidel, mil hulganisti töötajaid haigestub üheaegselt ning kaaskollegidel on vajadus osutada asendust. Intervjueeritav lisas siinkohal: *"Olen teadlik hoiakust, kus töötajad peavad hommikuti valmis panema ennast selleks, kas juhtkonnal on parasjagu hea tuju või mitte. Negatiivne näide: juhtkond saatis tõrjuvas kõneviisis töötajatele kirja milles rõhutati, kui halvasti kõik hakkama saavad ning meenutades meie kohustusi (multifunktsionaalsus ehk siis tööandja sõnul tegema mitut-mitut asja korraga, pannes igat kleiti mõnevõrra ootama. Juhtkond antud olukorras ei mõista, et meie ettevõtte maine kui ka kvaliteet sellevõrra alaneb ning töötajad hakkavad massiliselt vigu tegema ning kõige ebamugavam on sel hetkel kliendil, kes seda kõike peab kõrvalt nägema ja vaatama".* Töö autor peab esile toodud situatsiooni väga ebameeldivaks ja kurvaks, sest taaskord kerkib esile personali teatud hoiak ja usaldamatus oma juhtkonna suhtes. Kui personali seas on kasvamas üha suurem vastuseis antud olukorrale, siis autor on kindel, et üldpildis mõjutab see personali töörahulolu väga suurel määral ning võivad otsustada ettevõttest lahkuda.

Töö autor palub järgmiseks intervjueeritavatel anda hinnang personali töörahulolule läbi valdkonna esindajate pilgu. Kaks intervjueeritavat hindasid V Spa spaa- ja saunakeskuse personali töörahulolu hinnanguga "neutraalne" ning põhjendavad seda töötajate omavahelise hea läbisaamisega, kuid samas pigem on personal justkui valmisolekus nii heaks kui ka halvaks. Üks intervjueeritavatest tajus personali töörahulolu pigem rahulolevana, kus vastanu toob välja, et alati saab paremini, kuid loodab, et personali rahulolu on igal juhul pigem rahulolev.

Intervjuus osalejatel paluti välja tuua ka enda jaoks töörahulolu tõstvad kui ka alandavad tegurid, kus töö autor hindab antud vastuseid omavahel sarnasteks ja ühtseteks. Kõige suuremate positiivsete mõjuteguritena toodi esile näiteks klientide tagasisidet, tööle kandideeriv isik on saanud soovitusi spaas töötavalt inimeselt (näitab, et töötaja on rahul oma tööga), hea ja tugev meeskond (üksteist on võimalik usaldada) ning kui palk on kooskõlas

panusega ettevõttes. Enim langetavateks teguriteks peeti intervjueritavate poolt ebakvaliteetset töö sooritust personali poolt, ebameeldiv töökeskkond, kaaskolleegide poolt ära kasutamine. Lisaks täiendas üks intervjueritavatest oma vastust järgmise põhjendusega: *"Kui töötajate seas on näha seda tunnet, et neid ei väärtustata ning ollakse kergesti asendatav inimene. Samuti kaaskolleegide negatiivsemad kokkupuuted ettevõtte juhtkonnaga, kus töötajasse on suhtutud äärmise negatiivsuse ja alandusega. Sellises olukorras tekib meil kõigil küsimus, et kuidas sellised inimitüübid üldse juhtivale kohale on saanud?"*

Viimases osas hindasid intervjueritavad enda rahulolu tööga. Kaks intervjueritavat kolmest hindasid oma rahulolu hinnanguga "pigem rahulolev" ning üks vastanu hindas oma rahulolu "neutraalne". Põhjendused antud valiku osas on järgmised:

- *"Taas ütlen, et alati saab paremini, aga juhtival kohal töötaja peab olema ikkagi motiveeritud.";*
- *"Minu palk on kooskõlas minu panusega ettevõttesse. Juhtkond hindab mind ja minu panust. Ettevõtte on huvitatud minuga töötamisest ning koos arenemisest";*
- *"Neutraalne rahulolu on tingitud juhtkonna suhtumisest. Töötajad on ettevõttes väga ambitsioonikad, targad ning ennast harivad, kuid näen, et juhtkond ei väärtusta neid omadusi töötajas (väidetakse vastupidist, kuid see väljendub selgelt käitumisest ja öeldust)".*

Ettevõtte juhipositsioonil olev inimene on igale töötajale eeskujuks ning peab olema heaks suunanäitajaks kvaliteetsele töösooritusele, et töötaja oleks motiveeritud oma tööd tegema parimal võimalikul viisil. Õnneliku, eesmärgikindla ja püsiva personali saamiseks peab aga juht võitma eelkõige personali usalduse. (Baldoni 2005) Ettevõtte juhtkonna ja töötaja omavahelises koostöös on juhtkonnal äärmiselt oluline roll kuulata oma personali ning asetada oma alluvuses olevad töötajad suhtumise seisukohast enda kõrvale, mitte selja taha ehk kohelda neid võrdväärset.

2.3. Autoripoolsed ettepanekud V Spa töörahulolu tõstmiseks

Käesolevas uuringus leiti V Spa spaa- ja saunakeskuse personali töörahulolu alandavad tegurid, mis aitavad kaasa mustri tekkele selles osas, millele oleks vaja ettevõttes eriliselt keskenduda, et personali seas ei tekiks rahulolematust. Uuringust selgus, et viis enim töörahulolu alandavat tegurit on: kehvad inimestevahelised suhted, palk, kehvad töötingimused, kollektiivi tihe voolavus ning tunnustuse ja tagasiside puudumine. Järgnevalt tuuakse välja autoripoolsed ettepanekud rahulolematuse ennetamiseks ja vähendamiseks V Spa personali seas, mida kirjeldab tabel 13. Ettepanekud on tehtud vastavalt uuringutulemustele, mida on samuti tabelis kirjeldatud.

Tabel 13. Autoripoolsed ettepanekud rahulolematuse ennetamiseks ja vähendamiseks

| Tulemused | Ettepanekud |
|---|---|
| Kehvad inimestevahelised suhted (kolleegidel omavahel kui ka juhtkonnaga) | Juhtkonnal tuleks julgustada personali rääkima oma muredest ja mõtetest ning neid kuulata – aitab kaasa sellele, et personal tajuks, et nende arvamusega arvestatakse |
| Madal palk ja palga eest “võitlemine” | Teenindussektoris kipuvad palgad olema nii või naa madalal tasemel, seega palgatõusuga ei taga ettevõtte veel oma töötajate rahulolu tõusu, vaid rakendada tuleks ka teisi immateriaalseid meetmeid . |
| Kehvad töötingimused | Töötajate kaasamine juhtimisse ja otsuste tegemisse - töötajad on need, kes antud töötingimustes töötama peavad ning kelle jaoks neid parandatakse |
| Kollektiivi tihe voolavus | Vanemate töötajate värbamine , kui keskkooli-ealised või tudengid – aitab kaasa kollektiivi püsivusele, kus töötajad ei ole enam tööol hooajaliselt. |
| Tunnustuse ja tagasiside puudumine | “Märka kolleegi” kultuuri edendamine – üksteise märkamine tõstab oluliselt töötahet ja motiveeritust ning aitab oluliselt kaasa kuuluvustundele, mis on igale inimesele vajalik. |

Allikas: (autori koostatud).

Kõige enam alandavad töörahololu V Spa personali seas kehvad inimestevahelised suhted. Küsitlusele vastanud põhjendasid ja peavad antud teguri all silmas eelkõige ebavajalikke omavahelisi pingeid, mis tulenevad näiteks kergetest tujutsemistest, kolleegide suhtes liigse otsekoheuse kasutamisest ja pidevast karmist kõnemaneeerist. Lisaks toodi välja, et pingeid personali seas tekitavad ka probleemid juhtkonna poolt, kus pidevalt kasutatakse üleliia kurja lähenemist ja üleolevat suhtumist. Personali seas tekitab see suurt vastuolu ning motivatsiooni langust. Töö autor on arvamisel, et kui omavahelised suhted mõjutavad personali nähtavalt nii suurel määral ning probleemkohti on palju, siis tuleks juhtkonnal hakata üha enam ja palju rohkem keskenduma personalile lähemale jõudmisega. Juhtkonna ülesanne on hoida oma meeskonda ning on äärmiselt oluline, et personal tunnetakse juhtkonna toetust ja usaldust. See on väga suur mõjutegur ühele töötajale, kuna rahulolematuse tekkel peab töötaja saama võimaluse oma murest rääkida, vastasel juhul kogutakse pinged endasse ning ühel hetkel võidakse ka ettevõttest lahkuda (Asamu 2014).

Teiseks suureks mõjuteguriks töörahololu alanemisel hinnati palka. Personal põhjendas oma valikut mitmeti, kus esiteks toodi välja liiga väikest palgasuurust spaa tööiseloomu juures. Teiseks toodi välja ka olukordi, kus töötajad tajuvad, et peavad oma palga nimel justkui „võitlema“, mis aga on küsimust tekitav. Juhtkond peaks saama vastuse sellele, miks töötajad nii tunnevad ning jõudma lahenduseni, et töötajad end nii ei tunneks, sest uuringu käigus vastasid töötajad olukorrale, et oma palga eest võitlemine väsitab neid suurel määral.

Järgmisena hindas personal töörahololu alandavaks teguriks kehvaid töötingimusi. Töö autor peab siinkohal silmas näiteks ebakvaliteetsed või -sobivaid töövahendeid ning ka ebasobivat töökeskkonda (näiteks vähe hapnikku, päevavalguse puudumine). Siinkohal tuleks väga suurel määral kaasata töötajaid juhtimisse ja otsuste tegemisse. Töötajad teavad kõige paremini oma töö olemust ning seda, et kui palju ja mida oleks vaja töötingimuste all muuta.

Neljanda olulise tegurina toodi välja kollektiivi tihedat voolavust. Probleemi suureks põhjuseks on aga nooruslik kollektiiv, kes on tööle asunud oma kooliõpingute kõrvalt ning lahkub spaast suure tõenäosusega niipea, kui lõpetab õpingud. Lisaks mängib suurt rolli spaa asukoht, milleks on teada-tuntud ülikoolilinn Tartu. Siinkohal aga parandaks olukorda suure tõenäosusega mõnevõrra vanemate töötajate värbamine, kes on lõpetanud oma õpingud ning keskenduvad kooli asemel töötamisele.

Viimaseks oluliseks töörahulolu alandavaks teguriks hinnati tunnustuse ja tagasiside puudumist. Siinkohal personal kiitis ja tõi uuringu käigus suuresti välja klientide head tagasisidet, mis motiveeris töötajaid enim ning domineeris ka tabelis 8, kus töötajad tõid välja eredamalt meeles olnud olukordi, mil nad tundsid end väga rahulolevana. Küll aga on jäänud töötajate jaoks puudulikuks juhtkonna ja kaaskolleegide hea tagasiside ja tunnustus, mis võiks olla oluliselt suurem. Antud ettevõttes võiks väga suurt tähelepanu pöörata „märka kolleegi“ kultuuri edendamisele, kus töötajad võtavad endale teadlikult eesmärgiks tunnustada oma kaaskolleege tunduvalt rohkem ning teadustada selle vajalikkust üksteisele. Kuna aga töötajad tõid eriti välja probleemkohti juhtkonna mittetunnustamises, siis tuleks samuti ka juhtkonnal pöörata palju suuremat tähelepanu töötajate märkamisel ja nende motiveerimisel läbi tunnustuse.

KOKKUVÕTE

Ettevõtete maailm on muutumas üha laiemaks, kus tekib juurde aina uusi organisatsioone ning töajõu valikuvõimalused erinevate ettevõtete vahel aina suurenevad. Igale organisatsioonile on oluline, et tema personali iseloomustaks kvaliteet ja rahulolu, kuna see tagab ettevõttele tema püsivuse ja edu, sest kui ettevõttega on rahul inimesed organisatsiooni sees ehk personal, on sellega rahul ka inimesed sellest väljas ehk ettevõtte kliendid. Üha enam soovivad erinevad organisatsioonid panustada oma personali töörahulolusse läbi erinevate rahulolu uuringute (näitamaks, et neil on huvi on personali heaolu vastu ning parandada esinevaid probleemikohti), motivaatorite (tulemustasud) ja arendavate koolituste.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja tuua töörahulolu kujundavad tegurid ettevõtte V Spa näitel ning lisaks kaardistades ettevõttes V Spa töörahulolu kujundavad tegurid teha ettepanekuid töörahulolu tõstmiseks.

Töö eesmärgini jõudmiseks uuris töö autor kõigepealt töörahulolu olemust ja olulisust teenindussektorist ning samuti ka töörahulolu kujundavaid tegureid erinevates käsitlustes. Töörahulolu uurimisel tugines töö autor varasematele uuringutele. Antud mõistet on defineeritud mitmeti, kui peamine märksõna, mis definitsioonidest kajustus oli emotsioon. Töörahulolu on kirjeldatud kui rahuldavaid või mitterahuldavaid emotsioone nii töökeskkonna kui ka töö suhtes. Lisaks seostatakse rahulolu tööga ka märksõnaga töökeskkond, kus töörahulolu on tegur, mida on kirjeldatud kui emotsionaalset tööga kohanemist. Uuringuid antud teemal on läbi viidud väga palju, kus uuringute keseks on defineerida ja uurida rahulolu tööga. Töö autor on aga kindel, et uuringud seoses töörahuloluga ei lõpe niipea.

Antud töö empiirilise osa eesmärgiks oli analüüsida ja anda hinnang V Spa spaa- ja saunakeskuse personali töörahulolule ning leides tegurid, mis mõjutavad töötajate rahulolu ühel või teisel viisil. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor sotsiaalkonstruktivistlikku

uurimisparadigmat, kus kogu töötajaskonna uurimiseks kasutati veebipõhist ankeetküsitlust ning ettevõtte erinevate valdkondade esindajatega viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuu. Empiirilise osa alustuseks anti ülevaade nii V Spa'st kui ka selle personalistruktuurist. Seejärel andis töö autor ülevaate uuringu metoodikast, valimist ja korraldusest. Järgmist osa hõlmasid uuringu tulemused ning analüüs.

Uuringust selgus, et enamik töötajaid V Spa's hindavad oma töörahulolu hinnanguga „pigem rahulolev“ ja „neutraalne“. Samuti näitasid uuringu tulemused, et nii töörahulolu tõstvat kui ka alandavat tegurite esikolmik oli ühesugune, kus mõjuteguriteks hinnati järgmisi tegureid: palk, töötingimused ja inimestevahelised suhted. Uuringus osalejad põhjendasid palga mõju rahulolule pigem loogilisel moel, kus selle olemasolu ja tõus tekitab igas inimeses rahulolu tõusu, kuid vastupidises olukorras tekitab aga üsna kiirelt rahulolematust. Seda tõestab ka Herzbergi teooria, kus nende kolme teguri (siinkohal hügieenitegurid) olemasolu on pigem rahulolematust ennetav ning oluliselt suurt rahulolu ja motivatsiooni ei tekita. Väga olulist rolli mängisid töörahulolu osas ka töötingimused, kuna töötaja oma tööpositsioonil olles puutub nendega kõige enam kokku ning talle on väga oluline, et tingimused tööl oleksid meeldivad, vastasel juhul halveneb töötaja enesetunne (kirjeldati näiteks tihedate peavaludega) ning suure tõenäosusega tekib ka rahulolematust. Enim rahulolu alandavaks teguriks hinnati inimestevahelisi suhteid, mis mõjutab personali väga isiklikul moel. Töötajale on tähtis tunda end turvaliselt ja hoituna, kus suurt rolli selles mängivad suhted kolleegide ja juhtkonnaga. Seega igal töötajal ja juhkonnaliikmel on väga suur mõju oma kolleegi motiveerituse tasemele.

Küsitlusele vastanud ei osanud otseselt hinnata seost ootuste ja reaalsuse vahel sel põhjusel, et tööle tulles ei olnud suuremal osal vastanutest olulisi suuri ootusi. Põhjuseks eelnevale on suure tõenäosusega see, et äsja avatud spaa on Tartus esimene ning personalil puuduvad suuremad kogemused antud vallas ning võrdlusmoment puudub. Üksikud vastajad aga tõid siiski välja positiivse emotsiooni seoses ettevõtte ühisürituste ja meeldiva kollektiivi osas, mida algselt pigem ei oodatud. Seega siit lähtuvalt saame öelda, et V Spa personal on pigem positiivselt meelestatud ning hinnangult rahul oma töö ja ettevõttega.

Töö viimases peatükis esitas autor lähtuvalt uuringutulemustest omapoolsed ettepanekud ettevõttele V Spa töörahulolu tõstmiseks. Peamine, mis antud peatükist välja tuli oli vajadus töötajate kaasamise osas juhtimis- ja otsustusprotsessi, et töötajates kasvaks usaldus oma juhtkonna vastu ning aitaks lahendada palju muresid seoses rahulolematusega ettevõttes.

Võrreldes kahe eelneva V Spa rahulolu uuringuga (vt tabel 5) jäi rahulolu tase pigem sarnasele tasemele, mida üldjoontes võib pidada heaks märgiks, kuid selleks, et ennetada rahulolematuse teket on ettevõttel oluline tegeleda nende teguritega, mis soosivad personali seas kõige enam rahulolematust.

Autor hindab läbiviidud uuringut õnnestunuks, kuna see aitas suuresti teadvustada V Spa töötajate rahulolu tööga ja seda mõjutavaid tegureid, mis on kindlasti ettevõttele väga oluliseks informatsiooniks. Autor usub, et eelnevalt välja toodud ettepanekute elluviimisel on võimalik suuresti tõsta V Spa töötajate töörahulolu ja motiveeritust. Kindlasti paraneb tänu sellele ka ettevõtte maine nii tööandajana kui ka V Spa seas tervikuna. Samuti on rahulolevad ja motiveeritud töötajad pühendunumad ja produktiivsemad, mis aitab kaasa ettevõtte klientuuri ja kasumlikkuse kasvule.

VIIDATUD ALLIKAD:

1. **Abugre, J., Sarwar, S.** The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry - *The Business & Management Review*, 2013, Vol. 3, pp. 22-32
[http://www.abrmr.com/myfile/best_track/best_track_50317.pdf] 19.05.18
2. **Adib, A., Guerrier, Y.** Gendered Identities in the Work of Overseas Tour Reps - *Gender, Work & Organization*, 2004, Vol. 11, pp. 334-350.
[<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00234.x>] 21.03.18
3. **Amoako, G., K., Dartey-Baah, K.** Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective - *European Journal of Business and Management*, 2011, Vol. 3, pp. 1-9.
[<https://pdfs.semanticscholar.org/8120/9583968b25d38e08f353aef4004be7cd099c.pdf>] 17.04.18
4. **Asamu, S., O.** The environmental planning and management approach towards the development and management of the Osun natural spring project, Ibadan, Nigeria - *GeoJournal*, 2004, Vol. 61, pp. 183–189.
[<https://link-springer-com.ezproxy.utlib.ut.ee/content/pdf/10.1007%2Fs10708-004-2875-4.pdf>] 17.02.18
5. **Aslam, S., Azam, M., Chani, M., I., Hunjra, A. I., Rehman, K.** Factors Affecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector - *African journal of business management*, 2010, Vol. 4, pp. 2157-2163.
[https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Irfan_Chani2/publication/46294702_Factors_Affecting_job_satisfaction_of_employees_in_Pakistani_banking_sector/links/0c0cd184efdead0b2f611a11/Factors-Affecting-job-satisfaction-of-employees-in-Pakistani-banking-sector.pdf] 28.04.18
6. **Balci, A.** Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara, 1985.

7. **Baldoni, J.** Motivation Secrets. Great Motivation Secrets of Great Leaders, 2005.
[http://govleaders.org/motivation_secrets.htm] 29.04.18
8. **Bitner, M., J.** Evaluating service encounters; the effects of physical surroundings and employee responses' - Journal of Marketing, 1990, Vol. 54, pp. 69-82.
[https://www.jstor.org/stable/1251871?seq=1#page_scan_tab_contents] 22.03.18
9. **Brief, A., P.** (1998). Foundations for organizational science. Attitudes in and around organizations. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
10. **Brookes, F., Buckland, H., Johnston, A., Parkin, S., White, E.** Learning and skills for sustainable development: developing a sustainability literate society - Forum for the Future, 2004, pp. 1-68.
[<https://www.forumforthefuture.org/sites/default/files/project/downloads/learningandskills.pdf>] 29.04.18
11. **Broussard, S., C, Garrison, M., E., B.** The Relationship Between Classroom Motivation and Academic Achievement in Elementary-School-Aged Children - Family and consumer sciences research journal, 2004, Vol. 33, pp. 106-120.
[<https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/1077727X04269573>] 29.11.2017
12. **Chimanikire, P., Gadzirayi, C., T., Mutandwa, B., Mutandwa, E., Muzondo, N.,** Factors affecting job satisfaction among academic professionals in tertiary institutions in Zimbabwe - African Journal of Business Management, 2007, Vol. 1, pp. 166-175.
[https://www.researchgate.net/publication/255013311_Factors_affecting_job_satisfaction_among_academic_professionals_in_tertiary_institutions_in_Zimbabwe] 28.04.18
13. **Creswell, J., W.** (2007). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2nd ed.). Thousand Oaks,. CA: Sage
14. **Dobre, O., I.** Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio-Economic Research, 2013, Vol. 5, pp. 53–60.
[ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf] 29.04.18
15. **EAS.** Eesti juhtimisvaldkonna uuring
[https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010_eas-i_final.pdf] 30.04.18
16. Eesti Statistika kvartalikirj 4/2010 "Tööelu kvaliteedi subjektiivne mõõde". Statistikaamet
[http://www.stat.ee/publication-download-pdf?publication_id=19984] 29.03.2018

17. **Emadi, A., Ghods, A., A., Hasanzadeh, H., Pashaie, M., B.** Studying the factors affecting job satisfaction of employees of Semnan health centers - *Journal of Paramedical Sciences*, 2015, Vol. 6, pp. 85-89.
[<http://journals.sbm.ac.ir/jps/article/download/9882/7525>] 28.04.18
18. **Ghayas, M., M., Hussain, J.** Job satisfaction, service quality and the customer satisfaction in the IT sector of Karachi - *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 2015, Vol. 1, pp. 443-451.
[<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijasos/article/view/5000163159/5000147027>] 15.05.18
19. **House, R., J., Shane, S., A., Herold, D., M.** Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated - *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, pp. 203–224.
[https://www.jstor.org/stable/258634?seq=1#page_scan_tab_contents] 22.03.18
20. **Huang, X., Newnes, L., Parry, G.** Goods, products and Services – *Service Design and Delivery*, 2011, pp. 19-29
[https://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloaddocument/9781441983206-c1.pdf?SGWID=0-0-45-1125045-p174082590] 25.04.18
21. **Huselid, M. A.** The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management*, 1995, Vol. 38, 635 – 672.
22. **Islam, R., Rasul, T., Ullah, W.** Analysis of the Factors that Affect Job Satisfaction: A Case Study on Private Companies Employees of Bangladesh - *European Journal of Business and Management*, 2012, Vol. 4, pp. 35-47.
[<https://pdfs.semanticscholar.org/2c93/ed9cdef0e8f23dbdf841107ed5ae2a03c986.pdf>] 28.04.18
23. **ITUudised.** Playtech – kõrgelt motiveeritud spetsialistide kodu, 2016.
[<http://www.ituudised.ee/sisuturundus/2016/05/30/playtech--korgelt-motiveeritud-spetsialistide-kodu>] 30.04.18
24. **Jovičić, A., Lalić, D., Oreščanin, R., Vujičić, D.** Job satisfaction in the service organizations in Serbia - *Romanian Economic and Business Review*, 2013, Vol. 8, pp. 88-99.
[<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rau/journal/WI13S/REBE-WI13S-A10.pdf>] 23.04.18

25. **Bono, J., Judge, T., A., Patton, G., Thoresen, C., J., E.** The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review - *Psychological Bulletin*, 2001, Vol.127, pp.376-407. DOI: I0.1037//0033-2909.I27.3.376
26. **Kliendikogemuskeskus.** Herzbergi vajaduste teooria
[<http://www.kliendikogemus.ee/blogi/herzbergi-vajaduste-teooria/>] 21.04.2018
27. **Kohler, S., S., Mathieu, J., E.** An Examination of the Relationship between Affective Reactions, Work Perceptions, Individual Resource Characteristics and Multiple Absence Criteria - *Journal of Organizational Behavior*, 1993, Vol. 14, pp. 515-530.
28. **Latham, G., P., Locke, E., A.** Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation - *American Psychological Association*, 2002, Vol. 57, 705-717.
[<http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>] 29.04.18
29. **Park, S., M., Rainey, H. G.** Leadership and public service motivation in US federal agencies - *International public management journal*, 2008, Vol. 11, pp. 109-142.
[https://www.researchgate.net/publication/247494010_Leadership_and_Public_Service_Motivation_in_US_Federal_Agencies] 21.02.18
30. **Heidary, A., Kozechian, H., Rashidi, S.** The Study and Prioritization of Job Satisfaction Dimensions in Zanjan-based Refah Bank Employees - *International Journal of Finance & Banking Studies*, 2012, Vol. 1, pp. 35-38. DOI: 10.20525/ijfbs.v1i1.135
31. **Seeder, K.** Töötasu tähtsus töötajate motiveerimisel
[<https://www.palgainfo.ee/kasulikku/palgablogi/13037-toeetasu-tahtsus-toeetajate-motiveerimisel>] 05.04.2018
32. **Statistikaamet.** PA5211: Keskmine bruto- ja netokuupalk põhitegevusala (EMTAK 2008) järgi.
[<http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=PA5211>] 30.04.18
33. **Ross, J., Staw, B., M.** Stability in the midst of change. A dispositional approach to job attitudes - *Journal of Applied Psychology*, 1985, Vol. 70, pp. 469–480. DOI: 10.1037/0021-9010.70.3.469
34. **Tartu Tarbijate Kooperatiiv.** V Spa ajakiri, 2018
[<https://vspa.ee/ajakiri/>] 08.04.2018
35. **Tepret, N., Y., Tuna, K.** Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector - *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,

2015, Vol. 195, pp. 673 – 679.

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281503743X/pdf?md5=d65b9d961e4c329b4eef857a72473&pid=1-s2.0-S187704281503743X-main.pdf&_valck=1]
28.11.2017

36. **Testa, M. R.** Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation - Leadership & Organization Development Journal, 1999, Vol. 20, pp. 154-161.

[<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437739910268424>] 28.03.18

LISAD

LISA 1. Uuringu tarbeks kasutatud ankeetküsitluse näidis

Vanus

- 18-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 45+

Te töötate...

- Wellness – hoolitsuste tegijana
- Wellness – administraatorina
- Spaa – vastuvõtu administraatorina
- Spaa – vetelpäästjana
- Spaa – spaa teenindajana
- Spaa – baari teenindajana
- Spaa - saunameistrina
- Spaa – tehnikuna

1. Millised on need tegurid, mis Teie töörahulolu V Spa's kõige enam tõstavad? Valige välja kolm enda jaoks enim töörahulolu tõstvat tegurit ja märgistage need vastavalt oma eelistustele.

| | I eelistus | II eelistus | III eelistus |
|---|------------|-------------|--------------|
| Palk | | | |
| Arenemis- ja edutamismõimalused | | | |
| Töötingimused (korralikud töövahendid, töökeskkond jne) | | | |
| Inimestevahelised suhted | | | |
| Töö iseloom | | | |
| Tunnustus ja tagasiside | | | |
| Kollektiivi püsivus | | | |

2. Põhjendage, miks valisite välja just need kolm tegurit.

.....

3. Kas oskate tuua mõne olukorra, kus olete end väga rahulolevana tundnud? Miks?

.....

4. Millised on need tegurid, mis Teie töörahulolu V Spa's kõige enam alandavad?

Valige välja kolm enda jaoks enim töörahulolu alandavat tegurit ja märgistage need vastavalt oma eelistustele.

| | I eelistus | II eelistus | III eelistus |
|--|------------|-------------|--------------|
| Palk | | | |
| Arenemis- ja edutamismõimaluste puudumine | | | |
| Kehvad töötingimused (ebakvaliteetsed töövahendid, halb töökeskkond jne) | | | |
| Kehvad inimestevahelised suhted | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Töö iseloom | | | |
| Tunnustuse ja tagasiside puudumine | | | |
| Kollektiivi voolavus (personal vahetub tihedalt) | | | |

5. Põhjendage, miks valisite välja just need kolm tegurit.

.....

6. Kas oskate tuua mõne olukorra, kus olete end väga rahulolematuna tundnud? Miks?

.....

7. Millisena tajute hetkel oma töörahulolu? Palun hinnake 5-palli skaalal.

- 1 – väga rahulolematu
- 2 – pigem rahulolematu
- 3 – neutraalne
- 4 – pigem rahulolev
- 5 – väga rahulolev

8. Põhjendage oma valikut seoses eelneva küsimusega.

.....

9. Meenutades V Spa'sse tulekul olevaid ootusi, kuivõrd need on täitunud? Kui

mitte, siis miks?

.....

LISA 2. Uuringu tarbeks kasutatud intervjuuküsitluse näidis

1. Millised on need tegurid, mis Teie töötajate töörahulolu tõstavad? Miks?
2. Oskate tuua mõne näite, kus olete tajunud töötajate seas väga suurt rahulolu? Miks?
3. Millised on need tegurid, mis Teie töötajate töörahulolu alandavad? Miks?
4. Oskate tuua mõne näite, kus olete tajunud töötajate seas väga suurt rahulolematust? Miks?
5. Millisena tajute hetkel oma töötajate töörahulolu? Palun hinnake 5-palli skaalal ning lisage põhjendus.

Hinnang:

- 1 - väga rahulolematu
- 2 - pigem rahulolematu
- 3 - neutraalne
- 4 - pigem rahulolev
- 5 - väga rahulolev

Põhjendus:

6. Millised on need tegurid, mis Teie enda töörahulolu tõstavad? Miks? Oskate tuua näiteid?
7. Mis kõige enam Teie töörahulolu alandab? Miks? Oskate tuua näiteid?

8. Milliseks hindaksite oma töörahulolu? Palun hinnake 5-palli skaalal ja lisage põhjendus.

Hinnang:

1 - väga rahulolematu

2 - pigem rahulolematu

3 - neutraalne

4 - pigem rahulolev

5 - väga rahulolev

Põhjendus:

SUMMARY

JOB SATISFACTION AND ITS ESTABLISHMENT IN SERVICE SECTOR BY THE EXAMPLE OF V SPA.

Grete Lokko

In today's world, the world of economics and organisations is only growing bigger and wider, which will also add significantly better options for the workforce between different companies (we see new organisations entering to the market more and more). This situation is a big influence factor for companies, where it demands more effort to keep their employees. An employee can only be loyal to the company if he is sufficiently satisfied and motivated. In here, the company has an important role to play.

Studies show that companies are trying to increase the job satisfaction of their employees by materiality, ignoring the importance of intangible factors (working environment, recognition, interpersonal relationships) for welfare among the company's staff (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011: 66). Raising job satisfaction and even more motivation should be more than paying wages. If employers contribute to the satisfaction of their employees through motivating factors (good feedback, additional job opportunities, etc.), employees will also be much more enthusiastic, which will ensure better success and sustainability for the company (Kliendikogemuskeskus 2018). A company can be successful and provide high-quality service only if employees are satisfied and motivated enough.

The purpose of this work is to work out the guidelines for the development of job satisfaction among the personnel of V Spa. In order to achieve the purpose of the research, the author of this bachelor thesis set up the following research tasks for this study:

- to analyze the essence and importance of job satisfaction in the service sector;
- to analyze the factors factors that shape job satisfaction in the service sector;
- to conduct a job satisfaction survey among the personnel of V Spa;
- analyzing the results of the study to make suggestions to V Spa about increasing the job satisfaction among the personnel.

Bachelor's thesis consists of two chapters, a theoretical and empirical part. The theoretical part of the work describes the essence and importance of job satisfaction in the service sector and identifies the factors that shape job satisfaction in the service sector. Approaches in this part are based on earlier academic journals, comparing the various authors' definitions and approaches with the other authors' researches. The empirical part of the work introduces the V Spa, as well as the personnel structure of the company. A total of 40 employees took part in the survey, which is 81% of the total number of employees. In addition, the chapter also describes the company's current in-use ways for analyzing and designing job satisfaction. In the second part of the empirical part, the author introduces the study methodology and analyzes the results of the satisfaction survey on the example of V Spa. The study consisted of two research methods, a web-based questionnaire, and a semi-structured interview. In both methods, the research based on three main topics: factors that increase job satisfaction, factors that reduce job satisfaction and the gap between job expectations and reality among the personnel. The author wants to go through all the main factors that could influence job satisfaction, such as: working environment (working conditions, safety, etc.), relationships between employees, employee relations with management and recognition. Questions in this study have been prepared by the author of this bachelor's thesis. The author uses MS Excel for drawings and tables and to analyze the results.

The results showed that most of the employees at V Spa would rate their job satisfaction as "rather satisfied" and "neutral". The survey also showed that the first three factors that increase and reduce the job satisfaction were the same, such as: salary, working conditions and interpersonal relationships. The respondents justified this situation in quite logical way, where

the existence of these factors creates a satisfaction, but in the opposite situation, in the absence of these factors it causes dissatisfaction. There was no significant difference between expectations and reality, because the personnel did not have high expectations when they start working in V Spa. The author's explanation to this would be that the organisation was completely new and newly opened. In addition to that, the V Spa was the first spa that was opened in Tartu, so the staff did not have much experience in this sector. The interviewees' results were very similar to the questionnaire, where the company's management estimated the personnel's satisfaction exactly at the same level that were the questionnaire results and they also gave an equivalent assessment to their job satisfaction.

To improve job satisfaction amongst V Spa personnel, the following suggestions were made:

- the company's management should encourage staff to talk about their concerns and thoughts and pay attention to listening to their staff so that the personnel knows and feels that their opinion is taken into account;
- the company should use intangible measures to increase its motivation;
- involvement of staff in management and decision-making, because the employees are those who need to work in the given working conditions and for whom changes are being made;
- recruiting older workers who have completed their studies and focus on working instead of school;
- the development of recognition in a company where employees should notice each other significantly more and give a good and relevant feedback.

In conclusion, we can say that the overall job satisfaction of a company is quite good and comparing this research to a previous study in V Spa, the result is quite similar. However, there are a lot of factors that should be focused on improving job satisfaction among personnel. The author believes that implementing these suggestions, there will be a high possibility to increase the job satisfaction and motivation in V Spa employees. Surely the reputation of the company will also improve, also as an employer. Satisfied and motivated employees are also more committed and productive, which contributes the growth of the company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Grete Lokko,

(sünnikuupäev 03.05.1996)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Töörahulolu kujundamise võimalused teenindussektoris V Spa näitel”, mille juhendaja on lektor Eneli Kindsiko.

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.

Tartus, 21.05.2018

(allkiri)