

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Kairi Normak

Töötajate rahulolu Duco hotellide näitel

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Aime Vilgas, MBA

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Aime Vilgas

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Ilona Kandelin

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Kairi Normak

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Töörahalolu teoreetiline ülevaade	6
1.1. Töörahalolu mõiste	6
1.2. Töörahalolu mõõtmine	11
2. Töötajate rahulolu uuring Duco hotelliketis	15
2.1. Duco hotelliketi lühitutvustus	15
2.2. Töörahalolu uuringu läbiviimise meetodika ja korraldus	17
2.3. Töörahalolu uuringu tulemused	19
2.4. Järeldused ja ettepanekud	32
Kokkuvõte	36
Viidatud allikad	38
Lisa 1. Duco hotelliketi struktuur.	41
Lisa 2. Uuringu küsitlusankeet	42
Lisa 3. Uuringu tulemused ja ettepanekud ettevõttele töörahalolu suurendamiseks. .	46
Summary	48

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö keskendub töötajate rahulolu mõiste uurimisele ja selle vajalikkusele. Kuna töötajate rahulolu mõjutab ettevõtte klientide rahulolu ja seeläbi ettevõtte tulemuslikkust ning konkurentsivõimet tööjõuturul, on oluline töötajate rahulolu hoida ja kujundada.

Personali töörahulolu mõiste on saanud osaks juhtimistrendide ja organisatsioonikultuuri loomisel erinevates ettevõtetes, sealhulgas ka majutusteeninduse valdkonnas. Personali rahulolu ja pühendumus puudutab organisatsiooni tervikuna ja pühendunud peaksid olema kõik ametitasandid. Kui rahulolu on organisatsioonis hästi juhitud, siis tunnevad töötajad, et nad on väärtustatud ning seeläbi on töötajate motivatsioon ja pühendumus suuremad (Downey, van der Werff, Thomas & Plaut, 2015, lk 35–44). Töörahulolu on ettevõtte edukuse võti, kuna rahulolevad töötajad on produktiivsemad. Lisaks kvaliteetsete teenuste pakkumisele peavad ettevõtted tagama ka töötajate heaolu, et säilitada konkurentsivõimet ja tuntuks vastutustundliku tööandjana. Ettevõtete traditsioonilised töötajate motiveerimise meetodid on muutunud. Töötajad hindavad lisaks rahaliste hüvitiste kõrval rohkem ka väärtusi, mis sobivad nende eluväärtustega, ja autonoomsust tööaja ja tööülesannete osas (Choudhary, 2016, lk 1020). Seetõttu on oluline, et ettevõtted keskenduksid erinevatele rahulolu mõjutavatele teguritele, et tagada töötajate töörahulolu.

2023. aasta juunikuus toimus kolme hotelli ühinemine, mille tulemusena moodustus hotellikett, kuhu kuuluvad Ibis Tallinn Center, Mövenpick Hotel Tallinn ja L'Ermitage Hotel. Ühinemisprotsessid on olulised sündmused ettevõtte arengus, tuues sageli kaasa organisatsioonilisi muutusi, mis võivad oluliselt mõjutada töötajate pühendumist ja tööga rahulolu. Oluline on mõista, milline on töötajate töörahulolu hotelliketi töötajate seas ning, mis mõjutab nende rahulolu uues organisatsioonilises kontekstis. Kahes uues hotellis, Mövenpick Hotel Tallinn ja L'Ermitage Hotel, ei ole sarnaseid uuringuid

varasemalt läbi viidud, seetõttu on oluline tuvastada, mis mõjutab töötajate rahulolu kõigis hotellides enim ning kuidas see mõjutab töötajate kavatsust ettevõttest lahkuda. Lähtudes eelnevast, leiab lõputöö autor, et lõputöö teema on aktuaalne kuna töötajate rahulolu mõjutab ka ettevõtte klientide rahulolu ning seeläbi ettevõtte tulemuslikust ning konkurentsivõimet töajõuturul.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on uurida Duco hotelliketi töötajate rahulolu oma töökohaga ning tuginedes teaduskirjandusele ja uuringu tulemustele, esitada hotellide juhtkonnale ettepanekud töörahulolu suurendamiseks. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on autor esitanud uurimisküsimuse: milline on Duco hotelliketi töötajate rahulolu ning milliseid tegevusi peab ettevõtte planeerima, et töötajate rahulolu tõsta, et seeläbi vähendada tööjõu voolavust ning olla konkurentsivõimelisem töajõuturul.

Uurimistöö eesmärgist tulenevalt seadis töö autor järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade töörahulolu mõistest;
- anda teoreetiline ülevaade töörahulolu mõõtmise erinevatest võimalustest;
- anda ülevaade uuritava ettevõtte struktuurist, personalist ja põhiväärtustest;
- uurimisküsimustiku koostamine ja töörahulolu uuringu läbiviimine Duco hotellides, et selgitada välja töötajate töörahulolu;
- uurimistulemustele tuginedes teha analüüs ja selle põhjal ettepanekud juhtkonnale töörahulolu suurendamiseks.

Töö koosneb kolmest peatükist, milles esimeses antakse teoreetiline ülevaade töörahulolu mõistest ja töörahulolu mõõtmisest. Teine peatükk kirjeldab autori poolt läbi viidud uuringu meetodikat ja uurimistöö tulemusi. Kolmandas peatükis teeb töö autor uuringu tulemuste järeldused ja järeldustele toetudes ettepanekud ettevõttele, kuidas tõsta töötajate rahulolu ning millistele rahulolu teguritele tuleks enim tähelepanu pöörata, et töötajate rahulolu oleks kõrgem ning seeläbi väheneks ka tööjõu voolavus.

Lõpetuseks tänan kõiki, kes minu bakalaureusetöö valmimisele kaasa aitasid. Eriti tänan oma praktikajuhendajat Madis Laid, toetuse eest uuringu läbiviimisel ning kõiki küsitlusele vastanud, kelle panus on olnud töö empiirilise osa jaoks hindamatu. Suur tänu ka juhendajale Aime Vilgas, kelle erialased teadmised ja pühendumus olid minu uurimistöö edukuse aluseks.

1. TÖÖRAHULOLU TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1. Tööraahulolu mõiste

Bakalaureusetöö teoreetiline osa toob välja tööraahulolu mõiste olulisuse ning käesolev alapeatükk keskendub tööraahulolu mõiste kirjeldamisele ja peamistele tööraahulolu kujundavatele teguritele.

Turismivaldkonnas on motivatsioon ja pühendumine töösse kvaliteetse teenuse pakkumise alus. Uuringud on näidanud, et turismiorganisatsioonid, kes ei keskendu oma töötajate motiveerimisele, jäävad tööturu konkurentsivõrre kõrvale. Tähelepanu vajab asjaolu, et turismivaldkonnas pikka aega töötanud inimestel on madalam tööraahulolu, eriti juhul kui töötatakse pikalt ühes organisatsioonis. Seega, on töötajate motiveerimine töökohal edukuse saavutamiseks võtmetegur. Mida motiveeritumad on töötajad, seda pühendunumaks nad organisatsioonile muutuvad (Lee & Chen, 2013, lk 196–208).

Töö- ja elurahulolu on omavahel tihedalt seotud, Näiteks võib tuua välja, et tööraahulolu on seotud paremate töötulemuste, organisatsioonisisese kodanlikkuse, üldise elurahulolu ning väiksema töölt puudumise ja lahkumiskavatsustega. Vastupidiselt on elurahulolu seostatud kõrgema karjääriahulolu, organisatsioonipühendumuse ja tööraahuloga. Organisatsioonid peaksid keskenduma töötajate psühholoogiliste vajaduste rahuldamisele, nagu autonoomia, pädevus ja seotus, et suurendada nende töö- ja elurahulolu. Organisatsioonid, mis ei keskendu töötajate rahulolu parendamisele, võivad halvendada nende elu- ja tööraahulolu ning üldist eluga toimetulekut. (Judge *et al.*, 2009). Lisaks sellele, toob üks esimesi tööraahulolu mõiste selgitusi välja, et tööga rahulolu kujutab endast töötaja poolset positiivsete või negatiivsete tunnete kombinatsiooni, mis tal on tekkinud enda suhtes oma tööga seotult. Ettevõttes töötades toob töötaja endaga kaasa isiklikud vajadused, soovid ja kogemused, mis määravad ära tema ootused. Tööga

rahulolu näitab, kuivõrd inimese ootused vastavad tööl kogetule. Tööraahulolu väljendab inimese käitumist töökohal (Davis *et al.*, 1985, lk 109).

Tööraahulolu on mitmemõõtmeline kontseptsioon, mis hõlmab lisaks töötajate tunnetele ka võimeid, suhtumisi, uskumusi ja väärtusi. Tööraahulolu saavutamiseks on oluline töötaja pühendumus ning vastutustunne. Töö peaks pakkuma inimesele intellektuaalset väljakutset ja kompetentside arendamise võimalusi, aidates seeläbi töötajatel tõsta tööraahulolu ning tekitades meeldivaid emotsioone ja vastutustunnet (Ravari, *et al.*, 2012).

Personali kaasatus ja seotus on aluseks heade töösuhete loomisele ja tööraahulole, suurenenud tootlikkuse ja turvalise töökeskkonna loomisele. Kaasamise põhimõtet toetab üks esimesi tööraahulolu teooriaid, Victor Vroomi 1964. aasta ootuste teooria (*expectancy theory*), mis väidab, et inimesed teevad otsuseid lähtudes sellele, kuidas nende tegevus viib soovitud tulemusteni. Töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse ja andes neile võimaluse mõjutada töö tulemusi, suurendab nende motivatsiooni ja tööraahulolu, tõstab lojaalsust ning soodustab organisatsiooni heade tulemuste saavutamist, motiveeritud töötajate värbamist ja positiivset tagasisidet klientidelt (Wani, 2022). Töötajate kaasamine annab ettevõttele suurema stabiilsuse ja suurendab innovatsiooni. Samuti tuuakse välja kaasatust, kui olulist kommunikatsiooni vahendajat töötaja ja organisatsiooni vahelises suhtes (Rathee & Sharma 2020; Welbourne 2011, lk 85–100).

Tööraahulolutaseme ja töö autonoomia vahel on välja toodud olulisi seoseid. Aastatel 2017–2022 viidi Tsehhi Vabariigis läbi tööraahuloga seotud uuring, millest selgus, et töötajad, kellel on suurem autonoomsus oma tööülesannete täitmisel, tööaja planeerimisel ning töömeetodite valimisel, on tööga kõrgemal määral rahul. Uuringust selgus, et inimese sugu või haridustase ei mõjuta tööraahulolu taset, küll aga mõjutab tööraahulolu ja autonoomia omavahelist seost erinevused, mis tulenevad põlvkondadest ja juhirollist (Zychová, *et al.*, 2024). Lisaks autonoomia olulisusele, on välja toodud, et (Aburumman & Arif, 2017) töökohal arvamuse väljendamise vabadus on üks ainulaadsemaid ja olulisemaid elemente tööraahulolu parandamiseks, mis julgustab töötajaid oma ideid ning arvamusi jagama ja aitab kaasa organisatsiooni edukusele. Organisatsioonid võiksid luua keskkonna, mis julgustab töötajaid avaldama konstruktiivset arvamust, esitama erinevaid ideid, mõtlema laiemalt ja erinevalt, kaasates töötajaid organisatsiooni probleemidesse ning võimalustesse. Juhid võiksid luua töökeskkonna, mis soodustab arvamuse

avaldamist selliselt, et seda saaks teha turvaliselt ja ilma negatiivsete tagajärgedeta (Liang, 2020).

Kui inimesed tunnetavad, et nende töö toetab elu eesmärkide saavutamist, suurendab see töörahulolu. Organisatsioonid peaksid tuvastama oma töötajate tugevused, oskused ja pikaajalised eesmärgid, et pakkuda lahendusi nende isiklike eesmärkide täitmiseks, mis omakorda suurendab rahulolu. Mõtestatud töö loob positiivsemaid tulemusi töörahulolus ja vähendab omakorda töötajate voolavust. Elu eesmärk, töösuhted ja mõtestatud töö on inimeste jaoks palgast olulisemad aspektid (Charles-Leija *et al.*, 2023). Kui töö on mitmekesine, pakub arenguvõimalusi ja suuremat autonoomsust ning töötaja saab tehtud töö osas piisavalt tagasisidet, on see otseselt seotud töötajate kaasatustunde suurenemisega. Ettevõtted peaksid julgustama töötajaid kujundama oma tööd ja tööalaseid suhteid ning andma selge ülevaate, kuidas nende roll aitab saavutada organisatsiooni eesmärke, edendades niiviisi arusaama "suuremast pildist" (Albrecht, Green & Marty, 2021).

Töötajate kogemuse loomine on oluline, kuna see mõjutab nende hoiakuid, oskuste arengut ja teadmiste edasiandmist, mis parandab äritegevust. Töötajate hoidmise tähtsus on kasvanud kuna tänapäeva tööturul inimeste tööga hõivatuse tase on langenud. Ettevõtted peavad looma tugeva töötajate kogemuse, et meelitada ja hoida tipptalente ning tõsta organisatsiooni lojaalsust ja usaldust. MZ põlvkonna tõusu tõttu on töörahulolu olulised tegurid töö- ja eraelu tasakaal, paindlikkus, mitmekesisus ja õiglus nii füüsilistes kui ka virtuaalsetes töökeskkondades. Seetõttu peaksid ettevõtted keskenduma töökeskkonna füüsilistele ja kultuurilistele aspektidele, mis vastavad tööturu ootustele ja looma organisatsiooni kuhu inimesed tahavad kuuluda (Behav Sci, 2023, lk 521).

Lisaks sellele, et töötajate rahulolu mõjutavad erinevad emotsionaalsed ja tundmuslikud aspektid, mõjutab töötajate rahulolu ka rahalised hüvitised. On tõestatud, et rahaliste hüvitiste ja töötajate rahulolu vahel on positiivne seos. Mida suuremad on rahalised hüvitised, seda suurem on ka rahulolu tööga (Watkins & Fusch, 2022, lk 321–339). Empiiriline uuring on näidanud, et töörahulolu sõltub palgatõusust ja suhtelisest palgatasemest. Töötajad, kes alguses kiirelt palgatõusu või ametikõrgenduse saavad, on hiljem rohkem motiveeritud ja pühendunud, erinevalt neist, kes seda ei koge, kuna nad tunnevad, et nende pingutused ei mõjuta tulemusi (Grund & Sliwka, 2001).

Rahaliste hüvitiste kõrval on oluline tunnustada töötajaid tehtud töö ja saavutuste eest. Töötajate staatuse suurendamine läbi tunnustuse on tugev motiveerija, mis julgustab töötajaid rohkem panustama järgmiste tunnustuste saamiseks. On tõestatud, et juba ainult parimate töötajate tunnustamine suurendab ülejäänud meeskonna tulemusi, kuna see annab meeskonnale eeskuju, kelle järgi joonduda. Seega nii rahalised hüvitised kui ka sotsiaalne tunnustus võimestavad üksteist ning suurendavad omakorda töötajate rahulolu tööga (Kosfeld & Neckermann, 2011).

Organisatsioonid arenevad pidevalt ja sellest tulenevalt tekib vajadus mõista ettevõtete töötajate muutuvaid vajadusi ning nõudmisi. Kuigi töötasu ja kompensatsioonid on töötajate jaoks olulised, on nende kõrval oluliseks muutunud ka emotsionaalselt tajutavad väärtused nagu isiklik kasv, arenguvõimalused, autonoomsus ja kaasatus. Neid komponente on võimalik ettevõttel teadlikult suurendada, läbi töötajate psühholoogilise võimestatuse. Uuringutest selgub, et psühholoogilise võimestatuse ning töörahulolu vahel on positiivne seos (Mathew & Nair, 2021). Töötajad on sisemiselt motiveeritumad, kui tunnevad, et on oma töös kompetentsed, autonoomsed ja omavad ettevõttes mõju. Organisatsioonidel tuleks rohkem tähelepanu pöörata töökeskkonna loomisele, mis elimineeriks töötajates abituse, ebakompetentsuse või jõuetuse tunde (Razak & Zakaria, 2017, lk 44–61). Võimaluste pakkumine ennast organisatsiooni siseselt paremaks ja kompetentsemaks arendada on kasulik mõlemale osapoolle. Läbi piisavate arenguvõimaluste, mis vastavad töötajate vajadustele ja huvidele, on ettevõtetel võimalik suurendada töötajate seotust ning seeläbi vähendada tööjõuvoolavust. Tööjõuvoolavuse vähenemine, muudab väiksemaks ka kulutusi värbamisel ja –valikul ning omakorda koolituskuludelt (Hollar, *et al.*, 2022, lk 10–19).

Kaasav juhtimine võib olla väljakutse, sest kaasamine ei ole saavutus, vaid järjepidev tegevus, mis nõuab pidevat peenhäälestamist juhtide poolt. Liidrid peavad edukalt juhtima üha mitmekesisemat tööjõudu ning selle efektiivsuses seisneb organisatsioonide võtmeküsimus. Kui meeskonna liikmetel on oma juhiga head suhted, siis väljub see tulemuslikkuses. Juhipoolne töötajate erinev kohtlemine, mõjub ettevõtte tulemustele negatiivselt (Nishii & Mayer, 2009, lk 1412–1426).

Head suhted kolleegidega, avaldavad positiivset mõju töötajate töökäitumisele. Paremad suhted suurendavad pühendumust ettevõttele, vähendab tööst tulenevat stressi ja

suurendab positiivset mõju inimese sotsiaalsusele. Kvaliteetsed suhted juhtide ja alluvate vahel, suurendavad töökeskkonna kvaliteeti, alluvate tööjõudlust ja –rahulolu. Kui töötajad tunnevad, et nad töötavad koordineeritud üksusena ja neil on toetus oma kaastöötajatelt, kes nende panust austavad, on nad tõenäolisemalt arvamusel, et töökeskkond on koht, kus nad tunnevad end turvaliselt ja ohutult. Selline töökeskkond loob töötajatele võimaluse arutada tekkinud probleeme ning töötajad on valmis ka ise teatama ohustavast käitumisest ettevõttes (Racicot, *et al.*, 2019, lk 251–261).

Viimaste aastakümnete jooksul on esile hakanud tõusma mitmekesisuse olulisus ja mitmekesisuse poliitika kujundamine organisatsioonides. Mitmekesist organisatsiooni kultuuri defineeritakse kui keskkonda, mis võimaldab erineva tausta, omaduste ja mõtteviisidega inimestel tõhusalt koostööd teha. Kaasavas kultuuris tunnevad inimesed, et nende panust hinnatakse ja austatakse. Kaasamise ja mitmekesisuse suurendamine seisneb keskkonna loomises, mis väärtustab erinevaid panuseid (Kahn, 1990; Saks, 2006, lk 600-619; Wallace & Gillian, 2016) ning selles osas on kandev roll otsestel juhtidel, kellega töötajad kokku puutuvad. Mitmekesisuse poliitikate arendamine organisatsioonides pelgalt seadusliku surve tõttu võib olla ebaefektiivne tööjõu mitmekesisuse eeliste ärakasutamisel. Poliitikad peaksid vastama töötajate tegelikele ootustele ja olema usutavalt jõustatud, et saavutada positiivseid tulemusi. Juhid peaksid näitama omaltpoolt selget pühendumist tööjõu mitmekesisemaks muutmisel. Organisatsioonidel on kasulik mitmekesisuse vorme hallata erinevalt. Näiteks suurem kultuuriline mitmekesisus suurendab töörahulolu organisatsioonis, samas kui suurem sooline mitmekesisus suurendab üldist rahulolu organisatsiooniga. Kui need omadused on olemas, toimivad mitmekesisuse haldamise poliitikad positiivse mehhanismina organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ja töörahulolu suurendamisel (Stazyk, *et al.*, 2012).

Töörahulolu teoorias on peamiselt keskendunud suhetele üksikisiku ja organisatsiooni vahel. Sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtluse teooria (*Corporate Social Responsibility* – CSR teooria) aga keskendub suhetele organisatsiooni ja ühiskonna vahel. Nende kahe ühendamisel on võimalik luua mitmetasandilisi mudeleid, mis käsitlevad mitte ainult CSR-i, vaid ka inimeste juhtimist, mis võimaldab luua holistilist tervikut

vastutustundlikust organisatsioonikultuurist. Selle tulemusena saavad kasu nii üksikisik, organisatsioon kui ka ühiskond (Glavas, 2016).

Teaduskirjandusele tuginedes, saab kokkuvõtvalt öelda, et organisatsioonide juhid võiksid olla teadlikud peamistest teguritest, mis kujundavad töötajate rahulolu erineval moel, et olla edukas. Tööraahulolu koosneb inimeste põhivajadustest- ja erinevate emotsionaalsete ning tundmuslike aspektide kogust ning nende tegurite positiivsest või negatiivsest tajumisest, mis inimesel on oma tööga seoses tekkinud. Järgmises peatükis esitatakse teoreetiline ülevaade rahulolu mõõtmise võimalustest.

1.2. Tööraahulolu mõõtmine

Käesolevas peatükis esitatakse põhjalik ülevaade tööraahulolu mõõtmise erinevatest võimalustest, tuginedes varasematele uuringutele ja tuues välja nendes uuringutes kasutatud meetodikaid ning lähenemisviise, mis aitavad mõista, kuidas tööraahulolu mõõtmist teaduslikult läbi viiakse.

Esimeste hulgas, kes viisid läbi laiaulatusliku tööraahulolu- ja motivatsiooniuringu olid Katzell, Bienstock ja Faerstein (1997). Uuringu raames analüüsiti aastate 1971–1975 jooksul Ameerikas avaldatud kirjandust organisatsioonide motivatsiooniprogrammide teemal. Uuringu valimis käsitleti 103 erinevat programmi, mille eesmärkideks oli töötajate motivatsiooni ja töötulemuste parandamine. Tulemuste ja järelduste liigitati motivatsiooniprogrammid 11 peamisse alarühma, kus rõhuasetus oli erinevatel motiveerimise meetoditel:

- töötajate valik ja parim paigutus ametikohtadele;
- töötajate väljaõpe, hõlmates ka suhtlemise- ja käitumisoskusi;
- töötajatele tagasiside andmine;
- tootmiseesmärkide seadmine, suurema vastutuse ning motivatsiooni loomiseks;
- isiklike eesmärkide seadmine, hõlmates laiemalt kogu tööd, mitte ainult ärieesmärke;
- organisatsiooni ülest boonussüsteemide loomine;
- töö- ja meeskondade kujundamine kogu töötajaskonna võimekuse kasutamiseks;
- juhtimiskompetentside arendamine ja töötajate kaasamine juhtimisotsustesse;
- tööaja paindlikkuse loomine ja erinevate tööaja planeerimisviiside katsetamine;

- organisatsiooni struktuuride muutmine ja kontrolli laiendamine töötajatele;
- töötajate hoiakute uuringute kasutamine organisatsioonide arendamisel.

Uurimuse tulemusena jõuti järeldusele, et kõik 11 programmi olid tõhusad töötajate motivatsiooni suurendamisel ning töötulemuste parandamisel. Siiski tuleb märkida, et positiivsete tulemuste saavutamine võib organisatsioonides varieeruda, tulenedes sellest, millised on konkreetse organisatsiooni eripärad ja töötajate vajadused. Oluline on leida sobiv programm või viis, mis vastaks konkreetse organisatsiooni vajadustele ja omadustele, et suurendada tööga rahulolu.

Psühholoog Abraham Maslow on oma raamatus „A Theory of Human Motivation“ toonud välja teooria, (1943) mis põhineb inimeste vajaduste hierarhilisel struktuuril, kus vajadused on jaotatud järgmiselt :

- Füsioloogilised vajadused – inimese põhivajadused nagu toit, vesi, õhk, varjupaik ja uni;
- Turvalisuse vajadus – hõlmavad vajadust tunda end füüsiliselt ja emotsionaalselt turvaliselt ning olla kaitstud ohtude ja ootamatuste eest;
- Sotsiaalsed vajadused – need vajadused hõlmavad soovi kuuluda ja olla osa sotsiaalsest grupist, saada armastust, sõprust ja vastastikust toetust;
- Enesehinnangu vajadused – see on soov tunda end väärtuslikuna, saavutada edu, tunnustust ja austust teiste inimeste poolt ning omada enesekindlust;
- Eneseteostuse vajadused – kõrgeimad vajadused hierarhias ja see hõlmab soovi areneda, leida tähendus ja eesmärk elus ning saavutada isiklik rahulolu ja õnn (Maslow, 1943).

Maslow hierarhia rakendamine töökeskkonnas ja töörahulolu mõistes võib aidata mõista, millised vajadused mõjutavad inimeste rahulolu töökeskkonnas ja seeläbi annab see võimaluse luua motiveerivamaid tingimusi. Töörahulolu mõõtmine võib olla keeruline, kuid vajaduste tõlgendamine töökeskkonnas tugineb siiski sellele, millised on inimese põhivajadused. Töökeskkonnas vajavad inimesed samuti põhilisi füüsilisi vajadusi nagu piisav palk, tervislik keskkond, hüvitised ja toitlustus (Locke, 1976, lk 309–336). Sellisel juhul võiks töörahulolu mõõtmisel keskenduda konkreetsetele töökeskkonna tingimustele nagu õhukvaliteet, valgustus, temperatuur ning ka sellele, kas töötajatele pakutakse

piisavalt puhkeajaga ja toitlustusvõimalusi. Turvalisuse vajadused saavad kaetud siis, kui töötajate töökeskkond on turvaline, stabiilne ja on võimalik töötada ilma stressi tundmata. Sinna juurde kuulub ka õiglane kohtlemine, tööõiguste tagamine ja võimalus teha tööd hirmu tundmata (tööandja ees). Turvalises töökeskkonnas on täidetud ohutustingimused, võimalused tööõnnetusteks minimaalsed ja samas pakub turvatunnet töölepingute stabiilsus (Deci & Ryan, 2001, lk 930–942; Spector, 1997).

Meeskonnatöö ja sotsiaalsed suhted on olulised tegurid töökohal sotsiaalsete vajaduste täitmisel. Töötaja soovib olla keskkonnas, kus on positiivsed suhted, inimesed tunnevad end osana meeskonnast ja neid tunnustatakse nii tööandja kui ka töökaaslaste poolt (Spector, 1997). Enesehinnangu vajadused hõlmavad endas seda, kuidas töötaja hindab oma tööd ja kuidas tunnetab autonoomiat, võimalust kaasa rääkida ja langetada otsuseid. Ka eneseteostuse vajaduste täitmiseks, on töötaja võimalused kasutada oma loovust ning professionaalset arengut. Väljakutsete vastuvõtmine ja täitmine motiveerivad inimest ning tööandja poolt võimaluste pakkumine aitab kaasa enesetäiendusele ja arengule nii ametialaselt, aga ka inimesena tervikuna. Tööraahulolu mõõtmisel tuleb keskenduda sellele, kas töökoht pakub arenguvõimalusi ja huvitavaid projekte või õppimisvõimalusi enesearenduseks ning kas inimesed tunnevad end oma saavutuste eest tunnustatuna (Deci & Ryan, 2001, lk 930–942).

Oluline on mõõta lisaks üldisele tööraahulolule ka töötaja pühendumust ja seotust ehk kaasatust. Töötajate pühendumine näitab inimese emotsionaalset seotust tööpaigaga. Töötaja seotus võib olla normatiivne, mille puhul inimene tunneb kohustust enda ja oma töökaaslaste ees. Samuti on neid, kelle pühendumus võib olla alalhoidlik ning inimese ainuke eesmärk on tööd mitte kaotada, sest see on rahaliselt hädavajalik (Tower, 2012).

Ettevõtted on lisaks töötajate rahulolu keskmistele hinnangutele hakanud rahulolu uuringutes mõõtma töötajate kaasatust ehk töötajate soovitusindeksit. Selleks kasutatakse eNPS (*Net Promoter Score*) arvutuskäiku, mis ei edenda ainult ettevõtte tooteid ja teenuseid, vaid millega küsitakse hinnanguid ettevõtete töötajatelt tööandjatele. Kaasatuse skoor (eNPS) asendab üldisi rahulolu keskmisi tulemusi ja mõõdab töötajate toetust konkreetsete väidete osas, kasutades 11 punktilist skaalat (0–10) mille alusel töötajad jagunevad kolme kategooriasse: toetajad ehk soovitajad, passiivsed ja vastased. Toetajad on lojaalsed töötajad, kes pühenduvad oma ettevõttele ja julgustavad sõpru sama

tegema ning mõjutavad potentsiaalseid töötajaid liituma. Passiivsed töötajad on küll rahul, kuid vähem entusiastlikud ja konkurendid võivad neid kergesti üle meelitada. Vastased on sageli õnnetud töötajad, kes võivad olla ettevõtte hullemad kriitikud ja mõjutavad nii praeguseid kui ka potentsiaalseid töötajaid. eNPS on edukuse mõõdik – kaasatud töötajad on palju tõenäolisemalt oma organisatsiooni toetajad (Yaneva, 2018, lk 221–227).

Efektiivseks meetodiks töö rahulolu uurimisel on tagasiside küsitlused ja kognitiivse vestluse seansid, mille abil hinnata personali kaasamist ja töörahulolu küsides nendelt otse, kuidas nad enda hetkeseisu hindavad. Samuti on võimalik jälgida vaatluse teel, kuidas töötajate osalus otsustusprotsessides mõjutab nende rahulolu. (Nishii & Mayer 2009, Wallace & Gillian, 2016).

Töö autori jaoks oli oluline leida sobiv meede töötajate rahulolu mõõtmiseks, mis annaks tervikliku ülevaate peamistest töörahulolu mõjutavatest teguritest, mida omakorda saab siduda Maslow vajaduste hierarhia käsitlusega. Käsitlus rõhutab inimese põhivajaduste täitmise tähtsust rahulolu saavutamisel. Pärast põhivajaduste rahuldumist hakkab inimene tööst otsima enesehinnangu ja eneseteostusega seotud aspekte, mis aitavad kaasa töörahulolu edasisele tõstmisele.

2. Töötajate rahulolu uuring Duco hotelliketis

2.1. Duco hotelliketi lühitutvustus

Duco hotellikett on Eesti kapitalil põhinev ettevõte, mis alustas tegevust 2023. aasta juunikuus. Hotellikett koosneb kolmest hotellist: Ibis Tallinn Center, Mövenpick Hotel Tallinn ja L'Ermitage Hotel. Ibis Tallinn Center avati esimesena, aastal 2019. Mövenpick Hotel Tallinn, varasemalt tuntud kui L'Embitu hotell, ning L'Ermitage Hotel omandati 2023 aasta juunikuus. Duco hotellid on kõik unikaalsed ning eristuvad tugevalt üksteisest. Kõik hotellid on ühinenud ülemaailmse hotelligrupiga Accor.

Ibis Tallinn Center on uuenduslik ja kaasaegne *economy* klassi hotell. Hotell asub Tallinna bussijaama vahetus läheduses aadressil Juhkentali 28. See hotell on loodud pakkumaks majutust neile, kes otsivad taskukohast, kuid samas kvaliteetset majutuselamust. Hotellis on kokku 190 numbrituba, mille hulgas on 25 peretuba ja 5 tuba privaatse saunaga. Hotell pakub maa-alust parkimisvõimalust, privaatseid koosoleku- ja seminariruumi ning hommikusöögi võimalust restoranis Charlie's Corner. Hotellis töötab kokku aastaringselt 43 inimest.

Mövenpick Hotel Tallinn asub Tallinna südalinnas aadressil Lembitu 12. Hotellis on 125 luksuslikku numbrituba, millest viis numbrituba on sviidid. Hotell pakub rikkalikku hommikusööki ning restoranielamusi vahemere suunitlustega restoranis ROOF. Hotelli esimesel korrusel asub hubane *lobby*-baari ala, kus külastajad saavad nautida jooke ja snäkke ning šokolaaditundi, mis on mõeldud kõigile hotellis viibivatele külalistele. Privaatsemateks koosviibimisteks on esimesel korrusel lisaks *Wine & Tapas* veinikelder. Hotell pakub kaasaegset konverentsi- ja sündmuskorraldusteenust kuni 200 külalisele ning lisaks hotellis privaatne spaa- ning lõõgastusala. Hotellis töötab aastaringselt keskmiselt 77 inimest.

L'Ermitage hotell asub Tallinna vanalinna vahetus läheduses, aadressil Toompuiestee 19. Hotell pakub väikest ja hubast peatuspaika nii linnapuhkuseks kui ka tööreisideks. Hotellis on kokku 122 numbrituba, millest osad numbritoad on sviidid. Hommikusööki ja restoranielamust pakutakse restoranis Katze. Hotellis pakutakse konverentsiteenust kuni 50 osalejale. Alates 2024 veebruarist on hotell loomasõbralik, muutes selle silmapaistvaks võrreldes teiste Tallinna hotellidega. Hotellis töötab aastaringelt 47 inimest.

Kolmes hotellis kokku töötab keskmiselt 167 inimest, erinevatel ametikohtadel ja osakondades, mis on vajalikud hotellide efektiivseks toimimiseks ja kvaliteetse teenuse pakkumiseks. Töötajaskonna koosseis võib varieeruda vastavalt hooajale, nõudlusele ja hotellide individuaalsetele vajadustele. Hotellid on toetatud ning juhitud Duco OÜ poolt, mille koosseisu kuulub hotellide juhtkond ning mille kaudu toetatakse hotelle mitmesuguste tugiteenustega. Hotelliketti ja üksuste juhtide tööd juhib juhatuse esimees. Üksuste juhid vastutavad hotellide igapäevase opereerimise eest (vt lisa 1, lk 47). Hotelliketi juhtkond on pühendunud jätkusuutliku- ja sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtte loomisele. Ettevõtte põhiväärtusteks on: kirk külaliskogemuse vastu; usaldusliku meeskonnatöö loomine ja hoidmine; vastutustundlik lähenemine läbi sotsiaalsete algatuste ja kogukonda panustamisega; innovatsioon - saavutamaks parimaid lahendusi efektiivsemalt töötamiseks ja keskendumaks inimsuhete loomisele ja hoidmisele.

Alates kolme hotelli ühinemisest 2023. aasta juunist, on toimunud ettevõttes ulatuslike muutusi nii personali koosseisus, juhtimisstruktuuris kui ka ametikohtade töökorralduses, mis mõjutab inimesi ning omakorda tööga rahulolu ning samuti suurendab tööjõu volavust. Lõputöö uuring Duco hotellidele on oluline ja vajalik kahel põhjusel. Esiteks, varasemad uuringud, mis on tehtud Ibis hotellis, on keskendunud kitsalt ainult ühele hotellile, jättes kõrvale teised kaks hotelli ning seetõttu puudub arusaam töötajate rahulolust laiemalt, mis võib mõjutada kõikide hotellide töötajate tööga rahulolu. Teiseks, kuigi töötajate motiveerimise meetmeid on ettevõtte rakendatud varasemalt, on selle uuringu tulemused väärtuslikud, kuna need annavad juhtkonnale konkreetseid ja ajakohaseid andmeid töötajate hetke rahulolu taseme ja selle mõjutajate

kohta. Informatsioon võimaldab juhtkonnal kohandada ja parandada olemasolevaid motiveerimisstrateegiaid või luua uusi initsiatiive, mis on suunatud spetsiifiliselt nende töötajate vajadustele, kes võivad olla mõjutatud ühinemisest. Uuring aitab mõista, kas ja kuidas ühinemine mõjutab töötajate rahulolu Duco hotellides, ning milliste rahulolu mõjutavatele teguritele tähelepanu suunates on võimalik töötajate rahulolu taset tõsta.

2.2. Tööraahulolu uuringu läbiviimise metoodika ja korraldus

Käesolev alapeatükk annab ülevaate uuringu läbiviimise protsessist, sealhulgas metoodika valikust, uuringu korraldusest, kasutatud tarkvarast ja kommunikatsioonimeetoditest.

Uurimismetoodika valimisel tuleb arvestada uurimisküsimuste, teoreetilise raamistiku ja eesmärkidega. Kvantitatiivne uurimismeetod võimaldab koguda andmeid suurema valimi põhjal, et uurida hotellitöötajate rahulolu seoses tööga. Käesoleva lõputöö puhul kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmekogumise viisiks oli struktureeritud küsimustega ankeetküsitluse läbiviimine hotelli töötajate seas. Andmete analüüsiks kasutati statistilist andmeanalüüsi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010). Kvantitatiivne meetod, aitab anda ülevaadet hotellitöötajate hinnangutest ning nende keskmistest väärtustest. Küsimustikus kasutatakse hinnangu andmete skaalasid. Küsitlus keskendus hotellitöötajate rahulolule seoses tööga.

Uurimisküsimustikule vastamine oli vabatahtlik ja anonüümne. Küsimused koostati toetudes käesoleva lõputöö teoreetilisele osale ja selles käsitletud peamistele tööraahulolu kujundavatele teguritele.

Küsimustikus oli välja toodud 31 küsimust, millest esimesed neli küsimust olid sotsiaaldemograafilised küsimused ning ülejäänud 27 küsimust seotud rahuloluga töösse (vt lisa 2, lk 48). Sotsiaaldemograafiliste küsimuste puhul uuriti vastajate sugu, vanust, tööstaazi ettevõttes ning kas tegemist on juhi positsioonil oleva vastajaga või mitte. Küsimustikus olevad 27 rahulolu kohta käivat küsimust omakorda jaotati üheksasse alagruppi, mis iseloomustavad peamiseid tegureid seoses tööraahuloluga ja mille aluseks on autor võtnud Maslow (1943) vajaduste hierarhia teooria: autonoomia ja arvamuse

vabadus; töötajate pühendumus ja seotus - kaasatus; tööeesmärkide püstitamine ja töö mõttekus; töökeskkond ja töökoormus; tunnustamine ja tasustamine; isiklik kasv ja saavutused; juhtkonna toetus; suhted töökaaslastega; organisatsiooni kultuur.

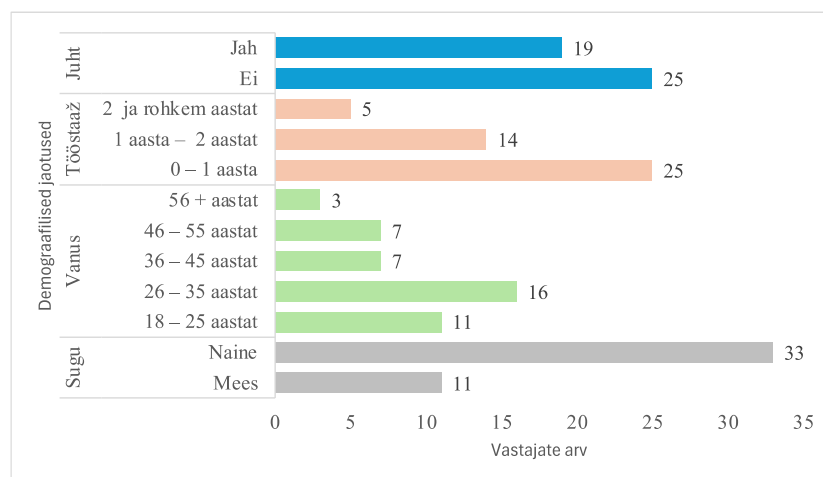
Küsitluses olevatele küsimustele said vastajad anda vastuseid 1–10 palli skaalal, vastavalt sellele kui tugevalt nad nõustusid esitatud väidetega. Töö autor võttis küsitluse väidetele hinnangute andmiseks Likerti (Likert, 1932) skaala, mida kasutatakse laialdaselt arvamuste, hoiakute ja käitumise hindamiseks. Likerti skaala puhul kasutatakse enamjaolt kas viie- või seitsme punkti hinnanguskaalat, mille puhul vastaja valib skaalal kui tugevalt ta esitatud väitega nõustub või kui tugevalt ta seda hindab. Suurema skaala puhul on võimalik saada vastajate poolt läbimõeldumaid hinnanguid (Chang, 1994, lk 205–215). Kümne (1 – ei nõustu üldse;...; 10 – nõustun tugevalt) palli skaala kasutamine on võib tuua paremaid tulemusi kui vastajate hulgas on erineva kultuuri-, hariduse- ja sotsiaalse taustaga inimesi (Hui 1989, lk 296–309).

Küsitlus viidi läbi virtuaalse küsimustikuna Limesurvey tarkvara abil, mis tagas vastajate arvu piiramise ühe vastuseni arvuti kohta. Küsimustik saadeti 167 töötajale, kes olid ettevõttes töölepingu alusel. Uuringu valimi moodustas 44 vastajat. Uuring hõlmas erinevaid hotelli osakondi, sealhulgas vastuvõtu-, majapidamise-, toitlustus-, toitlustusteeninduse- ja hooldusosakondi, samuti administratiivtöötajaid ja juhtkonda. Vastamisperiood oli 04.04.2024–21.04.2024. Küsitluse edastamiseks kasutati ettevõtte sisekanaleid ja personali poolt jagatud kontaktandmeid, sealhulgas meililisti, Facebooki gruppe ja Microsoft Teams tarkvara. Enne küsitluse välja saatmist anti see ülevaatomiseks ettevõtte juhatuse esimehele, kes tegi vajalikud parandusettepanekud küsimustikule.

Küsitluse tulemuste põhjal oli võimalik viia läbi analüüs, mille abil tõlgendati andmeid ning leiti olulisi seoseid ja mustreid, mis aitasid vastata uurimisküsimustele ja toetasid uurimistöö põhjal tehtud järeldusi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010). Andmete analüüsimiseks ja töötlemiseks, kasutas töö autor JASP andmetöötlus tarkvara.

2.3. Töörahulolu uuringu tulemused

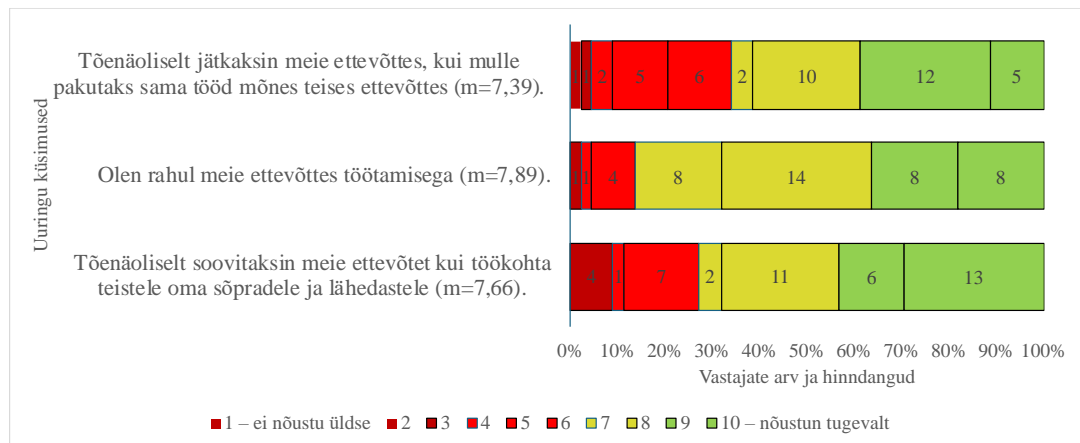
Käesolevas peatükis esitatakse Duco hotelliketi töötajate rahulolu uuringu tulemused, põhinedes rahulolu mõjutavatele teguritele, mida käsitleti teoreetilises osas. Küsimused on grupeeritud vastavalt teguritele ja seostatud Maslow vajaduste hierarhiaga. Iga küsimuse puhul on välja toodud vastajate keskmine hinnang. Autor on lisaks vastajate keskmistele tulemustele kasutanud ka eNPS skaalat, et hinnata erinevaid vaatenurki töötajate rahulolu tasemes. Selliselt on varasemalt analüüsitud Ibis Tallinn Center hotellis rahulolu tulemusi ning selleks on sisend tulnud Accor hotelligrupist. Uuringu tulemusi on esitatud joonistel, eristades hinnanguskaalasid: punane (1–6 punkti) näitab rahulolematust, kollane (7–8 punkti) pigem rahulolu või neutraalsust ning roheline (9–10 punkti) tugevat rahulolu. Tulemusi võrreldakse vastavalt töötajate vanusele, soole, tööstaažile ja juhirollile. Sotsiaaldemograafilised andmed vastajate kohta on esitatud alljärgneval joonisel (vt joonis 1).



Joonis 1. Vastajate sotsiaaldemograafilised andmed (n=44)

Tulemustest selgub, et vastanutest enamus olid naised (n=29) ja meeste esindatus oli vähemuses (n=11). Suurim vastanute vanusegrupp oli 26–35 aastased (n=16), millele järgnesid 18 – 25 aastased (n=11). Alla 18 aastaste grupp uuringust osa ei võtnud, kuigi neil oli selleks võimalus ja küsitluseankeet neile uuringu läbiviimisel edastati. Enamus vastanutest on ettevõttes töötanud kuni 1 aasta (n=25). Uuringus sooviti välja selgitada vastajate ametitasandid, küsides kas tegemist on juhiga või mitte, enamus vastanutest (n=25) ei täida ettevõttes juhirolli.

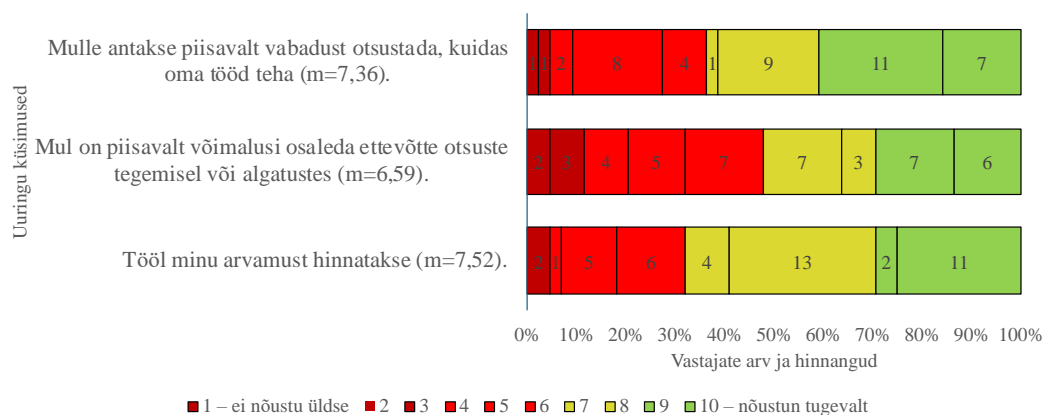
Uuringus uuriti töötajate kaasatust ja pühendumist ettevõttele, hinnates nende sidusust ettevõttega ja valmidust pikaks ajaks seal töötada või seda teistele soovitada. Järgmiste küsimustega (vt joonis 2, lk 23) hinnati töötajate kaasatust, mis on oluline tegur rahulolu kujunemisel. Need küsimused vastavad Maslow vajaduste hierarhia sotsiaalsele vajadusele.



Joonis 2. Töötajate rahulolu hinnangud pühendumusele ja kaasatusele (m=aritmeetiline keskmine, n=44).

Küsitlusele vastajad on (m=7.89) pigem rahul ettevõttes töötamisega. Üle poolte vastanutest nõustusid antud väitega 7 või 10 palli skaalal, seejuures 16 vastajat on väga rahulolevad (9–10), Ligi pooled (n=19) vastajad soovitaksid ettevõtet oma sõpradele ja lähedastele töökohtaks (m=7.66), samas üks neljandik seda kindlasti ei teeks (n=12). Ettevõttes jätkaksid kindlalt töötamist 17 vastajat, samas üks kolmandik töötajatest (n=15) lahkuks ettevõttest kui neil selleks võimalus tekib (m=7,39).

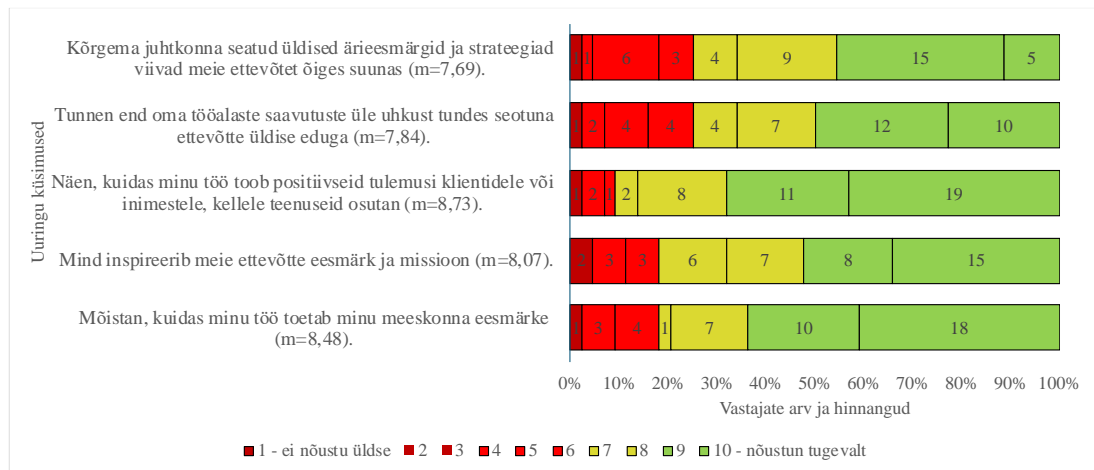
Järgmiste küsimuste eesmärk on välja selgitada töötajate arvamused arvamusvabadusest ja autonoomias töökohtal (vt joonis 3, lk 24). Tulemused toovad esile, kuidas töötajad tajuvad oma rolli ettevõtte otsuste tegemisel ja oma kuivõrd kaasatult nad ennast oma igapäeva töös tunnevad. See küsimuste rühm vastab Maslow vajaduste hierarhia enesehinnangu vajadusele.



Joonis 3. Töötajate rahulolu hinnangud arvamuse vabadusele ja autonoomsusele (m=aritmeetiline keskmine, n=44).

Töötajate hinnang oma töö autonoomia osas viitab mõõdukale rahulolule (m=7,36). Enamik töötajaid (n=28) hindas seda aspekti skaalal 7 kuni 10, seejuures rohkem kui pooled neist (n=18) väljendasid väga kõrget rahulolu. Kolmandik töötajatest (n=16) on rahulolematud oma töö tegemise viisi otsustamise võimalustega. Vastajate madal rahulolu ettevõtte otsustusprotsessides või otsuste algatamise võimalustega kajastus nende hinnangutes (m=6,59). Üks neljandik vastajatest (n=11) väljendas mõõdukat rahulolu (7–8 palli), samas kui veidi rohkem kui neljandik (n=13) tundis suurt rahulolu (9–10 palli). Küsimusele vastates ilmnes ka äärmist rahulolematust viiel korral (1–3 palli). Töötajate rahulolu nende arvamuse väärtustamisega oli mõõduka rahuloluga (m=7,52), seejuures veerand töötajatest (n=13) hindasid, et nende arvamust hinnatakse väga kõrgelt, andes hinnanguks 9 kuni 10 palli.

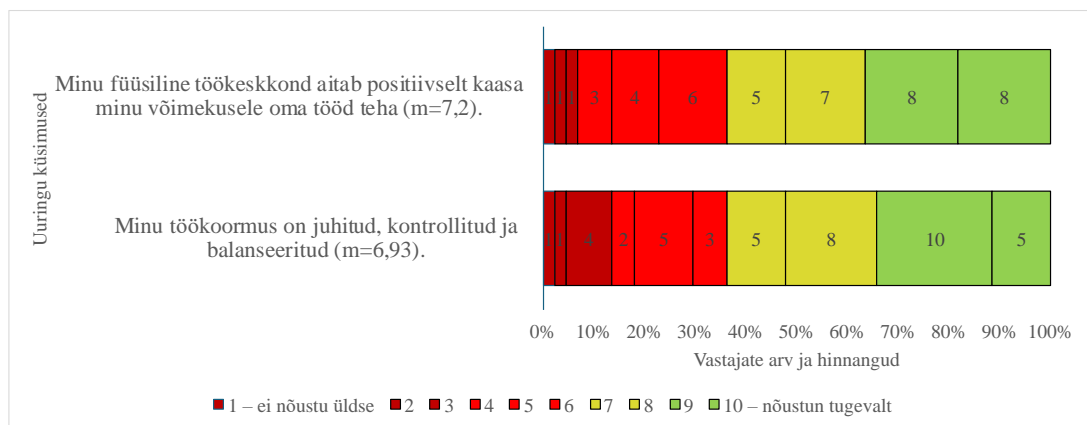
Järgnevad küsimused keskenduvad töötajate hinnangutele töö mõttekuse ja eesmärkide seadmise osas, mis on üks töörahulolu mõjutajatest ja vastab ka Maslow vajaduste hierarhia eneseteostuse vajadusele. (vt joonis 4, lk 25).



Joonis 4. Töötajate rahulolueguri hinnangud töö mõttekuse ja eesmärkide seadmises (m=aritmeetiline keskmine, n=44).

Tulemustest selgub et töötajad hindavad juhtkonna seatud ettevõtte suunda pigem rahulolevalt (m=7,69), seejuures ligi pooled (n=20) töötajad andsid väitele 9 või 10 punkti. Üks neljandik (n=11) ei usu ettevõtte pikaajalistesse eesmärkidesse ja strateegiasse. Töötajad hindavad oma panust ettevõtte edusse pigem positiivselt (m=7,84), seejuures pooled vastajat (n=22) tundsid suurt uhkust, hinnates oma panust skaalal 9–10. Vastajad näevad oma töö tulemusi ettevõtte klientidele või teenuse saajatele väga positiivsetena (m=8,73). Vastajatest ligi pooled (n=19) andsid maksimaalse hinnangu 10, vaid väike osa vastajaid (n=4) tajusid oma mõju rahulolematult. Enamus vastajaid väljendas nõustumist, et neid inspireerib ettevõtte eesmärk ja missioon (m=8,07). Suurem osa töötajatest (n=23) hindasid küsimust 9 või 10 palli skaalal, kuid siiski oli ka rahulolematuid (n=8), kellest mõned (n=2) väljendasid täieliku rahulolematust. Töötajate arusaam oma panusest meeskonna eesmärkide saavutamisel on pigem kõrge (m=8,48). Suurt rahulolu väljendas enamik töötajaid (n=28) andes hinnangu 9 või 10. Vastajate hulgas on paar inimest (1–2), kes on väljendanud äärmist rahulolematust kõikide väidete osas, mis tähendab, et nad ei taju oma tööd mõtekana ja nad ei usu ettevõtte pikaajalistesse eesmärkidesse ning missiooni.

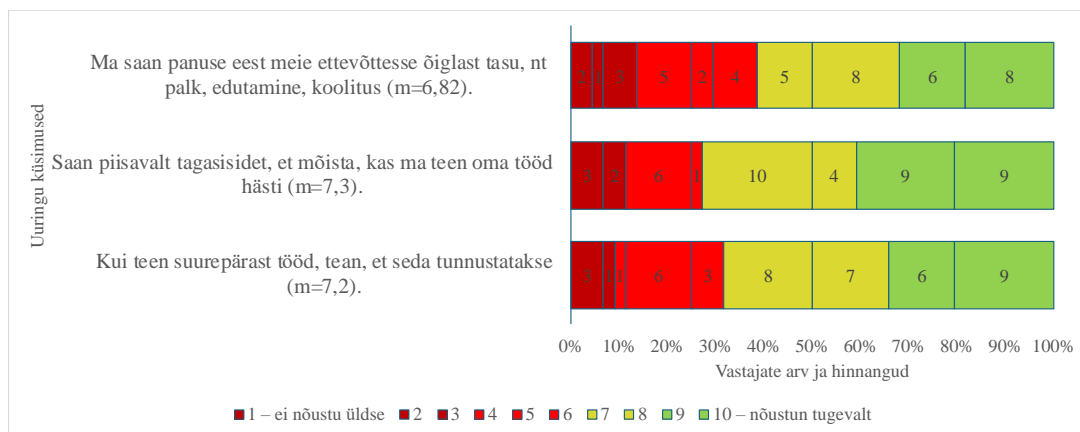
Töötajate arvamused töökeskkonna ja töökoormuse kohta mõjutavad oluliselt nende võimekust ja töö tõhusust. Järgnevad küsimused keskenduvad töörahulolule nende tegurite osas, mis on seotud turvalisuse vajadusega vastavalt Maslow vajaduste hierarhiale (vt joonis 5, lk 26).



Joonis 5. Töötajate rahuloluteguri hinnangud töö koormusele ja -keskkonnale (m=aritmeetiline keskmine, n=44).

Töötajate keskmine hinnang füüsilisele töökeskkonnale oli 7,2, mis väljendab mõõdukat rahulolu. Kõrget rahulolu väljendati 9 või 10 palli skaalal ligi kolmandiku töötajate poolt (n=16) ja mõõdukalt rahulolevaid (7–8) vastajaid oli 12. Kolmandik töötajaid ei tunne, et nende töökeskkond toetaks neid täielikult, hinnangud skaalal 1–6. Töötajad mõõdukalt rahulolevad töökoormuse juhtimise osas (m=6,93). Üks kolmandik vastanutest (n=16) on hinnanud oma töökoormust rahuolematult ja nendest viis on avaldanud äärmist rahuolematust 1–3 palli skaalal, samas kui kolmandik vastajatest (n=15) on töökoormuse osas väga rahulolevad (9–10).

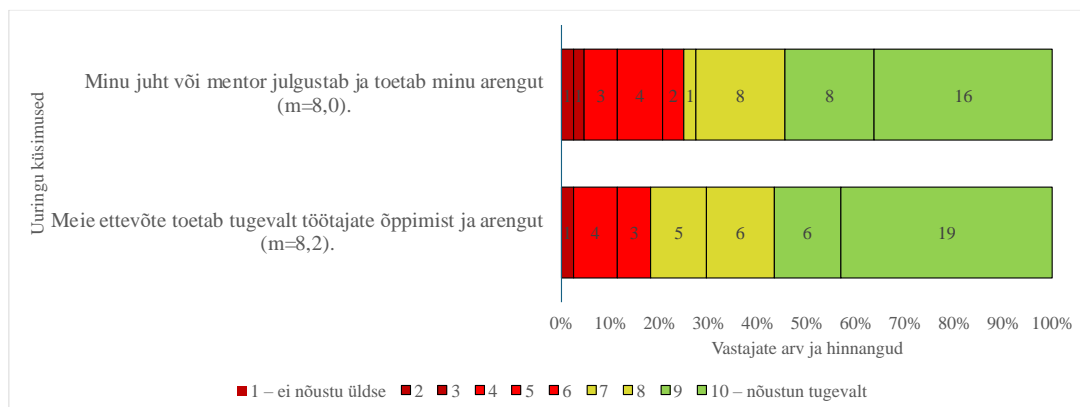
Järgnev joonis (vt joonis 6, lk 27) põhineb kolmel väitel ja annab ülevaate töötajate rahulolust nende panuse eest ettevõttesse, sh tasustamise, premeerimise, tööalase tagasiside saamise ja tunnustamise osas. Need küsimused on seotud tunnustamise ja tasustamise teooriaga ning vastavad Maslow vajaduste hierarhia füüsilistele ja sotsiaalsetele vajadustele.



Joonis 6. Töötajate rahulolu hinnangud tunnustamisele ja tasustamisele (m=aritmeetiline keskmine, n=44).

Kolmandik vastajaid (n=17) hindavad ettevõttelt saadud tasu oma panuse eest töösse rahulolematult 1–6 palli skaalal, seejuures väike osa neist on äärmiselt rahulolematud (n=6). Vähem kui kolmandik (n=14) on hinnanud oma tasu väga rahulolevalt skaalal 9–10 palli. Tulemustest selgus ka, et töötajad on mõõdukalt rahulolevad saadava tagasiside osas (m=7,34). Ka selle väite puhul jagunesid vastused kolmeks, üks kolmandik (n=12) ei ole rahul saadava tagasiside hulgaga, üks kolmandik hindab tagasiside saamist mõõdukaks (n=14) ja ülejäänud vastajad on väga rahulolevad (n=15),

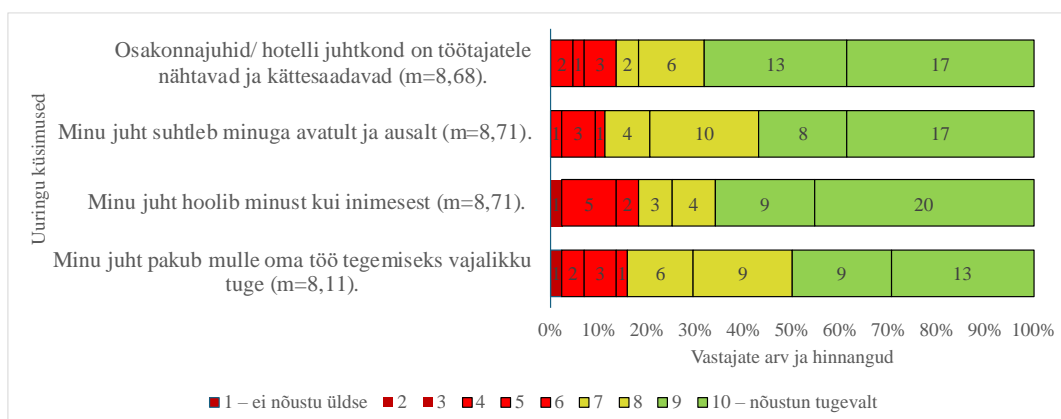
Uuringus hinnati töötajate rahulolu isikliku kasvu ja enesearengu võimalustega ettevõttes, uurides, kuidas nad tajuvad juhi või mentori toetust ning ettevõtte toetust õppimis- ja arengutegevustele (vt joonis 7). Need küsimused kajastavad isikliku kasvu mõju töörahulolule ja vastavad Maslow vajaduste hierarhia eneseteostuse tasemele.



Joonis 7. Töötajate rahulolueguri hinnangud isikliku kasvu ja arengu osas (m=aritmeetiline keskmine, n=44).

Tulemustest selgus, et enamus vastajaid nõustub tugevalt ja on rahulolevad väite osas, mis hindab ettevõtte toetust enesearengusse ja õppimisse (m=8,2). Vastajatest üle poole (n=25) on hinnanud väidet 9 või 10 palli skaalal, väike osa vastajatest ei nõustu, et ettevõtte neid selles toetaks (n=8). Enamus vastajatest hindab kõrgelt ka oma juhupoolset julgustust ja toetust isiklikku arengusse (n=24), mõõdukalt rahulolevad on 9 vastajat (7–8 palli) ning rahulolematust väljendas 11 vastanut (1–6 palli).

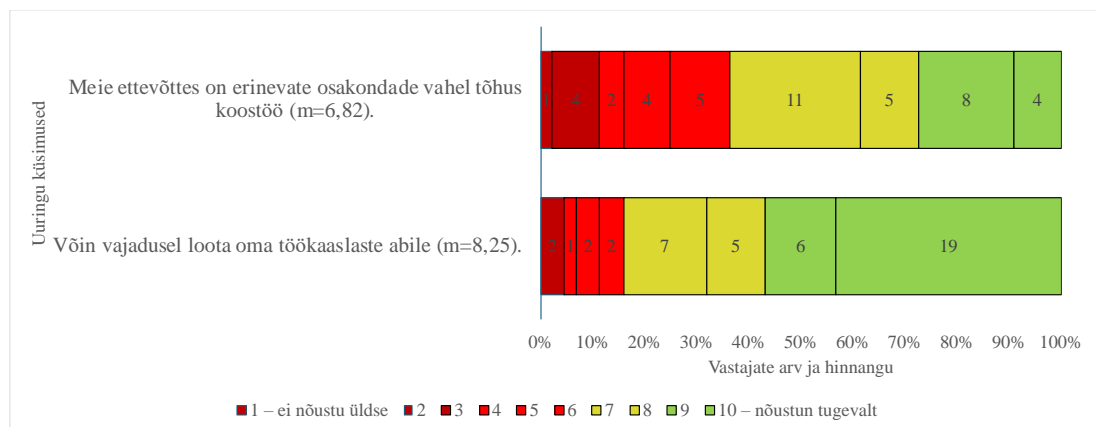
Uuringus hinnati juhtkonna tuge kui töörahulolu mõjutavat tegurit, et selgitada välja, kas juhtide ja töötajate vahelised suhted on head ning kuidas see mõjutab töötajate rahulolu. See küsimuste rühm peegeldab Maslow vajaduste hierarhias sotsiaalseid ja turvalisuse vajadusi (vt joonis 8).



Joonis 8. Töötajate rahulolueguri hinnangud juhtkonna toele (n=44, m=aritmeetiline keskmine).

Tulemustest selgub, et kõikide esitatud küsimuste puhul andis enamus töötajaid kõrge hinnangu. Iga väite osas hindas enamus (n=20+) vastajat rahulolu juhtide teotuse osas väga kõrgelt 9 või 10 palli skaalal ja kõige madalamaid hinnanguid 1–6 palli andis väike osa vastajaid (n=7 ja vähem vastajat). Kõikide esitatud väidete hinnangute keskmised tulemused väljendasid pigem suurt rahulolu juhtkonna toe osas, jäädes vahemikesse 8,11–8,71 punkti hinnanguskaalal.

Uuringus keskenduti töötajate rahulolu tegurile suhetes kolleegidega, uurides nende hinnanguid osakondade vahelisele koostööle ja võimalusele töökaaslaste abile loota (vt joonis 9). Need küsimused käsitlevad Maslow vajaduste hierarhia sotsiaalset vajadust, mis rõhutab inimese vajadust kuuluvuse järele ja osalemist sotsiaalses grupis.

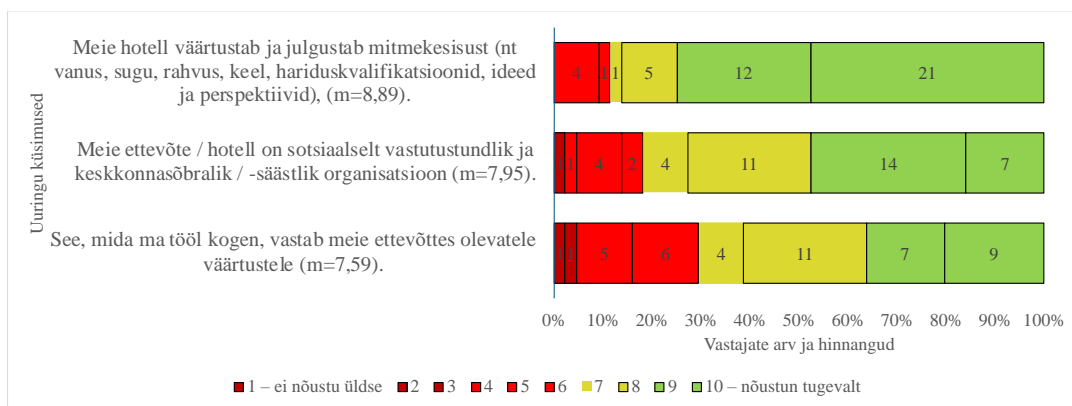


Joonis 9. Töötajate rahuloluteguri hinnangud suhetega töökaaslastega osas (m=aritmeetiline keskmine, n=44).

Tulemused toovad välja erinevused meeskonnasise koostöö (m=8,25) ja osakondade omavahelise suhtluse osas ettevõttes (m=6,82). Üle poolte vastanutest (n=25) andis töökaaslaste abile väga kõrge hinnangu 9 või 10 palli skaalal. Väike osa vastajaid (n=7) väljendas rahulolematust omavahelise abi pakkumise osas 1–6 palli skaalal. Vastajatest vähem kui üks kolmandik hindas osakondade vahelist koostööd väga heaks 9 või 10 palli skaalal. Selle väite puhul väljendas oma rahulolematust üle kolmandiku (n=15) vastajatest, seejuures neist neli olid äärmiselt rahulolematud.

Järgmiste küsimustega, mis keskendusid organisatsiooni kultuuri mõjule töörahulolus, uuris, kas töötajad tunnevad, et ettevõtte hindab mitmekesisust ja jätkusuutlikkust ning kas ettevõtte väljatoodud väärtused vastavad töötajate kogemustele (vt joonis 10, lk 30).

See küsimusterühm peegeldab Maslow' vajaduste hierarhias eneseteostuse vajadust, kus inimesed otsivad elus tähendust ja eesmärke.



Joonis 10. Töötajate rahulolueguri hinnangud organisatsiooni kultuurile (m=aritmeetiline keskmine, n=44).

Tulemustest selgub, et ettevõtte töötajad nõustuvad tugevalt, et ettevõttes väärtustatakse mitmekesisust (m=8,89). Vastajatest enamus (n=33) on andnud väga kõrge hinnangu 9 või 10 palli skaalal, Väike osa töötajatest (n=5) väljendas rahulolematust, andes hinnangu skaalal 4–6 palli. Töötajad tajuvad ettevõtet mõõdukalt sotsiaalselt jätkusuutliku ja keskkonnasõbralikuna (m=7,95), seejuures üle kolmandiku vastajatest (n=21) nõustus selle väitega tugevalt 9–10 palli skaalal. Rohkem kui neljandik (n=15) nõustus väitega mõõdukalt ja teine neljandik väljendas rahulolematust (n=8).

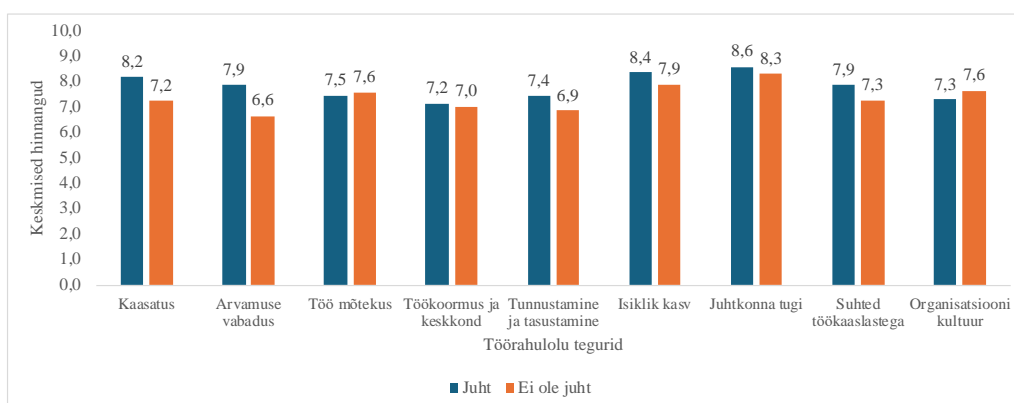
Kõigi uuringus käsitletud rahuloluegurite tulemustest annab hea ülevaate alljärgnev joonis (vt joonis 11, lk 31). See toob esile, milliste aspektidega töötajad on oma töös rahulolevad ja millistega mitte.



Joonis 11. Töötajate rahulolu mõjutavad tegurid ja keskmised hinnangud (m=aritmeetiline keskmine).

Tulemustest selgub, et Duco hotelliketi töötajad on kõige rahulolevamad juhtkonna toetuse, isikliku kasvu võimaluste ja seotuse ehk kaasatuse osas. Kõige madalamad hinnangud on saanud rahulolutegurid: töökoormus ja -keskkond, tunnustamine ja tasustamine ning arvamuse vabadus.

Töötajad, kelle tööülesannete hulka kuulub osakonna- või meeskonnajuhtimine, tajuvad rahulolu erinevalt. Alljärgnev joonis (vt joonis 12) toob välja rahulolu keskmised hinnangud töörahalolu tegurite jaotuses ning tulemused on esitatud juhirolli jaotuse järgi.

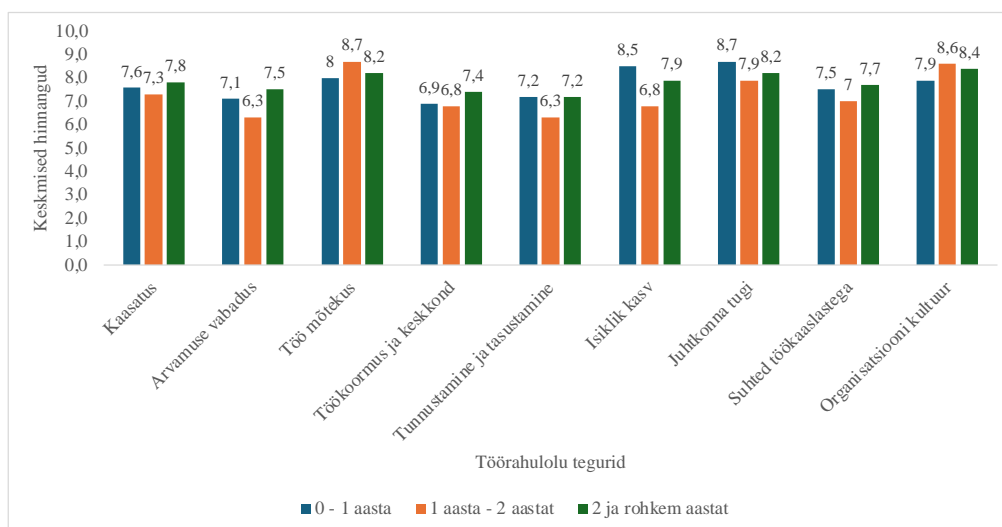


Joonis 12. Töötajate rahulolu hinnangud juhirolli jaotuses (m=aritmeetiline keskmine).

Pea kõikides rahulolu tegurites on juhirollis olevate vastajate tulemused kõrgemad. Ainuke rahulolutegur, mille puhul juhtide rahulolu on madalam on organisatsioonikultuur

($m = -0,3$). Kõige suuremad erinevused juhtide ja mittejuhtide osas on arvamuse vabaduse ja kaasatuse osas. Kõige väiksemad erinevused töö mõttekuse ja töökoormuse osas ($m = -0,1$). Juhtide üldine rahulolu, mis koosneb kõikide rahulolutegurite keskmisest hinnangust on 7,8 ja mitte juhtide puhul 7,4.

Lisaks juhirolli jaotusele, oli oluline teada saada, kas töötajate rahulolu mõjutab ettevõttes töötatud aeg (vt joonis 13). Tööstaaž jagati kolme kategooriasse: 0–1 aastat, 1–2 aastat ja 2 või rohkem aastat.

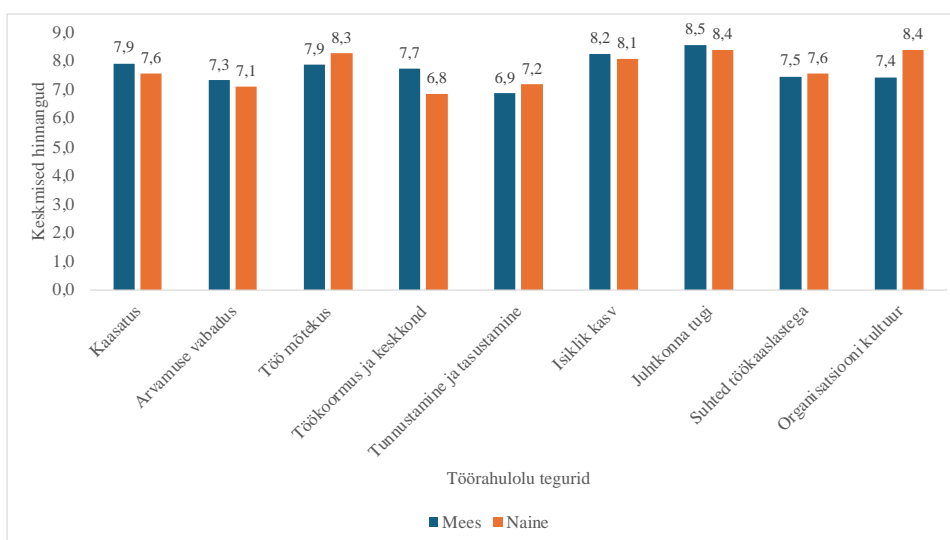


Joonis 13. Töötajate rahulolutegurite hinnangud tööstaaži lõikes ($m =$ aritmeetiline keskmine).

Tulemustest selgub, et enamus rahulolu tegurite puhul on kõrgeima tööstaažiga töötajate (2 ja rohkem a.) töörahulolu kõrgem kui madalama tööstaažiga. Madalam töörahulolu kõrgema tööstaažiga töötajate seas võrreldes teiste töötajatega, väljendub töö mõttekuses ja eesmärkide seadmises, mille puhul 1–2 aastat töötanud töötajate rahulolu oli kõrgem, ning isikliku kasvu võimalusi hindavad kõige kauem töötanud ($m = -0,6$) madalamalt kui ülejäänud töötajad. Kõrgeima tööstaažiga töötajad hindavad juhtkonna tuge väiksemaks kui värskest liitunud töötajad (0–1 aastat). Värskest liitunud töötajad tajuvad rahulolu kaasatuse, arvamuse vabaduse, tunnustuse ja tasustamise, isikliku kasvu, juhtkonna toe ja suhetes töökaaslastega kõrgemalt kui ettevõttes 1–2 aastat töötanud töötajad. Töötajad, kes on ettevõttes töötanud 1–2 aastat, andsid kõikidest kõrgeima hinnangu töö mõttekuse ja eesmärkide seadmisele ($m = 8,7$) ning organisatsiooni kultuurile ($m = 8,7$). Keskmise tööstaažiga töötajad esindavad gruppi, kes andsid kõige madalama hinnangu rahulolu

teguritele: arvamise vabadus, tunnustamine ja tasustamine, isiklik kasv, juhtkonna tugi ning suhted töökaaslastega. Tööstaaži järgi jaotatult on üldised töö rahulolu tulemused järgmised: kõige rahulolevamad oma tööga on ettevõttes kõige kauem töötanud inimesed (n=7,8), seejärel värskelt liitunud töötajad (n=7,7) ning võrreldes teiste gruppidega, kõige madalamat rahulolu hindasid vastajad, kes on ettevõttes töötanud 1–2 aastat (n=7,3).

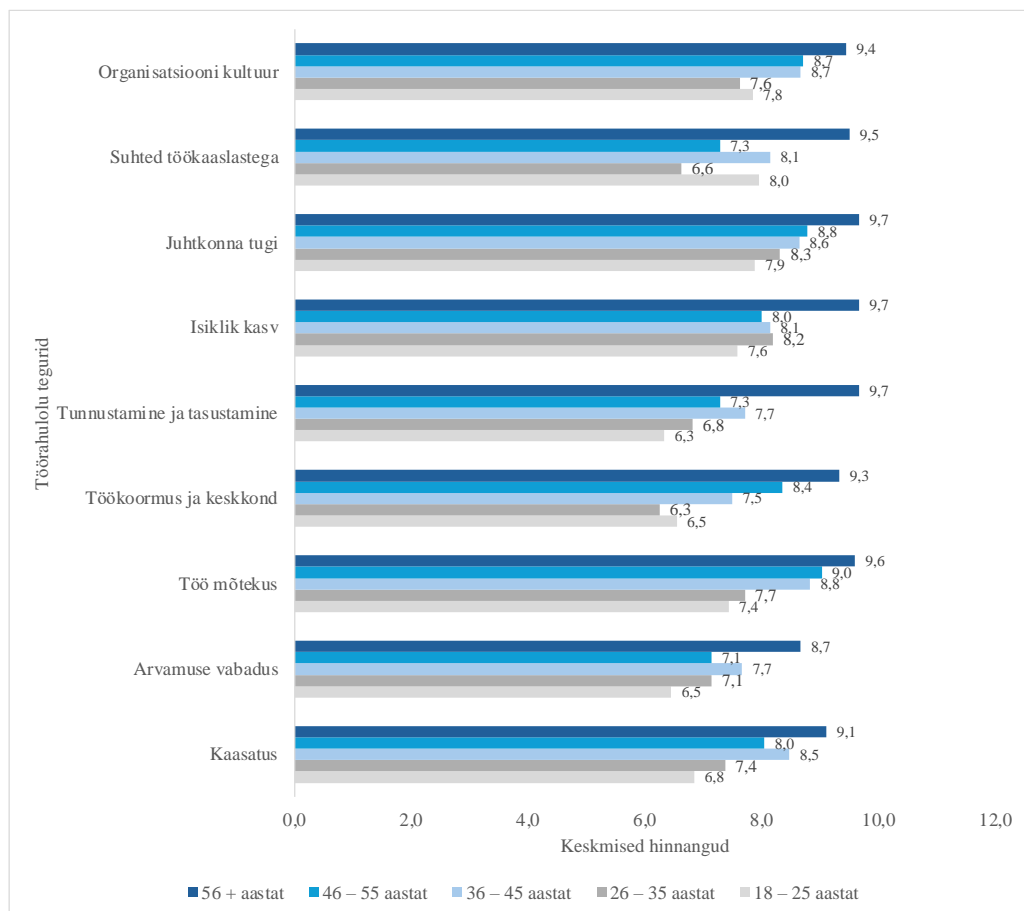
Demograafiliste andmete põhjal analüüsiti töötajate töörahulolu tegurite jaotuses soolise kuuluvuse järgi. Alljärgneval joonisel (vt joonis 14) on rahulolu tulemused toodud välja, jagatuna soo järgi: mehed ja naised.



Joonis 14. Töötajate rahulolutegurite hinnangud soolise jaotuse järgi (m=aritmeetiline keskmine).

Tulemustest selgus, et üle poolte (n=6) rahulolutegurite puhul on meeste rahulolu suurem kui naiste oma. Kõige suuremad erinevused esinesid töökoormuse ja keskkonna osas, kus mehed hindasid töökoormuse- ja keskkonnaga rahulolu kõrgemaks (m=+0,9) ning teine erinevus tuli välja organisatsiooni kultuuri osas, kus naised hindasid rahulolu kultuuriga (m=+1,0) kõrgemalt kui mehed. Mees töötajad tunnevad ka suuremat rahulolu pühendumuses ja kaasatuses, võimaluses arvamust avaldada, isikliku kasvu ning juhtkonna toe osas. Naised seevastu hindasid töö mõttekust, tunnustamist ja tasustamist ning suhteid töökaaslastega kõrgemalt. Naiste ja meeste keskmine töörahulolu kõikide rahulolutegurite keskmiste aritmeetiline tulemus oli meestel 7,71 ja naistel 7,70.

Alljärgneval joonisel (vt joonis 15) on toodud välja üheksa rahuloluteguri aritmeetilised keskmised, vastavalt vastajate vanuserühmale.



Joonis 15. Töötajate rahulolutegurite hinnangud vanuselise jaotuse järgi (m=aritmeetiline keskmine).

Uuringu tulemustest ilmneb, et kõige rahulolevamad töötajad on vanemad kui 56 aastat, näidates kõrgeimat rahulolu kõigis tegurites võrreldes teiste vanuserühmadega. Noorimad töötajad (18–25 aastat) on kõige rahulolevamad suhetes kolleegidega, juhtkonna toega ja organisatsiooni kultuuriga, kuid tunnevad suurimat rahulolematust tunnustamise, tasustamise, arvamuse vabaduse ning töökoormuse ja keskkonnaga. Vanuserühmas 26–35 eluaastat on kõrgeim rahulolu isikliku kasvu, juhtkonna toetuse ja töö mõttekusega, samas kui kõige madalamad hinnangud antakse töökoormuse, keskkonna, tunnustamise ja tasustamise ning suhetega kolleegidega. Vanuses 36–45 on kõrgeimad hinnangud töö mõttekusele, organisatsiooni kultuurile ja juhtkonna toele, madalaimad aga töökoormuse, keskkonna, tunnustamise ja tasustamise ning arvamuse vabadusele. Töötajad vanuses 46–

55 hindavad kõige kõrgemalt töö mõttekust, juhtkonna tuge ja organisatsiooni kultuuri, kuid annavad madalaimad hinnangud arvamuse vabadusele, tunnustamisele ja tasustamisele ning suhetele töökaaslastega. Kõige vanemad töötajad, vanuses 56 ja vanemad, on kõige rahulolevamad tunnustamise, tasustamise ja isikliku kasvuga, keskmise hinnanguga 9,3, kuid hindavad madalalt pühendumust, töökoormust ja keskkonda ning organisatsiooni kultuuri.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva uuringu tulemusest selgub, et ettevõtte töötajate rahulolu on pigem hea, rahulolutegurite keskmine aritmeetiline tulemus oli 7,6, mis iseloomustab mõõdukat tööga rahulolu. Tööraahulolu näitab, kuivõrd inimese ootused vastavad töö kogetule. Tööraahulolu väljendab inimese käitumist töökohal (Davis *et al.*, 1985). Tuginedes tulemustele, toob töö autor esile peamised rahulolu mõjutavad tegurid, mis said kõige madalamad ja kõrgemad hinnangud. Autor rõhutab, et neile aspektidele tuleks ettevõttes rohkem tähelepanu pöörata, et vältida personali seas suurenevat rahulolematust ja suurendada tööraahulolu.

Tunnustamise ja tasustamisega seoses esineb kõige rohkem rahulolematust: kolmandik töötajaid tunneb, et nad ei saa piisavalt tunnustust ega tagasisidet ning peavad oma palka ebaõiglaseks. Tööga rahulolu sõltub tugevalt suhtelisest palgatõusust kui ka absoluutsest palgatasemest (Grund & Sliwka, 2001). Mida suuremad on hüvitised, seda suurem on ka rahulolu tööga (Watkins & Fusch, 2022, lk 321–339). Juhtide hinnangud on kõrgemad kui mittejuhtidel. Töötajate tunnustamist hindavad kõrgemalt ettevõttega värskest liitunud ning kõige kauem töötanud töötajad. Madalad hinnangud võivad viidata, et tagasiside ja tunnustamine pole piisavalt sagedane, konkreetne või ei osata seda teha. Sellest võib järeldada, et töötajad, kes ei tunne, et saavad oma töö eest piisavalt tunnustust ning tagasisidet, et mõista, kas nad teevad oma tööd hästi või mitte. Töötajate tunnustuse suurendamine on tugev motiveerija, mis julgustab töötajaid rohkem panustama järgmise tunnustuse saamiseks (Kosfeld & Neckermann, 2011). Suurem rahulolematustasustamise osas võib osutada sellele, et mõned rollid või positsioonid ettevõttes on palju paremini tasustatud või ei ole ettevõttes palgatõusud piisavalt sagedased ja tööturu nõudmistele vastavad.

Kuigi enamik töötajaid on töökeskkonna ja -koormusega rahul, tunneb kolmandik, et keskkond ei toeta neid piisavalt ja koormus on ebaõiglane, mis teeb sellest ühe madala hinnanguga töörahuloluteguri. Juhtide hinnangud olid kõrgemad, samas kui 1–2 aastat ettevõttes töötanud ja nooremaealised töötajad andsid madalaimad hinnangud. Nais töötajad hindasid töökoormust ja keskkonda madalamalt kui meesttöötajad. Probleemid töökoormuse juhitavuses viitavad ebaefektiivsele tööaja planeerimisele, töögraafikute koostamises ja töö- ning puhkeaja tasakaalustamises. Juhtidel on võimalus mõjutada töökoormust, tagades seadusekohaste ja võrdsetel alustel koostatud töögraafikute rakendamise. Töö ja eraelu tasakaal ning paindlikud töökeskkonnad on muutunud olulisteks rahulolu faktoriteks (Behav Sci, 2023, lk 521).

Uuringus tuli esile, et arvamuse vabadus ja autonoomsus said madalaid hinnanguid, kuigi paljud töötajad tundsid töös piisavalt vabadust ja tundsid, et nende arvamusi hinnatakse, andis märkimisväärne osa töötajatest siiski negatiivseid hinnanguid. Juhtide rahulolu oli kõrgem kui mittejuhtidel. Madalaima hinnangu andsid 1–2 aastat ettevõttes töötanud ja nooremad töötajad, mis kinnitab varasemate uuringute tulemusi, et töörahulolu ja autonoomia on mõjutatud põlvkondlikest erinevustest ning juhtide ja mittejuhtide rollide erinevusest (Zychová, *et al.*, 2024). Tulemus võib viidata, et juhid ei kaasa meeskondi ega jaga piisavalt infot ettevõtte pikemaajaliste eesmärkide saavutamiseks ning töökeskkond ei pruugi olla piisavalt turvaline arvamuste avaldamiseks.

On väga oluline mõista ja mitte alahinnata neid töörahulolu mõjutavaid tegureid, mis uuringus kõrgeid hinnanguid saavutasid. Need tegurid näitavad ettevõtte tugevusi, mis on tähtsad organisatsiooni edu ja töötajate heaolu seisukohast. Seetõttu vajavad need tugevused mitte ainult säilitamist, vaid ka pidevat tähelepanu nende edasiseks arendamiseks ja tõhustamiseks, et tagada organisatsiooni pikaajaline edukus ja töötajate kõrge rahulolu tase.

Uuringust selgus, et juhtide toetus mõjutab kõige positiivsemalt töötajate rahulolu, mis on hotellitööstuses kriitiline, kuna töötajate rahulolu mõjutab otseselt klienditeeninduse kvaliteeti ja klientide rahulolu. Juhtide, meessoost töötajate ja kõige vanemaealiste hinnangud olid teistest veidi kõrgemad, ning eriti positiivselt tajusid juhtkonna tuge ettevõttega hiljuti liitunud töötajad. See viitab, et ettevõtte panustab tugevale sisseelamisprogrammile ja toetab mitmekesisest töötajaskonda, kaasates ka vanemaalisi.

Teise positiivse tegurina tõusis esile töötajate hinnang isiklikule kasvule ja arenguvõimalustele. See tulemus toob esile ettevõtte edukuse loomaks keskkonda, kus töötajad tunnevad end toetatuna ja julgustatuna kasvamaks nii professionaalselt kui isiklikult. Värskeimad töötajad, juhid ja meessoost töötajad väljendasid suurimat rahulolu. Juhtide, meessoost ja värskeimate töötajate rahulolu oli kõrgeim, samas kui nooremad töötajad andsid madalamaid hinnanguid, mis võib viidata nende suuremale soovile kiiresti uusi teadmisi omandada. Värskeste töötajate kõrge rahulolumäär kinnitab tõhusat väljaõpet ja talentide märkamist.

Kolmandaks võiks välja tuua, et enamik töötajaid on pigem rahul ettevõttes töötamisega ning seetõttu ka enam ettevõttele lojaalsed ja tunnevad ennast kaasatult, mis toob omakorda kaasa tööandjale pühendumise. Töötajaid soovitaksid ettevõtet oma sõpradele ja lähedastele ning jätkaksid ettevõttes tõenäoliselt ka siis, kui neile pakutaks sama tööd aga teises ettevõttes. Oluline on siinkohal välja tuua, et tulemustest selgus, et siiski on ettevõttes teatud hulk inimesi, kelle kaasatuse tase ei ole nii kõrge ning kes pigem lahkuksid ettevõttest ning kes pigem ei soovitaks või annaks isegi negatiivse hinnangu tööandja soovitamisel. Tower (2012) selgitab, et töötajate pühendumus kajastab nende emotsionaalset sidet tööpaiga eesmärkide ja tulemustega. Pühendumus võib olla normatiivne, kus inimene tunneb kohustust töö ja kolleegide ees, või alalhoidlik, kus peamine eesmärk on töö kaotamise vältimine rahaliste vajaduste tõttu.

Uuringust selgus, et juhtide rahulolu tase on suurem kui mittejuhtidel, mis võib tuleneda nende suuremast vastutusest ja töörolli väljakutselisusest. Samuti on juhtidel parem ligipääs ressurssidele nagu töötasu ja juhtkonna tugi, mis suurendab nende rahulolu ja tööautonoomiat. See läheb kokku Maslow (1943) vajaduste hierarhia teooriaga, mille puhul inimesel peavad kõigepealt olema täidetud põhivajadused ja hügieenifaktorid, mis viib kõrgema eneseteostuse ja enesehinnangu vajaduseni. Erandlikult hindasid juhid organisatsiooni kultuuri madalamalt, mis viitab sellele, et kultuur ei pruugi vastata juhtide ootustele ja selle kujundamisel on rohkem tähelepanu pööratud mittejuhtivatele ametikohtadele. Töö mõttekust, eesmärke ning töökoormust ja -keskkonda hindasid juhid sarnaselt mittejuhtidega, mis näitab ühtlast töökoormuse jaotust ja sobivaid tööülesandeid, mis võib viidata õigetele värbamisvalikutele.

Tööstaaži järgi on kõrgeima tööstaažiga töötajad kõige rahulolevamad, erinevalt teoreetilises osas välja toodud uuringutest, mis tõi esile pikaajsete töötajate madalamat rahulolu turismisektoris (Lee & Chen, 2013, lk 196–208). Käesolevas uuringus ilmnenu suurem rahuloluga kõrgema tööstaažiga töötajate seas, võib tuleneda isikliku kasvu kogemisest ja pikaajalisest integratsioonist ettevõtte kultuuri. Värskest liitunud töötajate rahulolu oli kõrge, mis võib viidata toetavale sisseelamisperiodile. Töötajad, kes on ettevõttes olnud 1–2 aastat, kogevad aga madalamat rahulolu, mis võib tuleneda ootuste mitte täitumisest ja aeglustuvast kasvust.

Meeste ja naiste rahulolu tase ettevõttes oli peaaegu võrdne, ulatudes 7,7–7,71 punktini. Kuigi mõlemad sood hindasid erinevaid tööaspekte, näitasid mehed suuremat rahulolu kaasatuse, arvamusvabaduse, töökoormuse, keskkonna, isikliku kasvu ning juhtkonna toega. Naised aga väärtustasid rohkem töö mõttekust, eesmärkide seadmist, tunnustust, tasustamist, suhteid kolleegidega ja organisatsiooni kultuuri.

Vanusegruppide lõikes olid tööga kõige rahulolevamad üle 56-aastased töötajad, järgnesid 36–55-aastased ja kõige vähem rahul olid 18–25-aastased. Erinevates eluetappides olevatel inimestel on tööle erinevad ootused. Näiteks nooremad töötajad eelistavad kiireid arengu- ja kasvuvõimalusi, mis suurendaksid nende sissetulekut, samas kui vanemad, kes võivad olla pereloomise või kodu soetamise faasis, väärtustavad rohkem paindlikkust ja stabiilsust.

Tuginedes uuringu tulemustele ja järeldustele, teeb autor omapoolsed ettepanekud töötajate töörahulolu suurendamiseks töö lisas asuvas tabelis (vt lisa 3, lk 52), mis omakorda viib tööjõu volavuse vähenemisele. Ettevõtte võiks kaaluda autori ettepanekute rakendamist, et suurendada töötajate rahulolu, kaasatust ja pühendumist ning isiklikku heaolu. Rahulolu kasvab enim, kui parandada madalaima hinnanguga aspekte, mis võib vähendada töötajate lahkumissoovi.

KOKKUVÕTE

Personali töörahulolu on saanud osaks juhtimistrendide ja organisatsioonikultuuri loomisel erinevates ettevõtetes ja sealhulgas ka majutusteeninduse valdkonnas. Ettevõtete konkurentsieelis sõltub väga paljuski ettevõtte personalist, kes mõjutavad ettevõtte tulemuslikust, innovatsiooni ja on otseses kokkupuutes klientidega, kes tarbivad ettevõtte teenuseid ja tooteid. Konkurentsieelist on vaja saavutada ka tööjõuturul, et meelitada ettevõttesse parimaid talente ning hoida olemasolevaid, seetõttu on tööandja panus töötajate rahuolu hoidmisel ja suurendamisel võtme tähtsusega.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida milline on töötajate rahulolu Duco hotelliketis ning tuua välja, mis mõjutab enim töötajate töörahulolu ettevõttes, mille põhjal saaks teha ettepanekuid ettevõtte juhtkonnale töörahulolu tõstmiseks ja mis omakorda vähendaks tööjõuvoolavust.

Töö eesmärgini jõudmiseks ja vastuste leidmiseks uurimisküsimustele, uuris töö autor bakalaureuse töö esimeses osas teoreetilist käsitlust töörahulolu mõiste ja mõõtmise kohta, mille põhjal tõusid esile tegurid, mis mõjutavad ja kujundavad peamiselt töörahulolu. Töörahulolu mõõtmise osas, leidis autor olulisi seoseid töörahulolu mõjutavate tegurite ja Maslow vajaduste hierarhiaal. Töörahulolu mõiste uurimisel toetus töö autor varasematele uuringutele. Antud mõistet on defineeritud väga erinevalt, kuid peamised märksõnad, mis definitsioonidest esile kerkisid, olid inimese põhivajaduste täitmine ning erinevad tundmuslikud ja emotsionaalsed mõjutajad. Tööga rahulolu tuuakse välja kui töötaja poolset positiivsete ja negatiivsete tunnete kombinatsiooni, mis tal on tekkinud enda suhtes tööga ja mis mõjutab tema käitumist töökohal. Töö autor usub, et uuringud töörahuloluga veel jätkuvad ning vajadus erinevate aspektide uurimiseks täieneb, vastavalt ühiskonna arengule ja ootustele tööga seoses.

Töö empiirilises osa eesmärgiks oli uurida ja analüüsida Duco hotellide töötajate töörahulolu ning anda hinnang ettevõtte töötajate rahulolule ning tuua välja peamised

tööraahulolu mõjutavad tegurid. Uuringu läbiviimiseks koostas töö autor uurimisküsimustiku, töö teoreetilisele osale tuginedes. Empiirilise osa alustuseks, andis töö autor ülevaate nii ettevõttest kui ka personali struktuurist. Teiseks andis autor ülevaate uurimistöö metoodikast, valimist ja uuringu korraldusest. Eelviimane osa koosnes ülevaatest uuringu tulemustest ning analüüsist. Käesoleva lõputöö eesmärk saavutati ning püstitatud uurimisküsimustele leiti vastused. Uuringu tulemustest selgusid peamised töötajate tööraahulolu mõjutavad tegurid, millele ettevõtte võiks edaspidi tähelepanu suunata. Empiirilise osa viimane peatükk, tugines autori järeldustel ja ettepanekutel analüüsist selgunud tulemuste põhjal.

Uuring näitas, et enamik Duco hotelli töötajaid on tööga pigem rahulolevad. Madalaimad tulemused ilmsid tunnustamise, tasustamise, töökoormuse, arvamuse vabaduse ja autonoomsusega seotud tegurites. Kõige paremini hinnati juhtkonna tuge, isikliku kasvu võimalusi ja kaasatust ettevõttesse. Sellest järeldub, et Duco hotellide tugevusteks on teotav juhtkond ja võimekus luua häid tingimusi töötajate isiklikuks kasvuks ning hea töösuhetus keskkond. Parendamist vajavad tunnustamise- ja tasustamisesüsteemid ning töötajate autonoomia ja töökoormuse juhtimine. Lisaks selgus, et rahulolu oli kõrgem juhtide seas, mis võib viidata ressursside ebavõrdsele jaotusele. Meeste ja naiste omavaheline rahulolutase oli peaaegu võrdne, küll aga meeste rahulolu oli üle poolte rahulolu mõjutavatest tegurites kõrgem. Kõrgeim oli rahulolu tase ka vanimate töötajate ning ettevõttes kõige kauem töötanud töötajate hulgas.

Viimases peatükis soovitas autor juhtkonnale töötajate rahulolu tõstmiseks üle vaadata tasustamisesüsteemid, pakkuda alternatiivseid hüvesid ja tunnustust, analüüsida töökeskkonda, pöörata tähelepanu töökoormuse jaotusele ning töö- ja eraelu tasakaalule ning luua turvaline keskkond arvamuste avaldamiseks ja kaasatuse suurendamiseks.

Töö autor hindab läbiviidud uuringut õnnestunuks, kuna see aitas ettevõttel paremini aru saada tööraahulolust ettevõttes ning seda mõjutavatest peamistest teguritest. Töö autor usub, et tehtud ettepanekute rakendamine, aitab ettevõttel saavutada edu tööraahulolu suurendamises ja läbi selle ka tööjõu volavuse vähenemiseks ning oma tuntuse tõusuks majutussektori tööjõuturul. Käesolev lõputöö võiks huvi pakkuda ka teistele majutusettevõtetele võimaluste leidmisel töötajate tööraahulolu välja selgitamiseks ja seeläbi ka suurendamiseks.

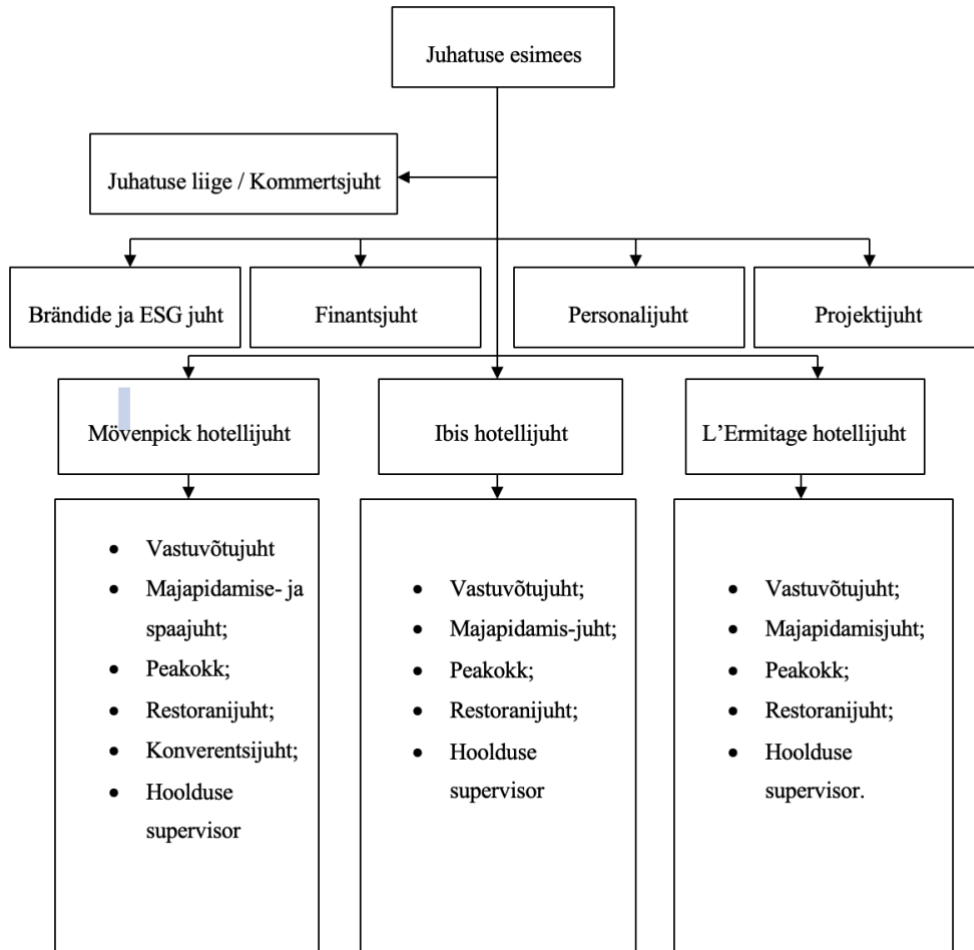
VIIDATUD ALLIKAD

- Aburumman, Z., & Arif, L. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-Factor Theory. *International Review of Management and Marketing*. <https://inx.lv/mrq8>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13, 4045. <https://inx.lv/mrqm>
- Behav Sci. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. Special Issue: Personality, Individual Differences and Psychological Health at Work, 13(7), 521. <https://inx.lv/mrqO>
- Chang, L. (1994). A psychometric evaluation of 4-point and 6-point Likert-type scales in relation to reliability and validity. *Applied Psychological Measurement*, 18(3), 205-215. <https://inx.lv/mrq7>
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20, 3565. <https://inx.lv/mrqW>
- Choudhary, S. (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation. *International Journal of Applied Research* 2(5), 1020–1024. <https://inx.lv/mrq3>
- Davis, K., & Nestrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior* (7th ed.). New York: McGraw Hill, lk 109. <https://inx.lv/mrq5>
- Deci, L. E., & Ryan, R. (2000). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://inx.lv/mrqo>
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44. <https://inx.lv/mrqq>
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Organizational Psychology*, 7. <https://inx.lv/mrqb>
- Grund, C., & Sliwka, D. (2001). The impact of wage increases on job satisfaction – Empirical evidence and theoretical implications. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.289100.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). *Uuri ja kirjuta*. Imprint Tallinn.

- Hollar, N., Kuchina, J., & Feinberg, J. (2022). Professional development opportunities and job satisfaction: A systematic review of research. *Journal of International Management Studies*, 22(1), 10-19. <https://inx.lv/mrqf>
- Hui, C. H. (1989). Effects of culture and response format on extreme response style. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20(3), 296-309. <https://inx.lv/mrqv>
- Judge, T. A., Hulin, L., & Dalal, S. (2009). Job satisfaction and job affect. S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. <https://inx.lv/mrqj>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4). <https://inx.lv/mrqP>
- Katzell, R. A. (1980). Work attitudes, motivation, and performance. *Professional Psychology*, 11(3), 409–420. <https://inx.lv/mrqy>
- Lee, C.-C., & Chen, C.-J. (2013). The relationship between employee commitment and job attitude and its effect on service quality in the tourism industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 196–208. [https://inx.lv/mrqDLiang, H. \(2020\). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction. *Management Decision*. <https://inx.lv/mrqx>](https://inx.lv/mrqDLiang, H. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction. Management Decision. https://inx.lv/mrqx)
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. <https://inx.lv/mrqS>
- Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 309–336. <https://inx.lv/mrq6>
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4). <https://inx.lv/mrqi>
- Mathew, J., & Nair, S. (2021). Psychological empowerment and job satisfaction: A meta-analytic review. *Vision: The Journal of Business Perspective*. <https://inx.lv/mrq0>
- Nishii, L., & Mayer, D. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *The Journal of Applied Psychology*, 94, 1412–1426. DOI:10.1037/a0017190
- Racicot, B., Kernan, M., Nicholls, D. (2019). Effects of Management Support, Team Member Support, and Job Status on Safety Climate and Employee Attitudes. *Organisation Management Journal: Vol.16*, 251–261. <https://inx.lv/mrqh>
- Rathee, R., & Sharma, V.(2020).Journey of Engagement: From Personal Engagement to Employee Engagement. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (3), 10622–10638. <https://inx.lv/mrqN>
- Ravari, A., Mirzaei, T., Kazemi, M., & Jamalizadeh, A.(2012). Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*. <https://inx.lv/mrqF>

- Razak, A., Zakaria, N. (2017). The relationship between psychological empowerment and job involvement. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*: 1(1), 44–61. DOI: 10.47263/JASEM.1(1)06.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://inx.lv/mrqu>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage. <https://inx.lv/mrqZ>
- Stazyk, E. C., Davis, R., & Liang, J. (2012). Examining the links between workforce diversity, organizational goal clarity, and job satisfaction. *APSA 2012 Annual Meeting Paper*. <https://inx.lv/mrql>
- Tower, W. (2012). The power of three: Taking engagement to new heights. *Towers Watson*. <https://inx.lv/mrqR>
- Welbourne, T. (2011). Engaged in what? So what? A role-based perspective for the future of employee engagement. *The Future of Employment Relations*, 85–100. <https://inx.lv/mrqG>
- Wallace, W., & Pillans, G. (2016). *Creating an Inclusive Culture*. *CRF Research Forum*. <https://inx.lv/mrqH>
- Wani, M. I. (2022). Vroom's Expectancy Theory Of Motivation. *Extract of Theory*. <https://inx.lv/mrq9>
- Watkins, R., & Fusch, P. (2022). Employee monetary compensation and employee job satisfaction. *Open Journal of Social Sciences*, 10, 321–339. <https://inx.lv/mrqC>
- Zychová, K., Fejfarová, M., Jindrová, A.(2024).Job Autonomy as a Driver of Job Satisfaction. *Central Business Review*. Doi:10.18267/j.cebr.347 .
- Yaneva, M.(2018).Employee Satisfaction vs. Employee Engagement vs. Employee NPS. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(1), 221–227. DOI: 10.2478/ejes-2018-0024

Lisa 1. Duco hotelliketi struktuur.



(allikas: autori koostatud)

Lisa 2. Uuringu küsitlusankeet

Tere!

Järgneva küsitluse eesmärk on välja selgitada, milline on personali rahulolu Duco hotelliketis.

Teie arvamus on meile väga oluline, sest see aitab mõista, millised tegurid suurendavad või vähendavad töötajate rahulolu Duco hotellides.

Küsimustiku täitmine võtab aega 10 minutit. Vastused on anonüümsed ja kasutatakse üldistatud kujul.

Aitäh, et võtate aega vastamiseks.

Lisaküsimuste korral võtke ühendust: Kairi Normak, kairi.normak@accor.com

Sotsiaaldemograafilised küsimused:	
Sugu: naine / mees	
Vanus: 16–25 eluaastat / 26–35 eluaastat / 36–45 eluaastat / 56–55 eluaastat / 56 + eluaastat	
Tööstaaž ettevõttes: 0–1 aasta / 1–2 aastat / 2 + aastat	
Ametikoha tase: Kas Teie töövaldkonda kuulub meeskonna juhtimine? Vastuse variandid: jah või ei.	
1. Palun hinnake 10 palli skaalas alljärgnevaid kaasatuse kohta käivaid väiteid. Vastamise hinnanguskaala: Skaalal 1-10. 1 – ei nõustu üldse;...; 10 – nõustun tugevalt.	
1. 1. Tõenäoliselt soovitaksin meie ettevõtet kui töökohta teistele (sõpradele, lähedastele).	Wani 2022; Vroom 1964.
1.2. Tõenäoliselt jätkaksin meie ettevõttes, kui mulle pakutaks sama tööd mõnes teises ettevõttes.	Tower, 2012;
1.3. Olen rahul meie ettevõttes töötamisega.	<u>Rathee & Sharma</u> 2020; <u>Welbourne</u> 2011

Lisa 2, järg 2.

<p>2. Palun hinnake 10 punkti skaalal järgmiseid autonoomia ja arvamuse vabaduse kohta käivaid väiteid. Vastamise hinnanguskaala: Skaalal 1-10. 1 – ei nõustu üldse;...; 10 – nõustun tugevalt.</p>	
<p>2.1. Mulle antakse piisavalt vabadust otsustada, kuidas oma tööd teha.</p> <p>2.2. Tööl tundub, et minu arvamust hinnatakse.</p> <p>2.3. Mul on piisavalt võimalusi osaleda ettevõtte otsuste tegemisel või algatustes?</p>	<p>Wani, 2022;</p> <p>Liang, 2020;</p> <p><u>Zychová, et al., 2024.</u></p>
<p>3. Palun hinnake 10 punkti skaalal järgmiseid eesmärkide püstitamise ja töö mõtekuse kohta käivaid väiteid. Vastamise hinnanguskaala: Skaalal 1-10. 1 – ei nõustu üldse;...; 10 – nõustun tugevalt.</p>	
<p>3.1. Mõistan, kuidas minu töö toetab minu meeskonna eesmäärke.</p> <p>3.2. Näen, kuidas minu töö toob positiivseid tulemusi klientidele või inimestele, kellele teenuseid osutan.</p> <p>3.3. Mind inspireerib meie ettevõtte eesmärk ja missioon.</p> <p>3.4. Kõrgema juhtkonna seatud üldised ärieesmärgid ja strateegiad viivad meie ettevõtet õiges suunas.</p> <p>3.5. Tunnen end oma tööalaste saavutuste üle uhkust tundes seotuna ettevõtte üldise eduga?</p>	<p><u>Welbourne</u>, 2011;</p> <p><u>Rathee & Sharma</u> 2020, Saks 2006;</p> <p>Charles-Leija <i>et al.</i>, 2023;</p> <p>Albrecht, Green & Marty, 2021.</p>
<p>4. Kuidas nõustute järgmiste keskkonna ja töökoormuse kohta käivate väidetega? Vastamise hinnanguskaala: Skaalal 1-10. 1 – ei nõustu üldse;...; 10 – nõustun tugevalt.</p>	
<p>4.1. Minu füüsiline töökeskkond aitab positiivselt kaasa minu võimekusele oma tööd teha.</p> <p>4.2. Minu töökoormus on juhitud, kontrollitud ja balansseeritud.</p>	<p>Behav Sci, 2023</p>

Lisa 2. järg 3.

<p>5. Palun hinnake 10 punkti skaalal järgmisi tunnustamise ja tasustamise kohta käivaid väiteid. Vastamise hinnanguskaala: Skaalal 1-10. 1 – ei nõustu üldse;...; 10 – nõustun tugevalt.</p>	
<p>5.1. Kui teen suurepäraselt tööd, tean, et seda tunnustatakse.</p>	<p>Watkins & Fusch, 2022;</p>
<p>5.2. Saan piisavalt tagasisidet, et mõista, kas ma teen oma tööd hästi.</p>	<p>Grund & Sliwka, 2001;</p>
<p>5.3. Ma saan panuse eest meie ettevõttesse õiglast tasu (nt palk, edutamine, koolitus).</p>	<p>Kosfeld & Neckermann, 2011.</p>
<p>6. Palun hinnake 10 punkti skaalal järgmiseid isiklikku kasvu ja saavutuste kohta käivaid väiteid? Vastamise hinnanguskaala: Skaalal 1-10. 1 – ei nõustu üldse;...; 10 – nõustun tugevalt.</p>	
<p>6.1. Meie ettevõtte toetab tugevalt töötajate õppimist ja arengut.</p>	<p>Mathew & Nair, 2021;</p>
<p>6.2. Meie ettevõttes on piisavalt võimalusi uute oskuste omandamiseks.</p>	<p>Razak & Zakaria, 2017;</p>
<p>6.3. Minu juht või mentor julgustab ja toetab minu arengut.</p>	<p>Hollar, <i>et al.</i>, 2022.</p>
<p>7. Palun hinnake 10 punkti skaalal järgmisi juhtkonna toe kohta käivaid väideteid? Vastamise hinnanguskaala: Skaalal 1-10. 1 – ei nõustu üldse;...; 10 – nõustun tugevalt.</p>	
<p>7.1. Minu juht pakub mulle oma töö tegemiseks vajalikku tuge.</p>	<p>Nishii & Mayer 2009;</p>
<p>7.2. Minu juht hoolib minust kui inimesest.</p>	<p>Kahn 1990, Saks 2006, Wallace & Gillian 2016;</p>
<p>7.3. Minu juht suhtleb minuga avatult ja ausalt.</p>	
<p>7.4. Osakonnajuhid/ hotelli juhtkond on töötajatele nähtavad ja kättesaadavad.</p>	

Lisa 2. järg 4.

<p>8. Palun hinnake 10 punkti skaalal järgmiseid väiteid, mis puudutavad suhteid töökaaslastega? Vastamise hinnanguskaala: Skaalal 1-10. 1 – ei nõustu üldse;...; 10 – nõustun tugevalt.</p>	
<p>8.1. Võin vajadusel loota oma töökaaslaste abile.</p>	<p>Kahn 1990, Saks 2006, Wallace ja Gillian 2016.</p>
<p>8.2. Meie ettevõttes on erinevate osakondade vahel tõhus koostöö.</p>	<p>Racicot, <i>et al.</i>, 2019</p>
<p>9. Palun hinnake 10 punkti skaalal järgmiseid kultuuri kohta käivaid väiteid? Vastamise hinnanguskaala: Skaalal 1-10. 1 – ei nõustu üldse;...; 10 – nõustun tugevalt.</p>	
<p>9.1. Meie hotell väärtustab ja julgustab mitmekesisust (nt vanus, sugu, rahvus, keel, hariduskvalifikatsioonid, ideed ja perspektiivid).</p>	<p>Kahn 1990, Saks 2006, Wallace ja Gillian 2016;</p>
<p>9.2. Meie ettevõtte / hotell on sotsiaalselt vastutustundlik ja keskkonnasõbralik / -säästlik organisatsioon.</p>	<p>Glavas, 2016;</p>
<p>9.3. See, mida ma tööl kogen, vastab meie ettevõttes olevatele väärtustele.</p>	<p><u>Stazyk</u>, <i>et al.</i>, 2012.</p>
<p>9.4. Meie ettevõtte väärtused sobivad hästi asjadega, mida pean elus oluliseks.</p>	

Lisa 3. Uuringu tulemused ja ettepanekud ettevõttele töörahulolu suurendamiseks.

Tulemus	Ettepanekud ettevõttele, mida võiks rakendada.
<p><u>Tunnustamine ja tasustamine:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> kolmandik töötajaid tunneb, et nad ei saa piisavalt tunnustust ega tagasisidet tehtud töö ning peavad oma palka ebaõiglaseks. 	<ul style="list-style-type: none"> Ettevõtte peaks üle vaatama oma tasustamissüsteemi ja välja töötama strateegia töötasude tõstmiseks, et vastata töötajate põhivajadustele ja tööjõuturu ootustele, vähendades nii töötajate lahkumist. Rakendada ettevõttes igakuiseid üks-ühele vestlusi juhi ja töötaja vahel, kus saab jagada konstruktiivset tagasisidet ja tunnustust.
<p><u>Töökeskkond ja töökoormus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ettevõttes on töötajaid, kes ei tunne, et nende töökeskkond neid toetaks, mis võib viidata töökeskkonna probleemidele erinevatel ametikohtadel; rahulolematus töökoormuse osas, mis viitab ebaefektiivsele tööjaotusele. 	<ul style="list-style-type: none"> Via läbi põhjalik töökeskkondade analüüs ametikohtade lõikes ning teha parendusi ilmnunud probleemkohtades; selgitada välja, kas on olemas juhtide kompetentsides puudused personali planeerimisel ja töögraafikute koostamisel, seejärel suurendada juhtide teadlikust puudu olevate kompetentside osas.
<p><u>Arvamuse vabadus ja autonoomia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> rahulolematus arvamuse avaldamise osas viitab sellele, et juhid ei kaasa oma meeskondi piisavalt palju ettevõtte pikemaajaliste eesmärkide saavutamisse; töökeskkond pole piisavalt turvaline arvamuse ja ideede avaldamiseks. 	<ul style="list-style-type: none"> Selgitada välja, miks töötajad hindavad arvamuse avaldamist ja autonoomsust töös madalamalt kui juhid; via läbi regulaarseid infotunde, kus tutvustatakse ettevõtte käekäiku ja tulevikuplaane, küsides arvamust kõigilt ametitasanditelt; luua turvaline viis ja julgustada töötajaid andma rohkem oma tagasisidet ja arvamust. Luua anonüümne tagasiside andmise vorm.

Lisa 3. järg 2.

Tulemus	Ettepanekud ettevõttele, mida võiks rakendada.
<p>Isiklik kasv ja areng:</p> <ul style="list-style-type: none">• nooremaealised töötajad hindasid isikliku kasvu ja arengu võimalusi kõige madalamalt.	<ul style="list-style-type: none">• Uurida, millised on nooremaealiste töötajate ootused koolitusprogrammide ja väljaõppe osas ning kujundada koolitusvõimalused vastaks nende töötajate ootustele, et pakkuda rohkemaid ja kiiremaid arenguvõimalusi.
<p>Kaasatus ja seotus:</p> <ul style="list-style-type: none">• ettevõttes on väike hulk inimesi, kes lahkuksid ettevõttest kohe kui neile selleks võimalus tekib ning kes pigem annaksid negatiivse hinnangu ettevõtte soovitamisel tööandjana.	<ul style="list-style-type: none">• Selgitada välja, kes on see väike osa töötajaskonnast, kes on andnud negatiivse soovitushinnangu ja mis põhjustab nende äärmist rahulolematust ettevõttes, et teha selle põhjal parendusi nende inimeste töörahulolu tõstmiseks.• Leida parimad viisid õnnetute ja äärmiselt rahulolematute inimeste ettevõttest väljajuhtimiseks, et nad leiaksid endale rahuldust pakkuva karjäärialase väljakutse ja ei mõjutaks oma rahulolematusega teisi töötajaid.

SUMMARY

EMPLOYEE SATISFACTION AT DUCO HOTELS

Kairi Normak

This bachelor's thesis explores employee job satisfaction within the Duco hotel chain, aiming to identify the factors that most significantly influence job satisfaction and to provide recommendations for enhancing it. The study's objective is to reduce employee turnover and improve overall job satisfaction, positioning the company better in the labor market to attract and retain top talent.

Initially, the thesis reviews theoretical perspectives on job satisfaction, highlighting key factors that shape it and drawing on previous research which varies in definitions but consistently emphasizes the fulfillment of basic human needs and the impact of emotional and sensory experiences. It points out that job satisfaction is influenced by a mix of positive and negative feelings that employees associate with their work and affects their behavior at the workplace.

The empirical section of the thesis assesses job satisfaction among Duco hotels' employees, starting with an overview of the company and its staff structure, followed by a detailed explanation of the research methodology, sampling, and survey organization. The findings reveal that while most employees rate their job satisfaction positively, the lowest scores relate to recognition and compensation, workload, and the freedom to express opinions and autonomy. The strengths noted include supportive management, opportunities for personal growth, and a sense of inclusion.

Based on these findings, the thesis suggests that the company should review and adjust its compensation systems to meet the basic needs of employees and consider offering alternative benefits or recognition systems that enhance satisfaction with the contributions

made. It also recommends conducting an environmental analysis to identify and address workplace issues, ensuring fair workload distribution, and enhancing work-life balance to boost overall life satisfaction.

The conclusion of the thesis underscores the importance of creating a safe environment where employees at all levels can freely express their opinions, enhancing their involvement, commitment, and job satisfaction. It asserts that focusing on the factors causing the greatest dissatisfaction can lead to significant improvements in job satisfaction.

Overall, the research conducted is deemed successful as it provides the company with a deeper understanding of the main factors affecting employee job satisfaction and offers actionable recommendations that, if implemented, are expected to enhance job satisfaction and reduce workforce turnover, thereby improving the company's reputation in the hospitality sector. This thesis could also interest other hospitality companies seeking to understand and improve their employees' job satisfaction.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina ,Kairi Normak,

(autori nimi)

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

Kairi Normak
17.05.2024