

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Merilin Kiik

**EESLIINI TÖÖTAJATE JÕUSTAMISE
VÕIMALUSED HOTELL L'ERMITAGE
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Tiina Viin

Pärnu 2014

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Jõustamise olemus ja selle mõju töötajate töösooritusele	6
1.1. Jõustamise teoreetilised käsitlused.....	6
1.2. Jõustamise rakendamine.....	12
1.3. Jõustamise mõju mõõtmise ja hindamine	19
2. Töötajate jõustamine hotell L'Ermitage näitel.....	26
2.1. Ettevõtte lühitutvustus ja uuringute kirjeldus	26
2.2. Uuringutulemuste analüüs.....	28
3. Uuringutulemuste järeldused ning ettepanekud eesliini töötajate jõustamiseks hotellis L'Ermitage	41
Kokkuvõte	50
Viidatud allikad.....	53
Lisad	58
Lisa 1. Ankeetküsitlus	58
Lisa 2. Intervjuu plaan.....	61
Summary	62

SISSEJUHATUS

Teenindavas sektoris on peamiseks kliendi kogemuse ja ettevõtte imago kujundajaks klienditeenindaja. Iga klient ootab, et tema soovidele ja probleemidele leitakse kiiresti lahendus ning see eeldab töötajate täielikku pädevust ja pühendumist. Et töötajal oleks kogu vajaminev informatsioon enda töö tõhusaks sooritamiseks ning õigus otsuste kiireks vastu võtmiseks eeldab see, et töötajad oleksid jõustatud. Töötajate jõustatus on ka oluliseks konkurentsieeliseks teiste ettevõtete ees. See parandab töötajate töösooritust ning jõustatud töötajad on motiveeritumad ja pühendunud.

Teema aktuaalsus seisneb selles, et erinevatest hiljuti läbiviidud uuringutest (Töötajate motiveeritus ... 2013; Iga kaheksas ... 2013; Eesti ... 2011) selgub, et paljud töötajad ei ole enda töökohal motiveeritud, tihti mõeldakse välismaale tööleminekust ning ettevõtted rakendavad töö organiseerimisel valdavalt tavapäraseid töövorme. Samas ei ole raha alati kõige tähtsam motivaator (Uuring: inimestele ... 2013). Olulisemaks peetakse head sõna ning mõnusat kollektiivi. Töö autori hinnangul oleks üheks võimaluseks töötajaid motiveerida kasutades tavapärasest teistsugust – jõustavat juhtimisstiili.

Eesti juhtimisvaldkonna uuringust (2011) selgus, et ettevõtte tegevuste planeerimisel osalevad valdavalt omanikud ja tippjuhid, ning seejuures jäävad kõrvale teised töötajate grupid. Jõustamine on üheks võimaluseks kaasa rääkida nendel töötajatel, kes puutuvad kokku klientidega igapäevaselt ning tajuvad otseselt nende vajadusi. Kaasates töötajaid võimaldab see neil tunda, et nad on ettevõttele olulised aidates kaasa eesmärkideni jõudmisel. Kuigi Euroopas ning maailma tasandil on tehtud palju töötajate jõustamisega seotud uuringuid (Raub, Robert 2013; Kazlauskaite jt 2009; Pelit jt 2011), on Eestis kontseptsioon veel suhteliselt tundmatu. Antud lõputöö avardab jõustamise käsitlusi ja selle rakendamise võimalusi, mis on suuniseks uurimisele ettevõttele ning teistele väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele.

Jõustamine on hierarhilise võimuloogika ületamine, mis lubab madalama astme töötajatel osaleda otsustusprotsessides ning läbi asjakohase info jagamise annab neile suurema iseseisvuse teha otsuseid ilma juhipoelse vajaliku kinnitusega. Jõustamine on pidev protsess ning eeldab rakendamist juba töötaja tööle asumisel.

Lõputöös käsitletavaks probleemiks on, et hotellis L'Ermitage on tööjõu voolavus väga suur ning eesliini ehk teenindavad töötajad ei ole motiveeritud enda tööd tegema. Uurimisküsimusena püstitab töö autor järgneva küsimuse: millised on võimalused töötajate (tõhusamaks) jõustamiseks hotellis L'Ermitage? Küsimusele vastuse leidmiseks uuritakse, kui jõustatult ettevõtte eesliini töötajad end tunnevad ning mil määral hotellis L'Ermitage töötajate jõustamist rakendatakse. Lõputöö eesmärgiks on välja pakkuda võimalusi, kuidas ettevõtte saaks jõustamise rakendamise abil suurendada enda eesliini töötajate pühendumust ja motiveeritust. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- Koostada teoreetiline ülevaade töötajate jõustamisest ning selle rakendamise võimalustest toetudes varem selles valdkonnas läbiviidud uuringutele.
- Valmistada ette erinevate autorite käsitlustele tuginedes uuringu mudel töötajate jõustatuse uurimiseks hotellis L'Ermitage.
- Analüüsida läbiviidud uuringute tulemusi.
- Teha järeldused ja pakkuda välja ettepanekud eesliini töötajate jõustamiseks hotellis.

Antud lõputöö koosneb kolmest osast. Kõigepealt avatakse jõustamise termini sisu ning leitakse võimalused selle rakendamiseks. Uuritakse, kuidas see avaldab mõju töötajate töösooritusele ning millised on võimalused jõustamise mõju mõõtmiseks ja hindamiseks. Töö teine ehk empiiriline osa kirjeldab lühidalt uurimisalust ettevõtet ning uurimisprotsessi. Analüüsitakse eesliini töötajate ja vastava osakonna juhtide seas läbiviidud uuringute tulemusi. Töötajate ja juhtide hinnangute koosmõjul saadakse terviklik pilt hotelli töökeskkonna hetkeolukorrast. Lõputöö viimases sünteesivas osas toob töö autor välja uuringutulemuste järeldused ja ettepanekud töötajate jõustamiseks hotellis L'Ermitage.

Lisaks on töö lõpus kokkuvõtte, kasutatud kirjanduse loetelu, lisad ilmestamiseks uuringu läbiviimisel kasutatud uuringumeetodeid ning viimaseks ingliskeelne resüme. Töö

koostamisel kasutatakse peamiselt erinevaid ingliskeelseid allikaid, millest suure enamuse moodustavad teaduslikud artiklid. Sealjuures tuginevad paljud hiljutised väljaanded varem antud valdkonda uurinud autorite seisukohtadele, misjuures ka töö autor kasutab mõnel juhul algallikaid. Tulenevalt sellest, et jõustamise rakendamine ei ole Eestis väga levinud, ei ole selle kohta ka palju eestikeelset kirjandust avaldatud.

Lõputöö tulemusi on võimalik arvesse võtta uurimisalusel ettevõttel parendamiseks enda praegust töökeskkonda. Uuringute tulemuste analüüs ja järeldused annavad juhtkonnale ülevaate hetkeolukorrast eesliini töötajate seas. Autori poolt välja pakutavaid ettepanekuid eesliini töötajate tõhusamaks jõustamiseks on võimalik kasutada probleemkohtade lahendamiseks hotellis, mis parandaks suhteid töötajatega ja tulemusena avalduks positiivses mõjus ettevõtte tulemuslikkusele.

1. JÕUSTAMISE OLEMUS JA SELLE MÕJU TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSELE

1.1. Jõustamise teoreetilised käsitlused

Termin „jõustamine“ (inglise keeles *empowerment*) ilmus esimest korda juhtimiselases kirjanduses 1980ndate aastate alguses. Kontseptsioon on enamlevinud madala võimuulatusega riikides (lääneriigid), ning vähem rakendatakse seda pika võimudistantsiga riikides, nagu näiteks Aasia maades. (Gill jt 2010: 263–264) Ka Eestis on töötajate jõustamine veel vähelevinud ning suhteliselt tundmatu kontseptsioon ehk aktsepteeritakse pigem võimu ebavõrdsust.

Sõnal „*power*“ on inglise keeles kaks tähendust, jõud ehk võime midagi teoks teha ning võim ehk käsutamisõigus millegi tegemiseks (Macmillan ... 2002). Sellest tulenevalt on ka termini *empowerment* eestikeelseteks vasteteks jõustamine ja võimustamine (ka võimestamine). Selle tähendust kasutatakse paljudes erinevates kontekstides, näiteks seaduse või kokkuleppe jõustamine, naiste võimustamine, tarbijate võimustamine. Antud lõputöös kasutatakse terminit aga töötajate ja täideviijate kontekstis.

Ühest definitsiooni jõustamisele ei eksisteeri. Holden (1999: 222) ütleb enda juhtumiuuringus, et üldiselt on võimustamist nähtud kui töötaja kaasamise algatust, mida kontrollib ja teostab juhtkond, et tõsta töötajate pühendumust ning toodete ja teenuste kvaliteeti. Ka kaasaegsemas kirjanduses põhinetakse eelkõige klassikute poolt välja toodud seisukohtadele. Ghosh (2013: 96) on kokkuvõtvalt toonud termini vaste järgnevalt: jõustamine on planeeritud ja süstemaatiline juhtide poolt töötajatele võimu ülekandmise protsess. Töötajatele antud mõjuvõim tähendab lisaks õiguste saamisele ka vastutuse võtmist.

Inimressursi võimustamine on asjakohasem tänapäeva konkureerivas keskkonnas, kus teadmustöötajad moodustavad valdava osa tööturust ning ettevõtted liiguvad detsentraliseeritud orgaanilist tüüpi organisatsioonistruktuuride suunas. (Baird, Wang 2010: 575) Tänapäeval väärtustatakse vastupidiselt võimu koondamisele tippu ja rangele kontrollile uusi teadmisi ja ideid ning koostööd jagatud eesmärkide, väärtuste ja visiooni nimel. Kasutatakse eelkõige demokraatlikku, sh osalevat ja delegeerivat juhtimisstiili, kus on vaja traditsioonilisest vähem töötajaid kontrollida ja otseselt juhtida. (Türk 2005: 384, 402)

Kiired muutused tänapäeva ärikeskkonnas ning keerukad sisemised ja välised väljakutsed, millega ettevõtted silmitsi seisavad, on teinud võimatuks ühel inimesel või isegi juhtkonnal kõikide tegevustega üksinda tõhusalt toime tulla. Keskastmejuhid ja eesliini töötajad peavad olema piisavalt võimustatud, et tõhusalt rahuldada klientide vajadusi. (Ye 2012: 90) Ettevõtetel on aina olulisem reageerida keskkonnas toimuvatele muutustele kiiresti ning töötajate jõustamine etendab loogilist võimalust saavutamaks selliseid eesmärke, kuna see kõrvaldab ulatusliku üles-alla suhtluse organisatsiooni hierarhias. Madalama astme töötajateni jõuab tööga seotud informatsioon õigeaegselt, neil on asjakohased teadmised enda tööalal ning nad kannavad vastutust tehtud otsuste eest. (Baird, Wang 2010: 578)

Jõustamine on kogum praktikatest, milles kombineerub informatsiooni jagamine, mõjuvõimu delegeerimine ja suurenenud töötajate autonoomia koos suurenenud meeskondade usaldusväarsusega. Töötajate umbusaldamine seevastu tõkestab mõjuvõimu delegeerimist. Võimustamist ei saa lihtsalt kehtestada, vaid töötajad peavad ka reaalselt tundma ennast psühholoogiliselt võimustatuna. (Raub, Robert 2012: 137) Jõustamine on oluline eesliini töötajate puhul, kuna nemad on see otsene kontaktpunkt küllastajate jaoks ja selleks vajavad nad ka autonoomiat, et tegeleda efektiivselt küllastajate muredega (Ayupp, Chung 2010: 561).

Kui töötajatele antakse suuremad õigused otsuste langetamisel, siis nad suurema tõenäosusega usaldavad organisatsiooni rohkem ning nõustuvad, et nendevahelises suhtes on vastastikune mõju. Kui töötajad kord juba tajuvad tööandja usaldusväarsust, siis suure tõenäosusega nad riskivad ja panustavad kordades rohkem oma töös ning tunnevad suuremat emotsionaalset seotust organisatsiooniga, kui need, kes kahtlevad

ettevõtte usaldusvääruses. Lisaks viitab juhtkonna usaldamine töötajate suuremale organisatsioonilisele pühendumusele, mis omakorda paneb nad tegutsema kui omanikud. (Men 2011: 435; Kim jt 2012: 12)

Majutussektoris on võimustamisel kasumlik seos juhtkonna tootlikkusega. Jõustatud töökeskkonnas võivad juhid loota enda alluvate võimekusse ja valmisolekusse võtta initsiatiiv enda kätte, selle asemel et raisata aega määrates kindlaid ülesandeid ja kontrollides alluvate sooritust. Ühtlasi jääb töötajate jõustamise korral juhtkonnal rohkem väärtuslikku tööaega tegemaks ülesandeid, mis lisavad organisatsioonile rohkem väärtust, sealjuures detailsemate strateegiatega tegemine ning pikaajaliste organisatsiooni eesmärkide kaardistamine. Töötajate jõustamist on kiidetud kui olulist vahendavat sammu suureneva töötajate pühendumuse ja rikastatud organisatsiooni tulemuste kui terviku vahel. (Baird, Wang 2010: 575; Raub, Robert 2012: 144)

Türk (2005: 404) ütleb, et töötajate võimustamine ja võimu delegeerimine on lähedased mõisted ning seisnevad töötajate iseseisvuse, õiguste ja võimu suurendamises organisatsioonis. Jõustamist on vaadeldud kui motiveerivat nähtust, mis tähendab õiguse andmist, mitte aga üksnes delegeerimist. Delegeerimise protsess on enda käsitluselalt liiga piirav, et sobituda jõustamise keerulisse olemusse. (Conger ja Kanungo 1988: 474) Seega on oluline neid kahte terminit mitte samastada ning nende erisuse mõistmiseks toob töö autor välja tabeli 1.

Tabel 1. Erinevused jõustamise ja delegeerimise vahel (Empower people ... 2012)

Võtmetegur	Delegeerimine	Jõustamine
Vastutus	Isik, kes delegeeris	Jõustatud indiviid või meeskond
Fookus	Protseduurid, kontroll ja juhtimine	Tulemus ja saavutus
Loomus	Ülesannetel põhinev, piirav	Strateegial ja eesmärgil põhinev, innustab loomingulisust ja pakub vabadust
Mõõtmine	Pidev jälgimine	Etapid ja lõplik tulemus
Kultuurilised erisused	Korraldus	Usaldus
Organisatsioonilised probleemid	Juhtkonna probleem	Juhtimise probleem

Delegeerimine on sisuliselt mõjuvõimu eraldamine hierarhia erinevatel tasemetel olevatele inimestele. Traditsiooniliselt kaasnevad sellega igal tasandil õigustele piirangud. Teisalt jõustamine aga ulatub delegeerimisest üle, võimaldades indiviididel ja meeskondadel saavutada paremaid tulemusi. Delegeerimine põhineb ainult ettevõtte tulul, samal ajal kui jõustamine motiveerib inimesi, hõlmates indiviidide erinevaid õppimise ja arengu aspekte, mis võimaldab neil ettevõtte huvides käituda. Jõustamine vastupidiselt delegeerimisele ei ole ainult võimu üleandmine, vaid ka võimu vabaks laskmine, aidates inimestel võimu kasutada. (Conger ja Kanungo 1988: 474; Empower people ... 2012)

Jõustamine põhineb usul inimestesse, et nad oskavad teha õigeid otsuseid. Jõustatud indiviididele ja meeskondadele antakse võimalus kasutada enda nägemust sellest, kuidas eesmärke täita ja tööd teha. Sellisel juhul on töötajatel ainult aruandekohustus, samas kui delegeerimise puhul on põhirõhk kindlal korral ja protseduuridel. Võimustamine edendab loovust ja vabadust, mida delegeerimisega ei kaasne. Kõige õigem oleks rakendada delegeerimist ja jõustamist koos. Delegeerimine ilma võimustamiseta tihti põhjustab rahulolematust ja kartust töötajates. Kui töötajatel puudub vajaminev informatsioon, teadmised või võimed tegemaks sobivaid otsuseid, siis ei pruugi juhtkond olla rahul eesliini töötajate poolt tehtud otsustega. See omakorda suurendab hirmu ja rahulolematust ning ebalev keskkond mõjutab organisatsiooni negatiivselt. (Empower people ... 2012)

Organisatsiooni edukas ja stabiilne tegevus oleneb kõigi töötajate motiveeritusest ja tööle pühendumisest. Kui võim on koondatud organisatsiooni tippu, siis ei saa töötajad tõhusalt tööd teha, sest nad ei saa paindlikult ja kiiresti olukordadele reageerida. (Ghosh 2013: 96) Võimu detsentraliseerimine on oluline, kuna see annab töötajate käsutusse vahendid oma töö paremaks korraldamiseks ning suurendab samas lisaks ametlikule võimule ka mitteametlikku mõjuvõimu nende üle. Jagades töötajatega infot ja kaasates neid lihtsamatesse otsustusprotsessidesse rahuldatakse nende kuulumisvajadused ja lastakse töötajatel tunda end tähtsa ja võrdsena. See tugevdab organisatsioonikultuuri ja tõstab motiveeritust. Samuti suurendades töötajate mõju, enesejuhtimist ja -kontrolli on võimalik tõhustada tööd. (Türk 2005: 38–39, 41, 43, 408)

Turismi- ja majutusettevõtlastele on omane kõrge tööjõu voolavuse määr. Sellega kaasnevad nii otsesed (värbamine, töölevõtmine, koolitamine) kui kaudsed (ületöö, vähenev klientide rahulolu) kulud (Pearlman, Schaffer 2013: 217). Lisaks avaldab see negatiivset mõju kogu müügile, kuna uued töötajad läbivad õpiaja. Kauem töötanud töötajatel on organisatsioonispetsiifilised oskused ja teadmised, mis on olulised paremaks vastastikmõjaks klientidega. See fakt toob välja ka asjaolu, et on oluline võtta kasutusele võimalikud meetmed, et parandada organisatsioonilist pühendumist kõrgema taseme hotellides. (Kazlauskaitė jt 2009: 81) Ametikohad on oma iseloomult erineva pingelisuse ja töökoormusega, mis eeldab vastavat töökorraldust. Kuna värbamine on kulukas protsess, siis on organisatsioonil oluline välja töötada temale sobiv värbamisstrateegia ning kohandada see organisatsiooni vajaduste ja muutustega. Töötajate sobivuse hindamisel ja personali valikul tuleks arvestada ka töötajate töötulemusi, arengut ja edutamisevõimalusi. Võimalik on pakkuda pikaajalist lepingut, mis on ettevõttele kulukam, või ajutisi töölepinguid. Samas tuleks mõelda ka töö kvaliteedile, mille tase ajutiste töötajate puhul jääb madalamale. (Varts, Laurson 2012: 101–103)

Võimustamise rakendamine võimaldab kindlustada töötajate püsivuse, kuna see on märk sellest, et juhtkond tunneb huvi töötajate karjäärilisest arengust ning nad teadvustavad töötajate väärtust (Kim jt 2012: 16). Üha enam inimesi soovib vaheldusrikast tööd ning töötada erinevates ametites ja organisatsioonides. Üheks töötajate töörahulolu ja motiveerimise suurendamise võimaluseks on personali ja kompetentside arendamine, mis ühtlasi avardab karjäärivõimalusi. Töö sisukus tagab tööst saadava rahulolu ning töö rikastamine võimaldab töötajatel ennast teostada ning neid motiveerida. (Varts, Laurson 2012: 238, 251)

Kui seni on teatud, et töötajate valimine ja välja õpetamine on oluline faktor, siis preemiate ja teenindusstandardite sidemed on olnud selgelt vähema tähelepanu all (Ro, Chen 2011: 423). Sotsiaalse vahetuse teooria kohaselt tasustavad töötajad oma tööandjat läbi suurema tööpanuse, kui nad leiavad, et organisatsioon panustab inimressurssidesse koolitamise, jõustamise ja preemiate kaudu. Pühendunud töötajate hoidmine on kriitilise tähtsusega, kuna nemad esitavad töökohas suure tõenäosusega kõrgekvaliteedilist teenindust ning täidavad enda formaalse rolli nõudeid firma edukuseks. Koolitamise,

jõustamise ja preemia ühendatud olemasolu tekitab tulemusena organisatsioonis sünergia, mis võimaldab töötajate parema kaasamise ning viib kokkuvõttes töötajate suurema püsimiseni majutussektoris. Uuringud on ka näidanud, et tegemist on ka kõige olulisemate indikaatoritega kõrgtaseme tööpraktikate (*High Performance Work Practices*) puhul. (Karatepe 2013: 132–133).

Töötajate ehk sisese sihtrühma hinnang on ettevõtte oluliseks mainekujundajaks. Töötajaid on oluline varustada asjakohase info, vastasel juhul hakatakse kasutama mitteformaalsed infoallikaid. Tänapäeval on üha olulisemad elektroonilised kanalid. Kõige enam levinumaks on intranet ehk siseveeb, kuhu koondatakse töötajate jaoks oluline teave ning kus see ka salvestub. Oluline on tagada, et sealne info oleks kaasajastatud ning pakuks teatava regulaarsusega lugejatele uut materjali. (Varts, Laurson 2012: 81, 368, 374)

Organisatsiooni eduka tegevuse üheks eelduseks on veel töötasustamissüsteemi olemasolu. See tagab töötajate tööga rahulolu, motiveerituse ning eesmärgipärase ja pühendunud töötamise. Lisaks usaldavad töötajad sel juhul organisatsiooni rohkem, on lojaalsed ja teevad organisatsiooniga koostööd. (Varts, Laurson 2012: 292–293) Kim jt (2012: 11) ning Yavas jt (2010: 79) on üksmeelel, et koolitatud ja võimustatud töötajad peaksid saama väärilist tasu klientide teenindamise ja rahulolematute klientidega edukalt toime tulemise eest. Töötasustamissüsteem peaks sõltuma töösooritusest, mis on otseseks motiiviks töötajatele töötulemuste parandamisel. Organisatsiooni paindlikkuse, positiivse reputatsiooni ja tootlikkuse tõusu tagavateks vahenditeks on kohane palgasüsteem ja koolitus, värbamise ja valiku praktikad ning arenguestlused (Varts, Laurson 2012: 20).

Lisaks rahalisele hüvitamisele on oluline mitterahaline hüvitamine, mille all mõistetakse töötajatele meeldiva töö võimaldamist ja positiivse töökeskkonna loomist. See on seotud töötaja motiveerimisega ning nende vaimsete vajaduste rahuldamisega ja eneseteostuse tagamisega. Töötajate saavutuste ja initsiatiivi tunnustamine ning töökeskkond on samuti olulisteks motivaatoriteks, et töötajad ei tunneks, et nad on tööle võetud vaid tulu teenimise eesmärgil. Sageli alahinnatakse head ja tunnustavat sõna, kiitust ja naeratust, mis tegelikult on küll lihtne, aga tõhus juhtimisvõte. Töötajaid

tasuks meeles pidada ka tähtpäevadel (näiteks sünnipäevad), et tekiks kollektiivne ühistunne. (Türk 2005: 262, 264)

Töötajaid on oluline motiveerida, koolitada ning tunnustada. Kuna eesliini töötajad peavad tihti klientide soovidele kiirelt reageerima, siis peab neil olema vastav teave ning kindlus ja usaldus organisatsiooni suhtes, et võtta endale vastutus. Kompetentne ja motiveeritud töötaja töötab suurema tõenäosusega organisatsiooni huvides. Seega jõustamisest kui efektiivset inimressursi kasutamisest saavad kasu nii ettevõtte kui individid (võidan-võidad koostöö).

1.2. Jõustamise rakendamine

Jõustamise kontseptisooni üheks selgituseks on organisatsiooni ja üksikisiku erisus. Vastavalt saab eristada personalijuhtimise praktikat, kus jagatakse võimu alluvatele (organisatsiooniline/ struktuurne jõustamine) ja üksikisiku taju võimust, mis on talle antud (psühholoogiline jõustamine). (Kazlauskaite jt 2012: 141) Enamus töötajate jõustamisega seotud empiirilistest uuringutest on keskendunud psühholoogilisele vaatenurgale, mis pöörab tähelepanu üksiku töötaja jõustamisega seotud tunnetele ja kogemustele. Teisel juhul on mõningad uurimused pühendunud ka organisatsioonilise jõustamise uurimisele. Sellisel juhul vaadeldakse juhtkonnapoolset jõustamise rakendamise algatust keskendudes mõjuvõimu ja vastutuse delegeerimisele organisatsiooni hierarhia alumises pooles. Struktuurse lähenemise kasutamine võimaldab hinnata töötajate jõustamist objektiivsemalt. Psühholoogilise jõustamise puhul antakse enesetajul põhinev hinnang, mis võib olla mõjutatud individuaalsetest teguritest, nagu iseloom, perekondlik olukord ning sotsiaalne taust. (Baird, Wang 2010: 577)

Organisatsiooniline võimustamine viitab organisatsioonilistele tegevuspõhimõtetele, tavadele ja struktuuridele, mis võimaldab töötajatele suuremat vabadust teha otsuseid ja kasutada mõjuvõimu, mis puudutab nende tööd. See näitab arusaama võimu jagamisest tööandjate ja nende töötajate vahel. Psühholoogilise jõustamise vaade liigub eemale traditsioonilistest juhtimispraktikatest ning vastupidiselt tähtsustab töötaja ettekujutust ja tunnetust. (Greasley jt 2008: 41)

Kazlauskaite jt (2009) uuringus vaadeldud Leedu ja Taani kõrgema taseme hotellide töötajate psühholoogiline jõustatus oli suurem kui organisatsiooniline jõustatus. Ühe seletusena toodi välja, et kliendiga kokku puutuvad töötajad on kõrgema taseme hotellides üleharitud enda töö jaoks. Kuna antud vallas on edutamise võimalused suhteliselt piiratud, siis kõrgelt haritud inimest on raske meelitada. Seega peaksid tööandjad võtma seda arvesse töötades välja kriteeriumeid uute kandidaatide jaoks. Kui töötaja ei näe arenguvõimalusi, siis võib ta kiirelt otsida endale teise töökoha. (Kazlauskaite jt 2009: 81)

Töötajaid saab võimustada nii individuaalsel kui meeskonna tasandil. Kuna inimesed töötavad ettevõttes ühiste eesmärkide nimel on oluline meeskonnatöö. Vastavalt osakondadele on töötajatel ülesanded, mis omavahel ära jagatakse, et tervikuna jõuda ühtse tulemuseni. Meeskonna jõustamine viitab jagatud arusaamale meeskonnaliikmete vahel, arvestades meeskonna kollektiivset jõustatuse taset. Tulemusena moodustavad jõustatud töötajad tihti isejuhtivaid meeskondi. Jõustamisel on väga sarnane tähendus ja funktsionaalne side nii individuaalsel kui meeskonna tasemel. (Seibert jt 2011: 986)

Organisatsioonikultuur on see, mis mõjutab töötaja jõustamise protsessi. Täpsemalt, kultuur määrab jõu kasutamise, mis lõpptulemusena mõjutab jõustamise kulgu. Jõustamine tähendab muudatust terves organisatsioonikultuuris, mitte ainult, et antakse töötajatele info ja lubatakse neil kõike teha. Sellisel juhul puudub töötajatel kindlus enda tegevustes, kuna puudub juhtkonnapoolne toetus. (Ghosh 2013: 103)

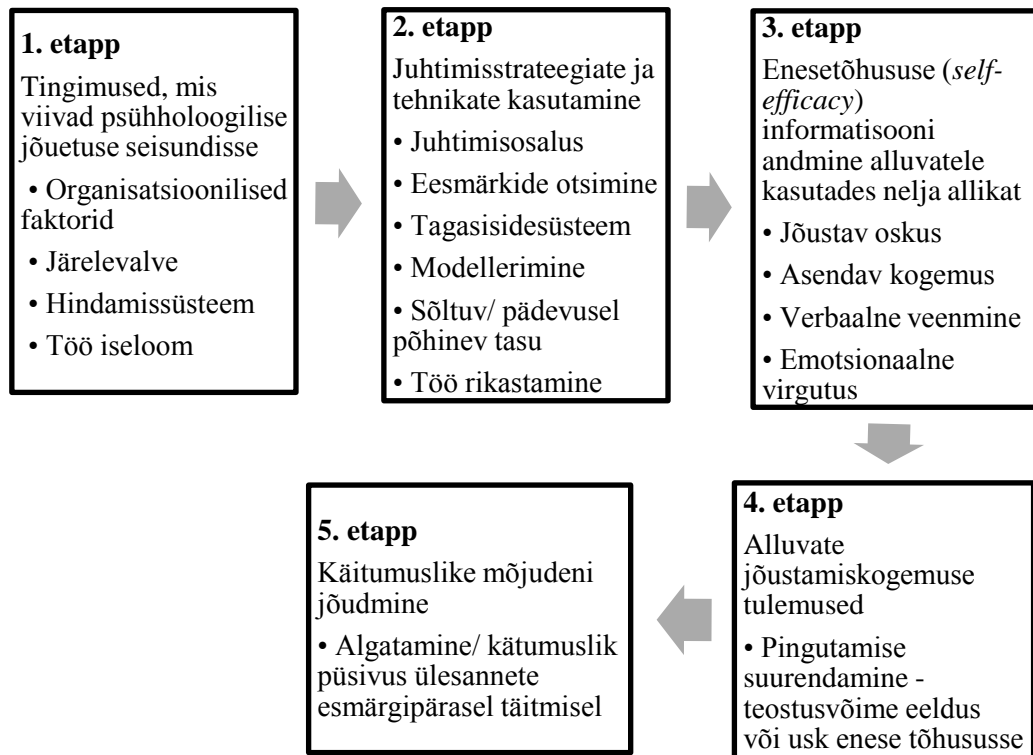
On väidetud, et lihtsam on omaks võtta töötajate jõustamist nendel organisatsioonidel, milles on rohkem meeskonnatööle ja klientidele orienteeritud kultuur. Organisatsioonikultuur informeerib töötajat sellest, mida organisatsioon väärtustab ja seeläbi mõjutab ning julgustab neid käituma soovitud viisil. Tulemuseks on järjekindlam eetiline käitumine, arenenud klientide teenindamine, suurenenud tõhusus ja tootlikkus, paremad tulemused, töötajate lojaalsus ja enesekindlus, usaldus ning kvaliteetne töötaja ja organisatsiooni vaheline suhe. Puudused suhtluses võivad vastupidiselt jätta töötajad ettevalmistamata võtta rohkem vastutust. Seega on juhtkonnal oluline edendada organisatsioonis sellist kultuuri, mis soodustab rakendama töötajate jõustamist. (Baird, Wang 2010: 578; Suresh 2012: 1; Men 2011: 436)

Ükski inimene ei saa kunagi olla täielikult jõustatud. Ei ole läve, mille ületamisel saab määratleda, et inimene on nüüd jõustatud. See on saamisprotsess, mitte ülesanne või lõpptulemus eraldi. See on osa ettevõtte kultuurist, läbipaistev tegevus, mida keegi otseselt ei näe, kuid mida võib tunda õhkkonnas tervikuna. Lisaks ei ole jõustamine kiire ega lihtne ettevõtmine; see võib võtta aastaid. Alustavate ettevõtete teadlikud juhid saavad aga vältida mittejõustatud organisatsiooni negatiivset mõju rakendades jõustavat juhtimisstiili juba algusest peale. (Fox 1998)

Jõustamise rakendamise aluseks on selle õpetamine ja süvendamine töötajatesse. Õpetuse eesmärk on vajalike oskuste arendamine ja täiustamine, mis võimaldaks töötajatel efektiivselt toime tulla enda suurenenud mõjuvõimu ja vastutusega ning harjutada head otsustusvõimet. Kuna jõustamine annab töötajatele loa teha finantsilisi järeleandmisi klientidele, siis õpetus on oluline just selles osas, et vältida liiga palju „äraandmisi“ ja muid „kulukaid“ otsuseid. (Klidas jt 2007: 74) Baird ja Wang (2010: 587) leidsid oma uurimuses ka, et väljaõppe tase on positiivselt seotud töötajate jõustamise määraga.

Kui senine ettevõtte poliitika või arusaamine sellest, kuidas asju tehakse muutub praeguses olukorras ebatõhusaks, siis hakkavad inimesed tundma ennast ebamugavalt. Seda nimetatakse kognitiivseks dissonantsiks. Selles punktis on inimesed valmis õppima või arendama uut arusaama efektiivsest ettevõtte toimimisest. Kui aga uued väljakutsed on liiga rasked, pöörduvad inimesed tagasi vanade tõekspidamiste juurde ning väldivad õppimise protsessi. Selleks, et inimesed ei taanduks ega läheks tagasi vanade mittetoimivate arusaamade juurde on vaja neid piisavalt toetada. (Fox 1998)

Kui töötajad tunnevad ennast võimetuna, siis tekib vajadus nende võimustamiseks. Conger ja Kanungo (1988: 474) on defineerinud jõustamist kui töötajate ülalt-alla volitamise protsessi, delegeerides neile võimu, osalist iseseisvust ja vastutust, et harjutada kontrolli tööga seotud situatsioonide ja otsuste üle. Võimustamise protsessi saab vaadelda viie-etapiliseks, mis on kujutatud joonisel 1. Congeri ja Kanungo poolt välja töötatud võimustamise protsessi rakendamine kehtib nii indiviidide kui ka organisatsiooni kui terviku peal. Autori hinnangul annab joonis väga hea ülevaate jõustamise kulgemise protsessist.



Joonis 1. Jõustamise protsessi 5 etappi. Allikas: Conger, Kanungo 1988: 475.

Esimene etapp sisaldab organisatsiooni ja sellega seotud tegevuste aspektide kaalutlemist, mis tekitavad töötajates mittejõustatuse tunde. Olemuselt näeb etapp ette, et määratakse töötajate oma äranägemise järgi toimimise õigused või näidatakse töötajatele, et nende osalemine on ettevõttele tähtis. Teine etapp kätkeb endas erinevaid juhtimisega seotud tegevusi, mis aitavad töötajatel tõsta enda tõhususe tunnet. See tähendab eesmärkide seadmist, sobiva tagasisidesüsteemi välja töötamist, pädevusel põhinevat hindamissüsteemi, toetavat juhtimisstiili ning mitmekülgeid, vaheldusrikkaid ja oma äranägemist kaasavaid töökohti. (Lashley 2001: 25)

Kolmas arengujärk pakub alluvatele enesetõhususe informatsiooni erinevatest allikatest. Informatsiooni pakkumist selle kohta, kuidas inimese tõhusus areneb, peetakse oluliseks tunnuseks indiviidi taju ja uskumuste arendamisel enesetõhususse. Informatsioon isiklikust efektiivsusest tuleneb isiklikust hinnangust oma enda arengule, võrreldes ennast teistega, suulisest tagasisidest ja emotsionaalselt toetavast keskkonnast, mis rõhutab usaldust ja loob kindlust. See omakorda viib etappi neli, milles jõustatud töötajad arendavad enda püüdlusi ja isiklikku tõhusust. Sellele järgneb viies staadium,

milles jõutakse käitumuslike muutusteni, kus jätkuvate püüdluste tulemusena saavutatakse organisatsioonilised eesmärgid. (Lashley 2001: 25–26)

Edukaks töötajate jõustamiseks tasuks järgida ka kindlaid põhimõtteid. Kuigi igal organisatsioonil on oma eripärad, on üldised printsiibid, mille järgi ennast kohandada, samad. Jõustamine saab alguse jõustatud juhtidest ja vastavast juhtimisstiilist, seega on põhimõtted suunatud juhtkonnale arendamiseks organisatsioonis vastavat kultuuri, mis võimaldab töötajatel tunda ennast jõustatuna. Ye (2012) poolt välja töötatud 7 jõustamise põhimõtet on järgmised:

- 1) jõustamine on võimu laiendamine, mitte lahjendamine;
- 2) määra jõustatud töö sisu ja ulatus;
- 3) mõista ja arenda töötajate võimeid;
- 4) aita töötajatel koguneda „väikeste võitude“ kogemustel;
- 5) autonoomia lubamine tööil;
- 6) küsi avatud küsimusi ja kuula hoolikalt;
- 7) anna positiivset tagasisidet.

Jõustamine on juhtide võimuulatuse pikendamine ehk võimu laienemine üle terve organisatsiooni võimaldades töötajate isiklikku arengut ja arendades meeskonnatööd. Töötajatele on oluline selgeks teha, mida juhtkond neilt ootab ning millised on õiguste, kohustuste ja võimu määr ning piirid, et töötajatel oleks selge, mille eest nad vastutavad on. Samuti kuidas nende tegevus mõjutab ettevõtte üldist käekäiku. Isegi, kui töötajad on jõustatud, siis võib protsess ikkagi läbi kukkuda, kui töötajad ei suuda enda uute kohustustega toime tulla. Seega kõigepealt on oluline teha selgeks töötajate võimed ja oskused, mis omakorda võimaldab sobivalt ülesandeid määrata. Ka õpetamine ja tagasiside andmine ja küsimine võimaldavad töötajate spetsialiteeti arendada. Andes töötajatele ülesandeid, mis ületavad nende pädevusala, võimaldavad need neil saada kogemusi ning enesekindlust suuremateks väljakutseteks. Kui töö on liiga raske, võib see olla heidutav, kuid kui see pole piisavalt väljakutsuv, siis töötajad ei ületa ka enda mugavustsooni. (Ye 2012: 91–92)

Osalise iseseisvuse lubamine tööil tähendab töötajatele töö laia raamistiku kindlaks tegemist. Kui töötajad on seesmiselt motiveeritud tegema tööd enda parima äranägemise

järgi, mitte toetudes ettekirjutatud reeglitele, siis kogu ettevõtte toimimine paraneb. Seejuures tuleb kindlasti selgeks teha, et suurem iseseisvus tähendab ka suuremat vastutust, et enda vabadusega ei kahjustataks ettevõtte väärtust ega tegevust. (Ghosh 2013: 98) Eduka jõustamise eeltingimuseks on töötajatega suhtlemine. Töötajate tõekspidamised on väga olulised, kuna jõustatus ei ole püsiv, kinnistatud reaalsus, mida jagatakse kõigiga. Pigem see, kuidas seda kogetaks varieerub inimeselt inimesele. (Ayupp, Chung 2010: 562) Samuti on oluline positiivse tagaside andmine edukalt tehtud töö eest. Tunnustamine ja komplimendid tõstavad enesekindlust. Negatiivse tagasiside andmisel peab aga jälgima, et see ei oleks liiga emotsionaalne, vaid arendav, näidates kuidas järgmine kord olukorda lahendada. (Ye 2012: 93)

Seega, selleks et olla tõeliselt jõustatud vajavad töötajad võimu ja nõustamist, ning oskusi, et teha otsuseid, mis oleks muidu tehtud nende ülemuste poolt (Kazlauskaitė jt 2012: 141). Kui jõustatud inimesed tunnevad ennast tähendusrikaste ja kasulikena, siis nad annavad ka enda tegudes endast parima (Tohidi, Jabbari 2012: 831). Ye (2012: 93) toob ilmeka näite jõustamise olulisusest: orkestri dirigent ei tee heli. Tema ülesandeks on panna orkestri liikmed tegema heli, milleks ta peab enda võimu jagama.

Klidas jt (2007) uurimus kinnitab ideed, et suurema tõenäosusega käituvad eesliini töötajad jõustatult, kui neil on julgustus, toetus, usaldus ja kindlus enda ülemuste poolt. Sellised jõustavad märgid annavad otseselt ja kaudselt töötajatele mõista, mida ettevõttes väärtustatakse ning mida juhtkond nendelt ootab, seejuures vähendades kaheti mõistetavust ja vastuolusid. Eksimusi peaks võtma kui õppimisvõimalusi ning juhid peaksid mõtlema täiendava juhendamise ja töötajate koolitamise peale. Jõustamine eeldab mittesüüdistavat organisatsioonikultuuri, kus veaolukordi arutatakse toetaval ja üksteist mõistvalt viisil. Vastasel juhul kardaksid töötajad enda peale vastutust võtta ning tõenäoliselt väldiksid riski teha otsuseid ilma eelneva ülemusepoolse heakskiiduta. (Klidas 2007: 76) Ettevõtte Morgan Management Consulting on enda kodulehel toonud välja ühe juhi tsitaadi: „Ma lasin neil (alluvatel) õppida iseseisvalt, tehes vigu. Oli aegu, kui pidin toetama ideid, mis ei olnud alguses väga head, kuid kokkuvõttes töötasid päris hästi.“ Iga inimene õpib kõige paremini iseenda vigadest, seda nii eraelus kui tööl.

Clark jt (2009) räägivad enda uurimuses juhtimisstiili mõju olulisusest hotellitöötajate pühendumusele ja teeninduskvaliteedile. Juhtimise ja eestvedamise stiil on juhi tegutsemislaad juhi rolli täitmisel ja püstitatud eesmärkide realiseerimisel. Juhtimisstiilid erinevad selle poolest, kuidas juht suhtub töötajatesse ning kuidas kaasab neid koostegevusse, juhtimisse ja otsustamisse. (Türk 2005: 396, 402) Juhid, kes on pühendunud teeninduskvaliteedile ja rakendavad jõustavat juhtimisstiili saavad luua vastava kliima, mis annab edasi nende pühendumuse teeninduskvaliteedile nende eesliini töötajatele. See omakorda viib motiveeritud töötajateni, kes suurema tõenäosusega jagavad organisatsiooni väärtusi, saavad aru enda rollist organisatsioonis, on tööga rohkem rahul ning etendavad hotellikülastajate teenindamisel kõrgemal tasemel kvaliteeti. Samuti on oluline enda alluvatega koos töötamine, et näidata nendele eeskujut, mida juhtkond ootab eesliini töötajatelt klientide teenindamisel. Clark jt (2009: 209)

Kompetentne juhtimine tagab organisatsiooni arengu ja edukuse, mis omakorda on töötajate väärilise hüvitamise eelduseks. See seisneb ka õiglastes otsustes ja tasustamises, mille puhul juhitudakse organisatsiooni eesmärkidest ning arvestatakse töötulemuste ja huvidega. Kui juhtkond suudab näidata töötajatele, kuidas nende töötulemused on seotud organisatsiooni eesmärkidega suurendab see töötajate pühendumist ettevõtte strateegia elluviimisel. Juhid peaksid hoiduma juhtimise tsentraliseerimisest, võimustama töötajaid ning looma alluvatega avatud meeskonnasuhted. Kasuks tulevad ka mitmesugused ühisüritused, mis võimaldavad töötajal tunnetada end organisatsiooni olulise liikmena. (Türk 2005: 185, 264)

Töötaja jõustamine mängib olulist rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Seega õige ja efektiivne töötajate jõustamise protsess on organisatsiooni vajaduseks. Põhjused, miks osad organisatsioonid ei suuda seda aga efektiivselt tööle rakendada, on järgmised: tippjuhtkonna toetuse puudumine ja autokraatlik lähenemine; töötajad arvavad, et võimustamine on seotud kärpimisega ning meeskondadevahelise ebaausa konkurentsi tekitamisega; töötajate kompetentsuse, tahte ja soovi puudumine ning ebasoodne organisatsioonikultuur. (Baird, Wang 2010: 576; Ghosh 2013: 102–103)

Töötajate võimustamise puhul näevad juhid mõnikord ohtu kontrolli nõrgenemises protsesside ja inimeste tegevuse üle. (Türk 2005: 405) Juhid ning eriti just eesliini juhid

on tihti üheks peamiseks takistuseks organisatsioonilise jõustamise rakendamisel, kuna nad kardavad kaotada võimu. (Kazlauskaitė jt 2012: 154) Võimustamine vastupidi aga aitab juhi mõjuvõimu suurendada jagades seda töötajatega. Juhtidele jääb endiselt suurem autoriteet ja formaalne võim ning samuti mentori roll. (Fox 1998)

Töötajate jõustamisel võib olla negatiivne mõju, kui selle rakendamisel tehakse vigu. Näiteks suurenenud töötajate enesekindlus võib viia ülbuseni. Kuna informatsioon liigub jõustamise puhul ettevõttes vabalt, siis on risk, et konfidentsiaalne ja turvalisusega seotud teave lekib osapooltele, kellel ei tohiks olla seda tüüpi teabele ligipääsu. Töötajatele antakse vabadus võtta vastu otsuseid, kuid eesliini töötajatel tihti puudub vastav kogemus teha põhjalikke otsuseid, seega suurenevad vead ning ebavajalikud riskid ettevõttele. Lisaks eelnevale võivad kannatada isikutevahelised suhted, kuna kui töötajatel on võim teha otsuseid ja nendega kaasnevad eksimused, mis juhtkonnale ei meeldi, siis ajapikku pinge õhkkonnas kasvab ning konfliktide tõttu võib tekkida vaenulik keskkond. (Robertson 2014) Ennetades aga riske ja võimalikke negatiivseid mõjusid, saab kasutada võimustamise positiivseid külgi.

Töötajatele on oluline selgeks teha, et jõustamisega ei kaasne ainult õigused, vaid ka kohustused. Jõustamine algab vastavast juhtimisstiilist ja organisatsioonikultuurist. Et seda efektiivselt tööle rakendada on vaja järgida vastavaid etappe ning põhimõtteid. Jõustamine jaguneb kaheks: psühholoogiline ja organisatsiooniline jõustamine, mis tähendab, et jõustamise rakendamine on oluline ettevõtte igal tasandil. Järgnevalt uuritakse lähemalt jõustamise mõju töötajate töösooritusel ning selle mõõtmise ja hindamise võimalusi.

1.3. Jõustamise mõju mõõtmine ja hindamine

Selles alapeatükis tuuakse välja millised on võimalused töötajate jõustamise mõõtmiseks ja hindamiseks ning kuidas jõustamine mõjutab töötajat ja tema töösooritust. Töötajate jõustamine on laialt hinnatud kui paljutõotav lähenemine arendamiseks tegevustõhusust ja kvaliteetset klienditeenindust. Jõustamine tagab töötaja rahulolu, mis viib kõrge teenindustasemeni ja kliendi rahuloluni ning tulemusena avaldub suuremas kasumlikkuses. (He jt 2010: 37; Raub, Robert 2012: 136) Türk (2005: 150) on toonud välja võimustamise ja töö tõhususe vahelise seose: võimustamine → otsustamisõigus →

initsiatiiv → kohusetunne → vastutustunne → pühendumus → kompetentsus → tõhusam töö.

Personali hindamine on töötajate tõhusa juhtimise eeltingimuseks, aidates luua töötajate motiveerimiseks ja hüvitamiseks sobivad tingimused. Esmalt tuleb paika panna hindamise meetodid, hinnatavad objektid ning metoodika, seejärel saab teostada hindamisprotsessi. Personali hindamise eesmärkideks on personali kujundamise ja rakendamise tõhustamine ning selle kaudu organisatsiooni tegevuse parendamine. Töösoorituse hindamise põhinäitajaks on töötulemused, tegevus ja pädevus. Töötajad sageli kardavad hindamist, mistõttu on oluline nad kaasata hindamissüsteemide väljatöötamisse. See suurendab tulemuste usaldusväarsust ning ühildab paremini töötajate tööeesmärgid organisatsiooni eesmärkidega. (Türk 2005: 183, 188, 193) Tulemuste mõõtmisel on oluline mõõta nii rühma kui indiviide, kuna meeskonna moodustab rühm erinevaid inimesi. Tuleb luua nii individuaalsed mõõdikud, mis samas toetavad meeskonnatööd ja ühise tulemuse saavutamist, kui ka grupimõõdikud. (Varts, Laurson 2012: 203)

Töösoorituse hindamise põhieesmärkideks olevad vastandlikud suunad – kontrollimine ja arendamine, eeldavad nii minevikul põhinevaid kui tulevikule orienteeritud meetodeid. Võimalik on kasutada kvalitatiivset ja kvantitatiivset hindamismeetodit. Mida rohkem uurida jõustatuse kvalitatiivseid mõjutegureid, seda suurem ning aeganõudvam uuring on. Parimaid tulemusi annab erinevate meetodite samaaegne kasutamine ehk komplekshindamine, mida kasutatakse ka jõustamise hindamisel. Töö hindamisel on oluline arvestada ettevõtte eripäradega, et saada õige ja asjakohane pilt tulemustest. (Greasley jt 2008: 44)

Saab hinnata individuaalsel ja meeskonna tasemel psühholoogilist jõustatust. Samuti organisatsioonilist jõustamist ning jõustavat juhtimisstiili. Töötajate jõustatuse hindamisel kasutatakse nii hindamisskaalat kui tulemusjuhtimist (Türk 2005: 214–216). Eesmärgiline ja tulemusjuhtimine eeldavad organisatsiooni, allüksuste ja indiviidide huvide ning eesmärkide ühildamist (Türk 2005: 237). Lisaks on paljud jõustamist käsitlevad uuringud hinnanud jõustamist koos rahulolu, teeninduse kvaliteedi ja pühendumuse mõõdikutega, saamaks teada kuidas need üksteist mõjutavad.

Jõustatust hinnatakse paljude erinevate näitajate järgi. Enamlevinud psühholoogilise jõustamise hindamisskaala on välja töötanud Spreitzer (1995). Selle kohaselt jaguneb jõustamine neljaks: töö tähendus (*meaning*), pädevus (*competence*), enesemääramisõigus (*self-determination*) ja mõju (*impact*). Tähendus näitab töötaja väärtuse taset, kuidas ta enda tavalist tööd hindab; pädevuse alla kuulub enesemääramise vorm, mis avaldub tööajal või see kuivõrd inimene suudab teostada enda teenindusülesandeid oskuslikult, kui ta üritab; enesemääramisõigus näitab, kas töötaja käitumist tajutakse nii, nagu see oleks paika pandud tema enda poolt ning mõju viitab määrale, kuidas töötaja teeninduskäitumine muudab seda, kuidas ülesanne edukalt täidetud saab. (Spreitzer 1995: 1443–1444)

Chiang ja Hsieh (2012: 181, 187–188) uuring tegi kindaks, et psühholoogiline jõustamine mõjutas positiivselt töösooritust. Kui töötajad tunnevad isiklikult, et neile on antud kohane kontroll hotelli poolt, siis on neil ka suurem ajend töötada paremini. Kui töötajad tunnevad enda töö üle head meelt, siis nad tajuvad ka töö tähendust; sarnaselt, kui tajutakse, et nende töö mõjutab teisi, siis esinetakse paremini. Töötajate kõrge psühholoogiline jõustatus võimaldab vastata kiirelt klientide soovidele, mis omakorda parandab teeninduse efektiivsust ja töösooritust. Lisaks viitab see suuremale motivatsioonile teha enda tööd hästi. Samas on Yavas jt (2010: 69) toonud välja, et jõustamise vastuvõtt eesliini töötajate poolt ei ole alati kindel lahendus, kuna see võib põhjustada ka stressi, ei soovita endale liigset vastutust ega kohustusi. Seega ei tasu töötajaid üle koormata ning oluline on anda töötajatele eelnevalt vastav väljaõpe, et viia nad valmisolekuni olla jõustatud.

Meeskonna jõustamisel on neli mõõdet: tähendusrikkus (*meaningfulness*), potentsiaal (*potency*), autonoomia (*autonomy*) ja mõju (*impact*). Kõik need on samaväärsed individuaalsel tasemel jõustamise hindamisüksustega. Tähendusrikkus viitab sellele, kui olulisena, väärtuslikuna ja tasuvana meeskonnad enda ülesandeid tajuvad. Teine mõõde on defineeritud kui iga indiviidi hinnang enda meeskonna võimekusele sooritada tööviise kollektiivselt. Autonoomia hindab, mis tasemel meeskonnaliikmed tajuvad vabadust, iseseisvust ja diskreetsust enda töös. Ning viimaseks, mõju näitab, mil määral meeskond tajub, et nende osakond teeb tööd, mis on oluline ja tähtis organisatsioonile. (Erkutlu 2012: 561–562)

Matthews jt (2003) töötasid välja organisatsioonilise jõustamise skaala, kus hinnatakse kolme allosa: dünaamiline struktuuriline raamistik, otsuste tegemise kontroll ning informatsiooni jagamine. Hindamiskaala aitab tajuda kuivõrd töökeskkond soodustab töötajatel end jõustatuna tunda. (Matthews jt 2003: 299) Jõustaval juhtimisel (*empowering leadership*) on positiivne mõju töötaja psühholoogilisele jõustatusele nii individuaalsel kui meeskonna tasandil, mis omakorda mõjutab sisemist motiveeritust ja toetab loominguilisust (Zhang, Bartol 2010: 113). Jõustava juhtimisstiili hindamiseks on kasutatud 12-punktilist küsimustikku, kuhu alla kuulub neli mõõdet. Esmalt töö tähendusrikkuse suurendamine, teiseks otsuste tegemisse kaasamine, kolmandaks usk töötajate võimekusse ning viimaseks autonoomia lubamine. (Zhang, Bartol 2010: 122)

Kazlauskaitė jt (2012: 152–153) uuringust selgus, et organisatsioonilisel jõustamisel on statistiliselt oluline mõju töö rahulolule, tundelisele pühendumusele ja psühholoogilisele jõustatusele. Lisaks leiti, et info jagamist seostati negatiivselt psühholoogilise jõustamisega, mis tähendab, et töötajaid ei tohiks üle informeerida. Uuringu tulemusena toodi välja, et jõustamist on oluline rakendada kõrgema taseme hotellide puhul, kuna see viib järgnevate tulemusteni: motiveeritud ja tõhus personal, väiksem tööjõu voolavus ja sellega seotud kulud, suurenenud tootlikkus, kõrgem teeninduskvaliteet ja klientide kliendisõbralik käitumine, suurem kasum, suurem kliendi lojaalsus ning parem töötajate teadmiste ja oskuste kasutus.

Khalilzadeh jt (2013: 866, 877) tõid enda uurimuses välja, et tööga rahulolu mõjutab organisatsioonilist pühendumust, töötaja jõustatust, küllastajate rahulolu ja teeninduse kvaliteeti, mis kokkuvõttes mõjutab hotelliette võtte üldist muljet. Töörahulolu ei mängi ainult olulist rolli klientide tajul teeninduskvaliteedist (otsene ja positiivne mõju), vaid samuti vahendab jõustamise ja teeninduskvaliteedi vahelist suhet.

Gazzoli jt (2010) uuring kinnitab personalijuhtimise ja teeninduskvaliteedi vahelist seost sellega, et teenindusettevõtete, nagu hotellid, restoranid, pangad ja nende klientidega kokkupuutuvate töötajate vahel on väga õhuke piirjoon. Kuna kliendid ja nendega kokku puutuvad teenindajad töötavad väga lähestikku, järgivad üksteist ning neil on suur vastastikune mõju, siis see, mida töötajad kogevad enda töökeskkonnas kandub üle ka klientidele. Juhtimisalases kirjanduses on vaieldud, kas kasutada töö rahulolu hindamisel ühepunktulist või mitmeküsimuselist skaalat. Kui hinnata üleüldist

tööga rahulolu, siis piisab üheväitelisest skaalast: „kui rahul või rahulolematu on töötaja enda tööga üldiselt“. Mitmeelemendiline küsimustik aga hindab kindla töö erinevaid tahke. (Gazzoli jt 2010: 61, 67)

Töötajate võimustamisega ühildub ka mitmeallikaline ehk 360-kraadiline hindamissüsteem, mis seisneb selles, et hindamisel tuginetakse erinevatele hindajatele ning hinnatav ise saab aktiivselt osaleda hindamisprotsessis. See võimaldab kaasata töötajaid rohkem juhtimisse, andes neile võimaluse hinnata, kuidas nad organisatsiooni tegevust tajuvad. Tuginetakse eelkõige ankeetküsitlustele ja intervjuudele, mis võimaldavad saada infot ka varjatud ja alles esile kerkivate probleemide ning vigade kohta. (Varts, Laurson 2012: 214–215) Ainult läbivaatuse käigus töötajate endi seas on võimalik mõõta jõustatuse taset, mis võib eksisteerida organisatsioonis (Ayupp, Chung 2010: 562).

Kõrgekvaliteediline teenindus nõuab üldiselt innovaatilist ja spontaanset käitumist, välja arvatud kõige rutiinsemates tegevustes. Kui eesliini töötajad tunnevad ennast jõustatuna võtta initsiatiiv ja lahendada teenindusega seotud probleeme tehes konstruktiivseid parendusettepanekuid, siis nende panus suure tõenäosusega viib arenenud teenuse hüvitamise ja teeninduskvaliteedini. (Victorino, Bolinger 2012: 196–197)

On jõutud järelduseni, et võimustatud töötajad on oma tööga rohkem rahul nii individuaalsel kui ka meeskonna tasemel. Võimustatud töötajatel on täheldatud ka suuremat organisatsioonile pühendumist ja vähenenud soovi organisatsioonist lahkuda. Lisaks parandab jõustamine töötaja enesetõhususe tunnet ning vähendab tööstressi taset, paneb nad tundma kindla ja tähendusrikkana enda tegevustes. (Spreitzer 2007: 61)

Jõustatud inimestel on tugev personaalne kontroll töö üle ja nad usuvad, et nad suudavad mõjutada töökeskkonna tulemusi. Enesetõhusust peetakse kõige olulisemaks osaks jõustamise puhul. Kui inimesed usuvad, et nad suudavad vastu võtta ja lahendada väljakutseid, siis nad kaasavad ennast ja võtavad uusi situatsioone vastu kindlameelsemalt. Kui töötajad suurendavad lisaks oskustele, võimetele, visadusele ja valmidusele enda enesetõhusust, et saavutada eesmärgid ja ületada takistusi, siis nad tunnevad ennast jõustatult. (Tohidi, Jabbari 2012: 829) Jõustatud ja mittejõustatud töötajate erinevusi kajastab järgnev tabel 2.

Tabel 2. Jõustatud ja mittejõustatud töötaja omadused (Lashley 2001: 12)

Jõustatud töötaja	Mittejõustatud töötaja
Valmis võtma vastutust	Väldib vastutuse võtmist
Aktiivne	Passiivne
Julge	Kartlik
Loominguline	Tavapärane
Energiline	Loid
Naudib elu	Ei naudi elu
Õnnelik	Masenduses ja õnnetu
Tervislik	Terviseprobleemidega
Kujutusvõimeline	Igav ja kujutusvõimetu
Iseseisev	Sõltuv
Individualistlik	Järgiv
Innovaatiline	Rutiinne
Huvitav	Ebahuvitav
Motiveeritud	Mittemotiveeritud
Valmis riskeerima	Ei taha võtta riske
Tähelepanelik	Tähelepanematu
Tööga rahulolev	Töös pettunud
Õrn	Peensuste osas mittetundlik
Kasutab intelligentsust täielikult	Ei kasuta enda intelligentsust täielikult
Kasutab inimesena kogu potentsiaali	Kasutab ainult osakest potentsiaalid

Nähtub, et jõustatud ja mittejõustatud töötajate omadustel on väga kardinaalsed erinevused. Jõustatud töötajad kasutavad enda potentsiaali, mittejõustatud töötajad on aga passiivsed ja ootavad, et otsuseid tehtaks nende eest. Hotelliettevõtluses sõltub ettevõtte edukus selle eesliini töötajatest – ettevõtte esindajatest, kes puutuvad kõige enam kokku klientidega. Töötajate võimustamist peetakse üheks tõhusaimaks juhtimispraktikaks vastamaks klientide vajadustele ning lahendamaks nende erisuguseid probleeme. Selleks, et töötajad ennast jõustatuna tunneks on oluline neile anda otsuse tegemise õigus ning vaba valik, kuidas enda tööd teostada. (Suresh 2012: 1) Ükski juht ei ole vaimustatud töötajast, kes oleks kartlik ja töös pettunud. Kuigi iga inimene erineb enda isikuomaduste poolest on ettevõttel võimalik luua vastav organisatsioonikultuur, kus töötajad tunneksid ennast õnnelikeks ning see omakorda vähendab läbipõlemise ohtu.

Töötajate jõustamine on eriti oluline just teenindussektoris, kuna teenuse loomine ja pakkumine leiab aset kliendi juuresolekul, ning kliendi rahulolu on lähedalt seotud teenuse kvaliteedi ja esitusega. Kliendid eeldavad, et nende vajadused ja soovid

täidetakse võimalikult kiiresti. Kui töötaja on jõustatud, siis tal on eelis pakkuda rahulolematule kliendile alternatiive ning kasutada enda loovust ja isiklike oskusi, et teha otsuseid ja vastata klientidele nii kiiresti kui võimalik. (Guchait jt 2012: 12; Yavas jt 2010: 71). Kui aga töötaja peab ootama, et tema ülemus lahendaks probleemi, siis kulub selleks rohkem aega, mis omakorda viib kliendi rahulolematuseni. Avaldused nagu „Vabandust, aga see ei ole mina, kes sellised reeglid on kehtestanud“; „See ei ole minu viga“ või „Ma pean küsima enda ülemuselt, kuid ma ei saa teda hetkel kätte“ on kindlad märgid vastavast ettevõtte poliitikast ning mittejõustatud töötajast. Kui aga töötajatele on antud vastav võim ning nad tunnevad, et olukorra lahendamine kuulub nende pädevusalasse, siis käitatakse ka vastutustundlikumalt ja tehakse tööd meelsamini, mis omakorda mõjutab positiivselt töötaja rahulolu taset. (Pelit jt 2011: 795–796)

Võimustatud töötajate algatusvõime, paindlikkus ja kiirete otsuste tegemine võimaldavad kiiremaid sidusvastuseid teenuse osaks saamise protsessis. Jõustatus avaldub nii töötaja olemuses kui töösoorituses. Mida jõustatumad töötajad on, seda tähendusrikkamaks nad enda tööd peavad ning seda rahulolevamad nad enda tööga on. Jõustamise puhul on majutusettevõtetel eelis suurenenud teenusekvaliteedil, arenenud teenuse hüvitamisel, ning lõpptulemusena suuremal kliendirahulolul. Jõustamise mõõtmisel ja hindamisel on oluline vaadata nii individuaalset kui meeskonna tasandit, sealjuures, kuidas töötajad tajuvad psühholoogilist ja organisatsioonilist jõustamist, et saada mitmekülgne ülevaade ettevõtte töötajate jõustatuse tasemest. Et saavutada organisatsiooni eesmäärke, on inimressursi jõustamine vältimatu ja tulemused on näidanud, et ilma jõustamiseta ei saa pikas perspektiivis olla edukad juhtkond ega organisatsioon.

2. TÖÖTAJATE JÕUSTAMINE HOTELL L'ERMITAGE NÄITEL

2.1. Ettevõtte lühitutvustus ja uuringute kirjeldus

Osaühing Hotel L'Ermitage on asutatud aastal 1999 ning hotell ise avati 2004. aastal. Ettevõtte tegevusalaks on majutus, toitlustus ja konverents. Hotell L'Ermitage asub Tallinna kesklinnas, Vanalinna külje all Kassisaba asumis aadressil Toompuiestee 19. 2013. aastal teostati juurdeehitus, mille tulemusena on tänaseks hotellis kokku 122 numbrituba, kaks restorani, konverentsiruum, *lobby* baar, pakihoiuruum, privaatsaun ja mullivann ning tasuline parkimisvõimalus nii maa-aluses kui väliparklas. Seoses juurdeehitusega mindi üle seniselt kolmelt tärnilt nelja täрни tasemele. (Hotel ... 2014)

Seisuga 31.03.2014 oli ettevõttes tööl 58 töölepinguga töötajat, 2 töövõtulepinguga töötajat ning üks lapsehoolduspuhkusel olev töötaja. Osakondi on hotellis 6 – toateenijad ja koristajad, vastuvõtuosakond, toitlustusosakond, köögitoimkond, turvatöötajad ning töömehed. Ettevõtte juhatuse moodustavad kaks omanikku ning üks juhatuse liige. Hotellitöötajate tööd korraldavad osakondade juhid, kes alluvad hotelli tegevdirektorile.

Organisatsiooni missiooniks on olla puhas ja turvaline hotell, kus on kiire ja sõbralik teenindus, kliendi rahulolu peetakse organisatsiooni rahuloluks. Ettevõtte visioon kõlab järgnevalt: L'Ermitage – hotell, mille stiilsus, kaasaegsus ja unikaalsus ületab iga külalise ootuse läbi personaalse tähelepanu. Eelnevast tulenevalt on sõnastatud eesmärgid: me tahame maksimaalselt palju püsikliente; saavutada tugev emotsionaalne side, et külaline oleks lojaalne, vähem hinnatundlik ja konkurentide pakkumistele inertne; töötajate turvatunde ja rahulolu tagamine. (Tere ... 2013: 1–2) Vastavalt ettevõtte turundusjuhi viimastele andmetele aastast 2012, on nende suurimaks

sihtrühmaks kliendid Venemaalt (25%), seejärel Soomest (23%), Saksamaalt (17%), ning Eestist (9%). L'Ermitage peab enda peamiseks kliendisegmendiks 25+ vanuses olevaid paare ning ärikliente.

Käesoleva töö raames uuriti ettevõtte eesliini töötajaid, kes puutuvad otseselt klientidega kokku. Samuti küsitleti eesliini juhte ja ühte vahetuse vanemat saamaks teada, kuidas nad hetkeolukorda hotellis hindavad. Uuring aitab jõuda töö alguses püstitatud uurimisküsimuse vastuseni. Uuringu üldkogumiks oli hotell L'Ermitage kõik eesliini töötajad ning valimiks on kõikne valim. Uuringu läbiviimise ajaks kujunes 10.–20.03.2014. Antud ajavahemikul töötas lepinguliselt Hotel L'Ermitage OÜ-s 15 eesliini töötajat: 2 portjeed, 4 hommikusöögiteenindajat, 4 restoraniteenindajat ja 5 vastuvõtuadministraatorit. Kasutati nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset uurimismeetodit ankeetküsitluse ja poolstruktureeritud intervjuude näol.

Uuringu läbiviija viis ankeedid hotelli 10.03.2014, kus vastuvõtjuht lubas need eesliini töötajatele edasi jagada. Ankeedi küsimused kooskõlastati eelnevalt hotell L'Ermitage vastuvõtjuhiga. Lõputöö autor selgitas ankeedi sisu ning selle kasulikkust ja vajalikkust. Intervjuud viidi läbi eesliini osakondade juhtidega – toitlustus- ja vastuvõtjuhiga ning ühe vahetuse vanemaga. Intervjueeritavad eelistasid teha intervjuu kirjalikult, kuna suure töökoormuse tõttu oli neil keeruline leida kindlat aega, millal võiks suulise intervjuu läbi viia. Intervjuude läbiviimise ajaks oli 27.03–08.04.2014.

Samu uuringumeetodeid on kasutatud varasemates töötajate jõustamisega seotud uuringutes (nt. Ayupp, Chung 2010; Greasley jt 2008; Kazlauskaitė jt 2009; Pelit jt 2011). Uuringu eesmärk oli välja selgitada kas ja kui võimestatud on hotell L'Ermitage eesliini töötajad. Ankeetküsitluses olid küsimused jaotatud järgnevatesse kategooriatesse: psühholoogiline jõustamine (Spreitzer 1995), organisatsiooniline jõustamine ja jõustav juhtimisstiil (Zhang, Bartol 2010; Matthews 2003), töötajate hinnang enda osakonna jõustatuse tasemele (Kirkman, Rosen 1999) ning informatsiooni liikumine, tasustamine ja üldine rahulolu (Wang, Lee 2009; Seibert jt 2004). Küsimused on kohandatud vastavalt ettevõttele.

Küsimustiku alguses oli sissejuhatav ja ankeeti selgitav lõik. Toodi välja, et iga vastaja säilitab anonüümsuse ning eesmärgiks on vastavalt tulemustele välja pakkuda võimalusi

töökeskkonna parendamiseks. Ankeetküsitlus koosnes neljakümne kaheksast väiteküsimusest, millele sai anda hinnangu 5-palli Likert-tüüpi skaalal. 1 tähendab seejuures ei nõustu üldse, 2 – pigem ei, 3 – nii ja naa, 4 – pigem jah, ning 5 – jah, kindlasti. 0 paluti vastajatel märkida siis, kui nad ei oska küsimusele vastata. Küsimustiku lõpus sooviti teada saada vastajate isikuandmeid. Samuti esitati staaži ja pühendumusega seotud küsimused ning ankeedi lõpus oli jäetud ruum, kuhu vastaja sai märkida enda kommentaare, märkuseid ja ettepanekuid.

Poolstruktureeritud intervjuud rakendati pärast esmaste andmete kogumist ja analüüsimist. Intervjuu vajadus põhines ankeetküsitluse tulemuste põhjuste täpsustamisel ning vastavalt nendele täiendava informatsiooni kogumisel. Uuriti, kas antud ettevõttes rakendatakse töötajate võimustamist. Samuti kuidas tegeletakse või kavatsetakse tegeleda probleemsete kohtadega ning milline on ettevõtte visioon tööjõu volavuse vähendamiseks. Ankeetküsitlus ja intervjuu küsimused on välja toodud vastavalt töö lisades 1 ja 2.

Ankeetküsitluste numbriliseks analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi Excel, kuhu sisestati kõikide ankeetide järjekorranumbrid ning seejärel küsimuste kaupa vastused. Andmete analüüsimiseks kasutatakse kirjeldavat statistilist analüüsi, leitakse näitajate aritmeetilised keskmised ja standardhälbed, lisaks iga väite miinimum- ja maksimumväärtus. Ankeetküsitluse lahtiste küsimuste ning intervjuude puhul kasutatakse kontentanalüüsi. Kõik tabelid ja joonised on töö empiirilises osas koostatud autori poolt.

2.2. Uuringutulemuste analüüs

Enne uuringu teostamist viidi läbi pilootuuring ajavahemikul 5.–7.03.2014 selgitamaks küsimustiku arusaadavust ja üheselt mõistetavust. Pilootuuringus osales üks vastuvõttutöötaja ning üks portjee. Nende hinnangul oli ankeet ja küsimused esitatud arusaadavalt ning nende täidetud ankeete sai hiljem ka uuringus kasutada. Ankeedid laekusid tagasi kõigilt viieteistkümnelt eesliini töötajalt.

Järgnevalt analüüsitakse ankeetküsitluste ja intervjuude tulemusi kirjeldava analüüsi meetodil. Ankeetküsitluste tulemuste ilmestamiseks koostatakse tabelid, mis kajastavad iga allosa küsimuste keskväärtuseid, standardhälbeid ning miinimum- ja

maksimumväärtuseid, nägemaks, kui palju vastajate vastused erinesid. Tabelid annavad ammendava ülevaate iga väite üldisest hinnangust. Lisaks analüüsitakse eesliini töötajate poolt välja toodud kommentaare, tulemusi osakondade kaupa ja tööstaaži järgi. Viimaseks toob autor välja intervjueeritud osakonnajuhtide ja vahetuse vanema seisukohtade sarnasused ja erinevused. Ankeetküsitlustele vastanutest neli täitjat olid mehed ja 11 täitjat naised. Vanusevahemikku 20–23 kuulus 8 vastajat, vanuserühma 24–27 kaks vastajat, ning vanusegruppi 28–31 esindas viis vastajat.

Esimene küsimusteplokk hindas psühholoogilist jõustamist, teine küsimusteplokk annab töötajate hinnangu organisatsioonilisele jõustamisele ja jõustavale juhtimisstiilile. Kolmas osa keskendub sellele, kuidas töötajad enda osakonna jõustatust tajuvad ja viimane allosa jaotub kolmeks: informatsiooni liikumine, tasustamine ja üldine rahulolu. Allolev tabel 3 toob välja ankeetküsitluse esimese allosa tulemused.

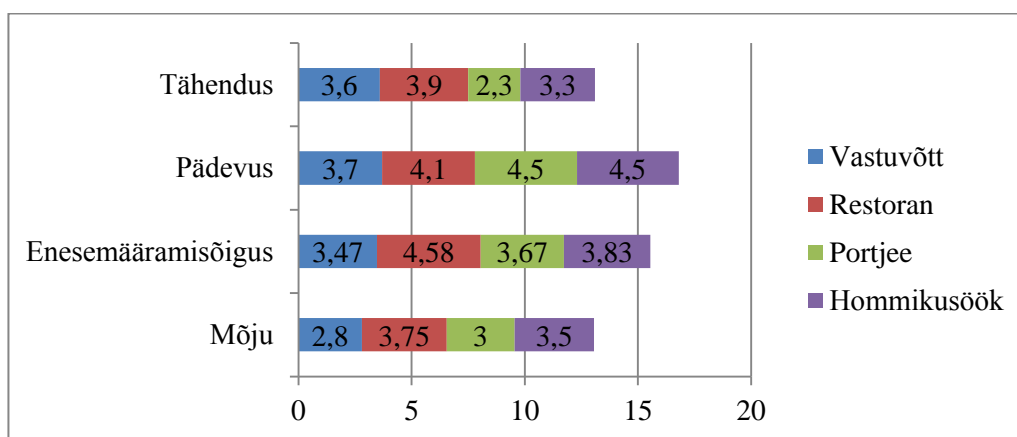
Tabel 3. Töötajate psühholoogilise jõustatuse väidete keskväärtused

Psühholoogiline jõustamine		Keskmine	Standardhälve	Min/ max
1.	Töö, mida teen, on minu jaoks väga tähtis	3,47	1,31	1/ 5
2.	Minu tööalased tegevused on mulle isiklikult tähendusrikkad	3,29	1,03	2/ 5
3.	Minu töö on minu jaoks huvitav ja väljakutsuv	3,47	1,02	2/ 5
4.	Ma olen kindel oma võimekuses täita oma tööülesandeid	4,53	0,62	3/ 5
5.	Ma olen omandanud teadmised ja oskused, mis on vajalikud minu töö tegemiseks	4,6	0,49	4/ 5
6.	Minu töö ei tekita minus stressi	3,27	1,34	1/ 5
7.	Ma saan ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita	3,27	1,12	1/ 5
8.	Ma julgen avaldada enda arvamust oma töökohas	4,2	1,11	2/ 5
9.	Mulle on tehtud kindlalt selgeks minu õigused ja vastutused minu töökohal	4,2	1,11	2/ 5
10.	Ma avaldan suurt mõju enda osakonnas toimuvale	3,27	1,12	1/ 5
11.	Ma austan enda ülemusi	4,6	0,61	3/ 5
12.	Minu töökoht on ohutu	3,73	0,85	3/ 5

Küsimustiku esimese allosa tulemustena selgub, et kõige madalama keskväärtusega (3,27) on järgnevad väited: „Minu töö ei tekita minus stressi“, „Ma saan ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita“ ning „Ma avaldan suurt mõju enda osakonnas

toimuvale“. Samuti hinnatakse madalalt teist väidet – „Minu töölased tegevused on mulle isiklikult tähendusrikkad“ (3,29). Tähendab töötajad on nende väidete puhul kõhklevad seisukohal. Samas standardhälve nende väidete puhul on suurem, kui 0,7, mis tähendab, et ühe töötaja jaoks võib näiteks tema töö olla väga stressirohke ning teise jaoks üldse mitte. Kõige enam nõustuvad töötajad väitega, et nad on omandanud teadmised ja oskused, mis on vajalikud nende töö tegemiseks ning enda ülemusi austatakse (4,6). Samamoodi on neljas väide kõrge keskväärtusega (4,53), mille kohaselt töötajad peavad ennast pädevaks täitmaks enda tööülesandeid.

Esimene küsimusteplokk ehk psühholoogiline jõustamine jaguneb neljaks allosaks: 1. tähendus, 2. pädevus, 3. enesemääramisõigus ja 4. mõju. Esimest allosa puudutavad küsimused 1–3, pädevuse alla kuuluvad küsimused 4–6, enesemääramisõigust hindavad 7.–9. küsimus, ning küsimus 10 hindab mõju. Järgnevalt analüüsib töö autor esimese küsimuseploki allosade vastuseid osakondade kaupa. Seejuures võtab uuringu läbiviija iga osakonna keskmise väärtuse iga allosa kohta. Tulemuste ilmestamiseks on esitatud järgnev joonis 2.



Joonis 2. Töötajate psühholoogiline jõustatus osakondade kaupa.

Selgub, et kõige vähem peavad enda tööd enda jaoks tähendusrikkaks portjeed (2,3). Kõik osakonnad on pigem kindlad enda pädevuses täita enda tööülesandeid (4,2). Enesemääramisõiguse küsimuste osas selgub, et kõige madalama keskväärtusega hindavad seda allosa vastuvõtutöötajad (3,47). Seevastu restoranitöötajad tunnevad, et neil on suurem õigus end kehtestada (4,58). Viimase küsimuse puhul leiab jällegi

vastuvõtuosakond, et nemad ei avalda väga suurt mõju enda osakonnas toimuvale (2,8). Restoran on selles osas taas kindlamal seisukohal (3,75).

Järgnevalt koostatakse tabel 4 ilmestamiseks teise ploki küsimuste keskmiseid väärtuseid, standardhälbeid ja miinimum- ja maksimumväärtusi.

Tabel 4. Töötajate hinnang organisatsioonilisele jõustamisele ja jõustavale juhtimisstiilile

Organisatsiooniline jõustamine ja jõustav juhtimisstiil		Keskmine	Standardhälve	Min/ max
1.	Mu ülemus aitab mul mõista, kuidas minu ülesanded ja eesmärgid on seotud ettevõtte ülesannete ja eesmärkidega	4	0,76	3/ 5
2.	Minu ülemus on huvitatud minu üldisest (isiklikust) arengust	3,69	1,26	2/ 5
3.	Juhtkond tunneb huvi töötajate igapäevatööga seotud probleemide vastu	2,79	1,37	1/ 5
4.	Juhtkond võtab otsuste tegemisel arvesse minu ettepanekuid	2,57	1,12	1/ 4
5.	Juhtkond innustab tegema ettepanekuid parendamiseks töö kvaliteeti ja tulemuslikkust	2,64	1,04	1/ 4
6.	Mu ülemus usub, et ma suudan tööalaselts paremaks muutuda, isegi kui ma teen vigu	4,48	0,74	3/ 5
7.	Minu ülemus usub, et minu teeninduse kvaliteet vastab nelja täрни tasemele	4,09	0,67	3/ 5
8.	Juhtkonna poolt arusaadavalt kehtestatud reeglid võimaldavad mul tööd efektiivselt teha	3,36	0,81	1/ 4
9.	Mulle on antud piisavalt õigusi tegemaks klientide teenindamisel olulisi otsuseid kiiresti	3,33	0,79	2/ 5
10.	Infovahetus toimub ettevõttes vabalt ja vahetult	2,47	1,15	1/ 4
11.	Juhtkond annab mulle piisavalt tagasisidet minu tehtud töö kohta	3,27	1,12	2/ 5
12.	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	2,43	1,24	1/ 4

Järeldub et teise küsimusteploki tulemused ei ole nii positiivsed, kui esimese osa puhul. Kõige suurem keskvärtus on väitel „Mu ülemus usub, et ma suudan tööalaselts paremaks muutuda, isegi kui ma teen vigu“ (4,48). Tulemustest võib välja lugeda, et ettevõtte pigem ei väärtusta enda töötajaid (2,43). Samuti ei nõustu töötajad väidetega, et juhtkond võtab otsuste tegemisel arvesse nende ettepanekuid (2,57), et juhtkond innustab tegema ettepanekuid parendamiseks töö kvaliteeti ja tulemuslikkust (2,64) ning, et infovahetus toimub ettevõttes vabalt ja vahetult (2,47). Enamus küsimuste puhul on standardhälbe näitaja üle 0,7 punkti, mis tähendab, et töötajad ei ole antud väidete puhul ühisel meelel.

Järgnev tabel 5 annab ülevaate küsimustiku kolmanda osa tulemustest.

Tabel 5. Osakonna jõustatuse keskväärtused

Töötajate hinnang enda osakonna jõustatusele		Keskmine	Standardhälve	Min/ max
1.	Minu osakonna töötajate omavaheline läbisaamine on hea	4,2	0,91	2/ 5
2.	Minu osakonna töötajate läbisaamine teiste osakondade töötajatega on hea	3,93	0,93	2/ 5
3.	Minu osakond teeb oma tööd hästi	4,07	0,85	2/ 5
4.	Minu osakond tunnetab endal vastutust ettevõtte tulemuste eest	3,87	0,81	2/ 5
5.	Minu osakond vastutab ühiselt kõigi töötajate tegevuste eest	3,5	1,12	1/ 5
6.	Minu osakond on ettevõttele oluline	4,73	0,57	3/ 5
7.	Minu osakonna töö on kvaliteetne	4	0,73	2/ 5
8.	Minu osakond arvestab klientide vajadustega	4,53	0,62	3/ 5
9.	Minu osakond töötab kui meeskond	3,93	1,06	2/ 5
10.	Minu osakonna töötajad määravad ühiselt osakonna töökorralduse	3,07	1,03	1/ 5
11.	Minu osakonnas teevad kõik töötajad võrdselt (sama palju) tööd	2,93	1,29	1/ 5
12.	Kõiki töötajaid koheldakse ettevõttes võrdselt	3,07	1,16	1/ 5

Kõige enam on töötajad nõus ja üksmeelel, et nende osakond on ettevõttele oluline (4,73). Kõrge keskväärtusega on ka väide, mille kohaselt arvestab töötaja osakond klientide vajadustega (4,53). Oluliselt madalamad keskmised tulemused on aga viimastel väidetel. Täheleb, et kõiki töötajaid ei kohelda ettevõttes päris võrdselt (3,07) ning kümnes väide näitab taas, et töötajatel puudub üksmeel või pole neile antud piisavat vabadust otsustamiseks, kuidas osakonnas asju teha (3,07). Lisaks selgub, et kõik töötajad ei tee oma osakonnas võrdselt tööd (2,93), mida toetab ka ühe töötaja kommentaar, kus ta kirjutab: „tublimad peavad rohkem tegema, et töö tegemata ei jääks“. Lisaks on vastajad kommenteerinud kolmandat ja viiendat küsimust, kus vastavalt tuuakse välja, et mõned teevad tööd väga hästi, teised mitte ning igauks vastutab pigem enda eest.

Teist ja kolmandat küsimusteplokki kokku võtmaks on järgnevalt esitatud tabel 6, mis näitab osakondade kaupa töötajate hinnanguid.

Tabel 6. Küsimustiku teise ja kolmanda osa keskmised väärtused osakonniti.

Keskmine	2. plokk	3. plokk
vastuvõtt	3,14	4,12
restoran	3,56	3,38
portjee	3	3,75
hommikusöök	3,22	3,9

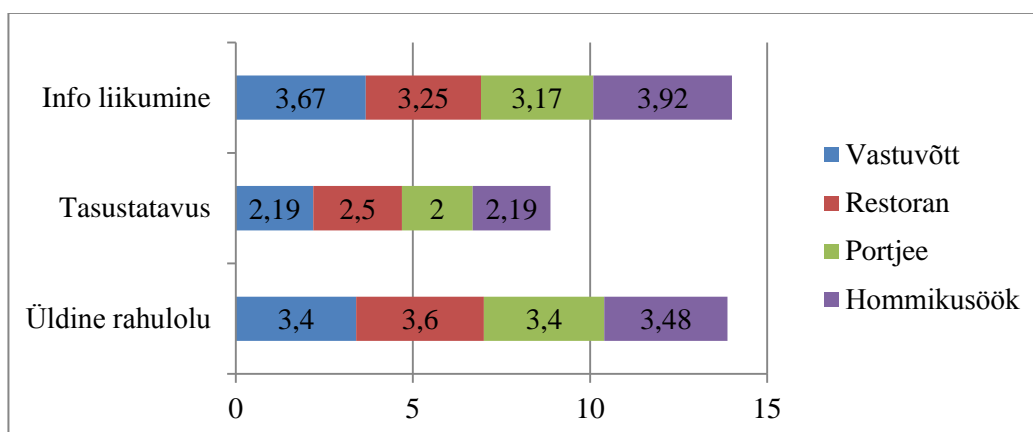
Selgub, et kõige vähem on juhtkonna juhtimisstiiliga rahul portjeed (3). Samas ühegi osakonna puhul ei ületa tulemus keskvaartust 3,56, mis tähendab, et töötajad ei tunne, et nende tegemiste kohta tuntaks piisavalt huvi ega jagataks piisavalt võimu nendega. Sama tõepära ilmestab ka ühe eesliini töötaja kommentaar, kus ta ütleb, et juhtkonnal on hotelli toimimise kohta erinevad arusaamad. Kui puudub üksmeel, siis rakendatakse ka erinevaid juhtimisstiile ning esinevad eriarvamused tõhusast ettevõtte toimimisest. Ankeedi kolmas osa andis hinnangu töötaja osakonna võimustatusele. Tuleb välja, et kõige rohkem on enda osakonna toimimisega rahul vastuvõtt (4,12) ning kõige vähem restoranitöötajad (3,38).

Ankeedi viimane küsimusteplokk, mida ilmestab tabel 7 koos keskmiste väärtustega, jaotub kolmeks: info liikumine, tasustatavus ja üldine töörahulolu.

Tabeli 7. Ankeetküsitluse neljanda osa tulemused.

Informatsiooni liikumine, tasustamine ja üldine rahulolu		Keskmine	Standardhälve	Min/ max
1.	Tööks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	3,4	0,88	2/ 5
2.	Tööks vajaminev informatsioon on mulle kergesti kättesaadav	3,6	0,95	2/ 5
3.	Mulle on antud piisavalt informatsiooni tegemaks enda tööd hästi ja kiiresti	3,67	0,87	2/ 5
4.	Ma saan enda töö eest väärilist tasu	2,47	1,15	1/ 5
5.	Kui ma teen enda tööd hästi, siis mind premeeritakse selle eest	2,4	1,25	1/ 5
6.	Ettevõtte pakub töölaseid arenguvõimalusi	2,14	0,83	1/ 4
7.	Ettevõtte pakub mulle sobivat motivatsioonipaketti	2	0,93	1/ 4
8.	Olen rahul enda kaastöötajatega selles ettevõttes	3,8	0,98	1/ 5
9.	Mulle meeldib enda töö	3,5	1,05	1/ 5
10.	Üldiselt olen enda tööandjaga (Hotel L'Ermitage OÜ-ga) rahul	3,13	0,88	1/ 4
11.	Minu tööaeg ja töömaht on omavahel vastavuses	3,36	1,17	1/ 5
12.	Ma tunnen, et kuulun hotell L'Ermitage-i meeskonda	3,73	0,93	1/ 5

Miinum- ja maksimumväärtused toovad taas välja asjaolu, et eesliini töötajad ei ole hotellis L'Ermitage üksmeel. Selgub, et ühele meeldib väga enda töö, teisele mitte. Kõige madalama keskvaartusega terves ankeedis on väide, mis ütleb, et ettevõtte pakub töötajale sobivat motivatsioonipaketti (2). Tähendab, et töötajad ei ole motiveeritud enda tööd tegema. Lisaks ei paku ettevõtte piisavaid arenguvõimalusi (2,14) ning preemiate osakaal on väike (2,4). Allapoole 2,5 punkti jääb ka väide „Ma saan enda töö eest väärilist tasu“ (2,47). Kõige suuremaks keskvaartuseks viimase küsimusteploki juures jääb 3,8, mis ütleb, et töötajad on enam-vähem rahul enda kaastöötajatega. Kõige suurem standardhälve on 5. küsimusel (1,25), mis tähendab, et ühed töötajad justkui saaks preemiat ning teised mitte. See viitab ka varasemalt hinnatud küsimustele, et kõiki töötajaid ei kohelda võrdselt või siis kõik ei tee võrdselt tööd. Üks vastaja on kommenteerinud ka kolmandat küsimust: „Erinevad isikud tahavad, et samu asju erinevalt tehtaks“. Järgnev joonis 3 toob välja osakonniti keskvaartused viimase küsimuseploki iga allosa kohta.



Joonis 3. Info liikumise, tasustatavuse ja üldise rahulolu allosade keskvaartused osakondade kaupa.

Informatsiooni liikumisega on kõige enam mures portjeed (3,17) ja restoraniteenindajad (3,25). Ühe töötaja hinnangul tekib olukordi, kus töötajad ei tea, kes peaks mingit tööd nende osakonnas tegema. Töötajad pigem ei ole rahul tasustamissüsteemiga (2,22). Kõrgeim keskvaartus on restoraniosakonnal (2,5) – nemad saavad ka jootraha ning protsendi kange alkoholi müügi pealt. Kõige vähem on motiveeritud portjeed (2). Üldine töörahulolu ei tõuse üle 3,6 punkti, kõige väiksem keskvaartus on 3,4 vastuvõtutöötajate ja portjeede puhul. Seega töötajad on enam-vähem enda tööga rahul,

kuid selliste näitajate puhul on oluline sisse viia muudatused parendamaks töökeskkonda.

Keskvärtuste ja standardhälvete analüüsi kokkuvõtteks võib öelda, et eesliini töötajad hindavad ja tajuvad enda töökeskkonda väga erinevalt. Osad töötajad on enda tööga rohkem rahul, kui teised, ühed saavad enda jaoks piisavalt tagasisidet enda töösoorituse kohta, teised mitte, ja nii edasi. Teenindavas sektoris mängib olulist rolli klient, kes moodustab teenindaja töökogemuse, samamoodi, nagu teenindaja kujundab kliendi jaoks teeninduskogemuse. Töökoormus on kindlasti suurem nädalavahetuseti, kui on rohkem kliente. Töötajad, kes töötavad täiskoormusega, öövahtustes ja rohkem nädalavahtustel võivad tajuda enda tööd stressirohkemalt, kui osalise koormusega töötajad.

Järgnevalt tuuakse välja töötajate arvamused tööstaaži järgi. 1–3 kuud on töötanud ettevõttes 4 inimest, 4–6 kuud 7 inimest, ning 2 inimest on töötanud ettevõttes aasta, 1 töötaja kaks aastat ja 1 kolm aastat. Alljärgnev tabel 8 koondab endas vastajate vastused allosade kaupa tööstaaži järgi.

Tabel 8. Ankeetküsitluse allosade keskvärtused töötajate tööstaaži järgi

Tööstaaž	1. plokk	2. plokk	3. plokk	4. plokk
1–3 kuud	3,65	2,66	4,08	2,94
4–6 kuud	3,67	3,41	3,65	2,88
1 aasta	4,46	3,25	3,92	3,68
2–3 aastat	4,13	3,83	3,86	3,71

Vaadates küsimusteplokkide keskvärtuseid tööstaaži järgi, selgub, et psühholoogiliselt jõustatud on kõige enam aasta töötanud eesliini töötajad (4,46). Siis 2–3 aastat (4,13), 4–6 kuud (3,67) ning kõige vähem 1–3 kuud (3,65) töötanud töötajad. Otsest seost ei ole, et mida kauem töötanud, seda rohkem psühholoogiliselt jõustatud töötaja on, kuid kauem töötanud töötajad tunnevad ennast pigem rohkem psühholoogiliselt võimustatuna. Näitajat võib põhjendada asjaoluga, et vähem töötanud töötajad ei oska veel piisavalt väärtustada ega hinnata enda tööd. Kauem olnud töötajatel on seotus ettevõttega suurem ning suurem võib olla ka emotsionaalne side.

Teise ploki ehk organisatsioonilise jõustamise ja jõustava juhtimisstiili küsimuste puhul ei saa jällegi välja tuua konkreetset trendi. Juhtkonna tegemisi tajutakse väga erinevalt. 2–3 aastat töötanud töötajad ei osanud paljudele küsimustele vastata. Keskväärtused seda aspekti ei kajasta. Taas kord võib aga öelda, et kõige vähem töötanud hindavad allosa madalamalt (2,66), kui kauem töötanud inimesed (3,23–3,83).

Enda osakonna võimustatuse taset hindavad kõige kõrgemalt 1–3 kuud töötanud töötajad (4,08). Seejärel aastase töökogemusega antud ettevõttes (3,92), siis 2–3 aastat töötanud (3,86) ning madalaima hinnangu annavad enda osakonnale 4–6 kuuse staažiga eesliini töötajad (3,65). Seoseid selliste tulemuste vahel on kvantitatiivsete näitajate puhul raske tuua. Info jagamist, tasustamist ja üldist rahulolu hindavad üldjoontes vähem töötanud nõrgemaks (2,88–2,94) kui suurema staažiga töötajad (3,68–3,71). Ehk vähem töötanud on vähem rahul, kui kauaaegsed töölised. Tööstaaži ja ankeedi vastuste seose analüüs ei anna olulisi suuniseid ega näitajaid tegemaks konkreetseid järeldusi. Näitajad ei ole ühegi küsimustiku allosa puhul stabiilselt kasvavad ega kahanevad.

Ankeedi viimaseks küsimuseks oli, et kui kaua näete ennast antud ettevõttes veel töötamas. Kahel juhul tuli vastuseks, et pikaajaliselt ja ei soovi töökohta vahetada. Neli töötajat tõid välja, et umbes aasta, ning 1 teenindaja, et pool aastat. Üks töötaja jättis vastamata, ning kahel juhul ei osanud teenindaja prognoosida. Ülejäänud viis töötajat on kas kohe lahkumas või ei kavatse motivatsiooni puudumisel enam kaua ettevõttes tööl olla. Selgub, et kindlameelselt on enda tööle pühendunud 2 töötajat.

Järgnevalt analüüsib töö autor ettepanekuid ja kommentaare, mille jaoks oli jäetud ruumi ankeedi lõpus. Seda võimalust kasutasid 3 töötajat. Kaks töötajat mõnab, et reeglid ettevõttes ei ole selgelt määratletud. Erinevate osakondade arusaam toimivast hotellist on erinev. „*Tekib olukordi, kus midagi on vaja teha aga keegi ei tea, kelle ülesanne see on.*“ Samuti on ühe töötaja arvates juhtkonna arusaam hotelli toimimisest kohati ebaselge. „*Ülevalt poolt tuleb tihti käske ning korraldusi, samuti ka märkusi väga arusaamatutel põhjustel.*“

Töötajatele teeb muret ka palgasüsteem. Ühe töötaja hinnangul ei ole palk õiglane, teine ütleb, et palgad on ettevõttes süsteemitult erinevad, sõltumata tööstaažist (s.t juba tööle tulles). On ette tulnud olukordi, kus üks töötaja peab tööd tegema kahe inimese eest,

kuna teine ei ilmu tööle, kuid selle arvelt suuremat tasu ettevõtte ei paku. Töötajad on üksmeel, et ettevõtte peaks enda töötajaid rohkem premeerima ja motiveerima. „*Hotell võiks rohkem väärtustada oma töötajaid. Kui hotellil on töökas ja rõõmsameelne kollektiiv, siis nende hoidmiseks tuleks maksta neile ka väärilist tasu või neid mingil muul moel väärtustada.*“ Ka korduv klientide saamiseks on ühe töötaja hinnangul oluline just töötajate hoidmine ja motiveerimine. „*Klienditeenindaja on hotellile väga tähtis, kuna ta on nagu visiitkaart. Ilus, puhas ja hästi painduv.*“

Üks töötaja ütleb, et paremaid ettepanekuid võib ettevõttes teha, kuid nendega pigem ei arvestata. Töökeskkonda peetakse närviliseks ning tööd vaimselt ja füüsiliselt raskeks (pikad tööpäevad, tigidad kliendid). Siin esinevad olulised faktid kinnitamaks töö alguses esitatud probleeme. Töötajad pole motiveeritud oma tööd tegema. Samuti on probleemiks tööülesannete ebaselgus.

Järgnevalt toob töö autor välja teise uuringu tulemused, mis viidi läbi teenindus- ja vastuvõtjuhiga ning ühe vahetuse vanemaga. Seejuures analüüsitakse intervjueritute sarnaseid ja erinevaid seisukohti. Esmalt uuriti intervjueritavatelt, kas nad on kursis jõustamise terminiga, teavad selle tähendust ja vajalikkust ettevõttes. Lisaks, et kas seda rakendatakse ka hotellis L'Ermitage ning kui ei, siis miks. Nii teenindus- kui vastuvõtjuht ütlesid, et mõiste ei ole neile võõras. Vastuvõtjuht usub ka isiklikult selle rakendamise vajalikkusesse. „*Töötajate kaasamine ettevõtte igapäeva toimingutesse (tegevusse) ning otsuste tegemisel töötajate arvamusega arvestamine tagab pikaajalise ning eduka töösuhte. Kui töötajad tunnevad, et nad on üks vajalik osa ettevõttest ning, et nende igapäevane töö mõjutab ettevõtte käekäiku, siis see motiveerib neid ka rohkem pingutama. Motiveeritud töötajad omakorda tagavad ettevõtte edukuse ning stabiilsuse.*“

Teenindusjuhi sõnul rakendab ta kontseptsiooni enda töötajate peal, kuid ei tea milline on olukord ettevõtte teistes osakondades. Vahetuse vanem aga ei olnud kuulnud sellisest terminist ning pärast sellega tutvumist ütles, et pigem sellist metoodikat ettevõttes ei kasutata.

Järgnevalt tõi intervjuu läbiviija välja peamised punktid, mis ankeetküsitluste põhjal töötajate arvates ettevõttes ei toimi. Peamiselt, mis oli seotud organisatsioonilise

jõustamise ja võimu jagamisega ettevõttes, ning uuriti juhtival positsioonil olevate töötajate käest, kuidas nad sellist olukorda hindavad.

Vastuvõtjuhi sõnul on tulemused kohati üllatavad. Teenindusjuht aga ütleb, et endise teenindajana samas ettevõttes vastaks ta üldjoontes samamoodi. Ka vahetuse vanem nõustub enamuse punktidega. Vastuvõtjuht mõonab, et selliste tulemuste puhul oleks oluline juhtkonnal ümber hinnata senised väärtused ning omalt poolt näidata üles nii huvi kui initsiatiivi parendamiseks töökohas sisekliimat ning seeläbi ehk muutuks ka töötajate senine arvamus praegusest olukorrast. *„Küsitlusest selgunud punktid toovad välja tõsiasja, et juhtkond kas ei tea või ei oska kasutada tööjõu jõustamise põhimõtet ning sellest tulenevalt ei ole töötajad motiveeritud ning rahul.“*

Teenindusjuht ütleb, et väga oluline on muudatused sisse viia just koos teenindajatega, et tekiks meeskonnatunne ning kõik tunneks, et nende panust on märgatud. Vahetuse vanema sõnul aga võib ettepanekuid teha, kuid kui neid meeskonnana ei järgita, siis ei rakendu need ka töös. Teenindusjuhi arvates on oluline muuta töökeskkond meeldivaks kooskäimiseks, mis ka vahetuse vanema hinnangul praegu just puudu on. *„Puudub inimlik kontakt ja soe tunne töötajate ja juhtkonna vahel.“*

Vahetuse vanema hinnangul vajavad töötajad rohkem tunnustust ning võimalust avaldada arvamust, mis viiks ka suurema motiveerituse ja parema teeninduseni. Vastuvõtjuht ütleb, et kohati jääb tal mulje, et töötaja panustab liiga palju tööandjale (enda algatust polegi). Samas vahetuse vanema sõnul ei märgata töötajate panust, püüdlusi tehakse, kuid vastu ei anta midagi. *„Ettevõttes on tunne nagu sa oleksid lihtsalt üks vahend raha saamiseks.“* Lisaks ütleb ta, et infovahetus puudub vahel üldse, tähendab töötajateni ei jõua see teave, millega juhtkonna arvates teenindajad peaksid kursis olema. Samuti puuduvad kindlad reeglid, mida järgida.

Kuna küsitlustest selgus, et kõiki töötajaid ei kohelda ettevõttes päris võrdselt ning kõik teenindajad ei tee ka kaastöötajate arvamusel oma osakonnas võrdselt tööd, siis tulenevalt sellest uuriti, kas töötajates hinnatakse pigem meeskonnatööd või iseseisvust. Nii teenindusjuht kui vastuvõtjuht on üksmeelel, et olulised on mõlemad omadused. Teenindusjuht ütleb, et: „Hindan, kui ei kardeta vastu võtta otsuseid, mis ei nõua juhivoolset toetust või kinnitust. Väga hea teeninduse puhul on see tähtis omadus, kuna

tuleb vastavalt reeglitele jääda siiski kliendi suhtes paindlikuks, kui see on vajalik“. Samas peab ta oluliseks luua meeskonnas sünergia, et kõik töötaksid ühise eesmärgi nimel, mitte igäuks ei läheks omas suunas. Vahetuse vanem ütleb aga, et puudub meeskonna vaim ning tunne, et kõik teeksid oma tööd südamega. „*Osakond ei tööta nagu üks pere ning ei ole positiivset ootust tööle minnes.*“ Seega ootused ja tegelikkus ei pea paika.

Järgnevalt paluti hinnata ettevõtte tööjõu voolavuse määra. Kõik osapooled on üksmeelel, et see on ettevõttes väga kõrge. Vastuvõtjuht ütleb, et tema osakonnas on see alates tema tööletuleku ajast (oktoober 2013) 80%. Viimase hinnangul on põhjuseid mitmeid, kuid peamiselt põhjustab seda noorte inimeste liikuvus. Teenidusjuht ütleb, et on väheseid, kes püsivad teeninduses ühes kohas aastaid. „*Siis on nad ka tõeliselt head ja neil on meeldiv keskkond, kus viibida ja tööd teha.*“ Samas näeb teenidusjuht ettevõttes teeninduse osas veel palju arenguruumi, nii teeninduskvaliteedi kui ka teenindajate töökeskkonna kvaliteedi osas ning loodab, et mõnusat õhkkonda luues on võimalik ka voolavust vähendada.

Vahetuse vanema sõnul otsib töötaja endale koha, kus tunneb end paremini, kui ei tunne, et oleks vajalik ning tunnustatud praeguses kohas. „*Kui asjad ei toimi nii nagu peaks ning ettepanekud, mis teed ei näi toimivat, siis ühel hetkel annad alla ka üritamast.*“ Puudub motivatsioon, tunnustus, areng ning progress ehk üldiselt on üsna paigalolek.

Viimaseks uuriti, kas on plaanis ette võtta midagi tasustamise osas, kuna töötajate hinnangul ei paku ettevõtte sobivat motivatsioonipaketti ja arenguvõimalusi. Lisaks arvatakse, et palk võiks olla suurem. Motivatsiooni osas on vahetuse vanem ja vastuvõtjuht erimeelel. Esimese hinnangul võib töötaja ise motivatsiooni leida, kuid kui keskkond ei loo head tунnet, siis on asi rohkem töökohas ja tööandjas. Vastuvõtjuht ütleb aga, et tööandja saab ja kindlasti ka peaks oma töötajatele lisaks palgale pakkuma motiveerivat lisapaketti, kuid eelkõige saab motivatsioon alguse inimesest endast. Teenidusjuhi sõnul on motivatsioonipakett antud ettevõttes pea olematu, mis tema hinnangul on aga üks esimesi ja kõige tähtsamaid asju tööjõu motiveerimisel. „*Töötan selle kallal ja soovin partnerite leidmisel viia sisse soodsad*

tingimused meie teenindajatele nii spordiklubis, massaažis, täiendkoolitustel jms kohtades.“

Kõik intervjueeritavad on ühisel meelel, et teenindajate väike palk on probleemiks igal pool. Juhtkonnas käivad läbirääkimised selle üle, kuid suurt palgatõusu oodata ei ole. Vastuvõtjuht lisab, et kui töötaja avaldab ise soovi saada suuremat vastutust, siis tööandja peaks kindlasti võimaluse piires lisatööülesandeid leidma, suurema vastutusega kaasneb ka suurem palk. Hommikusöögi-, kohviku- ja restoranitöötajate seas on välja kujunenud vahetuse vanemad, kes saavad natuke kõrgemat palka, kui teised teenindajad, kuna neil on suurem vastutus kanda. Nemad kujunesid samuti välja selle põhjal, kes näitavad üles suuremat initsiatiivi, mitte ettevõttes töötatud aastate järgi.

Vahetuse vanemalt uuriti lisaks, et millega töötajad rahul on ja millega mitte. Sellele vastas ta, et peamiselt meeskonnatöö ning positiivse õhkkonna puudumise tõttu ei ole ka töökaaslastega nii palju suhelnud ning kontakti saavutanud, et mõista, mis on see, mis neid häirib ning mis mitte.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et töötajate arvamused on väga erinevad ning osadel töötajatel on ettevõtte suhtes kõrgemad ootused, kui teistel. Kuna töötajaid ei kaasatud otseselt hindamissüsteemi väljatöötamisse, siis võib jääda oht, et kõikidele küsimustele ei vastatud objektiivselt, kuna kardetakse hindamist. Positiivseks märgiks on, et küsitluste täitmisel võtsid osa kõik eesliini töötajad. Murekohti ettevõttes on, mida ilmestavad ka töötajate kommentaarid. Ka juhtkond teadvustab murekohti, ning ollakse teadlik vajalikkusest nendega tegeleda, kuid samas ei peeta neid nii kriitiliseks või oluliseks, et nendega tegeleda esmajärjekorras. Läbiviidud intervjuud andsid kinnitust sellest, et kuigi väljastpoolt võib tunduda ettevõttes kõik hästi toimivat, siis tegelikult on sisemiselt organisatsioon erinevatel tasemetel üsna lõhestunud.

3. UURINGUTULEMUSTE JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD EESLIINI TÖÖTAJATE JÕUSTAMISEKS HOTELLIS L'ERMITAGE

Ankeetküsitluste tulemuste analüüsina järeldub, et kõige kõrgemalt hindasid töötajad väidet, et töötaja on omandanud teadmised ja oskused, mis on vajalikud tema töö tegemiseks. Ükski eesliini töötaja ei hinnanud seda madalamalt, kui 4 palli ehk pigem ja, seega töötajad oskavad enda hinnangul enda tööd teha. Kõige madalamalt hinnati struktuurse võimustamise ja jõustava juhtimisstiili ning tasustamise ja üldise rahulolu allosasid. Analüüsi tulemustena selgus, et töötajatel on valmisolek ning nad tajuvad individuaalsel ja meeskonna tasemel jõustatust. Kontseptsiooni peamine lüli, et töötajad oleksid võimustatud, on anda neile mõjuvõim tegevuste elluviimiseks ja kaasata neid ettevõtte otsustusprotsessidesse, kuid seda töötajad hetkel ei taju. Sarnase tulemuseni jõudsid Kazlauskaite jt (2009) enda uurimuses vaadeldud Leedu ja Taani kõrgema taseme hotellide töötajate puhul, kus töötajate psühholoogiline jõustatus oli suurem kui organisatsiooniline jõustatus.

Samuti saab tuua võrdluse Kazlauskaite jt (2012) läbiviidud uuringuga, kus leiti, et organisatsiooniline jõustatus oli positiivselt seostatud töötaja rahulolu ja pühendumisega. Vastavalt sellele saab L'Ermitage-is tehtud uuringu tulemuste põhjal öelda, et kuna organisatsiooniline jõustatus on madal, siis on töötajad ka vähem motiveeritud ja pühendunud.

Kõige rohkem „ei oska vastata“ vastuseid esines organisatsioonilise jõustamise ja jõustava juhtimisstiili allosas. Tingitud võib see olla erinevatest asjaoludest – kas ei pöörata tähelepanu juhtkonna suhtumisele ja keskendutakse vaid enda tööle või olid küsimused töötajate jaoks arusaamatud. Töötajad tunnevad muret tasustamissüsteemi üle. Kui puudub aus ja võrdne palgasüsteem, ei näe töötajad ka motiveeritust samal

töökohal jätkata. Vastuvõtuosakond, kus tihti ollakse vastuvõtjuhi sõnul tööl üksinda, leiab et ta ei avalda väga suurt mõju enda osakonnas toimuvale (2,8). Siit võib järeldada, et töötajad ei ole kohusetundlikud.

Paljude vastuste puhul oli standardhälve suurem kui 0,7, mis ütleb, et töötajad ei ole üksmeelel. Näiteks väite puhul „Minu tööaeg ja töömaht on omavahel vastavuses“ vastati nii ei kui ka jah, kindlasti. Tähendab ühe töötaja puhul on temal liiga palju või vastupidi liiga vähe tööd, kuid teise arvates on tema tööhulk ja -aeg parajas vahekorras. Kindlasti on see hotellide puhul ka mõneti loogiline, olenevalt hooajast. Kuid arvestades, et vastuvõtutöötajate tööpäevad on 12-tunnised ja hommikusöögiteenindajatel 5-tunnised, siis sealt tuleb ka erinevus – näiteks öövahetuse ajal liigub palju vähem inimesi, kui hommikul. Lisaks tõi üks töötaja välja märkuse, et töötajate vähesuse ja pideva vahetuse tõttu on töökoormus suur. Seega tabab töötajaid oodatust suurem töömaht, mis ei vasta ettenähtule.

Tööstaaži analüüsi tulemustena selgub, et ei saa välja tuua konkreetseid seoseid vähem ja kauem töötanud eesliini töötajate seas, mis tähendab, et töötajad tajuvad organisatsioonis toimuvat väga erinevalt. Töö autori hinnangul on see nii väikese kollektiivi puhul mõneti üllatav. Põhjendusi saab välja tuua vaid oletuste põhjal. Psühholoogiliselt jõustatuna tajuvad ennast kõige enam aasta töötanud töötajad, samas meeskonna tasemel tunnevad ennast kõige rohkem jõustatuna 1–3 kuud ettevõttes töötanud töötajat. Vähem töötanud töötajad toetuvad rohkem meeskonnale, kuna puudub veel piisav kogemus. Kauem töötanud tajuvad aga suuremat vastutust. Seega näevad töötajad enda osakonna toimimist erinevalt.

Töötajate kommentaaridest selgus, et tuleb ette olukordi, kus töötajad ei tea, kes peaks mingit tööd nende osakonnas tegema. Samuti ütleb vahetuse vanem, et puuduvad kindlad reeglid, mida järgida. Selline olukord ei ole töö autori arvates aktsepteeritav – kõigile peaksid olema tema tööülesanded kindlalt selgeks tehtud ja kui tekib midagi ootamatut, siis leidma asjale üheskoos lahenduse, mitte et töö jääb tegemata, kuna keegi ei tea kelle vastutusalasse see kuulub. Selliste olukordade puhul on just oluline, et töötajad oleksid informeeritud ja jõustatud võttes initsiatiivi ning leides parimaid võimalikke lahendusi. Lisaks töötaja kommentaarist, et „Erinevad isikud tahavad, et samu asju erinevalt tehtaks“ järeldub, et isegi, kui on olemas informatsioon töö edukaks

sooritamiseks, siis on kas informatsioon erisugune või teabest hoolimata soovitakse, et tehakse asju teisiti. Sellisel juhul on tekkinud infolõhe vahetuse vanemate või juhtkonna seas.

Ankeedi viimasest küsimusest selgus, et kolmandik ettevõtte eesliini töötajatest ei soovi hotellis enam kaua töötada. Vaid kahel juhul nähti enda seotust ettevõttega pikaajaliselt. Vastuse puhul „töötan siin veel väga vähe, ajutine töökoht“ peab töö autor oluliseks ettevõttel teha kindlaks, kas soovitakse luua pikaajalisi või ajutisi töösuhteid. Kuna värbamiskulud on suured ning jõustamise protsess eeldab pühendunud töötajaid, siis perspektiivis oleks oluline teha juba eos selgeks tööandja ja töötaja poolsed huvid ning sobivus. Oluliseks küsimuseks juba tööintervjuul peaks olema, kas plaanitakse tööd pikaajaliselt või vastupidi hooajaliselt. Kindlasti on kindlatel hooaegadel oluline hotellis värvata ka lisatööjõudu, kuid pideva voolavuse korral ei jõua kindel kandepind ning usaldus töötaja ja tööandja vahel tekkida.

Värbamisel eelistatakse pigem noori inimesi, kuid kui ettevõtte ei paku arenguvõimalusi, siis võib juba ette aimata, et tegemist ei ole pikaajalise töötajaga. Vastuvõtjuht tõi intervjuus välja, et suur tööjõu voolavus ettevõttes on tingitud noorte inimeste liikumisest, samas teenindustöö sobib just noorele inimesele. Autori hinnangul jäävad tööjõu valimisel tihti tahaplaanile üle 30-aastased töötajad, kelle staaž ning ka soov töötada pikaajaliselt võib olla aga suurem. Kindlasti on ka õpilane potentsiaalne töötaja, kes on valmis raha nimel tööd tegema ning keda on lihtsam värvata, kuid õhkkonna loomisel peaks olema esmatähtis positiivne meeleolu, mitte rahalised motiivid.

Kuigi väitele „mulle meeldib enda töö“ vastati pigem positiivselt (3,5), siis töötajate kommentaaridest ja pühendumuse küsimuse vastustest selgub, et töötajad on valmis jätkama samal töökohal ka siis, kui nad ei ole enda tööga täielikult rahul ega tunneta selle tähenduslikkust. Autor leiab et tegemist on suure murekohaga – töötajad teevad tööd, mis neile ei meeldi. See ei ole õige, kuna sellisel juhul ei saa enda tööd teha väga hästi. Põhjuseid võib olla mitmeid – kes ei ole leidnud teist töökohta, ei viitsi teist tööd otsida, tõenäoliselt ei leia teist töökohta või muud taolist. Üks põhjus on ka see, et loodetakse, et praegune töö muutub paremaks – palk suureneb, juhtkond arvestab rohkem teenindajatega, makstakse preemiat jne. Sellise lootusega inimesi peaks aga

tööandja märkama, suhtlema enda töötajatega, rääkima, millised on nende tulevikuvõimalused ettevõttes ning seejärel ühiselt otsustama, kas mõlemapoolne huvi on jätkuv.

Intervjuude tulemustena järeldub, et kuigi eesliini osakondade juhtidel on enda visioon töötajate jõustamisest, siis ühiselt kollektiivina seda ei rakendata. Seda ilmestavad ka ankeetküsitluste tulemused, kus otsese ülemuse juhtimisstiili hinnatakse kõrgemalt kui üldist juhtimist. Samuti töötajate kommentaarid, mille kohaselt soovivad erinevad inimesed, et tööd tehtaks erinevalt ja juhtkonna arusaam hotelli toimimisest on ebaselge. Juhtkonna otsused pole ühesed, tähendab kellelgi on suurem võim, mida ei jagata teiste töötajatega piisaval määral. Kui teenindajad tõid välja, et juhtkond ei arvesta otsuste tegemisel nende arvamusega, siis intervjuudest jääb mulje, et ka eesliini juhtidel ei ole piisavat otsustusvabadust. Otsuste tegemine toimub tippjuhtide tasandil, mis tähendab, et keskastmejuhid ei ole ettevõttes piisavalt võimustatud. Kuigi kollektiiv on väike, on arusaamad tõhusast juhtimisest erinevad. Juhtkonnal oleks oluline arutada võimalikke muutusi ettevõttes, sest keskastmejuhid üksinda jõustamise põhimõtteid rakendada ei saa – see eeldab jõustatust ettevõtte igal tasemel ning muudatust terves organisatsioonikultuuris.

Lahkhelisid juhtide ja teenindajate vahel ilmestab ka asjaolu, et ühed soovivad, et tehakse olulisi otsuseid iseseisvalt vastavalt reeglitele, kuid teenindajad ise reaalselt ei tea, millised on need reeglid, mida nad peaksid oma töös järgima. Puudub piisav kindlus ja otsustusvabadus teha tööd ilma juhtkonnapoolsete juhusteta. Eesliini juhid teavad jõustamise vajalikkusest ettevõttes, kuid kauem antud ettevõttes töötanud juhtkonna liikmed järgivad traditsioonilist juhtimisstiili, mille kohaselt on võim kõrgemal tasemel töötavate inimeste käes.

Väikese kollektiivi kohta on töökeskkond hotellis väga pingeline. Ebakindla õhkkonna parendamiseks tasuks ettevõttes paika panna kindlad reeglid. See vähendab otsese järelevalve vajadust ning töötajad saavad ettekirjutiste piires ise enda tööd vastavalt olukordadele korraldada. Kuna töökoormus on suur ja palgad väikesed, siis see viitab ettevõtte finantsilistele raskustele, mille kohta täpsem teave töö autoril puudub. Hea sõna ning naeratus on aga need hüved, millest eesliini töötajad peamiselt puudust tunnevad. Need ei kätke endas rahalist ressursi, kuid on tihti rasked tulema.

Järgnevalt toob töö autor tuginedes jõustamise erinevatele käsitlustele ja läbiviidud uuringute tulemuste järeldustele välja ettepanekud, milliste tegevuste läbi saaks hotell L'Ermitage suurendada enda eesliini töötajate jõustatust, pühendumust ja motiveeritust. Autori hinnangul annavad kõige ilmekamaid näited jõustamise protsessist ja selle olulisusest töö teooria osas välja toodud illustratsioonid ning jõustamise printsiibid. Töö autor tõi välja erinevused jõustamise ja delegeerimise vahel, et neid kahte terminit mitte samastada. Samuti erinevused jõustatud ja mittejõustatud töötajate vahel. Lisaks Conger ja Kanungo (1998) poolt välja töötatud jõustamise kulgemise viis etappi ning jõustamise seitse põhimõtet, mida juhid peaksid jõustamise rakendamisel järgima.

Jõustamine, mis saab alguse vastavast organisatsioonikultuurist ja juhtimisstiilist on uuringute tulemustest selguvalt hotell L'Ermitage-is puudulikud. Töötajatel on valmisolek ning nad tajuvad psühholoogilist ja meeskonna tasemel jõustatust, kuid juhtkond ei jaga alluvatega võimu neile ootuspärasel tasemel. Siinjuures on peamisteks märksõnadeks huvipuudus, otsuseid ei kooskõlastata, ei innustata tegema parendusettepanekuid, kõik reeglid ei ole selgelt kehtestatud ning infovahetuse jäikus. Lisaks hotelli omanike poolt sõnastatud väärtus, mille kohaselt peavad nad töötajat ettevõtte suurimaks väärtuseks, ei pea eesliini töötajate hinnangute kohaselt paika. Vastava kultuuri loomine ei toimu üleöö, seega on tähtis alustada sammhaaval. Kuna varem ei ole L'Ermitage-is töötajate seas uuringuid läbi viidud, siis antud töö uuringute tulemused on heaks alustalaks juhtkonnale nägemaks hetkeolukorda, et vastavalt murekohtadele leida lahendusi. Järgnevalt toob töö autor välja võimalikud tegevused töötajate jõustamise rakendamiseks.

Ettevõttel on probleem suure tööjõu volavusega, mille kohaselt peab töö autor oluliseks kohandada seniseid värbamiskriteeriumeid. Töötajatega peaks sõlmima pikemaajalisi tähtajalisi töölepinguid ning mitte panustama ajutistele töötajatele. Töötajate jõustamine eeldab tööandja ja töötaja vahelist usaldust, mis kaasneb vastastikkuse koostöö tulemusena. Töötajaid ei peaks meelitama vaid ettevõtte positiivsete külgedega, vaid tooma välja ka negatiivsed asjaolud, mis võivad tööga kaasneda, et hiljem ei esineks töötajatel ootamatuid üllatusi. Kui praegu on ettevõtte eesliini töötajad peamiselt noored, kellest paljud käivad ka koolis ning on liikuva iseloomuga, siis olukorra stabiliseerimiseks tasuks värvata suurema tööstaažiga ja

pikaajalisemat töösuhet otsivaid inimesi. Kõige stressirohkemaks hindavad enda tööd vastuvõtutöötajad. Autori hinnangul on see tingitud pikkadest vahetustest ning öötööst. Eeliseks on 12-tunnistel vahetustel see, et jääb rohkem vabu päevi kuus, kuid tervisele see kasulik ei ole. Seega tasuks mõelda lühemate tööpäevade kehtestamisele. Lisaks kulude kokku hoidmiseks näeb autor ühe võimalusena kehtestada portjeedele töövõtuleping. Portjeede ametikoht loodi hotell L'Ermitage-is seoses neljale tärnile üleminekuga. Kuna aga nelja täрни kriteeriumiks ei ole portjee ametikohta olemasolu ning portjeed peavad vastavalt ankeetküsitlustele enda tööd kõige vähem tähendusrikkaks, siis tasuks neid kasutada vaid suure täitumuse ning suuremate hotellis toimuvate sündmuste korral.

Vastavalt läbiviidud uuringutele peavad töötajad oluliseks, et neile tehtaks selgeks võimalikud arenguvõimalused ettevõttes. Kui töötajad ütlevad, et ettevõtte ei paku piisavaid arenguvõimalusi, samas aga eesliini juhid ja vahetuse vanem leiavad, et võimalused selleks on olemas, siis on oluline teha selgeks, et näiteks hea töösoorituse ja initsiatiivi üles näitamisel on võimalik ettevõttesiseselt areneda. Ka töötaja ja tööandja vahelised arenguestlused aitavad mõista ja avardada arenguvõimalusi. Samuti õigeaegse ja asjakohase tagasiside andmine tegevuste kohta, on märk sellest, et juhtkond on huvitatud töötajate tegemistest ning nende arendamisest. Kuna kõik töötajad ei leia, et neid innustataks tegema parendusettepanekuid või vaba suhtlemiskultuuri tõttu ei julge neid teha, siis selle võimaluse välja toomisel tunnevad töötajad, et neid koheldakse võrdselt.

Kuigi informatsiooni liikumist puudutavate küsimuste vastused olid suhteliselt positiivsed, siis väidet „Infovahetus toimub ettevõttes vabalt ja vahetult“ hinnati madalalt (2,47). Osade töötajate kommentaaridest ja vahetuse vanema hinnangust selgub, et peetakse suureks probleemiks, et info liikumine ei ole ettevõttes sujuv ja tihti ei jõua vajaminev informatsioon üldse kohale. Kuigi tegemist ei ole suure ettevõttega on siiski probleeme info liikumises, mille põhjuseks on tihti suur töökoormus ning inimesed kas ei jõua või unustavad paljude teiste ülesannete kõrval anda edasi olulise informatsiooni. Töötajate varustamine informatsiooniga on osakonnajuhtide ülesanne, kuid läbi mitme kanali võib juhtuda, et edasi jõuab erisugune info või ei jõua üldse. Töö autor näeb ühe võimalusena luua töötajate ühine intranet ehk asutuse sisevõrk, kus on

kättesaadav kogu vajaminev informatsioon, saab alustada erinevaid arutelusid ja rääkida olulisematest eesolevatest muudatustest. Lisaks saavad kõik töötajad lisada enda kommentaare ja ettepanekuid, mis võimaldab neil tunda ennast ettevõtte tegemistesse kaasatuna. Samuti peaks olema töötajatel sellele ligipääs töövälisel ajal, et olla ka näiteks haiguslehel olles kursis töö toimuvaga. Kuigi tegemist võib olla finantsilisi ressursse nõudva ettevõtmisega, oleks see üheks võimaluseks vähendada praeguseid infosulgusid. Kuna eesliini töötajatel on ligipääs arvutile, saab tähtsamad teated välja printida, et neid näeksid ka teised osakonnad. Oluline on, et programmi haldab inimene, kes ka ettepanekud jõusse viib ja probleemidega tegeleb. Lisaks praegustele juhtkonna ja osakonna koosolekutele tuleks aeg-ajalt korraldada koosolekuid, millest võtavad osa kõik ettevõtte töötajad, et suurendada otsuste tegemisse kaasamist ning anda võimalus teha iga taseme töötajatel ettepanekuid.

Kuna juhtkonna sõnul on neil tihti väga palju tööd, siis selle asjaolu üheks lahendamise võimaluseks oleks ülesannete jagamine alluvatega. Kui töötajatega jagatakse võimu, siis nad tunnevad ennast ka tähendusrikastena ning see muudab nende töö mitmekülgsemaks. Kuna eesliini töötajate uuringust selgus, et kõige vähem töötanud töötajad tajuvad organisatsioonilist jõustamist ja jõustavat juhtimisstiili kõige vähem, siis oleks oluline teha juba töötajate tööle tulemisel selgeks nende kindlad tegevused, töö eesmärgid, vastutusala ja õigused. Mida suurem on töötajate iseseisvus, seda vähem on vaja ülemustel neid pidevalt jälgida ja suunata ning jääb rohkem aega tegeleda strateegilisemate organisatsioonile väärtust lisavate ülesannetega.

Töötajate sõnul ei ole nad enda töökohal motiveeritud. Nii ankeetküsitlustest kui intervjuu tulemustest selgus, et töötajad ei tunne, et neid piisavalt tunnustataks. Töötaja on see, kes ootab tööandjapoolseid võimalusi motivatsioonipaketi osas. Ootused ja tegelikkus kohtuvad aga siis, kui viiakse ellu võimalused, mis on välja pakutud töötajate poolt. Peale rahalise hüvitamise on oluline töötajaid tunnustada ka hea sõnaga. Töö autor arvab, et hotellis tasuks välja töötada programm, kus iga kuu valitakse välja kuu parim töötaja. See motiveerib töötajaid olema enda töös parem ning kui ettevõtte ei paku parema töö eest lisatasu on töötajal hea meel kasvõi näha, et teda on märgatud. See ei tähenda, et teised töötajad peaksid saama karistada halvema töösoorituse eest. Vastupidi, ka eksimustesse tuleb suhtuda mõistvalt ning anda soovitusi, kuidas saab

järgmine kord paremini teha. Ka ühisüritused on need, mis võimaldavad töötajal tunda end organisatsiooni olulise osana. Lisaks näiteks võimalused soodustustele teistes ettevõtetes ja koolitused toovad töötajaid kokku töövälisel ajal, annavad põhjust hinnata tööandjat kui heade võimaluste loojat ning töötajad tunnevad, et neid väärtustatakse.

Kuna iga uue asja juurutamine algab õpetamise või koolitamisega, on oluline välja töötada kindel plaan, mille järgi tegevusi hakata teostama. Nagu töö teoreetilises pooles selgus, ei ole töötajate võimustamine üksnes neile rohkemate ülesannete andmine. See tähendab võimalust kaasa rääkida otsustusprotsessides ning vajaliku info omamise ja otsustusvabadusega klientidele parima võimaliku teeninduse pakkumist. Kui töötajad töid välja, et juhtkond ei tunne piisavalt huvi töötajate igapäevatööga seotud probleemide vastu, siis töötajatele sõnaõiguse andmine annab neile võimaluse öelda välja, millist infot nad enda töö tegemisel vajaksid, millega nad ei ole rahul, mis neid motiveeriks ja mille kohta nad tagasisidet sooviksid saada.

Kuigi jõustamine tähendab töötajatele vabaduse andmist, ise otsustada, kuidas enda tööülesandeid täita, siis iga uue süsteemi juurutamine võtab aega. Praegu on töötajad mures, et neil puudub piisav informatsioon ja ette antud reeglid, kuidas erinevaid ülesandeid lahendada. Samas on oluline jääda paindlikuks, et leida parimad võimalikud lahendused erinevatele olukordadele. Seega on kõigepealt tähtis siiski kehtestada kindel raamistik ja määrad, mille piires töötajad saavad enda tööd vabalt korraldada. Edaspidi, kui töötajatel on välja kujunenud vastav kindlus ning kontroll enda töö üle, saavad nad asjakohase info omamisega kasutada enda mõjuvõimu täielikult. Seejuures on oluline juhtkonnapoolne nõustamine ja toetus.

Toetudes juhtkonna tegevusplaanile töötajate jõutamiseks ning töötajate endi ettepanekutele saab koostada uue meetodi rakendamise plaani, kuidas jõustada uusi ja seniseid töötajaid. Igale osakonnale saab selgeks nende töö eesmärk seotuna ettevõtte eesmärkidega. Oluline on, et töötajad tunneksid, et nende töö on tähendusrikas ning, et kõik töötaksid üheskoos ühiste eesmärkide nimel. Samuti, et igal ettevõtte liikmel oleks ühtne arusaam jõustamisest, et keegi ei tunneks, et teda ei kohelda võrdselt. Kui vanad töötajad näevad, et nende arvamust võetakse kuulda ning uued töötajad, et antud ettevõttes toimivad asjad sujuvalt ja töötajad on rahulolevad, siis see tagab ka töötajate püsimise ettevõttes.

Väikese kollektiivi puhul ei ole raske leida võimalust korraldamaks ühine koosolek, kus kõigil on võimalik sõna saada. Andes töötajatele teada, et neil on võimalus enda arvamust avaldada, saab seda võimalust kasutada nii anonüümselt kui avalikult. Kindlasti eeldab see kellegi poolset korraldamist, seega lisatööd, kuid ülesannete jagamisel või vastutava töötaja rakendamisel ettevõttesiseselt või -väliselt tasub positiivse õhkkonna loomiseks ettevõttes see protsess kindlasti läbida. Kuna uuringutest selgus, et praegune süsteem ettevõttes edukalt ei toimi, siis ainukeseks lahenduseks on seda muuta. Töö autor leiab, et koos tema ettepanekutega ning töötajate ja juhtkonna nägemusega võivad saada ettevõttes teoks reaalsed muudatused, kus arvestatakse ka alluvate arvamustega. Töötajate ühtsustunne ja arusaam, et töötatakse ühiste eesmärkide nimel on eelduseks motiveeritud ja pühendunud töötajatele. Ettevõtte uueks väärtuseks võib kujuneda, et nende töötajad on jõustatud, mis ühtlasi aitab hotell L'Ermitage-il jõuda paremini enda püstitatud eesmärkideni.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli välja selgitada töötajate jõustamise võimalused ning pakkuda ettepanekuid hotell L'Ermitage-ile töötajate tõhusamaks jõustamiseks. Uurimisküsimuseks oli, et millised on võimalused töötajate (tõhusamaks) jõustamiseks hotellis L'Ermitage? Eesmärgi täitmiseks töö alguses püstitatud ülesanded said täidetud. Töö autor koostas kõigepealt teoreetilise ülevaate jõustamise olemusest ja selle rakendamise võimalustest. Jõustamise rakendamine eeldab sobivat keskkonda ja juhtimisstiili. Edukaks elluviimiseks tasub järgida juhtkonnal kindlaid printsiipe ja protsessi etappe. Leiti, et erinevad autorid käsitlevad jõustamist väga sarnaselt ning jõustamisel on nii individuaalsel kui meeskonnatasemel oluline mõju töötajate töösooritusele ja -tulemustele.

Vastavalt varem töötajate jõustamisega seotud uuringutele toetudes koostati neljaosaline küsimustik selgitamaks välja, kui jõustatud on eesliini töötajad hotellis L'Ermitage. Jõustamise mõõtmise aluseks on psühholoogiline jõustamine individuaalsel ja meeskonna tasemel, organisatsiooniline jõustamine ning jõustav juhtimisstiil. Samuti on jõustamise mõjuga lähedalt seotud motiveeritus, rahulolu ja pühendumine.

Läbiviidud uuringu valimiks oli kõikne valim piiratud sihtrühmas. Uuringu tulemustena selgus, et töötajate arvamused on väga varieeruvad. Näiteks üks töötaja on enda tööandjaga väga rahul, teine üldse mitte. Töötajad tajuvad kõrgemal määral psühholoogilist jõustatust (3,82) ning vähesemal määral organisatsioonilist jõustatust (3,25). Töötajad leidsid, et juhtkond ei tunne piisavalt huvi nende käekäigu vastu, otsuseid ei kooskõlastata, ei innustata tegema parendusettepanekuid, kõik reeglid ei ole selgelt kehtestatud ning infovahetus on jäik. Lisaks viidi läbi uuring eesliini osakondade juhtide ja ühe vahetuse vanemaga, mille tulemusena saadi kinnitust, et ettevõttes on probleeme töötajate motivatsioonipuuduse ja suure tööjõu voolavusega.

Uuringu tulemuste järeldustele tuginedes koostas töö autor ettevõttele soovitud võimalikeks edasisteks tegevusteks suurendamiseks töötajate jõustatust organisatsioonis. Kuna intervjuudest järeldus, et võim ei jagune ettevõtte kõikidel tasemetel võrdselt, samas eesliini töötajatel ja vastava osakondade juhtidel on valmisolek selleks olemas, siis on puudu nõusolek kõrgema taseme juhtidelt. Jõustamise puhul on oluline iga taseme juhtide toetus, et töötajad tajusid kindlat, ohutut ja usaldusväärset atmosfääri. Üheks võimaluseks ettevõtte toimetulekut ja püsijäämist toetada on tõhustada teenindajate teenindusvõimekust ja töösooritust läbi jõustamise.

Töö autor tõi peamiste ettepanekutena välja jagada töötajatega võimu ning suurendada töötajate kaasatust ettevõtte muudatuste ja otsuste tegemisel. Nemad tajuvad klientide soove kõige lähemalt ning oskavad anda soovitusi, kuidas tõhustada tööd, et kliendid jääksid ettevõtte toodete ja teenustega rahule. Kaasates töötajaid, tunnevad nad end tähtsa ja rahulolevana. Uuringute tulemuste kohaselt selgub, et ettevõttes tekib olukordi, kus töötajad ei oska mõningates situatsioonides käituda, kuna puudub vastav teave, kuidas ülesandeid lahendada. Seejuures puudub piisav iseseisvus ja otsustusvabadus tegemaks klientide teenindamisel olulisi otsuseid kiiresti. Seega on oluline määrata kindlad reeglid ning eesmärgid, mida järgida.

Üheks võimaluseks info liikumise parendamiseks tõi töö autor välja luua sisevõrk ning korraldada koosolekuid, kuhu kaasatakse hotelli kõik töötajad või vähemalt vastutav liige, kes esindaks kaastöötajate arvamusi. Samuti on oluline töötajaid motiveerida, näiteks soodustuste kehtestamise, koolitusvõimaluste ja hea sõnaga ning pakkuda võimalusi arenguks. Kui töötajate kaasamine viib suurema pühendumiseni, siis veel üheks võimaluseks tööjõu voolavust vähendada on pakkuda lepinguid algse tähtajaga vähemalt pool aastat. Seda mitte töötajate kinni hoidmiseks, isegi kui neile töö ei sobi, vaid oluliste panuste tulemusena kindlustada koostöö pädevate ja lojaalsete inimestega. Antud ettepanekuid on võimalik kasutada uurimisel organisatsioonis, sarnaste uuringutulemusteni jõudmisel aga ka teistel teenindustevõtetel.

Kuigi uuringu valim ei olnud piisav tegemaks üldistusi terve organisatsiooni peale, on tulemused oluliseks näitajaks hetkeolukorrale kliente otseselt teenindavate töötajate seas. Töö raames uuriti, kuidas tajuvad jõustatust eesliini töötajad. Jõustamise teadlikul rakendamisel on aga võimalik veel uurida, kuidas on see mõjutanud töötajate

töösooritust. Antud lõputöö raames tehtud uuring tugines ühele ettevõttele, saamaks üldist pilti Eesti keskmise suurusega ettevõtete töötajate jõustatusest on võimalik väljatöötatud mudeli alusel hinnata ka teiste teenindusettevõtete töötajaid.

Organisatsiooni töötajad on need, kes teevad ettevõtte eesmärgid lõplikult teoks. Nende edukaks elluviimiseks on töötajatel vaja vastavaid õigusi ja mõjuvõimu. Et kiirelt klientide vajadustele reageerida on oluline töötajatele anda võimalus ise valida, millist informatsiooni nad enda töö tõhusaks tegemiseks vajavad ning kuidas enda osakonnas tööd korraldada. Klient peab ettevõttest lahkuma õnneliku ja rahulolevana, mida saavad võimaldada töötajad järgides etteantud reegleid.

Jõustamine ei ole kohustuslik, vaid iga ettevõtte võimalus enda tulemusi parandada. Seda läbi avatud suhtlemiskultuuri, kus töötajatele räägitakse nii positiivsetest kui negatiivsetest asjaoludest ning kaasatakse neid otsuste tegemise protsessi. Samuti on oluline mõlemapoolse tagasiside andmise võimalus. Kui töötajaid innustatakse võtma riske ja otsustama ise, õppides oma vigadest, siis nad näevad, et juhtkond usaldab neid ning läbi kindlama töösoorituse on rahulolevamad ka kliendid. Sageli kardetakse muutusi, kuid tänapäeva pidevalt muutuv keskkonnas on igal ettevõttel oluline leida enda moodus, kuidas kõigile osapooltele võimalikult kasumlikul viisil püsima jääda ja edasi areneda. Selleks võimaluseks näeb töö autor töötajate jõustamist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ayupp, K., Chung, T. H.** 2010. Empowerment: Hotel employees' perspective. – *Journal of Industrial Engineering and management*, Vol. 3 (3), pp. 561–575.
2. **Baird, K., Wang, H.** 2010. Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. – *Personnel Review*, Vol. 39 (5), pp. 574–599.
3. **Chiang, C.-F., Hsieh, T.-S.** 2012. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. – *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 (1), pp. 180–190.
4. **Clark, R. A., Hartline, M. D., Jones, K. C.** 2009. The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality. – *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50 (2), pp. 209–231.
5. **Conger, J. A., Kanungo, R. N.** 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. – *Academy of Management Review*, Vol. 13 (3), pp. 471–482
6. Eesti juhtimisvaldkonna uuring. EAS. Uuringu aruanne 2011.
[http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010_eas-i_final.pdf] 15.04.2014.
7. Empower people, don't merely delegate power. Alagse.
[<http://www.alagse.com/hr/hr3.php>] 11.04.2014.
8. **Erkutlu, H., Chafra, J.** 2012. The impact of team empowerment on proactivity: The moderating roles of leader's emotional intelligence and proactive personality. – *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26 (5), pp. 560–577.
9. **Fox, J.** 1998. Employee Empowerment: An Apprenticeship Model.
[http://members.tripod.com/j_fox/thesis.html/] 20.04.2014.
10. **Gazzoli, G., Hancer, M., Park, Y.** 2010. The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment On Customers' Perception of Service Quality: a Study in the

- Restaurant Industry. – *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 34 (1), pp. 56–77.
11. **Ghosh, A. K.** 2013. Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain. – *International Journal of Management*, Vol. 30 (3), pp. 96–106.
 12. **Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., Sharma, S.** 2010. The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 (2), pp. 263–273.
 13. **Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., Soetanto, R.** 2008. Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it?. – *Team Performance Management*, Vol. 14 (1/2), pp. 39–55.
 14. **Guchait, P., Kim, M.G., Namasivayam, K.** 2012. Error management at different organizational levels – frontline, manager, and company. – *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 (1), pp. 12–22.
 15. **He, P., Murrmann, S.K., Perdue, R.R.** 2010. An investigation of the relationships among employee empowerment, employee-perceived service quality, and employee job satisfaction in a US hospitality organization. – *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 13 (1), pp. 36–50.
 16. **Holden, L.** 1999. The perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain. – *Personnel Review*, Vol. 28 (3), pp. 222–241.
 17. Hotel L'Ermitage OÜ. [<http://ermitagehotel.ee/>] 10.03.2014.
 18. Iga kaheksas palgatöoline kaalub välismaale tööleminekut. TNS Emor. [<http://www.emor.ee/iga-kaheksas-palgatooline-kaalub-valismaale-tooleminekut/>] 12.02.2014.
 19. **Karatepe, O. M.** 2013. High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. – *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 132–140.
 20. **Kazlauskaite, R., Buciniene, I., Turauskas, L.** 2012. Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. – *Employee Relations*, Vol. 34 (2), pp. 138–158.

21. **Kazlauskaitė, R., Buciniene, I., Turauskas, L., Šalciuvienė, L. A.** 2009. Comparative study of employee empowerment in Danish and Lithuanian hotels. – Transformation in Business & Economics, Vol. 8 (2), pp. 66–85.
22. **Khalilzadeh, J., Del Chiappa, G., Jafari, J., Borujeni, H. Z.** 2013. Methodological approaches to job satisfaction measurement in hospitality firms. – International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 25 (6), pp. 865–882.
23. **Kim, B., Lee, G., Murrmann, S. K., George, T. R.** 2012. Motivational Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness. – Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 53 (1), pp. 10–19.
24. **Kirkman, B. L., Rosen, B.** 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. – Academy of Management Journal, Vol. 42 (1), pp. 58–74.
25. **Klidas, A., van den Berg, P. T., Wilderom, C. P. M.** 2007. Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. – International Journal of Service Industry Management, Vol. 18 (1), pp. 70–88.
26. **Lashley, C.** 2001. Empowerment: HR strategies for service excellence. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
27. Macmillan English Dictionary for Advanced Learners. 2002. Oxford: Macmillan Education.
28. **Matthews, R. A., Diaz, W. M., Cole, S. G.** 2003. The organizational empowerment scale. – Personnel Review, Vol. 32 (3), pp. 297–318.
29. **Men, L. R.** 2011. Exploring the impact of employee empowerment on organization-employee relationship. – Public Relations Review, Vol. 37 (4), pp. 435–437.
30. Organizational Empowerment. Morgan Management Consulting.
[http://www.morganmanagementconsulting.com/org_empowerment.html]
20.04.2014.
31. **Pearlman, D. M., Schaffer, J. D.** 2013. Labor Issues within the Hospitality and Tourism Industry: A Study of Louisiana's Attempted Solutions. – Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Vol. 12 (3), pp. 217–242.

32. **Pelit, E., Öztürk, Y., Arslantürk, Y.** 2011. The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: a study on hotels in Turkey. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 (6), pp. 784–802.
33. **Raub, S., Robert, C.** 2013. Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. – *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54 (2), pp. 136–148.
34. **Ro, H., Chen, P.-J.** 2011. Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. – *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 (2), pp. 422–428.
35. **Robertson, T.** Negative Effects of Employee Empowerment. Demand Media. [<http://smallbusiness.chron.com/negative-effects-employee-empowerment-18691.html>] 15.03.2014.
36. **Seibert, S. E., Silver, S. R., Randolph, W. A.** 2004. Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. – *The Academy of Management Journal*, Vol. 47 (3), pp. 332–349.
37. **Seibert, S. E., Wang, G., Courtright, S. H.** 2011. Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (5), pp. 981–1003.
38. **Spreitzer, G. M.** 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. – *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (5), pp. 1442–1465.
39. **Spreitzer, G. M.** 2007. Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. – *The Handbook of Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 54–72.
40. **Suresh, N.** 2012. An empirical study on employee empowerment practices in selected manufacturing industries in Tiruchirappalli. – *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, Vol. 3 (12), pp. 1–1.
41. **Zhang, X., Bartol, K. M.** 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. – *Academy of Management Journal*, Vol. 53 (1), pp. 107–128.
42. Tere tulemast perre. 2013. Hotel L'Ermitage OÜ, lk 1–14. (Ettevõtte käsiraamat).

43. **Tohidi, H., Jabbari, M. M.** 2012. The aspects of empowerment of human resources. – *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 31, pp. 829–833.
44. Töötajate motiveeritus küsitav. AS Äripäev. [http://www.aripaev.ee/article/2013-11-26/tootajate_motiveeritus_kusitav] 28.03.2014.
45. **Türk, K.** 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
46. Uuring: inimestele on rahast olulisem kiitus juhilt ja mõnus töökeskkond. Juhtimine.ee. [<http://e24.postimees.ee/1288480/uuring-inimestele-on-rahast-olulisem-kiitus-juhilt-ja-monus-tookeskkond>] 21.02.2014.
47. **Varts, R., Laurson, K.** 2012. Personalijuhtimise käsiraamat. PARE. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
48. **Victorino, L. Bolinger, A. R.** 2012. Scripting employees: An exploratory analysis of customer perceptions. – *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 53 (3), pp. 196–206.
49. **Wang, G., Lee, P. D.** 2009. Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. – *Group and Organization Management*, Vol. 34 (3), pp. 271–296.
50. **Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E.** 2010. Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey. *Tourism Review*, Vol. 65 (3), pp. 70–83.
51. **Ye, J.-E.** 2012. 7 Principles for employee empowerment. – *SERI Quarterly*, Vol. 5 (4), pp. 90–93.

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Hea hotell L'Ermitage töötaja!

Antud küsimustiku eesmärk on välja selgitada, kui jõustatud te enda arvates oma töökohal olete ning mida saaks muuta, et kõigil oleks parem antud ettevõttes töötada. Olen väga tänulik, kui leiad aega sellele küsimustikule vastata ning tulemused ja ettepanekud saavad pärast ankeetide analüüsimist kõigile kättesaadavaks ning edastatakse ka juhtkonnale. Igal töötajal on seejuures võimalik jääda anonüümseks, nii et vastake palun täpselt enda parima äranägemise järgi. Uuringut viiakse läbi Tartu Ülikooli Pärnu kolledži lõputöö „Eesliini töötajate jõustamise võimalused hotell L'Ermitage näitel“ raames.

Igale küsimusele on võimalik vastata 5-palli skaalal, märkides milline hinnang antud väidet teie jaoks kõige enam iseloomustab. Seejuures **1** tähendab **ei**, **2 – pigem ei**, **3 – nii ja naa**, **4 – pigem ja**, **5 – jah (kindlasti)**. **0** märkige palun siis, kui te **ei oska vastata**. Sobiv variant palun märkida ringikesega.

Küsimustiku lõpus on jäetud ruumi, kuhu saate lisada enda küsimusi, kommentaare ja märkusi.

Täidetud ankeet palun jätta hotelli vastuvõttu.

0 – ei oska vastata; 1 – ei; 2 – pigem ei; 3 – nii ja jaa; 4 – pigem ja; 5 – jah (kindlasti)

1.	Töö, mida teen, on minu jaoks väga tähtis	0	1	2	3	4	5
2.	Minu tööalased tegevused on mulle isiklikult tähendusrikkad	0	1	2	3	4	5
3.	Minu töö on minu jaoks huvitav ja väljakutsuv	0	1	2	3	4	5
4.	Ma olen kindel oma võimekuses täita oma tööülesandeid	0	1	2	3	4	5
5.	Ma olen omandanud teadmised ja oskused, mis on vajalikud minu töö tegemiseks	0	1	2	3	4	5
6.	Minu töö ei tekita minus stressi	0	1	2	3	4	5
7.	Ma saan ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita	0	1	2	3	4	5
8.	Ma julgen avaldada enda arvamust oma töökohas	0	1	2	3	4	5
9.	Mulle on tehtud kindlalt selgeks minu õigused ja vastutused minu töökohal	0	1	2	3	4	5
10.	Ma avaldan suurt mõju enda osakonnas toimuvale	0	1	2	3	4	5
11.	Ma austan enda ülemusi	0	1	2	3	4	5
12.	Minu töökoht on ohutu	0	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

0 – ei oska vastata; 1 – ei; 2 – pigem ei; 3 – nii ja jaa; 4 – pigem ja; 5 – jah (kindlasti)

1.	Mu ülemus aitab mul mõista, kuidas minu ülesanded ja eesmärgid on seotud ettevõtte ülesannete ja eesmärkidega	0	1	2	3	4	5
2.	Minu ülemus on huvitatud minu üldisest (isiklikust) arengust	0	1	2	3	4	5
3.	Juhtkond tunneb huvi töötajate igapäevatööga seotud probleemide vastu	0	1	2	3	4	5
4.	Juhtkond võtab otsuste tegemisel arvesse minu ettepanekuid	0	1	2	3	4	5
5.	Juhtkond innustab tegema ettepanekuid parendamiseks töö kvaliteeti ja tulemuslikkust	0	1	2	3	4	5
6.	Mu ülemus usub, et ma suudan tööalaseltselt paremaks muutuda, isegi kui ma teen vigu	0	1	2	3	4	5
7.	Minu ülemus usub, et minu teeninduse kvaliteet vastab nelja täрни tasemele	0	1	2	3	4	5
8.	Juhtkonna poolt arusaadavalt kehtestatud reeglid võimaldavad mul tööd efektiivselt teha	0	1	2	3	4	5
9.	Mulle on antud piisavalt õigusi tegemaks klientide teenindamisel olulisi otsuseid kiiresti	0	1	2	3	4	5
10.	Infovahetus toimub ettevõttes vabalt ja vahetult	0	1	2	3	4	5
11.	Juhtkond annab mulle piisavalt tagasisidet minu tehtud töö kohta	0	1	2	3	4	5
12.	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	0	1	2	3	4	5

0 – ei oska vastata; 1 – ei; 2 – pigem ei; 3 – nii ja jaa; 4 – pigem ja; 5 – jah (kindlasti)

1.	Minu osakonna töötajate omavaheline läbisaamine on hea	0	1	2	3	4	5
2.	Minu osakonna töötajate läbisaamine teiste osakondade töötajatega on hea	0	1	2	3	4	5
3.	Minu osakond teeb oma tööd hästi	0	1	2	3	4	5
4.	Minu osakond tunnetab endal vastutust ettevõtte tulemuste eest	0	1	2	3	4	5
5.	Minu osakond vastutab ühiselt kõigi töötajate tegevuste eest	0	1	2	3	4	5
6.	Minu osakond on ettevõttele oluline	0	1	2	3	4	5
7.	Minu osakonna töö on kvaliteetne	0	1	2	3	4	5
8.	Minu osakond arvestab klientide vajadustega	0	1	2	3	4	5
9.	Minu osakond töötab kui meeskond	0	1	2	3	4	5
10.	Minu osakonna töötajad määravad ühiselt osakonna töökorralduse	0	1	2	3	4	5
11.	Minu osakonnas teevad kõik töötajad võrdselt (sama palju) tööd	0	1	2	3	4	5
12.	Kõiki töötajaid koheldakse ettevõttes võrdselt	0	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

0 – ei oska vastata; 1 – ei; 2 – pigem ei; 3 – nii ja jaa; 4 – pigem ja; 5 – jah (kindlasti)

1.	Tööks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	0	1	2	3	4	5
2.	Tööks vajaminev informatsioon on mulle kergesti kättesaadav	0	1	2	3	4	5
3.	Mulle on antud piisavalt informatsiooni tegemaks enda tööd hästi ja kiiresti	0	1	2	3	4	5
4.	Ma saan enda töö eest väärilist tasu	0	1	2	3	4	5
5.	Kui ma teen enda tööd hästi, siis mind premeeritakse selle eest	0	1	2	3	4	5
6.	Ettevõtte pakub töölaseid arenguvõimalusi	0	1	2	3	4	5
7.	Ettevõtte pakub mulle sobivat motivatsioonipaketti	0	1	2	3	4	5
8.	Olen rahul enda kaastöötajatega selles ettevõttes	0	1	2	3	4	5
9.	Mulle meeldib enda töö	0	1	2	3	4	5
10.	Üldiselt olen enda tööandjaga (Hotel L'Ermitage OÜ-ga) rahul	0	1	2	3	4	5
11.	Minu tööaeg ja töömaht on omavahel vastavuses	0	1	2	3	4	5
12.	Ma tunnen, et kuulun hotell L'Ermitage-i meeskonda	0	1	2	3	4	5

Vastaja andmed

Sugu: mees/ naine

Vanus:

Osakond: vastuvõtt/ restoran/ hommikusöök/ portjee

Kui kaua oled hotellis L'Ermitage töötanud?

Kui kaua näed ennast antud ettevõttes veel töötamas?

Kui teil on veel märkusi, ettepanekuid või kommentaare, siis palun kirjutage need siia:

Täna vastamast!

Lisa 2. Intervjuu plaan

- 1.) Kas te teate või olete kuulnud jõustamise (ka võimustamine) terminist ja teate selle tähendusest ja vajalikkusest ettevõttes? Kas hotellis L'Ermitage rakendatakse seda kontseptsiooni? Kui ei, siis miks?
- 2.) Ankeetküsitluses oli neli kategooriat ning üheks madalamalt hinnatud allosaks töötajate poolt oli organisatsiooniline jõustamine ja jõustav juhtimisstiil. Selgus, et juhtkond ei tunne piisavalt huvi töötajate igapäeva tööga seotud probleemide vastu; ei võeta otsuste tegemisel arvesse töötajate ettepanekuid; ei innustata tegema ettepanekuid parendamiseks töö kvaliteeti ja tulemuslikkust; kõik reeglid ei ole kehtestatud arusaadavalt; kõik töötajad ei tunne, et neile oleks antud piisavalt õigusi tegemaks klientide teenindamisel olulisi otsuseid kiiresti; infovahetus ei ole vaba ja vahetu; ning töötajaid ei väärtustata. Te ei pea kõiki punkte eraldi kommenteerima aga üldiselt, kuidas selline pilt tundub ja mis te selle kohta ütleksite?
- 3.) Lisaks selgus, et kõiki töötajaid ei kohelda ettevõttes päris võrdselt ning kõik teenindajad ei tee oma osakonnas kaastöötajate arvates ka võrdselt tööd. Seega kas töötajates hinnatakse pigem meeskonnatööd või iseseisvust?
- 4.) Kuidas kommenteerite praegust ettevõtte tööjõu volavuse määra (kas oskate ka täpse protsendi tuua)?
- 5.) Ning viimaseks, töötajad ei ole rahul praeguse tasustamissüsteemiga. Peale töötasu kurdetakse veel, et ettevõtte ei paku sobivat motivatsioonipaketti ja arenguvõimalusi, kas teil on plaanis selles osas midagi muuta?

SUMMARY

THE POSSIBILITIES OF EMPOWERING FRONTLINE EMPLOYEES ON THE EXAMPLE OF HOTEL L'ERMITAGE

Merilin Kiik

Rapid changes in today's business environment and the complex internal and external challenges that companies face has made it impossible for leaders, to efficiently manage all operations themselves. Middle managers and frontline employees must be sufficiently empowered to effectively satisfy customer needs.

From different reasearches carried out recently (Töötajate motiveeritus ... 2013; Iga kaheksas ... 2013; Eesti ... 2011), turns out that many people in Estonia are thinking of going abroad to find a better job, employees are not satisfied nor motivated in their current workplaces and most organisations use traditional ways of management in organising work. In author's opinion empowering employees is a great way of motivating workers. Involving subordinates in decision making makes them feel more important and since customer-contact employees perceive customer needs very closely, they can make suggestions how to improve quality of the work environment, so both the employees and customers would feel more satisfied.

Empowerment is a planned and systematic process of transferring power, authority with responsibility and accountability, to the employees by the managers. The level of empowerment is affected by relative organisational culture, environment and leadership. It can be measured on psychological and structural level and has positive impact on job performance, service quality, employee's satisfaction and commitment.

The final thesis' topicality lies in the fact that very few studies have investigated employee empowerment in Estonia. At the same time many other European countries and the rest of Western world are moving towards democratical type of management in organisations. The employees are the major resource bringing competitive advantage to establishments and the success of service organisations depends to a large extent on the performance of frontline employees. So the importance of sharing power is also broadening on estonian businesses.

Problem raised in this work is that, in hotel L'Ermitage labor turnover is very high and frontline employees are not motivated to do their job. The aim of this work is to find out the best possible ways to empower frontline employees in hotel L'Ermitage, so that employees would feel more motivated and committed to the organisation. This study's research question is formulated as follows: what are the possibilities of empowering employees (more effectively) in hotel L'Ermitage? To reach the aim of the study, author set the following tasks: form the theoretical background of employee empowerment based on earlier studies by different authors on that field. Also find out which are the ways to implement it, how empowerment influences employees work performance and how to measure and evaluate it. After that compose a customized model for the observable hotel to measure how empowered the frontline employees feel. According to the results make conclusions and suggestions.

Author composed questionnaire and interview questions to ascertain the state of empowerment in the company. Questionnaire consisted of 48 questions divided into four categories: psychological empowerment, organisational empowerment and empowering leadership, team empowerment; information sharing, payment and overall satisfaction. From carried out surveys among frontline employees, one shift supervisor and frontline managers, turns out that frontline employees in hotel L'Ermitage are not empowered enough. They perceive psychological empowerment, meaning it was evaluated rather positive (3,82), but organisational empowerment has not been knowingly taken into practice in the hotel (3,25).

Frontline managers are aware of the meaning and importance of employee empowerment, but it is not applied at all levels in the organisation. Most worrying aspects found out in the survey were that management doesn't pay enough attention to

subordinates problems in connection to their work. Also decisions are not concerted, workers are not inspired to make suggestions of improvement, all rules are not stated clearly and the exchange of information is not smooth. Also employees are not motivated and only two frontline workers out of fifteen said that they see themselves working in the company in long-term.

Author suggested that one way to motivate frontline employees is to involve them in decision-making processes, so that they would feel important on reaching the set goals. Even though with empowerment comes along bigger freedom and autonomy, it is important to make clear, what are the limits to follow. Set rules mean that less direct supervision is required, thereby allowing supervisors to focus on more strategic activities. Intranet would help to make information sharing more efficient. Since managers are usually very busy, it is sometimes difficult for them to find time to give information to everybody in person. Information movement through various channels doesn't sometimes maintain it's accuracy. Collecting and keeping all necessary information in intranet, which is simultaneously accessible to everybody, would make work easier and also make sure that everybody are provided with up to date knowledge.

Performance evaluation, collective meetings and gatherings, training, different benefits, facilities, bonuses and acknowledgement are motivating factors to the employees. Employee involvement leads to greater commitment and dedicated and cheerful workers are the assumption of succesful business functioning. When choosing and recruiting staff, organisatsion should make sure whether people are looking for long-time or temporary job. Since empowerment is investment in human resource, which also needs some financial resources and time, it is important to keep competent workers. As every company has besides it's positive aspects some negative sides, it is vital to be open-minded and talk freely about them, to avoid misunderstandings. The reputation of the company in great bulk is formed by its present and former workers.

Hotel L'Ermitage's management can take this work's results and suggestions into consideration to enhance current condition in the workplace. In Estonia most of the enterprises are small and medium-sized. The developed model in this work can be used as an example to evaluate employees empowerment in other companies as well. Coming up with similar results, this work's suggestions can be followed also.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Merilin Kiik

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Eesliini töötajate jõustamise võimalused hotell L’Ermitage näitel“, mille juhendaja on Tiina Viin,
 - 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 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 22.05.2014