

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kärolin Rudenko

**PERSONALIVOOALAVUSE  
PROBLEMAATIKA JA PÕHJUSTE ANALÜÜS  
HOTELL WESSETI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Liina Puusepp

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“ ..... a.

TÜ Pärnu kolledži ..... osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Personalivoolavuse problemaatika ja põhjused hotelliettevõtluses .....	6
1.1. Personalivoolavuse põhjused ja mõju organisatsioonile.....	6
1.2. Personali rahulolu ja motivatsiooni seosed ning hindamise võimalused .....	12
1.3. Personalivoolavuse eripärad hotelliettevõtluses .....	17
2. Personali rahulolu uuring Hotellis Wesseti.....	23
2.1. Hotell Wesseti personalivoolavuse problemaatika .....	23
2.2. Personali rahulolu uuringu meetodika ja tulemused.....	25
2.3. Personali rahulolu uuringu järeldused ja ettepanekud .....	38
Kokkuvõte.....	42
Viidatud allikad.....	44
Lisa 1. Ankeetküsitlus .....	49
Lisa 2. Töötajate üldine rahulolu ettevõttega.....	57
Lisa 3. Töötajate rahulolu tunnustusega ettevõttes .....	58
Lisa 4. Töötajate rahulolu töö endaga .....	59
Lisa 5. Töötajate hinnang arenguvõimaluste kohta ettevõttes .....	60
Lisa 6. Töötajate rahulolu neile usaldatud vastutuse kohta.....	61
Lisa 7. Töötajate hinnang ettevõtte eesmärkide tundmisele .....	62
Lisa 8. Töötajate hinnang suhetele kolleegidega .....	63
Lisa 9. Töötajate hinnang töötasule ja selle mõjule töös .....	64
Lisa 10 Töötajate hinnang boonussüsteemile. ....	65
Lisa 11. Töötajate teadmised eesmärkide kohta ettevõttes .....	66
Lisa 12. Töötajate hinnang juhtkonnale ja osakonna juhile.....	67
Lisa 13. Ankeetküsitluse eelse intervjuu küsimused hotelli juhile. ....	68
Summary .....	69

## SISSEJUHATUS

Töötajate rahulolu ja motivatsioon ettevõttes töötada on oluline, kuna see mõjutab ettevõtet väga mitmeti. Kui töötajatel pole motivatsiooni ettevõttes töötada, mõjutab see nende töötulemusi ning ettevõtte kaotab tulu. Töötajad, kes pole rahul, kipuvad töökohta vahetama ning suurendavad ettevõtte personalivoolavust. Personali voolavus on personalijuhtimise alaliik, mis liiga suurena mõjutab oluliselt ettevõtte efektiivsust. Kuna kõigi äriettevõtete eesmärk on kasumit maksimaliseerida, siis tuleks personali kulusid hoida võimalikult madalal ja püsiva personali loomine aitab seda teha. Personalivoolavuse vähendamisel on oluline roll töötajatel eriti siis, kui töötajateks on noored, kes liiguvadki rohkem ettevõtete vahel ringi. Noorte puhul on püsivus küsitav ning hotelliettevõtluses on tihtipeale töötajad pigem noored. Samuti on muutunud arusaam tööst 21. sajandil ning tööaeg soovitakse valida ise ning üha vähem tahetakse töötada 9-17ni.

Hotell Wesseti andmeid uurides selgub, et ettevõtte personalivoolavust võib aastatel 2014 ning 2015 lugeda liiga suureks vastavalt 44% ja 42%. Kui personal liiga sageli vahetub, halvenevad töötajate vahelised suhted ning ettevõtte osakondade vaheline koostöö, mis aga omakorda tekitab puudusi klienditeeninduses ning viib ettevõtte kasumi vähenemiseni. Valmiva töö lugejaks on Hotell Wesseti tegevjuht ning ettevõtte keskastme juhid, et parandada oma töötajate püsivust ettevõttes. Personali voolavust antud ettevõttes uuritud ei ole, küll aga koostas Kadi Kaunis aastal 2010 uuringu juhi rolli kohta töötajate motiveerimisel.

Lõputööle seatud primaarne uurimisküsimus on järgmine: „Kuidas vähendada personali voolavust ettevõttes ja kuidas suurendada töötajate töö rahulolu?“.Antud lõputöö

eesmärk on teha ettepanekuid Hotell Wesseti juhatajale, töörahulolu suurendamiseks. Vastavalt eesmärgile ja lõputöö uurimisküsimusele on seatud uurimisülesanded:

- selgitada välja personalivoolavuse põhjused ja tagajärjed ettevõtluses;
- leida personali rahulolu ja motivatsiooni seoseid;
- tuua välja personalijuhtimise eripärad hotellimajanduses;
- tutvustada ettevõtet ning tuua välja personalivoolavuse problemaatika;
- viia Hotell Wessetis läbi töörahulolu ja motivatsiooni kohta uuring ning analüüsida tulemusi;
- saadud tulemuste põhjal teha järeldusi ettevõtte personalivoolavuse põhjustest ning esitada ettevõttejuhile ettepanekuid.

Uurimisülesannete lahendamiseks uuritakse personalivoolavusega seotud kirjandust ja teooriat nii üldiselt ettevõtluses kui ka kitsendatult hotelliettevõtluses. Samuti analüüsitakse erinevaid andmeanalüüsi meetodeid. Läbi töötatud kirjanduse põhjal viiakse ettevõttes läbi uuring, mis sisaldab küsitlust ning intervjuusid. Seejärel analüüsitakse andmeid valitud meetodite abil. Teooria läbitöötamiseks otsitakse kirjandust peamiselt akadeemilistest väljaannetest ning raamatutest.

Lõputöö koosneb kahest osast. Esimeses osas on toodud välja personalijuhtimise teooria, suunaga personalivoolavusele, töörahulolule ja motivatsioonile. Teooria on välja toodud kolmes osas: üldine teooria, töörahulolu ja motivatsiooni mudelid ja hindamisvõimalused ning spetsiifiline teooria hotelliettevõtluse kohta. Lõputöö teine osa koosneb taas kolmest osast, mis on empiirilise uuringu vajaduse väljaselgitamine, andmete analüüsimine ning lõputöö eesmärgi täitmisele ehk järelduste ja ettepanekute tegemine ettevõttele.

# **1. PERSONALIVOOLAVUSE PROBLEMAATIKA JA PÕHJUSED HOTELLIETTEVÕTLUSES**

## **1.1. Personalivoolavuse põhjused ja mõju organisatsioonile**

Igas ettevõttes on inimesed, kes töötavad antud ettevõtte heaks ja keda tuleb juhtida. Personali õige juhtimine aitab ettevõttel efektiivsemalt toimida ning ettevõtte kasumit maksimaliseerida. Väiksemate ettevõtete puhul on tavaline, et kollektiivis on inimene, kes vastutab antud ametikoha tööülesannete eest. Suurtemates kollektiivides on olemas personalijuht, kes tegeleb igapäevaselt personali efektiivsema töötamise nimel. Personali töötaja vastutab ka värbamise ja vallandamise eest, mis tähendab, et suure personali voolavuse korral tuleb temal muudatusi teha. Personalivoolavust arvutatakse kindla perioodiga tavaliselt aasta.

Personalitöötaja ülesandeks on töötajate efektiivne valik ja värbamine, töötajate koolitamine, personali vajaduse väljaselgitamine ning personali planeerimine. (Virag ja Albu, 2014, lk 165-172). Lisaks vahendab personalitöötaja suhteid töötajate ja juhtivtöötajate ning omanike vahel. Personalitöötaja peab personali hoidma töötamas efektiivseima tulemuse nimel (Gherman, Brad ja Dincu, 2014, lk 63-66). Kuna personaliga tegeleva töötaja/personalijuhi ülesandeks on maksimaliseerida ettevõtte tulemusi, siis on temal kohustus hoida kollektiivis õigeid töötajaid ning vajadusel töötajaid koondada, vallandada ning asendada. Probleemid hakkavad tekkima hetkest, kui liiga palju töötajaid on otsustanud lahkuda. Personali lahkumist saab mõõta personalivoolavusena (Shaw, Dineen, Fang ja Vellella, 2009, lk 1016-1033). Tuginedes eelnevale järeldab antud lõputöö autor, et personali töötajal on suur roll personalivoolavuse tekkimises.

Üks esimesi definitsioone personalivoolavuse kohta on kirja pandud Douglase poolt aastal 1918. Tema definitsioonist selgub, et personalivoolavuse määr sõltub antud perioodil palgatud töötajate arvust ja töötajate arvust, keda tuleb hoida sama perioodi lõpuks. Douglase sõnul võib arvutamiseks kasutada kahte moodust. Esimesel viisil tuleb kasutada perioodi lõpus olevat töötajate arvu, teisel viisil aga perioodil keskmist töötajate arvu. Samuti leiab ta, et personalivoolavuse määr on vältimatu ning keskmiselt 5-6% aastas on aastaks 1918 täiesti tavaline. 1918. aastal olid peamised põhjused, miks inimesed töökohti vahetasid üsna sarnased tänapäevastele. Üheks peamiseks põhjuseks on Douglas 1918. aastal kirjutatud artiklis välja toonud tööandjate kannatamatuse. Kui töölised väsisid, tuli nad välja vahetada, hoolimata nende kvalifikatsioonist ja oskustest. Teine põhjus oli edutamisevõimaluste puudus – töölised jäid töölisteks ning karjääri tegemine oli pea võimatu. Samuti oli juba aastal 1918 seostatud tööjõu liikumist mittepiisava töötasustamisega. (Douglas, 1918, lk 306-316).

Tänapäeval hinnatakse personalivoolavuse protsenti arvestusega – mida väiksem, seda parem. Kindlaid protsente, kui suur määr võiks olla, ei ole teadlased hetkeseisuga välja öelnud. (Shaw, Dineen, Fang ja Vellella, 2009, lk 1016-1033). Personalivoolavuse määra arvestatakse omal soovil lahkunud töötajate arvu arvestades. Selleks tuleb omal soovil lahkunud töötajate arv jagada kogu töötajate arvuga perioodis – tavaliselt aasta, ning teisaldada protsendiks. Koguvoolavuse protsendi same, kui omal soovil lahkunud töötajate arvule lisada koondatud töötajate arv. Ettevõtete jaoks on informatiivsem personalivoolavuse määr, kuna see näitab omal soovil lahkujate arvu. Seega peaks ettevõtte pidama ka järke põhjustel, miks inimesed lahkuvad, et hiljem analüüsida. Värskemates uuringutes on välja toodud, et mida väiksem on personalivoolavuse määr, seda parem (Shaw, Dineen, Fang ja Vellella, 2009, lk 1016-1033).

Ettevõtteid, kus võimaldatakse töötajatel ise oma aega planeerida, puudutab see probleem vähem, kuna nendes ettevõtetes on personalivoolavuse määr väiksem. Samuti on vähem mõjutatud ettevõtted, kus tööd on võimalik jagada tundide kaupa. Sel juhul on võimalik mõne töötaja puudumisel jagada töö teiste vahel. (Heyman, 2007, lk 11-26).

Ettevõtetes, kus hooajalisusest tulenevalt on ajutiste töökohtade loomise vajadus, (Heyman, 2007, lk 11-26) või juhtub olema boomerang töötajaid, kes ettevõttest

lahkuvad ja siis naasevad ning nii vahel isegi mitmeid kordi, (Shipp, Furst-Holloway, Harris ja Rosen, 2014, lk 421-462) on personalivoolavuse määr kõrgem. Ajutiste töökohtade puhul sõlmitakse tavaliselt tähtajalised lepingud, kuid personalivoolavuse arvutamisel ei pruugita neid eristada alalisest personalist, mis omakorda tähendab aga personalivoolavuse määra tõusu (Cahuc, Charlot ja Malherbet, 2016, lk 533-571).

Personalivoolavuse põhjuseid võib jagada kolme gruppi: ettevõtte sisesed, ettevõtte välised ning töötajate isiklikud põhjused. Ettevõtte sisesteks põhjusteks loetakse motivatsioonisüsteemi, arenguvõimalusi, juhatuse olemust ning suhteid töötaja ja juhatuse vahel, töökoormust ning töökeskkonda. Ettevõtte välisteks teguriteks on riigi majanduslik olukord ning tööturg. Isiklikeks põhjusteks loetakse tööga rahulolu, austust töötaja vastu ning eneseteostust ametikohal (Martinkiene, Giedraitis ja Vaikšnoras, 2016, lk 53-60).

Woodwardi uuringu tulemustes selgub, et kaalukamad põhjused töölt lahkumiseks on kasin töötasu, vahetustega töö, töötingimused ning ületundide tegemise võimaluse puudumine. Samuti toob ta välja, et mida kauem on inimene ettevõttes töötanud, seda väiksem on võimalus, et ta sealt lahkub ning kõige altimad uue töö otsimiseks on rahvastik vanuses 20-34 aastat. (Woodward, 1975, lk 19-32)

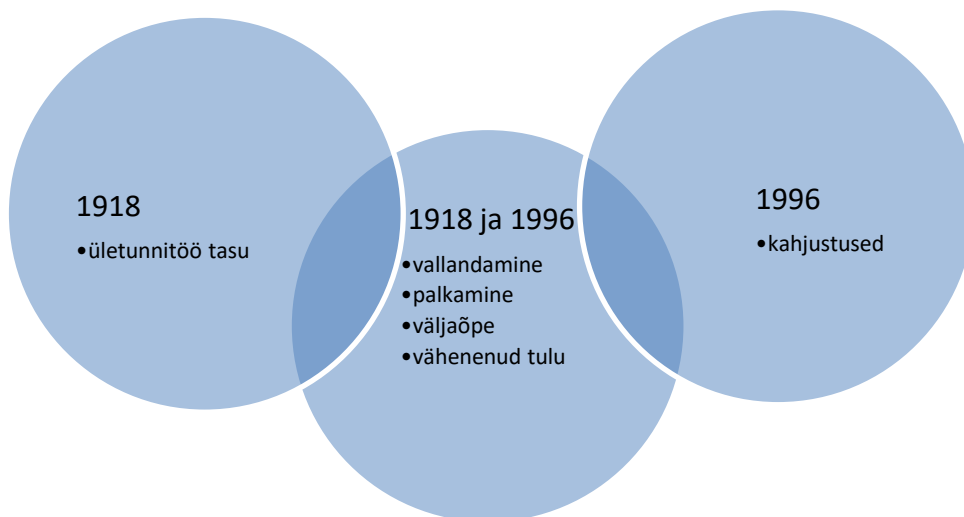
Esmane faktor tänapäeval, mis paneb inimese mõtlema töökoha vahetusele, on rahulolematuse oma tööga. Seda, kas inimene on tööga rahul mõjutavad mitmed näitajad, näiteks töö meeldimine ja läbisaamine ülemuste ja teiste kolleegidega. Mida väiksem on inimese töörahulolu, seda suurem on tõenäosus, et ta lähiajal kavatses ettevõttest lahkuda (Li, Lee, Mitchell, Griffeth ja Hom 2016, lk 1436-1456). Tööandjatel on suur mõju töötaja ning tema kavatsuse üle ettevõttest lahkuda, mängides töötaja emotsioonidaga. Mida positiivsemad ja siiramad emotsioonid on töötajal seoses oma ameti, töökoha ning ettevõttega, seda väiksem tõenäosus on, et ta lähiajal uut töökohta otsima hakkab. (Cho, Rutherford, Friend, Hamwi ja Park, 2016, lk 57-68).

Personalivoolavuse määra tõusu võib põhjustada ka töötajate kokkupuude olukordadega mil töötaja on šokiseisundis. Vapustus võib olla negatiivne või positiivne, tööalane või isiklik. Ettevõtte personalivoolavusele osutab kõige rohkem mõju negatiivne tööalane läbielamine. Kuid ka positiivsed isiklikud läbielamised võivad viia tahtliku ettevõtte

personalivoolavuse määra suurendamiseni. (Holtom, Mitchell, Lee ja Inderrieden, 2005, lk 337-352).

Ühe personalivoolavuse põhjusena võib välja tuua, ka selle, et töötajad ei ole rahul oma boonussüsteemiga. Boonussüsteemid on materiaalsed või mittemateriaalsed ning rahulolu mõlema süsteemiga mõjutab personali voolavust. Suurim negatiivne mõju ettevõtte tööjõu liikuvusele on töötajate rahulolematuse materiaalse boonussüsteemiga. Samuti on antud süsteem seotud töö tulemustega. Vähemal määral mõjutab personali voolavust ka see, kui töötajad pole rahul ettevõtte pakutavate soodustustega ehk mittemateriaalse boonussüsteemiga (De Gieter ja Hofmans, 2004, lk 200-216).

Personalivoolavuse tagajärjed võivad olla nii positiivsed kui ka negatiivsed. Liigse personalivoolavuse tõttu võivad halveneda kliendisuhed, töö ja müügiefektiivsus, töötajate produktiivsus ning töötajate kasvav vigade ja eksimuste arv. Kõige selle tulemusena võib see mõjutada ka ettevõtte kasumit. (Heavey, Holwerda ja Hausknecht, 2013, lk 412-453). Toetudes sellele väitele järeldub, et liigne personalivoolavus tekitab ettevõttele pigem kahju kui kasu.



**Joonis 1.** Töötaja vahetusega seotud kulud minevikus ja nüüd (Douglase 1918, Birati ja Tzineri 1996 põhjal, autori koostatud)

Lisaks kasumi mõjutamisele on ettevõtte personalivoolavusel ka muud kulud, mis on otseselt seotud töötajate lahkumisega ning uute töötajate värbamisega. Juba 1918. aastal kirjutatud artiklis toob Douglas välja, et seoses tööjõu vahetusega kaasnevad kulutused. Antud artiklis tõi ta välja järgmised viite sorti kulutused (Douglas, 1918, lk 307-316):

- Üldised kulud - vallandamisel ja palkamisel. Sisaldab ka vastutava inimese ajakulu.
- Väljaõpetamisest tekkivad kulud – isegi oskusliku töötaja puhul tuleb töökoha muutmisel kohandada töötaja uute nõudmistega, mis nõuab ajakulu nii oskusliku töötaja puhul kui ka uue töötaja puhul.
- Vähenenud tulemustest tekkiv kulu – uute töötajate puhul on vajalik aeg harjumiseks ning tööülesannete õppimiseks. Aeg, mis kulub töötaja täielikuks töö valmiduseks, võtab ettevõttelt tulu, mis oleks võinud oskaja töötaja püsimisel olla stabiilselt kõrgem.
- Uue töötaja poolt tekitatud kahjustused – õpiperioodil pole õigust loota, et uus töötaja teeb kohe kõike õigesti. Sii hulka kuuluvad kahjud, mis tekivad töövahendite valesti kasutamise tagajärjel tulenevatest kahjustustest, tööde hilinemisel ning aeglasemal töötempol, tööõnnetustest põhjustatud ja kahjustatud materjalist.
- Töö seisakust – endine töötaja pole koheselt asendatud.

Kuigi kululiigid on jäänud sarnaseks, on uuemal ajal jagatud kulud üldisemalt kaheks: (Birati, Tziner 1996, lk 113-122)

- Otsesed kulud – kogu värbamisprotsessi kulu, sealhulgas reklaamid ja intervjuud. Uue töötaja väljaõpetamiseks vaja minev kulu. Samuti on teiste töötajate ja ülemuste kulu, kuni uus töötaja on täielikult harjunud oma uue töökohaga.
- Kaudsed kulud – ületunnitöö tasu, mida ettevõtte peab olemasolevatele töötajatele tasuma, et nad ajutiselt tühja koha täidaksid. Kasumi vähenemine puuduva töötaja tõttu ning töö aeglustumine.

Võrreldes erinevate aastate arvamus näeme, et ajapikku pole töötajade vahetumise kulukohad oluliselt muutunud. 1918. aastal ei osatud arvestada sellega, et töötajad võivad oskamatusel lõhkuda kahjustada töö tegemiseks vajalikke asju ning need

võivad vajada remonti. 1918. aastal aga ei arvestatud ajaga, mis kulub teistel töötajatel puuduva töötaja töö tegemiseks (vt joonis 1).

Personalivoolavuse mõõtmiseks saab kasutada minevikus toimunud muutusi analüüsid andmeid juba ametikohalt omal soovil lahkunud töötajate kohta või uurides hetkel töötavaid töötajaid ning nende lahkumiskavatsusi. Et kasutada minevikule orienteeritud võimalusi, on ettevõtte jaoks oluline pidada arvet töötajate lahkumise ja lahkumise põhjuste kohta. Tulevikule orienteeritud meetodite puhul tuleb teha töötajate hulgas küsitlusi. Aastal 2001 avaldatud artiklis jagas Casio personalivoolavuse vabatahtlikuks ja tahtmatuks personalivoolavuseks. Esimesel juhul lõpetab töölepingu töötaja ning teisel juhul on töölepingu lõpetajaks tööandja.

Lisaks on võimalik jagada personali voolavust kavatsetavat lahkumist põhjustavate faktorite järgi: (Maertz ja Campion, 2004, lk 566-582)

- Mõjutatavad faktorid – töötaja austus ja tunded ettevõtte vastu ehk kas töötajal on ettevõttes töötada mugav või mitte. Kui töötajal pole mugav töötada, võib see viia töötaja lahkumiseni.
- Lepingulised faktorid – eelnevad kokkulepped ning nende täitmine mõlemapoolselt.
- Moraalsed faktorid – soov teha õiget asja.
- Käitumuslikud faktorid – ettevõttepoolne käitumine. Ettevõtte ei taga vajalikku väljaõpet või ei täida lubadusi, näiteks boonused.
- Normatiivsed faktorid – lähedaste arvamus, kuidas peaks tegema.
- Kalkuleerivad faktorid – töötaja leiab parema koha oma eesmärkide saavutamiseks.
- Alternatiivsed faktorid – paremad pakkumised meelitavad töötajat ettevõtet vahetama.

Lahkumistüüpide järgi: (Maertz ja Kmitta, 2012, lk 26-38)

- Impulsiivne lahkumine – Peamiselt põhjustatud emotsionaalsetel põhjustel ning töötajal puudub uus töökoht või plaan tulevikuks.
- Võrdlev lahkumine – teine ettevõtte teeb pakkumise ning meelitab töötaja paremate tingimustega enda ettevõttesse tööle.

- Planeeritud lahkumine – kindla plaaniga lahkujad. Tõenäoliselt on neil olemas tõsine põhjus lahkumiseks, näiteks elukoha muutus või tõus karjääriredelil.
- Sõltuv lahkumine – peamiselt tekitatud ettevõtte poolt. Töötaja ei saa läbi ülemus(t)ega ning pidev stressirohke keskkond survestab teda lahkuma.

Võrreldes lahkumiskriteeriumide ja lahkumistüüpide loetelusid näeme, et faktorite järgi on põhjused detailsemalt jaotatud ning tüüpe on pea kaks korda vähem. Analüüsisid kirjeldusi näeme, et lahkumiskriteeriume saab jaotada enamasti lahkumistüüpide alla. Näiteks tüübilt impulsiivne võib faktorilt olla nii mõjutatav ja käitumuslik. Võrdleva lahkumistüübi puhul võivad faktoriks olla lepingulised faktorid või alternatiivsed faktorid. Planeeritud lahkumise alla võivad minna kõik faktorid, kuna töötaja võib planeerida lahkumist erinevatel põhjustel.

Personalivoolavuse põhjustab peamiselt see, et töötajad ei ole rahul oma tööga ning selle uurimiseks ettevõttes tuleb koostada rahulolu uuring. Personali voolavus põhjustab ettevõttele erinevaid probleeme. Esiteks on pidev töötajate vahetumine ettevõttele kulukas, teiseks tekivad kollektiivis lahkumised ning töötajad ei jõua uut töötajat omaks võtta enne, kui ta juba lahkub.

## **1.2. Personali rahulolu ja motivatsiooni seosed ning hindamise võimalused**

Tööraahulolu ja motivatsiooni uurimiseks on loodud mitmeid teooriad ja mudeleid. Nende kasutamiseks on parim võimalus koostada vastavalt hindamise kriteeriumitele küsitlus. Probleemi uurimiseks on võimalik kasutada nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid andmeid. Kvantitatiivsed andmed annavad võimaluse hinnata nii probleemi olemasolu kui ka erinevaid faktoreid. Kvalitatiivsed meetodid on sügavamad kui kvantitatiivsed. Kvalitatiivsete puhul uuritakse probleeme kvalitatiivselt, ehk on võimalik hinnata nende põhjuseid.

Kõige lihtsam liigitusmeetod töörahulolu ja motivatsiooni teooriate puhul on sisuteooriad ja protsessiteooriad. Sisuteooriate puhul on olulised mõjutegurid, mis motiveerivad inimest tegutsema ja mis paneb inimese tegutsema. Protsessiteooria puhul on oluline, kuidas teatud hulk inimesi koos töötab ja hakkama saab. Samuti on oluline

see, kuidas koostöö inimese käitumist mõjutab. Sageli saab teooriaid ka koos toimima panna. (Berl ja Williamson, 1987, lk 53-64)

Üks kõige levinumaid ja lihtsamaid teooriaid on Maslow teooria. Antud teoorial on mitmeid nimetusi. Näiteks inimvajaduste hierarhia, Maslow' vajaduste teooria või Maslow püramiid. (Berl ja Williamson, 1987, lk 53-64)

Vajaduste teooria järgi on inimestel viis põhilist vajadust, mis on hierarhilises järjekorras ning iga eelneva täitmisel muutub järgmine dominantseks. Järgnevalt on välja toodud vajadused koos seletustega hierarhilises järjekorras: (Maslow, 1949, lk 370-396)

- Füsioloogilised vajadused – eluks vajalikud omadused, sealhulgas söök ja isiku mugavus. Samuti käib siia hea töökeskkond, mis sisaldab sooja, kuiva töökohta, mugavat keha asendit, müra vähesust ja muid eksisteerimisele kaasa aitavaid tingimusi. Kõige esimene tasand, mis peab olema rahuldatud, et muud tasandid oleks vastuvõetavad.
- Turvalisusevajadus - teine tase vajaduste hierarhias. Inimene peab tundma, et töökeskkond on turvaline seda nii töö mõttes kui ka isiklikus mõttes. Töökeskkond peab olema töötajale turvaline ning lisaks ei tohi töötaja karta koondamist.
- Sotsiaalne vajadus – töösisene suhtlus, keskkonna klappimine. Töökeskkonnas peab olema inimesi, kellega läbi saada ning suhelda.
- Tunnustusvajadus – töötajal on tarvis näha, et teda ja tema tööd hinnatakse. Selle vajaduse rahuldamine annab töötajalt tunde, et ta on hea oma ametikohal, muudab ta enesekindlaks ja adekvaatsemaks töö ülesannete lahendamisel.
- Eneseteostuse vajadus – kõrgeim tase vajaduste teooria järgi, mis esitleb inimest parima temana, mis ta potentsiaalselt olla saab.

Teooria järgi eksisteerivad inimestel kõik vajadused korraga, kuid dominantne on parasjagu madalaim rahuldamata vajadus. Kui inimesel on nälg ja see saab rahuldatud, siis muutub dominantseks järgmise taseme vajadus. Hiljem tekib nälg taas ning on dominantne vajadus. (Maslow, 1949, lk 370-396)

Maslow mudeli kohta on erinevad teadlased välja toonud puudusi. Ka Maslow ise tunnistab, et mudeli loomisel puudub empiiriline põhi (Murphy, 1972, lk 723-724). Lisaks erinevate teadlaste arvamusele, et mudel on liiga läänelik (Bouzenita ja Boulanouar, 2016, lk 59-81) samuti on öelnud, et Maslow on liiga läänelik (Rassakazova, Ivanova ja Sheldon, 2016, lk 541-555). Hofdtaede arvab, et see on ka liiga isikukeskne, mitte organisatsioonikeskne ning liiga etnokeskne (Hofstede, 1984, lk 389-398).

McClellandi'i saavutusteooria järgi on inimesel kolm põhilist vajadust, mida ta soovib elu jooksul rahuldada. Nendeks on: (McClelland, 1941, lk 272-283)

- 1) Saavutusvajadus – õigus võtta vastutust.
- 2) Kuuluvusvajadus – vajadus kuuluda kollektiivi.
- 3) Võimuvajadus – vastutada keskkonna ja teiste inimeste eest.

Saavutuste teooria kohta värskeid personali uuringuid antud lõputöö autor ei tuvasta. Ilmselt tuleneb see sellest, et teoorias on asjad väga üldised ning kõik faktorid on kokku surutud kolme vajaduse vahele. Antud teooriat on pigem kasutatud näiteks õpilaste uurimiseks (Yi ja Park, 2015, lk 47-53) või kohtingukaaslaste uurimiseks (Fodor, Wick ja Conroy, 2012, lk 301-310).

Herzbergi kahe faktori teooria järgi on töörahulolu seotud teiste faktorite ning motivaatoritega. Teised faktorid ei pruugi seostatud olla üldse töö olemusega vaid töö tingimustega ning teisisõnu võib nimetada seda ka kui välised tasud. Teised faktorid on näiteks ettevõtte reeglistik ja juhtkond, töötingimused, staatus/edutamine. Motivaatoriteks on loetud sisemised tasud, näiteks saavutustunne, tunnustus, isiklik areng ja töökoha stabiilsus. (Berl ja Williamson, 1987, lk 53-64)

Herzbergi kahe faktori teooria järgi on neli võimalikku kombinatsiooni hindamiseks (Hertzberg, 1968, lk 63):

- Head teised faktorid + head motivatsioonifaktorid: ideaalne töökeskkond ja hästi motiveeritud töötajad.
- Head teised faktorid + halvad motivatsioonifaktorid: vähem kaebusi töötajate poolt, kuid mitte parimad töötulemused.

- Halvad teised faktorid + head motivatsioonifaktorid: motiveeritud töötajad, kuid palju kaebusi.
- Halvad teised faktorid + halvad motivatsioonifaktorid: halvim variant võimalikest, motiveerimata töötajad ja halvad tulemused.

Herzbergi teooria puhul on faktorid jagatud kaheks: motiveerivad faktorid ning teised faktorid. Motiveerivateks faktoriteks loetakse: saavutus, tunnustus, töö ise, arenguvõimalused ja rahulolu vastutusega. Teisteks faktoriteks peetakse: ettevõtte poliitika, suhted juhtkonnaga, suhted kolleegidega, suhted vahetu juhiga, töötasu ja boonused. (Tan ja Waheed, 2011, lk 73-94)

Kõik teooriad pole perfektsed, seega on Herzbergi teoorias ka küsitavaid kohti. 1967. aastal tehtud uuringus on välja toodud, et kui inimene on väga rahul motiveerivate faktoritega, siis ei loe teised faktorid ning kui inimene pole motivatsioonifaktoritega rahul, kuigi teised faktorid on suurepärased, siis ei tõsta see inimese motivatsiooni antud ametikohal (Lindsay, Marks ja Gorlow, 1967, lk 330-339). Samas on Herzbergi teooriat kasutatud mitmetes personali uuringutes nii hotelliettevõtluses kui ka mujal sektorites ei ole autorid välja toonud palju kriitikat. Miinuseks võib tuua erinevate faktorite jagamise kategooriatesse, kus mõned piirid ei pruugi olla kõigile ühtselt seletatavad (Ješinova, Spurna, Kudlacek ja Sklenarikova, 2014, lk 175-180, Cinar, Karcioglu, 2012, lk 712-720).

Ootuste teoorias on inimese tegutsemise motivaatoriks see, et tegutsemine viib tulemuseni. Ootuste teooria on üks teooriatest, mida on ajaga edasi arendatud. Esmalt tulid teooriaga välja 1930. aastatel Tolman ja Honzik. 1964. aastal arendas Ameerika psühholoog Vroom selle teooria töömotivatsiooniteooriana. Vroom on öelnud, et mida rohkem on inimesel seost tulemusega või mida kasulikum tulemus tema enda jaoks on, seda suurem on inimese motivatsioon teha seda, mis selle tulemuseni viib. Kokku saab võtta selle järgneva arvutusega (Vroom, 1960, lk 229-240):

- Motivatsioon (M) = ootus (E) x väärtus (V)

Ootuste teooria puhul on viidatud sellele, et teooria on suhteliselt kitsarinnaline, mis takistab teooriat kasutades teha sügavaid järeldusi (Puplampu ja Adomako, 2014, lk 1-10). Samas on teooria positiivse poolena toodud välja, et tulemusi on lihtne analüüsida

ning pinnapealseid järeldusi ning ootuste ja arvamuste võrdlemine on piisavalt täpne, et koostada uuringuid (Nimri, Bdair ja Al Bitar, 2015, lk 70-82).

1978. aastal tuli välja Locke eesmärgi teooriaga. Teooria järgi parendab tulemusi see, kui inimene seab endale eesmärgi, mis on talle oluline ka emotsionaalselt. Eesmärgi teooriat töörahuloluga kõrvutades võiks juhtkond koos töötajaga seada eesmärgid, mis annavad töötajale võimaluse eneseteostuseks. (Locke ja Latham, 2006, lk 265-268)

Eesmärkide seadmise teooriat kasutatakse väga laialdaselt alates laste kasvatamisest (Brewer, Pollock ja Wright, 2014, lk 321-333) ja videomängudest (Nebel, Schneider, Schledjewski ja Rey, 2017, lk 98-130) kuni meditsiinisektorini (Hwang, Lee ja Shin 2016, lk 548-558). Valdkondade mitmekülgsusest järeldab töö autor, et teooria on liiga lihtne. Kriitikana on öeldud, et teooria on liiga spetsiifiline ning suuri järeldusi selle järgi tehs siiski ei saa (Vigoda-Gadot ja Angert, 2007, lk 119-128). Samuti on öeldud, et teooria sügavus on küsitav, kuna teooria on nii lai, et sobib paljudele valdkondadele (Locke ja Latham, 2006, lk 265-268).

Võrreldes Vroomi ootuste teooriat ja Locke'i eesmärgi teooriat leiab antud lõputöö autor, et need on suuresti sarnased. Ootuste teooria kohaselt seab eesmärgid ettevõtte ja on pigem reaalsele füüsilisele kasule orienteeritud. Eesmärgi teooria kohaselt on aga kasu pigem emotsionaalne ning inimene peab eesmärgiga mingil määral samastuma ja tundma, et eesmärk on tema enda loodud. Vroomi teooria järgi on ettevõttele kasulik, kui töötajad saavad kasu ka oma töö tulemustest. Locke'i teooria järgi on aga oluline eneseteostus, mida võib nimetada emotsionaalseks kasuks.

Aastatel 1936 ja 1965 tuli välja Adams võrdsuse teooriaga, milles peab ta oluliseks, et töötajaid koheldakse võrdselt kõigil alustel. Võrdsuse teooriat toetab ka aastal 2003 läbi viidud uuring, kus selgub, et ülemuste poolt õiglaselt ning võrdselt koheldud kollektiivid on püsivamad. (Simons ja Roberson, 2003, lk 432 -443)

Analüüsides teooriad ja neid võrreldes tabel 1 abil leiab antud lõputöö autor, et Maslow teooria käsitleb erinevaid faktoreid liiga laialdaselt, mis paneks uuringu sisukuses kahtlema. Samuti McClellandi saavutusteteooria, kus on kolm peamist faktorit. Herzbergi kahe faktori teooria on sisukuselt üks parimaid ning teooria on piisavalt

detailne, et uurida ka faktorite põhjuseid. Locke'i eesmärgi teooria, Vroomi ootuste teooria ning Adamsi võrdsuse teooria on üksinda uurimiseks liiga üldised, kuid neid võib koos kasutada uuringu toetamiseks uuringu blokina hindamaks töötajate ja osakonna juhtide ootuste ja eesmärkide kattuvust.

**Tabel 1.** Motivatsiooniteooriate võrdlus(autori koostatud)

Aspektid	Teooria	Maslow	Herzbergi	McClelland	Vroom	Locke	Adams
Töö		+	+	+			
Juhtkond		+	+		+		+
Vahetujuht		+	+				+
Kolleegid		+	+	+			
Töötasu		+					
Boonused		+					
Ettevõtte		+					
Eesmärgid		+				+	
Eneseteostus		+	+	+		+	

Tabel 1 tehtud võrdluse alusel otsustab antud lõputöö autor kasutada oma uuringut tehes peamiseks alusteooriaks Herzbergi kahe faktori teooriat ning lisada küsimustikule küsimusi eesmärkide ja ootuste kohta, võttes aluseks Vroomi ootuste teooria ning Locke eesmärgi teooria.

### 1.3. Personalivoolavuse eripärad hotelliettevluses

Personali õige juhtimine hotellimajanduses on eriti oluline juba seetõttu, et turism ja hotellindus on hooajaline majandussektor.

Hotellimajanduse personalijuhtimise eripärad tuuakse välja 2007. aastal läbi viidud uuringu tulemusena, kus on välja toodud viis peamist erisust (Republic of Montenegro, 2007, lk 10):

- Turisminduses sõltub teenuse kvaliteet mitmete teiste teenuste kvaliteedist. Kui mõni teenuse kvaliteet jääb alla kliendi soovile, siis on kogu teenusel maine alla kisatud. Näiteks kui hotell on puhas, toad on puhtad ning hotellipoolne teenindus hea, kuid restoranipoolne teenindus ja toidu kvaliteet mitte, siis on kliendi jaoks kogu kogemus halb. Seetõttu on oluline, et hotell panustaks igasse töötajasse ning valiks töötajaid õigesti.
- Turism on tööstus, mida iseloomustab intensiivne töö. Kvaliteetne teenus ei saa olla tagatud, kui puudub adekvaatne personal.
- Kvaliteetse majutusteenuse pakkumine on mõjutatud muudest tööstustest, nagu näiteks transport, toidu- ja joogikultuur jmt.
- Lisaks spetsiifilistele ametiteadmistele peab personal olema kursis üldiste teadmistega. Näiteks peab kokk teadma, kust saada kiiresti vajadusel toiduaineid ja administraator peab oskama kliente vajadusel suunata õigesse kohta.
- Turismisektoris tegutsevad paljud väikeettevõtted, kus tuleb leida töötajaid, kellel on rohkem oskusi ning kes on paindlikumad.

Kui töötaja on oma tööga rahul, siis see kajastub ka teeninduse kvaliteedis ning parendab ettevõtte tulemusi. Töötaja puhul, kes on rahul oma tööga, on vähem tõenäolisem, et ta ettevõttest lahkub. Personalitöötaja üks ülesanne on personali voolavust minimaliseerida. Selle tegemiseks tuleb veenduda, et töötajad on piisavalt motiveeritud ning rahul oma tööga. (Republic of Montenegro, 2007, lk 10)

2016. aastal Chauci, Charlotti ja Malherberti poolt loodud uuringu järgi tekitab suuremat personalivoolavust hotellides juba hooajalisuse faktor. Kuna hotellindus on hooajaline äri, siis tekib ka hooajaks ajutiste/hooajaliste töökohtade loomise vajadus. Hooajaliste töökohtade vajadus tekitab negatiivset mõju personalivoolavusele. Ajutiste ja alaliste töökohtade eristamine käib peamiselt lepingute abil. Ajutiste/hooajaliste ametikohtade puhul tehakse tavaliselt tähtajalised lepingud, kus märgitakse lepingu kestvus. Personalivoolavuse arvutamisel aga ei võeta alati arvesse, et osad ametikohad on ajutised ning see tõstab määra. Pidev personalimuutus jätab ettevõttele negatiivse märgi

külge (Chauc, Charlot ja Malherbert 2016, lk 560). Lisaks kirjutavad Hinkin ja Tracey aastal 2000 oma artiklis, et hotelliettevõtluses on personalivoolavuse määr suurem kui teistes tööstustes. See on tingitud halvast töökeskkonnast ning järelvalvest. Paljud juhtival kohal töötajad ei oska käituda olukorras, kus personali voolavus kasvab ning nad ei mõista tihtipeale, kuidas see mõjutab ettevõtte käivet (Hinklin ja Tracey, 2000, lk 14-21).

Poulston on välja toonud fakti, et mittejuhtivatel kohtadel töötajad lahkuvad hotellidest sagedamini kui juhtivatel kohtadel töötajad. Juhtival kohal töötajatel on tihtipeale töö, mis sisaldab uusi situatsioone, paremaid boonuseid ning kõrgemat palka. Ametikohad, mis ei oma juhtivat positsiooni, ei vaja oskusi, mis pole kiirelt õpitavad ning neil pole perspektiivi edutamiseks. (Poulston 2008, lk 412-427). Hotellides pakutavad ametikohad ei nõua tihtipeale väga spetsiifilisi oskusi, mistõttu ei pruugi paljud inimesed pärast töökohustuste selgeks saamist näha töökohas enam väljakutset. Lisaks ei pruugi olla palk motiveeriv ning seetõttu ollakse valmis lahkuma pärssides sisemist turvatunnet, mida tekitab kindla töökoha olemasolu. Kuna juhtivatel kohtadel olevad töötajad lahkuvad väiksema tõenäosusega, siis ei näe noored võimalust kasvada ning sealjuures puudub neil võimalus eneseteostuseks. Töötaja kavatsust lahkuda vähendab ka tema hea läbisaamine juhatuses - mida paremad suhted on töötajal juhtkonnaga, seda väiksem on tema kavatsus ettevõttest lahkuda (Moshin, Lengler ja Aguzzoli, 2015, lk 35-48).

Kuna hotellitööstuse näol on tegemist peamiselt klienditeenindusega, siis on oma roll töötajate kavatsusele lahkuda ka sellel, kuidas juhtkond personali koolitab. Ühepoolsel õpetamisel on pigem negatiivne mõju personalivoolavusele ning töötajatega tuleks pigem kasutada diskussioone, kus mängitakse läbi reaalsed olukorrad. (Kim, Im ja Hwang, 2015, lk 68-82). Positiivset mõju personalivoolavusele omab mentorlusprogrammi olemasolu, kus luuakse sõbralik töökeskkond ning jooksvalt mängitakse läbi situatsioone, mida töötaja saab tulevikus vajadusel rakendada. Mentorlusprogrammi puhul on oluline, et ei tekiks töötaja halvustamist ning mentoril oleks mentorile vajalikud isikuomadused. (Kim, Im ja Hwang, 2015, lk 68-82)

Personali voolavust hotellides võib suurendada ametikoha mitte sobimine töötaja isikutüübiga. Väiksemate hotellide puhul pole majanduslikult otstarbekas kogupersonali

tööle kutsuda ning seetõttu võib tihtipeale juhtuda, et korraga tuleb tegeleda mitme erineva ametikoha töökohustusega. Samuti võib juhtuda et oma ametikoha tööülesandeid täites, on täita korraga mitu tööülesannet - näiteks hotelliadministraatori puhul: korraga saabub mitu uut klienti, lisaks telefonikõned ning kliendid, kes on juba majas, aga kellel on just sel hetkel tekkinud mõni mure. Teatud inимтүүбиле ага еи sobi mitme asjaga tegelemine ühel ajal ning see võib viia töötaja ametikohalt lahkumiseni. (Jang ja George, 2012, lk 588-595)

Töötaja kavatsus töölt lahkuda võib tekkida juba ajal, kui töötaja alles kohaneb ettevõttega. Seetõttu on oluline see, kuidas uus töötaja kollektiivi vastu võetakse. Üheks suurimaks mõjutajaks on töökeskkond ehk kuidas uus töötaja kollektiivi vastu võetakse vanade olijate poolt. Et tagada töötaja rahulolu tööga, tuleb juhtkonnal töötaja positiivselt vastu võtta. Positiivne vastuvõtt töökoha sotsiaalsesse keskkonda mõjutab positiivselt seda, kas töötaja on rahul oma tööga. Rahulolu tööga on üks suurimaid faktoreid, mis mõjutab töötaja kavatsust lahkuda. (Yang, 2008, lk 435-440).

Samuti mõjutab ametikohal vastupidavust see, kuidas inimene suhtub oma töösse. Kui töötaja näeb selles väljakutset ning ta teeb oma tööd entusiasmiga siis on ka tõenäolisem töötaja püsimine sellel ametikohal. Lisaks põhjustab lahkumist ka organisatsiooni lojaalsus, suhted teiste töötajate ning juhatusega, töökoha kindlus, lisahüved ning palk. (Moshin, Lenger ja Kumar, 2013, lk 48-58).

Töötajate motiveeritust tööd teha ning ettevõttest mitte lahkuda tõstab ka töötaja seotus ettevõttega. Töötaja lojaalsust tõstab näiteks hea läbisaamine juhtkonnaga või koguni seotus ettevõtte endaga. 2016. aastal avaldatud motivatsiooni uuringu järgi on töötajal suurem motivatsioon ettevõttesse jääda siis, kui tal on isiklik seos ettevõtte toimimisega. Seda näiteks osanikuna, kellena ettevõtte kasumi puhul teenib ka töötaja kasumit. Andes juhtival ametikohal töötajale osakuid näeb ta rohkem vaeva, et hoida oma personali ning panna see tööle efektiivsemana (Chen, Chen, Tsui ja Chiang 2016, lk 108-116). Kuna hotellimajanduses on personali voolavus niigi suurem kui teistes ettevõtluse sektorites, siis on seal eriti oluline personalivoolavuse minimaliseerimine, töötajate hoidmine. Töötajate hoidmiseks on väga oluline neid piisavalt motiveerida ja teha kõike, mis on ettevõtte võimuses, et töötajate rahulolu tööga ja ettevõttega oleks maksimaalne.

Crawford ja Hubbard on aastal 2007 välja toonud, et kui töötajatel on seotus hotelli eesmärgiga, siis on nad rohkem rahul ka oma tööga ning pühendavad end rohkem eesmärkide saavutamisele. Samuti on neil ettevõtte kohta paremad teadmised ja nad on ülesandeid täites enesekindlamad (Crawford ja Hubbard, 2007, lk 116-124). Töötaja on valmis pingutama, kui tema töö on tulemus, mis annab mõtte tööle ning aitab ettevõtte brändil saavutada tuntuust. Kasu teeb ka see, kui töötaja tunneb, et tema töö on lõbus, rahuldust pakkuv ja eristuv teistest töödest (Xiong ja King, 2015, lk 58-69). Tähtis osa töötajate rahulolust ja ühtekuuluvus-tundest on ka töövormil. 2013. aastal läbi viidud uuringust selgus, et ametlik töövorm parendab nii klientide arvamust, aga muudab ka töötajad oma ametikohal enesekindlamaks ning professionaalsemaks (Yeh, Tu, Chuang, Lin ja Lin, 2013, lk 79-81).

Tihti peale on motivatsioon võrdsustatud rahalise boonusega. Tegelikult on aga selline, et kinnitada töötaja püsimist, on vaja rohkem kui rahalisi boonuseid. Lisaks peaks ettevõtte pakkuma motivatsioonipaketis ka mitterahalisi boonuseid. Üldiselt oleneb see, mida inimesel rahuloluks tarvis on inimesest individuaalselt. Võib öelda, et kui tervishoiusüsteem, palk ja kollektiivisuhted on halvad, siis viib see töötaja rahulolematuseni (Secarä, 2008, lk 5-10), mis omakorda viib töötaja soovini lahkuda.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et hotelliettevõtetus erineb muudest sektoristest sellega, et tegemist on hooajalise äriaga. Kuna hotellid pakuvad erinevaid teenuseid, siis peavad need tunduma ühtsena ja sulama kokku. Kliendirahulolu suurendab ka personali rahulolu oma tööga. Seega on oluline, et töötajad oma tööga rahul oleksid. Töötajate motiveerimiseks on tarvis läbimõeldud boonussüsteemi, kus on lisaks rahalistele boonustele tarvis kasutada ka mitterahalisi boonuseid. Kuna tihti peale on hotellid väikeettevõtted vähese personaliga, siis on oluline terve personali nõudmised läbi kompromisside täita ning läheneda igale töötajale individuaalselt.

Antud lõputöö analüüsis tulevad kasutusele väiksemal määral eesmärgi teooria ja ootuste teooria, et hinnata töötajate ja ettevõtte eesmärkide sarnasusi ning vajadusel teha ettepanekuid nende muutmiseks. Suuremal määral hinnatakse töörahulolu Herzbergi kahe faktori teooria järgi, kus küsimustikuga selgitakse välja töötajate rahulolu motivatsioonifaktoritega ja teiste faktoritega ning kokkuvõttes üldistatakse tulemusi analüüsidest üldiselt. Läbi Herzbergi kahe faktoriteooria analüüsi on võimalik teha

ettepanekuid ettevõttele, millistes valdkondades muutusi teha. Lisaks on küsimustikus küsimus, mille abil prognoositakse personalivoolavust järgneva aasta jooksul.

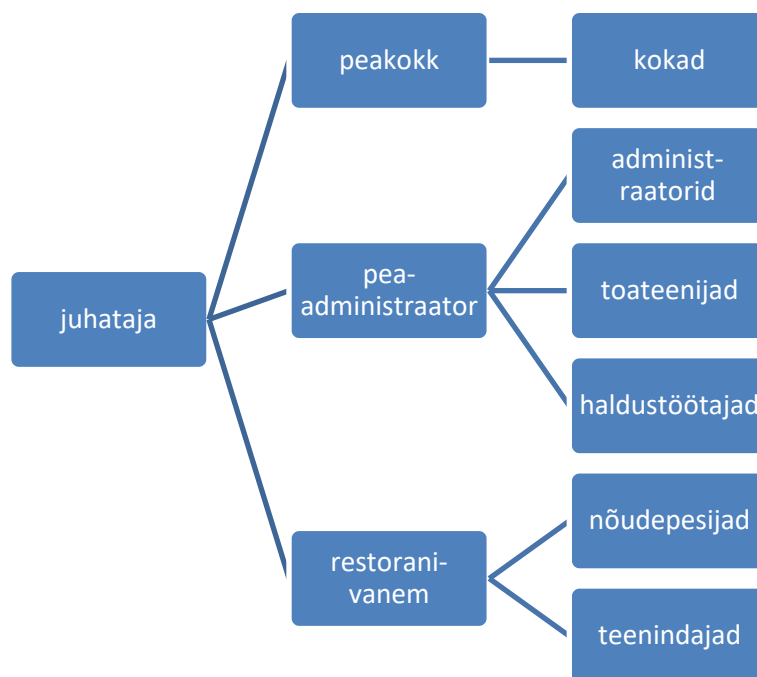
## **2. PERSONALI RAHULOLU UURING HOTELLIS WESSETI**

### **2.1. Hotell Wesseti personalivoolavuse problemaatika**

Hotell Wesset OÜ alustas oma tegevust aastal 2007. Toona oli ettevõtte nimi Villa Wesset OÜ. Nimevahetus ettevõttes toimus 2015. aastal. Hotell Wesseti tegevusalaks on hotellid, restoranid ja catering. Lisaks 36le toale on hotellis ka A'la Carte restoran ning konverentsisaal.

Hotell Wesseti juhatus on kolmeliikmeline ning sinna kuuluvad ka hotelli juht ning peakokk. Alalisi töötajaid on ettevõttes 32, sealhulgas neli juhtivat töötajat. Hotell jaguneb osakondadeks – köök, restoran, administraator. Personali ühtne eesmärk on pakkuda ettevõtte klientidele parimat võimalikku teenindust ning saata nad ära tundega, et nad on alati tagasi oodatud. Ettevõtte ühist eesmärki, missiooni ja visiooni kirja pandud ei ole.

Kuna alalisi töötajaid ettevõttes on üpris vähe, siis on oluline töötajate omavaheline läbisaamine. Töötajate omavaheliste suhete parendamiseks korraldatakse ühisüritusi nii osakondadele kui ka terve ettevõtte personalile. Lisaks ühisüritustele on töötajatel ka rahalised boonussüsteemid, mis on igale osakonnale spetsiaalselt välja töötatud, näiteks teenindajate puhul on elementaarne jootraha süsteem. Probleemide puhul pöörduakse oma otsese ülemuse poole ning kuna töötajate rahulolu väikses ettevõttes on oluline, siis proovitakse üksteisele võimalikult palju vastu tulla. Kuna töötajate motivatsioon ja rahulolu mõjutab kliendi kogemust, siis hotellimajanduse, majutus ettevõtte puhul on see üpris oluline.



**Joonis 2.** Hotell Wesseti organisatsioonikultuur (autori poolt koostatud).

Analüüsid andmeid aastatest 2014 ja 2015 on ettevõttes kogupersonali voolavus vastavalt 44% ja 42% (töölepingud ja põhipalga arvestus 2014, 2015, 2016) Kuna lahkumiste kohta andmeid ega põhjuseid otseselt ei koguta, siis ei saa arvutada välja personali voolavust lahkumise põhjuste tõttu. Hotelli juhiga tehti intervjuu (vt.lisa 13) ka enne ankeetküsitluse koostamist, kus selgus, et juhataja arvates on peamised põhjused kooli lõpetamine, lapsepõlve kodulinna tagasi kolimine ning päevase (ühiksast viieni) töö leidmine, kuna pere kõrvalt võib (öö)vahetustega töö olla keeruline. (T.Kuusik,e-kiri ,07.10.2017)

Kuigi juhataja sõnul pole suur personali voolavus veel klienditagasisides negatiivseid muutusi tekitanud, loob segadust uue töötaja väljaõpetamine, mis segab ka töö sujuvat toimimist. Töökvaliteedis juhataja samuti suuremaid probleeme ei tähelda, pigem oleneb see inimesest endast. Personali vahetuse kohta märgib juhataja, et mõnest saab asendamatu inimene ning tema tugevused tulevad töö käigus välja, kuid on ka inimesi, kes ongi „*augu täide*“ – teeb nähtavad asjad ära, kuid midagi enamast temast oodata pole (T. Kuusik,e-kiri,07.10.2017).

Ettevõtte viimase kahe aasta personalivoolavuse määr jääb üle 40%. Tulemus ületab teoreetikute soovitusi võimalikult madala määra kohta. Kuna 40% personalivoolavuse

määratule on täheldatud ettevõttes kui probleemi, siis tuleb uurida ka probleemi põhjuseid. Kuna personali voolavust põhjustab inimeste töölt lahkumine, mida omakorda põhjustab rahulolematust tööga, siis tulekski esmalt uurida inimeste rahulolu oma tööga.

## 2.2. Personali rahulolu uuringu metoodika ja tulemused

Töötajate motivatsiooni ja rahulolu välja selgitamiseks on läbi viidud uuring. Uuringus osalevad kõik ettevõtte töötajad. Töötajatel palutakse täita küsimustik, seejärel viiakse läbi intervjuu juhtivatel kohtadel olevate töötajatega. Uuringu analüüsimiseks kasutatakse erinevaid motivatsiooni teooriaid. Töötajate ja juhtival kohal olevate töötajate eesmärkide võrdlemiseks on kasutusel ootuste teooria ning eesmärgi teooria, töörahulolu analüüsitakse Herzbergi kahe faktori teooria abil. Samuti on uurimises personalivoolavus tuleviku mõistes, et uurida töötaja kavatsust käesoleval aastal ettevõtetest lahkuda. Pärast uuringutulemuste analüüsi on ettevõtte juhatajale ja juhatusele võimalik teha ettepanekuid motivatsiooni ja töötajate rahulolu parendamiseks.

Antud lõputöös läbiviidud uuringu meetod on nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne. Esialgu viiakse läbi intervjuu hotelli juhiga, selgitamaks, kas antud uuring oleks hotell Wessetile vajalik. Seejärel teostatakse töötajate seas ankeetküsitlus. Küsimustik koosneb neljast blokist küsimustest, mis sisaldavad nii valikvastuseid, vabavastuseid kui ka kombineeritud vastuseid. Töötajate vastuste järgi kohandatakse iga osakonna juhile intervjuu küsimused.

**Tabel 2.** Uuringu läbiviimine (autori koostatud).

Meetod	Infoallikas/Valim	aeg
Intervjuu	Hotellijuht	07.10.2016
Ankeetküsitlus	Hotellitöötajad (16)	12-21.04.2017
Intervjuud	Keskastme juhid(3) ja hotellijuht	27.04.2017

Küsimuste koostamiseks (vt. Lisa1) on kasutatud Herzbergi kahe faktori teooriat, Vroomi ootuste teooriat ja Locke'i eesmärgi teooria. Küsimustiku koostamisel on eeskujuks võetud Smereki ja Petersoni poolt 2007. aastal koostatud küsimustik ning Tani ja Waheedi poolt 2011. aastal koostatud küsimustik. Struktuur mugavdati autori poolt. Küsimustik koosnes viiest blokist, mis vajadusel jagati veel osadeks:

- Üldandmed

- Üldine rahulolu (5väidet)
- Motivatsioonifaktorid
  - Ettevõtte (5 väidet)
  - Tunnustus (5 väidet)
  - Töö ise (7 väidet)
  - Arenguvõimalused (7 väidet)
  - Vastutus (4 väidet)
  - Eesmärgid (4 väidet)
- Teised faktorid
  - Juhtkond ja vahetu juht (13 väidet)
  - Kolleegid (7 väidet)
  - Töötasu (4 väidet)
  - Boonused ( 4 väidet)
- Eesmärgid
  - 6 väidet
  - Sinu seatud eesmärgid oma tööga
  - Sinu osakonna eesmärgid
  - Hotell Wesseti eesmärgid

Hindamiseks oli neljapalli skaala, kus 4-väga oluline/nõustun täiesti, 3-pigem nõustun/oluline, 2-veidi oluline/pigem ei nõustu ja 1-pole oluline/ei nõustu. Lisaks oli iga bloki juures võimalus vaba vastusena kirjutada oma mõtteid ja soovi korral arvamust avaldada.

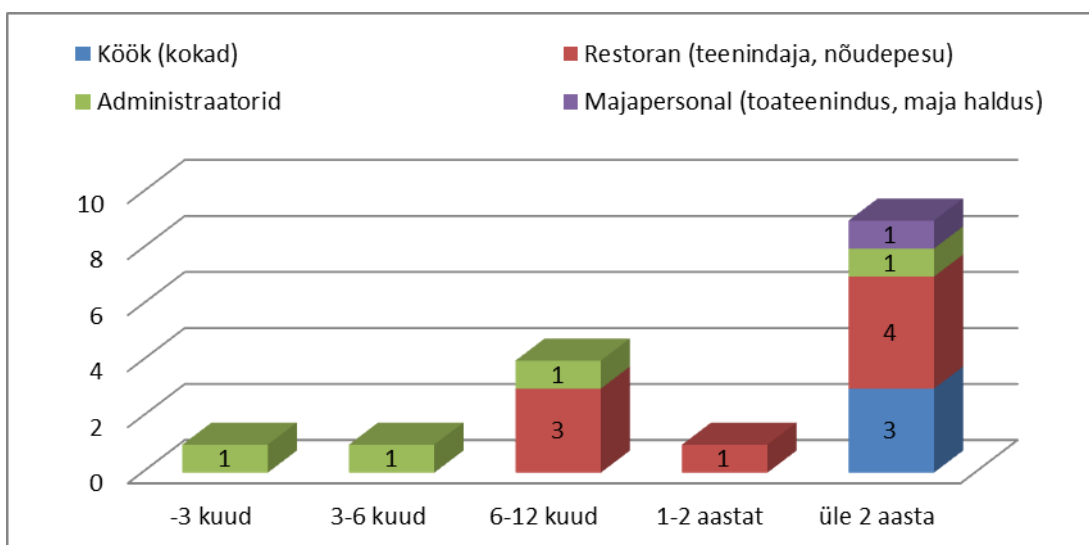
Kvalitatiivse meetodi elluviimiseks on läbi viidud intervjuud 27.04.2017. Intervjuu küsimused on koostatud vastavalt küsimustikule ning kohandatud iga osakonna juhi jaoks eraldi. Küsimused puudutavad motivatsiooni faktoreid, töökeskkonda ning eesmärke.

Ankeetküsitluse valimi suuruseks on 28 Hotell Wesseti mittejuhtivatel kohtadel olevat töötajat. Uuring viidi läbi ajavahemikul 12.04.2017-21.04.2017. Hotell Wesseti juhatajaga suheldes otsustati, et kõige mõistlikum viis on ankeedid saata töötajatele e-posti teel läbi osakonna juhtide. Kokku saatis autor küsitlust kolmel korral ning lisaks

lubas juhataja kohapeal töötajatele ankeedi täitmist meelde tuletada. Küsitlust vaadati ja täideti poolikult 321 korral. Täisvastused saatis 16 töötajat ehk 57% valimist. Lõputöö autor arvestab lõputöös anonüümsuse ning erapooletuse printsiipidega.

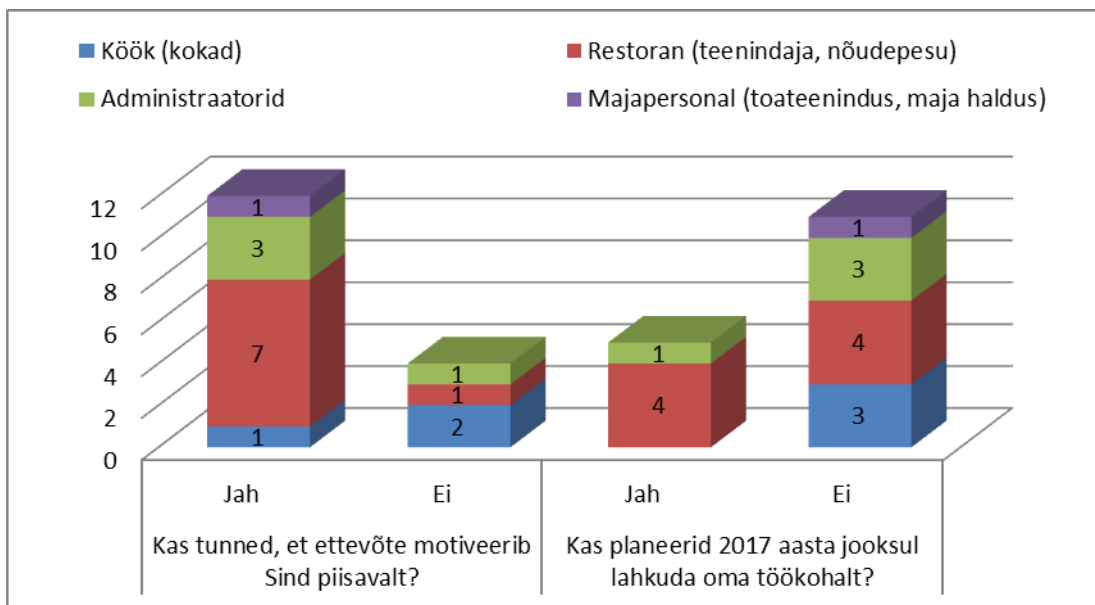
Andmeanalüüs teostati Microsoft Exceli programmiga, kus koondati töötajate hinnangud väidetele ning tõlgendamiseks ning järelduste tegemiseks toetub lõputöö autor antud töö teooriale.

Küsimustikule vastas kokku 16 töötajat, kellest 100% olid naised. Joonisel 3 näeme, et 9 vastajat on ettevõttes töötanud üle kahe aasta, 4 töötajat 6-12 kuud. 50% vastajatest ehk 8 vastajat olid restorani poole pealt, 25% ehk 4 vastajat olid administraatorist, 19% ehk 3 vastajat köögist ning 6% ehk 1 vastaja oli majapersonal. Vastajate tasakaal ei valmista töö autorile üllatust, kuna restoranis on kõige rohkem töötajaid ning administraatoreid ja majapersonali on ettevõttes kõige vähem. Uuringus on administraatori mõiste all mõeldud administraatoreid.



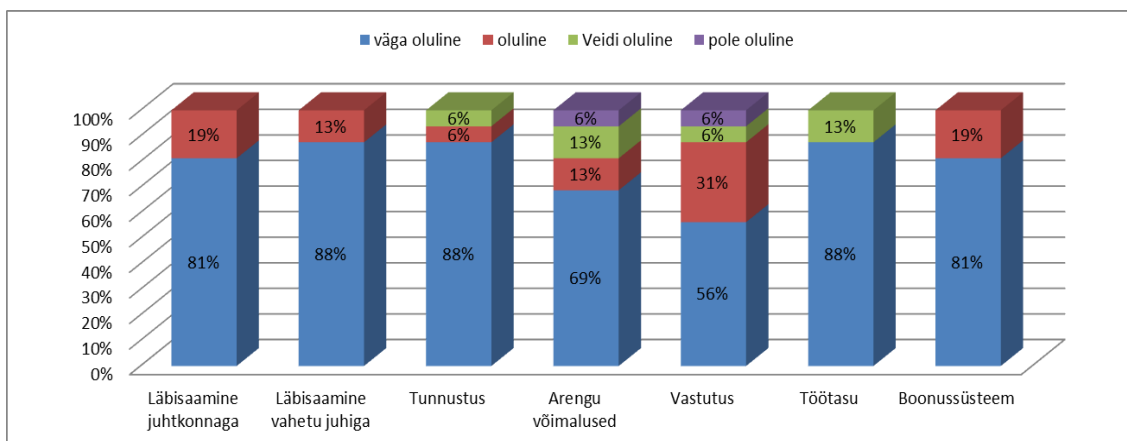
**Joonis 3.** Vastajate arv ning tööstaaž

Lisaks küsiti töötajate üldarvamust selle kohta, kas ettevõtte motiveerib neid piisavalt. Joonisel 4 näeme, et 12 töötajat leiab, et ettevõtte ei motiveeri neid piisavalt ning 4 töötajat arvab teisiti. Kuna ettevõtte probleemiks on personalivoolavus, siis küsiti ka töötajate edasiste plaanide kohta., kus 31% tõdes, et planeerib käesoleva aasta jooksul töökohta vahetada.



**Joonis 4.** Personali voolavus ja motivatsioon.

Esimese hinnangu küsimusena ankeedis oli küsitud üldiste faktorite olulisust töötajatele. Jooniselt 5 leiame, et kõige olulisemaks peetakse läbisaamist juhtkonnaga, läbisaamist vahetu juhiga ning boonussüsteemi. Tunnustuse ja töötasu puhul on töötajaid, kes neid tähtsaks ei pea, kuid üldises plaanis siiski enamikule vastanud töötajatest (88%) on need olulised. Kõige vähem oluliseks on töötajate jaoks arengu võimalused ning vastutus. Mõlema faktori puhul oli töötajaid, kelle jaoks need kaks polnud üldse olulised.

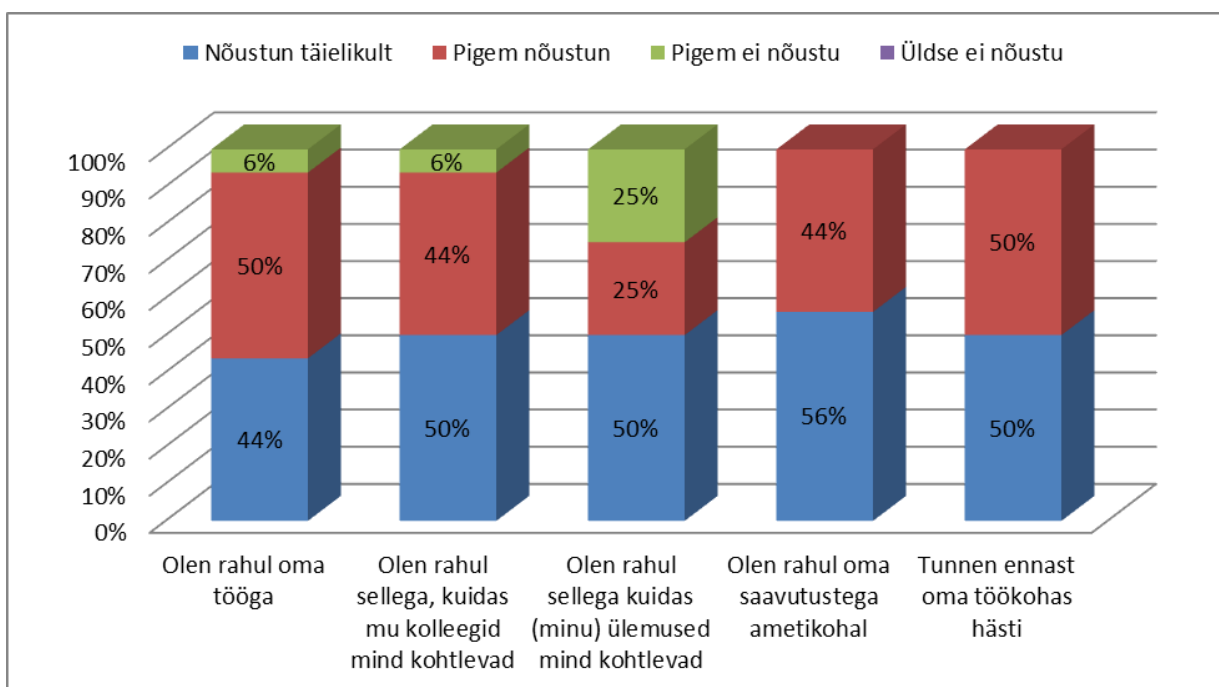


**Joonis 5.** Töötajate hinnang erinevate faktorite olulisusele

Töötajate arvamuse küsimist alustati üldise rahulolu küsitlusega, kust selgus, et üldiselt on töötajad enda arvates tingimustega rahul (joonis 6). 100% vastanutest tunnevad ennast töökohal hästi ning on rahul enda seniste saavutustega oma ametikohal. Üldiselt on töötajad rahul ka oma tööga ning sellega, kuidas nende kolleegid neid kohtlevad.

Mõlema väite puhul siiski 6% vastanutest ei nõustu sellega. Samuti selgub jooniselt 6, et 25% vastanutest polnud rahul sellega, kuidas nende ülemused neid kohtlevad. See peaks olema ettevõttele ohumärk, kuna väga palju mängib personalivoolavuses rolli otsese ülemuse ning töötaja suhe.

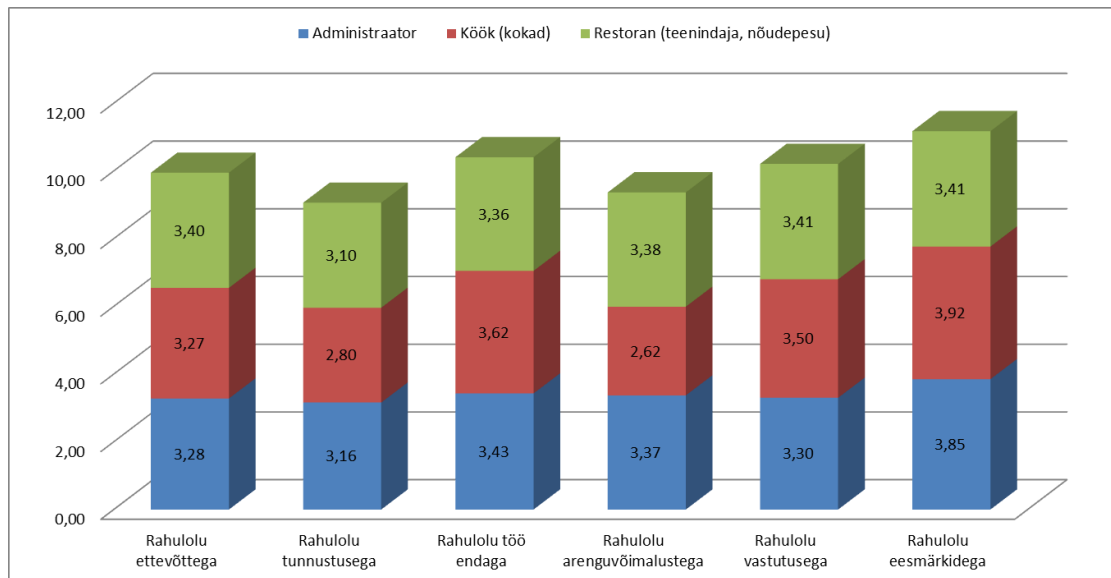
Lisaks toodi restorani töötajate poolt välja, et viimase kahe aasta jooksul on ettevõtte teinud väga suure arengu töötajate rahulolu tagamiseks. Samas öeldi, et just sellel osakonnal on töökoormus tihti väga suur, sest tööjõudu on päevasel ajal liiga vähe tööl. Administraatori töötajate poolt kostus, et tööandja võiks mõista, et tunnustus ei pea olema vaid rahaline, vaid ka verbaalne tunnustus on ääretult oluline.



**Joonis 6.** Töötajate üldine rahulolu

Seejärel tuli töötajatel hinnata motivatsioonifaktoreid ning teisi faktoreid. Leiti faktorite keskmine hinnang osakondade kaupa. Motivatsioonifaktorite üldhinnanguna joonis 7 põhjal võib öelda, et ettevõttes ollakse kõige rohkem rahul töö eesmärkide ja töö endaga. Kõige negatiivsemalt hindavad töötajad aga tunnustust ning arenguvõimalusi. Administraatorite sekka on lisatud toateenija hinnang, kuna toateenijatest vastas üks ning vahetu juht on nendel osakondadel sama. Administraatorite poolt sai kõige positiivsema hinnangu rahulolu töö endaga ja töö eesmärkidega. Negatiivseima aga rahulolu tunnustuse ja ettevõttega. Köögi poolt oli kõrgemalt hinnatud rahulolu töö

eesmärkidega ja töö endaga ning negatiivseima hinde sai rahulolu arenguvõimalustega ja tunnustusega. Restorani poolel olid kõrgemalt hinnatud rahulolu ettevõttega, töö vastutuse ja eesmärkidega. Madalaima hinde sai aga töötajate rahulolu tunnustusega.



**Joonis 7.** Motivatsioonifaktorite rahulolu kokkuvõte.

Motivatsioonifaktorite esimene blokk oli rahulolu ettevõttega (vt Lisa 2). Tulemused näitasid, et töötajad mõistavad, kuidas nad on kaasa aidanud ettevõtte maine kujunemisele ning enamus neist (87%) tunnevad, et kuuluvad ettevõttesse. Siiski selgub, et 13% pigem ei tunne, et nad kuuluksid ettevõttesse. Seda tunnet võib põhjustada asjaolu, et töötaja on ettevõttes uus. 25% töötajatest ei naudi väljaspool ettevõtet oma töökohast rääkimist. See võib tuleneda sellest, et töötajad ei naudi oma tööd ning ettevõtetest oma vahetusest lahkudes ei soovi nad tööst enne mõelda, kui peavad taas ametipostile naasma.

Teine blokk aitas hinnata rahulolu ettevõtetest tuleva tunnustusega (vt Lisa 3). Jooniselt 5 näeme, et tunnustus on väga oluline 88% töötajate jaoks, kuid tulemustest on näha et lausa 25% töötajatest leiab, et nende osakonnas pigem ei hinnata töötajaid piisavalt ning lisaks leidsid pooled, et nende osakonnas võiks olla tänamine ja üksteise mõistmine rohkem igapäevane. Rahulolu tunnustusega sai ka kokkuvõttes kõige negatiivsema hinnangu (joonis 7). Klientide poolsest tunnustusest töötajad puudust ei tunne (94%), kuid vahetu juhi tunnustusega on täiesti rahul vaid 31% vastanutest. Ettevõtte keskastme juhid seda väidet ümber lükata ei oska. Enda sõnul annavad nad sõnalist

tunnustust iga kord, kui töötaja on tubli (M.Kukk, T.Kuusik, M.Marrak ja P.Pransmann, suuline vestlus 27.04.2017).

Restorani juhi sõnul on tema tiimis kõik pärlid ja spetsialistid ning temalt saavad nad pidevalt kiita, aga võib juhtuda, et “*ülevalt poolt*” jääb tunnustust puudu. Vahetu juhi poolse tunnustuse puuduse põhjendamiseks toob ta välja selle, et kui ta töötajaga tihti kokku ei puutu – vahetused ei klapi, siis võib tunduda töötajale, et ta ei saa tunnustust (K.Pransmann, suuline vestlus 27.04.2017). Peaadministraatori sõnul ei jää ka tema heade sõnade jagamisel kitskiks. Sõnaline kiitus ja kliendi tagasiside jõuab alati tema töötajateni (M.Marrak, suuline vestlus, 27.02.2017). Peakokk leiab, et tema osakonnas on tunnustusega hästi ning probleemi ei näe (M.Kukk, suuline vestlus, 27.02.2017). Lisaks vahetu juhi tunnustusele tunnevad töötajad puudust ka ettevõtte juhtkonna poolsest tunnustusest. Vaid 19% töötajatest on täiesti nõus, et ettevõtte hindab töötajat eesmärkide täitmisel piisavalt. Hotelli juhi sõnul on ettevõtte tunnustus eesmärkide täitmisel on peamiselt lisatasuna, kuid töötajad ei pruugi suuremat pilti näha ning sellega arvestada (T.Kuusik, suuline vestlus, 27.02.2017).

Väga oluline töötaja püsimisel on see, et töötaja oleks tööga rahul. Uuringu tulemustest (vt Lisa 4) võib näha, et 63% vastanutest naudib oma tööd, kuid rahul sellega on vaid 50%. Üldises plaanis näeme jooniselt 6, et töötajad on oma tööga siiski pigem rahul. Köögi ja restorani juhtide kommentaarid olid väga sarnased. Neile on oluline, et töötaja naudiks oma tööd ja tuleks tööle hea meelega (M.Kukk, K.Pransmann, suuline vestlus, 27.02.2017). Kõige negatiivsemalt hinnati väidet, et töötaja tunneb, et ta on midagi saavutanud. See võib tuleneda sellest, et eesmärkide saavutamisel ei tunne töötajad, et neid piisavalt tunnustatakse. Peakoka sõnul on köögis raske eesmärke seada, kuna seal on üks eesmärk – külalistele maitsvat ja kvaliteetset sööki pakkuda (M.Kukk, suuline vestlus, 27.02.2017). Vaid 44% töötajatest tunneb, et on midagi saavutanud.

Üldine rahulolu arenguvõimaluste kohta on üsna madalalt hinnatud (joonis 7). Arenguvõimaluste hindamiseks oli töötajatel seitse väidet (vt Lisa 5). Kuigi pooled töötajad ei nõustu väitega, et töö võimaldab arengut inimesena, arvab 81% vastanutest, et töö pakub piisavalt võimalusi areneda ja kasvada. Et töö tagab täielikult vajamineva väljaõppe – sellega nõustub 50% vastanutest, samas 56% vastanutest ütleb, et võimaldatud on treening, et teha oma tööd hästi. 75% vastanutest usub, et nende töö

võimaldab omandada erinevaid kogemusi, kuid vaid 44% arvab, et need on kasulikud karjääri edendamiseks. Põhjused võivad peituda selles, et hotellides on lihtsamad tööd, mis suuremat kvalifikatsiooni ei vaja. Neljandik vastanutest usub, et töö pigem ei võimalda karjääriks vajalike oskuste arendamist. Pooltel küsimustele vastanud töötajatest on kolleeg, kes julgustab nende arengut töökohal, 6%-l vastanutest aga selline inimene töökohal puudub ning 13% pigem ei nõustu väitega, et neil on kolleeg, kes julgustab nende arengut. Arengut julgustava kolleegi olemasolu võib viia parema töö tulemuseni, kuna töötajad julgevad rohkem tegutseda ning ei jää kahtlema.

Töötaja areng peaks olema oluline ka tema otsesele juhile, et hinnata töötaja kasulikkust, kuid analüüsis selgub, et 50% vastanutest tõdeb, et viimase kolme kuu jooksul pole keegi nendega nende arengust rääkinud. Vaid 19% nõustub, et nendega on sellest räägitud ning sama palju pigem nõustub sellega, et nende arengust pigem pole räägitud. Restorani osakonna juht nõustub, et arenguestlusi võiks uuesti pidama hakata (K.Pransmann, suuline vestlus, 27.02.2017) samal ajal, kui peakokk ütleb, et need toimuvad (M.Kukk, suuline vestlus, 27.02.2017). Peaadministraator on arvamusel, et arenguestlusel võiks viibida kõik osakonna juhid ning juhataja, kuna vestluse käigus võib tulla välja kõigile vajalikku informatsiooni ning see ei pruugi muidu edasi liikuda (M.Marrak, suuline vestlus, 27.02.2017).

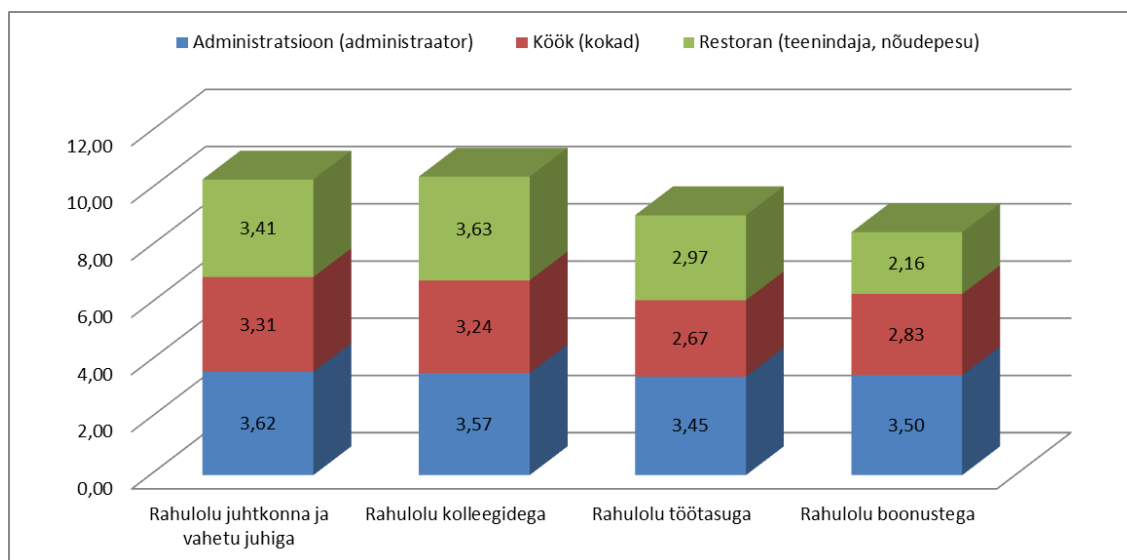
Hotellijuht ütleb, et mingil määral on kunagi arenguestlusi alustatud, kuid need on pooleli jäänud. Ta tunnistab, et on ise ka alles ametiga harjumas, kuid leiab, et nüüd oleks ta valmis neid pidama. Samas arvas ta siiani, et see pole probleemiks, kuna jooksvas vormis ollakse töötajate eluoludega, nii töö kui eraelulistega, kursis. Samas ei usaldaks ta arenguestlusi teistele, sest soovib ise võimalikult paljuga kursis ning vajadusel muutusi ellu viia. Probleemi võib tekitada olukord, et töötajatele ei tundu jooksvas vormis vestlused piisavalt arenguestluse moodi. Olukord, kus töötajatega nende arengust ei räägita, võib tekitada ka olukorra, kus töötajad ei tunne, et nende saavutusi hinnatakse ja nendega arvestatakse. (T.Kuusik, suuline vestlus, 27.02.2017)

Kuigi vastutus oli töötajate seas kõige ebaolulisem faktor (joonis 5), on see siiski oluline üle poolte vastanutele (vt Lisa 6). Samuti selgub, et 69% vastanutest julgeb öelda, et nad saavad ise kontrollida seda, kuidas nad oma tööd teevad, ehk neil on kõik vajalikud volitused oma töö tegemiseks. Samas 13% pigem ei nõustu, et neil on kontroll

oma töö üle. Peaadministraatori sõnab „Ei saagi olla täisvastutust inimesel, kes pole isegi katseaega täis teinud“ (M.Marrak, suuline vestlus, 27.02.2017). 19% leiab lausa, et nende arvamust pigem ei võeta kuulda ning 25% leiab, et nende arvamust võetakse täielikult kuulda. Samas otsuste vastuvõtmise, mis otseselt töötajat puudutavad, leiavad 50% vastanutest, et neil on sõnaõigus. Restoranivanem ütleb selle peale, et tema töö on leida kuldne kesktee töötaja ja juhtkonna soovide vahel. Töötajad võivad liiga väikseltseda pilti näha. Lõpuks peavad olema õnnelikud mõlemad pooled (K.Pransmann, suuline vestlus, 27.02.2017). Töötaja julgeb võtta vastutuse, kui tal on olemas kõik vajalikud vahendid. Uuringu tulemustest leiab, et 38%-l vastanutest on jäänud midagi töövahenditest puudu. Peakoka sõnul on tema osakonnal töövahendid olemas ning suurt põhjust öelda ei oska, miks kokad arvavad, et töövahendeid pole. Võimalik, et nad sooviksid rohkem ja hetkel võib see olla seotud näiteks pannidega, mis vahetatakse välja igal aastal enne tippaega, või mõne muu tehnikaga, mida vahetatakse kord aastas, et siis töötajad rohkem tarbeesemeid hoiaks (M.Kukk, suuline vestlus, 27.02.2017).

Motivatsioonifaktorite viimane blokk on ettevõtte eesmärkide tundmine (vt Lisa 7). Töötajad saavad aru, kuidas nende töö aitab kaasa Hotell Wesseti toimimisele. Samuti on töötajatele selged enda osakonna eesmärgid. Töötajad on üldiselt kursis ka sellega, mida juhtkond neilt ootab ning nad on seadnud endale mõningad eesmärgid oma tööga. Väike ebakindlus, mis tekib töö eesmärkidega võib tuleneda sellest, et neid ei korrata piisavalt palju. Samuti pole üldiselt kirja pandud ettevõtte eesmärki, mis teeb töötajatele raskeks selle mõistmise. Üldiselt on teada, et tuleb teenindada külalisi väga hästi, aga kas see on Hotell Wesseti eesmärk? Juhataja sõnul pole eesmärki sõnastatud, kuid moto keskendub hoopis töötajatele, mitte külalistele „Wesseti väärtus on Wesseti töötajad.“ (T:Kuusik, suuline vestlus, 27.02.2017)

Lisaks motivatsioonifaktorile hindasid töötajad ka teisi faktoreid. Jooniselt 8 võib näha, et teiste faktorite seast osutus kõige positiivsemaks rahulolu kolleegidega ning negatiivseima hinnangu sai rahulolu boonussüsteemiga. Kõige vähem on rahul boonussüsteemiga restorani töötajad. Köögi ja hotelli poole töötajate rahulolu on väikseim seoses töötasuga.



**Joonis 8.** Töötajate hinnang teistele faktoritele.

Suur roll töötajate rahulolul on töötaja ja juhtkonna/vahetu juhi suhetel. See küsimus kujunes ka kõige pikemaks (vt Lisa 12). 25% vastanutest leiab, et juhtkond ei informeerigi töötajaid piisavalt palju uuendustest. Vaid 38% leiab, et informatsioon on piisav ning sama palju leiab, et juhtkond suudab efektiivselt edastada osakondade eesmärgid ja strateegiaid. 31% viimase väitega pigem ei nõustu. Peakoka sõnul võib juhtuda, et juhid lepivad omavahel uuendustes kokku, kuid töötajani jõuab informatsioon viivitusega, kuna asju tuleb vahele ja info edastamine läheb meelest ära (M.Kukk, suuline vestlus, 27.02.2017). Samale tulemusele viitab ka restoranivanema väide, et tegelikult on „üleval pool“ eesmärgid, missioon ja visioon kokku lepitud, kuid töötajateni see ametlikul kujul pole jõudnud (kaasaarvatud temani) (P:Pransmann, suuline vestlus, 27.02.2017). Vastanud töötajad pigem nõustuvad, et nende osakonna juht usaldab neid, on hea otsustaja ja suudab osakonda selgelt eesmärkide poole suunata. Tagasiside osakonna juhtidele lisa 12 alusel on pigem positiivne. Siiski leiab 44% vastanutest, et nende osakonna juht võiks paremini luua keskkonna, mis tagab usalduse ning 32% arvab, et nende osakonna juhile pole kerge läheneda. 6% vastanutest arvab, et osakonna juhile lähenemine on pigem raske. 31% arvab, et osakonna juht võiks rohkem töötajast kui inimesest hoolida ja 31% arvab, et osakonna juht võiks oma töötajat kohelda rohkem austusega.

Osakonnajuhid ise aga ei leia, et selles oleks probleemi. Nagu ühest suust väidavad nad, et kohtlevad kõiki oma tiimis samaväärselt ning probleeme olla ei tohiks (M.Kukk,

M.Marrak, K.Pransmann, suuline vestlus, 27.02.2017). 50% ootaks rohkem tagasisidet osakonna juhilt. Samas 38% vastanutest arvab ka, et osakonna juht võiks paremini osata tegeleda halbade tulemustega. Halbade tulemustega tegelemisel on ka hotellijuhataja arvates igal osakonna juhil omad halvad omadused. Liigne emotsionaalsus, ähvardav kõneviis ja kaitsepositsioon on märksõnad, mis hotellijuhi jutust kostuvad. Samas on osakonnajuhid neid külgi endas parendamas. (T.Kuusik, suuline vestlus, 27.02.2017) Restorani juht tunnustab, et tema halb omadus on see, et ta toriseb ja kõnnib minema (K.Pransmann, suuline vestlus, 27.02.2017). Samas on restorani tiim hästi temanäoline ning need, kes tunnevad teda, on sellega harjunud (T.Kuusik, suuline vestlus, 27.02.2017). Samuti tõdeb peaadминистраator, et temas on nii halbu kui ka häid külgi. Halvaks küljeks loeb ta seda, et ei suuda keelt hammaste taga piisavalt hoida (M.Marrak, suuline vestlus, 27.02.2017).

Lisaks juhtidele on oluline ka meeskonna sisene suhtlus, ehk läbisaamine kolleegidega. Suhteid kolleegidega on pigem hinnatud positiivselt (vt Lisa 8) . Suurima murekoha siin tekitab see, et 25% vastanutest pigem ei tundnud ennast tere tulnuna, kui nad liitusid kollektiiviga. Ilmselt on asi igas inimeses erinevalt, iga inimene vajab sisseelamiseks aega ning pea ühest suust tuli juhtidelt tagasisidet, et nemad teevad kõik, et töötaja võimalikult hästi end kohe tunneks (M.Kukk, T.Kuusik, M.Marrak, K.Pransmann, suuline vestlus, 27.02.2017). 6% pigem ei nõustu ka väidetega, et nad saavad oma kolleege usaldada või, et nad saavad loota kolleegide abile. Peakokk leiab, et see ei ole tema osakonnas kuigi aktuaalne, kuna alati on leitud asendusvõimalused, kui kellelgi on tarvis töö vahetusi vahetada, siis on alati leitud asendaja (M.Kukk, suuline vestlus, 27.02.2017). Kuigi kolleegidega ollakse pigem rahul siisi 6% pigem ei tunne, et Hotell Wesset töötaks tiimina. See võib tuleneda osakondade vahelisest lõhestumisest – hotell versus restoran.

Töötasu on töötajate jaoks üks oluline faktor (vt Lisa 9). 63% vastanutest arvab, et nende töötasu on õiglane ning sama palju usub, et piisava töötasu eest on nad valmis paremat tööd tegema. Täiesti õiglaseks peab oma töötasu vaid 19% töötajatest ning täiesti ebaõiglaseks 6%. Kuigi enamus vastanutest peab oma töötasu pigem õiglaseks, leiab neljandik vastanutest, et palgatõus pigem ei ole asja- ja ajakohane. Samas 56% on selle süsteemiga täielikult rahul. Kuigi üldiselt pidasid töötajad töötasu oluliseks

faktoriks, siis oluliseks faktoriks seda Hotell Wessetis töötamisel peab märkimisväärseks faktoriks vaid 31% ning 19% ei pea seda üldse märkimisväärseks faktoriks. Palga ebaõiglaseks pidamine võib tuleneda sellest, et boonussüsteemid erinevates kohtades on erinevad ning lisatasu ei arvestata palgale juurde, kui rääkida tunnihinnast. Samas võib teises kohas olla parem tunnipalk, kuid boonussüsteemid ei too rahaliselt sisse. „*Samuti olevat sellel alal palju musta raha, mis solgib turgu,*“ (M.Kukk, suuline vestlus, 27.02.2017).

Üks kõige problemaatilisemaid kohti on ettevõtte boonussüsteem (vt Lisa 10). Boonussüsteemi puhul tuleb välja, et töötajad isegi ei mõista süsteemi toimimist. Vastanutest lausa 31% arvavad, et süsteem pole nende jaoks üldse arusaadavalt lahti seletatud ning 19% pigem nõustuvad sellega, et boonussüsteem on arusaadav. Tänu sellele, et süsteem pole piisavalt hästi selgeks tehtud ei pea 62% vastanutest seda oluliseks faktoriks, miks nad töötavad Hotell Wessetis. Rahalist boonusprogrammi peab mõistlikuks 44% ja pigem mõistlikuks 38%. Samal ajal arvab 31% vastanutest, et boonussüsteem katab kõik nende soovid, aga 19% ei nõustu antud väitega üldse. Siinkohal võib probleemiks olla see, töötajad ei taju peale rahaliste boonuste muid ettevõttepoolseid boonuseid.

Lisatasudel on väga suur roll töötaja palgas, kuid seda ei panda tähele. Palga saamisel vaadatakse vaid „kokku“ rida ning boonust ei arvestata. Peaadministraator leiab, et rahaline bonus on parim viis motiveerimiseks ning tema arvates on tema tiimis kõik korras (M.Marrak, suuline vestlus, 27.02.2017). Peakokk aga ütleb, et tema pakub töötajatele võimalust osaleda messidel ja koolitustel. Lisaks käiakse koos tiimiga väljas näiteks söömas (M.Kukk, suuline vestlus, 27.02.2017). Restorani poolel on boonusena ka igasugused müügivõistlused, kus töötajad saavad võistelda, samas leiab restorani vanem, et töötajaid tuleks motiveerida mitte näiteks võidetud alkoholiga, vaid millegi isiklikumaga (K.Pransmann, suuline vestlus, 27.02.2017). Restorani poolel tuntakse ka kõige rohkem puudusi boonussüsteemis. Juhataja sõnul on mitterahaline boonussüsteem see osa, mis töötajatele märkamata jääb. Kaks korda aastas korraldatakse tervele majapersonalile ühisüritus ning samuti käivad töötajad väiksemate gruppidega väljas söömas, SPAs, põgenemistoas jms. Samuti on töövorm boonusena, kuna paljudes ettevõtetes tuleb töötajal selle eest maksta.(T.Kuusik, suuline vestlus, 27.02.2017)

Lisaks eelpool toodud eesmärgi küsimustele on küsimustikku lisatud veel üks eesmärgiblokk, mis võimaldab kasutada analüüsiks Vroomi ootuste teooriat ja Locke'i eesmärgi teooriat (vt Lisa 11). Töötajad on kindlad, et nende töö aitab saavutada ettevõtte eesmäärke. Samuti on nad veendunud, et nad pigem teavad, mida nende vahetu juht neilt ootab. Vähem veendunud on nad selles, kas nad teavad mida ettevõtte juhtkond neist ootab. 6% pigem kahtleb oma teadmistes vahetu juhi ootustest, kuid 19% kahtleb, kas nad teavad, mida ettevõtte juhtkond ootab. Enamik vastanutest (69%) on seadnud endale tööeesmärgid ning teavad, mis on Hotell Wesseti eesmärgid (63%). 6% ole üldse kursis ettevõtte eesmärkidega ning sama palju pole ka endale eesmäärke seadnud.

Administraatorite puhul on nende seatud eesmärkides ühiseks märksõnaks soov areneda. Lisaks on ühe administraatori enda eesmärk täita oma tööülesandeid maksimaalselt ja perfektselt, mis näitab soovi kõike hästi teha, aga tema puhul sisemine arengusoov tundub tahaplaanile jäävat. Samuti on nende puhul oluline majanduslik kindlustunne ja emotsionaalne tugevus. Osakonna juht ütleb, et tal on seatud isiklikud eesmärgid, mida ta tiimiga ei jaga (M.Marrak, suuline vestlus, 27.02.2017). Osakonna eesmärgina näevad administraatorid parima klienditeeninduse pakkumist, sealhulgas leida igapäevase vajalikke lahendusi, pakkuda sõbralikku ning vastutulelikku keskkonda nii kolleegidele kui ka klientidele, võimaldada sujuvat, meeldejäävat ja kõrgtasemel puhkust. Peadministraatori sõnul on peamised eesmärgid töötajatel selged ning tema ootused töötajatele on, et kõik neid järgiksid (M.Marrak, suuline vestlus, 27.02.2017). Üks administraatoritest on seisukohal, et vahetu juhi eesmärgiks tema ametikohale on töötaja areng ning töö parendamine ametikohal. Siinkohal lähevad ootused ja arvamused lahku, mis võib tekitada veidi lahkemisiid töökohtal.

Sarnaselt administraatoritele on ka köögitöötajate eesmärgid areneda. Osakonna eesmärk – pakkuda külalistele maitseelamusi. Osakonna juht sõnastas selle lihtsamalt – teha külalistele süüa (M.Kukk, suuline vestlus, 27.02.2017). Kokkade arvates on nende vahetu juhi eesmärk seada neile võimalikult palju kohustusi, peakoka ootused on aga pigem töötajatele orienteeritud ning tema ootab, et neile, kes on tööl, meeldiks seal olla ja et nad tahaksid tööd hästi teha (M.Kukk, suuline vestlus, 27.02.2017).

Sarnaselt peakokale ootab ka restoranivanem, et töötajad tahaksid tööd teha, tunneksid end seda tehes hästi ning et meeskondlik läbisaamine oleks väga hea. Ta ei taha, et keegi tunneks end nõrgima või tugevaima lülina (K.Pransmann, suuline vestlus, 27.02.2017). Sarnaselt köögi personalile leiavad töötajad pigem, et vahetu juhi ootused on hoopis tööalased ning ta ootab müüki. Osakonna eesmärgina näevad töötajad pigem kliendirahulolu tagamist. Samuti räägitakse klientidest kui külalistest ning neile parima teeninduse pakkumist. Restorani töötajad on kõige rohkem ühel meelel osakonna eesmärkidega, sealhulgas ka restoranivanem. Tema sõnul on eesmärk see, et kliendid on külalised ning nad tuleb vastu võtta soojalt nagu võtaksid külalise vastu oma koju.

Hotell Wessetil endal eesmärke polegi. Wessetil on moto: "Wesseti väärtus on Wesseti töötaja". Restoranivanem sõnab: "*Ettevõtte eesmärke kirja pandud ei ole, kuigi restoranivanema sõnul on neid "kusagil üleval pool" kirja pandud, aga need pole töötajateni jõudnud ega minuni jõudnud*" (K.Pransmann, suuline vestlus, 27.02.2017). Juhataja sõnul eesmärke, visiooni ja missiooni pole loodud (T. Kuusik, suuline vestlus, 27.02.2017). Eesmärgiks pakuvad töötajad pigem külalistega seotud lauseid ning peamised märksõnad on: "kvaliteet", "külalislahkus", "hea klienditeenindus", "mõnus hotelli/restorani elamus". Motoga ühtivaid märksõnu, mis viitaks töötajate heaolule aga vastustest välja ei tule.

Kokkuvõvalt võib öelda, et Hotell Wesseti töötajate rahulolu on pigem hea, kuid on valdkohti, kus on ka arenguruumi.

### **2.3. Personali rahulolu uuringu järeldused ja ettepanekud**

Uuringu tulemustest võib järeldada, et igal osakonnal on omad vead. Mida on näha ettevõttes tervikuna, on see, et ettevõttel puuduvad eesmärgid ja seetõttu ei tea ka töötajad, miks nad tegelikult töötavad, kui välja arvata fakt, et töötasu saada.

Kaks suurimat murekohta terves ettevõttes on töötajate tunnustamine ning boonussüsteem. Töötajad ei leia, et neid tunnustatakse piisavalt, mis viib töö tulemuste languseni ning samuti viib alla motivatsiooni tööd teha. Boonussüsteemi all on töötajatele ebaselge, kust ja kuidas nende boonused tulevad lisaks töötajad ei tunne, et boonussüsteem kataks nende vajadusi.

Samuti võib terve ettevõtte suureks miinuseks lugeda seda, et töötajad ei tunnetata oma arengut ning arengust ei räägita nendega, kuigi võiks. Kuna personali arenguestlused ettevõttes toimuvad pigem jooksvas vestluses, siis tuleks taaslustada arenguestlused oma kõige traditsioonilisematel viisidel. Kuigi arenguestluste läbi viimiseks on pakutud erinevaid variante, oleks töö autori arvates õige leida inimene väljastpoolt. Tuleks leida keegi, kes viiks vestlused läbi ning hindaks neid sarnaselt. Sel juhul jääb ära ka kartus, et ülemustele ei juleta midagi öelda. Veidi tekitab probleemi ka vahetu juhi poole pöördumine, kuid mitte märkimisväärselt. Sellegi poolest tasuks ettevõtet analüüsida oma osakonna juhte ning kaaluda nende sobivust ametikohale või meeskonna juhi koolituste vajalikkust.

Osakonniti analüüsidest selgub, et erinevalt üldistest nõrkadest kohtadest (boonussüsteem, tunnustus ja areng) on ka igal osakonnal omad murekohad. Köögi ja restorani personal paistab välja samade probleemidega. Nad pole rahul töötasuga, mis tuleneb sellest, et palka arvestatakse tunni palgaga ja boonuseid sinna sisse ei loeta, kuid võrreldes teiste ettevõtetega jääb palgaklass samasse piirkonda. Siinkohal oleks tarvilik boonussüsteemi selgitamine töötajatele.

Administraatorite ja köögipersonali ühine murekoht on rahulolu ettevõttega. Töötajatel on puudu kuuluvus tundest, nad ei tunne, et kuuluksid ettevõttesse ning töötajad ei soovi väljaspool töökohta sellest rääkida. See võib tuleneda soovist vabal ajal tööle mitte mõelda, samas kui enamus juhte soovisid, et töötaja tuleks tööle hea tujuga. Kui töötaja tuleb tööle hea tujuga, siis talle meeldib seal olla ning ta soovib sellest ka rääkida.

Kuna ettevõtte juht tõdeb, et administraatori ametikohaga on kõige suurem personaliliikuvuse probleem, siis vajaks ametikoht koos kohustuste ja ülesannetega põhjalikumalt analüüsi. Kuidas motiveerida inimesi jääma? Siinkohal võib viga olla juba värbamissüsteemis, kus pole veendunud inimese sobivuses. Selle probleemi võiks aidata lahendada inimene, kes töötab personaliga ja on kogunud värbamises. Samuti tasub kaaluda ja läbi analüüsida värbamisbüroo kasutamise võimalus. Ehkki protsess võib osutuda kulukamaks kui tavaliselt, võib tulemus olla püsivam.

Teine lahendus võib olla probleemi allika juurde naasmine. Leida, mis muutus tekitas personali vahetuse suurenemise. Seejärel proovida lahendada seda probleemi või muuta veel kord muutust lootes, et see teistpidi parendab tulemust.

Lisaks ankeetküsitluses selgunud probleemidele leiame ka ebakõlasid intervjuudest tulenevate faktide vahel. Esimene suur erinevus on selle vahel, kuidas juhid näevad restorani ja hotelli koostööd. Restorani juhid pigem leiavad, et see jaguneb kaheks, kuid hotellipoolsed juhid leiavad, et kõik on üks tervik. Siinkohal võib vahet tekitada see, et administraatorid ja muu hotelli personal töötab mõlemal poolel, kuid restorani teenindajad ja kokad on pigem ainult „enda“ poolel. Selle lõhe vähendamiseks tuleks kalduda ühele kindlale suunale – kaks poolt või üks ettevõtte.

Uuringu järelduste alusel teeb lõputöö autos ettevõttele järgnevad ettepanekud:

- Koostöös töötajatega luua eesmärk ettevõttele, mida töötajad saaksid järgida.
- Koostöös meeskondadega täiendada osakondade eesmärke.
- Töötajate seas viia läbi täiendav uuring seoses nende tunnustamisega ning selgitada välja, millest nemad tunnustuse all puudust tunnevad.
- Korrastada boonussüsteemi – muuta see töötajatele arusaadavamaks ning teadvustada, et see on seotud ettevõtte tuluga.
- Rohkem siduda boonussüsteem töötajate töö tulemusega (näiteks teenindajatel otseselt siduda nende päeva kassaga).
- Töötajate seas läbi viia uuring seoses boonussüsteemiga – millest nemad puudust tunnevad. Võimalusel neid kohti lihvida.
- Viia läbi regulaarselt arenguveestluseid.
- Leida personaliga tegelev inimene, kes edastaks töötajate soovid anonüümselt edasi juhtidele.
- Kaaluda inimese sobilikkust ametikohale või koolitusvõimalusi tema arendamiseks.
- Analüüsida läbi administraatorite töö – muuta vahetusi, töö ülesandeid, veenduda värbamisel töötaja sobivuses.
- Katsetada personali värbamisbüroo teenuseid administraatorite otsingul.
- Leida punkt, kus algasid probleemid personali leidmisega ning analüüsida sel ajal toimunud muutusi ja tuvastada probleem ning see kõrvaldada.

- Teha selgeks, kas ettevõtte on üks või on sellel kaks poolt – eraldada hotellipersonal restorani omast (näiteks administraatorid ja restorani broneeringute vastuvõtt või hommikusöögi serveerimine) või sulatada personali kokku (näiteks erinevate ühisürituste abil, kus osalejaid oleks kõigist osakondadest, mitte eraldi kõigile osakondadele motivatsiooni üritusi korraldada).

Uuringu tulemusi ning järeldusi on veidi arutatud ka juhtkonnaga ning positiivne vastukaja seoses antud lõputööga on saadud. Restoranivanema sõnul on tagasiside väga hea ning ta näeb kohti, mis vajaksid parendamist. Samuti oli hotellijuhil hea näha, kuidas ta on sisse elanud oma ametisse ning milliseid kohti ettevõttes parendada. Positiivset tagasisidet tuli ka peakokalt ning peadministraatorilt. Seoses juba saadud positiivse tagasisidega leian, et antud lõputöö uuring ja selle analüüs oli kasulik ettevõttele ning selle töötajatele.

## KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärk oli teha ettepanekuid Hotell Wesseti juhatajale, kuidas suurendada töörahulolu ja töemotivatsiooni ning läbi selle vähendada personali voolavust. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi teoreetiline analüüs ning uuring ettevõttes. Personalile suunati ankeetküsitlus ning keskastme juhtide ja juhatajaga tehti intervjuu.

Teoria analüüsist selgub, et personali voolavuse suurim põhjustaja on tööga rahulolu. Kuna töö on suunatud hotelliettevõttele, siis tulevad ka välja mitmed nüansid, mis selles valdkonnas ettevõtteid mõjutavad. Suurim mõjutaja on hooajalisus, mis suurendab ka oluliselt personalivoolavust. Töötahet suurendab ka see, kui eesmärgid on ühtsed ning on teada, mille poole püüeldakse. Kui töötaja on seotud eesmärgiga või tal endal on sarnased eesmärgid töö eesmärkidega, siis on tema rahulolu kõrgem. Tööga rahulolu selgitamiseks kasutati Herzbergi kahe faktori teooriat ning eesmärkide võrdlemiseks ootuste ja eesmärgi teooriaid.

Hotell Wesset on ettevõtte, mis pakub majutusteenust ning omab restorani. Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et tööga rahulolu ettevõttes on pigem hea. On kohti, kus tuleb asju muuta või arendada, näiteks boonussüsteem, töötajate tunnustamine ja töötajate arengu koht. Samuti on ebakõlasid erinevate eesmärkide vahel. Näiteks arvab enamus töötajaid, et nende vahetu juhi eesmärgid ja ootused neile on seotud töö tulemustega, kuid tegelikult on see suunatud töötajatele.

Samuti esineb ebakõlasid osakonnajuhtide enda arvamuse vahel. Intervjuudest selgus, et juhtivtöötajate arvamused selle kohta, kas ettevõtte on üks või pigem jaguneb kaheks – hotell vs restoran - jagunevad täpselt pooleks. Samuti on ettevõtte juhtide seas erinevalt endale teadvustatud ettevõtte eesmäärke. Kui juhataja sõnul eesmärki pole ja moto keskendub töötajatele, siis osakonna juhtide sõnul on ettevõtte eesmärgid siiski äärlised.

Lõputöö tulemusena on esitatud ettevõttele 13 ettepanekut analüüsisides ankeetküsitlust ning intervjuusid. Mõningaid ettepanekuid esitati ettevõtte juhatajale ka intervjuu käigus ning tagasisidet tuli nii positiivset kui ka negatiivset. Veelgi enam: uuring aitas näha juhatajal murekohti ning on kindlasti abiks lahenduste leidmisel. Näiteks

personalitöötaja ettepanekule reaktsioon oli pigem negatiivne, samas positiivse tagasiside osaks sai administraatori töö ümber korraldamine.

Antud lõputöös selgub, et personali voolavus sõltub suurel määral töötajate rahulolu. Sellest võime järeldada, et personalivoolavuse vähendamiseks tuleb tõsta töötajate rahulolu oma tööga. Töötajate rahulolu tõstmiseks tuleb uurida töötajate vajadusi ning neid võimalusel rahuldada. Antud lõputöö autor tõdeb, et lõputöö eesmärk on täidetud.

Lõputöö tulemusi arvesse võttes ning ettepanekuid läbi proovides oleks võimalik parendada töötajate tööga rahulolu kitsaskohti. Lõputööd arendades on võimalik jõuda põhjuste tekkeni. Võttes tööst algmaterjali, saaks koostada veel mõnegi Hotell Wesseti jaoks kasuliku uuringu just personali rahulolu raames, kuid faktorite järgi sügavuti. Samuti on uuringu tulemustest kasu Hotell Wesseti osakondade juhtidele, kes saavad uuringust tagasisidet enda töö toimimisele. Positiivne tagasiside viimasele kasutusvaldkonnale tuli välja ka intervjuude käigus, kui restoranivanem selle aspekti välja tõi.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Berl, R. L., & Williamson, N. C. (1987). A Review of the Content Theories of Motivation as They Apply to Sales and Sales Management. *American Business Review*, 5(1), 53.
- Bouzenita, A. I., & Boulanouar, A. W. (2016). Maslow's hierarchy of needs: An Islamic critique. *Intellectual Discourse*, 24(1), 59-81.
- Brewer, K., Pollock, N., & Wright, F. V. (2014). Addressing the Challenges of Collaborative Goal Setting with Children and Their Families. *Physical & Occupational Therapy in Pediatrics*, 34(2), 138-152.
- Cahuc, P., Charlot, O., & Malherbet, F. (2016). EXPLAINING THE SPREAD OF TEMPORARY JOBS AND ITS IMPACT ON LABOR TURNOVER. *International Economic Review*, 57(2), 533-572. doi:10.1111/iere.12167
- Cho, Y.-N., Rutherford, B. N., Friend, S. B., Hamwi, G. A., & Park, J. (2017). The Role of Emotions on Frontline Employee Turnover Intentions. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 25(1), 57-68. doi:10.1080/10696679.2016.1235960
- Crawford, A., & Hubbard, S. S. (2008). The impact of work-related goals on hospitality industry employee variables. *Tourism & Hospitality Research*, 8(2), 116-124. doi:10.1057/thr.2008.11
- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216. doi:10.1111/1748-8583.12072
- Douglas, P. H. (1918). THE PROBLEM OF LABOR TURNOVER. *American Economic Review*, 8(2), 306-316.
- Fodor, E., Wick, D., & Conroy, N. (2012). Power motivation as an influence on reaction to an imagined feminist dating partner. *Motivation & Emotion*, 36(3), 301-310. doi:10.1007/s11031-011-9254-5
- Gherman, R., Brad, I., & Dincu, A.-M. (2016). THE ROLE AND IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATIONS. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 18(2), 63-66.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013a). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453. doi:10.1037/a0032380
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013b). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453. doi:10.1037/a0032380
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2007). Motivation to Work.

- Heyman, F. (2008). How Wage Compression Affects Job Turnover. *Journal of Labor Research*, 29(1), 11-26. doi:10.1007/s12122-007-9030-1
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The Cost of Turnover. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352. doi:10.1002/hrm.20074
- Hwang, Y., Lee, Y., & Shin, D.-H. (2016). The role of goal awareness and information technology self-efficacy on job satisfaction of healthcare system users. *Behaviour & Information Technology*, 35(7), 548-558. doi:10.1080/0144929X.2016.1171396
- Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595. doi:10.1016/j.ijhm.2011.08.004
- Ješinová, L., Spurná, M., Kudláček, M., & Sklenaříková, J. (2014). Job dissatisfaction among certified adapted physical education specialists in the USA. *Acta Gymnica*, 44(3), 175-180.
- Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82. doi:10.1016/j.ijhm.2015.04.006
- Li, J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (2016). The effects of proximal withdrawal states on job attitudes, job searching, intent to leave, and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1436-1456. doi:10.1037/apl0000147
- Lindsay, C. A., Marks, E., & Gorlow, L. (1967). THE HERZBERG THEORY: A CRITIQUE AND REFORMULATION. *Journal of Applied Psychology*, 51(4), 330-339.
- Locke, E. A. (1978). The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation. *Academy of Management Review*, 3(3), 594-601. doi:10.5465/AMR.1978.4305786
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. doi:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x
- Maertz, C. P., Jr., & Kmitta, K. R. (2012). Integrating Turnover Reasons and Shocks with Turnover Decision Processes. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 26-38.

- Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004). PROFILES IN QUITTING: INTEGRATING PROCESS AND CONTENT TURNOVER THEORY. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582. doi:10.2307/20159602
- Martinkienė, J., Giedraitis, A., & Vaikšnoras, M. (2016). THE POSSIBILITIES FOR ELIMINATION OF THE DETERMINANTS OF EMPLOYEE TURNOVER IN THE BUSINESS COMPANY. *Management (16487974)*, 28(1), 53-60.
- Maslow, A. H. (1943a). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346
- Maslow, A. H. (1943b). THE AUTHORITARIAN CHARACTER STRUCTURE. *Journal of Social Psychology*, 18(2), 401-411.
- McClelland, D. C. (1942). Functional autonomy of motives as an extinction phenomenon. *Psychological Review*, 49(3), 272-283. doi:10.1037/h0054303
- Mischkind, L. A. (1968). *A two-factor theory of job satisfaction? A multi-method and situational analysis.* (29), ProQuest Information & Learning, US. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=1969-03191-001&site=ehost-live> Available from EBSCOhost psych database.
- Mohsin, A., Lengler, J., & Kumar, B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 48-58. doi:10.1016/j.ijhm.2013.05.002
- Motivating Employees in Small and Medium Business Enterprises in the Context of Intense Workforce Emigration. (2011). *Darbuotojų motyvavimas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse darbo jėgos intensyvioji emigracijos kontekste.*, 72(2), 7-15.
- Nebel, S., Schneider, S., Schledjewski, J., & Rey, G. D. (2017). Goal-setting in educational video games: Comparing goal-setting theory and the goal-free effect. *Simulation & Gaming*, 48(1), 98-130. doi:10.1177/1046878116680869
- Nimri, M., Bdair, A., & Al Bitar, H. (2015). Applying the Expectancy Theory to Explain the Motivation of Public Sector Employees in Jordan. *Middle East Journal of Business*, 10(3), 70-82.
- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: A close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 412-427. doi:10.1108/09596110810873525
- Puplampu, B. B., & Adomako, S. (2014). What he wants is not what she wants: Using VIE theory to test manager and worker motivation in Ghanaian SMEs. *IFE Psychologia*, 22(1), 1-10.
- Rađenović, M., Marković, A. T., Drljević, O., & Čoso, R. (2016). THE CHALLENGES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE HOTEL INDUSTRY IN MONTENEGRO. *ИЗАЗОВИ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У*

- Rasskazova, E., Ivanova, T., & Sheldon, K. (2016). Comparing the effects of low-level and high-level worker need-satisfaction: A synthesis of the self-determination and Maslow need theories. *Motivation and Emotion, 40(4)*, 541-555. doi:10.1007/s11031-016-9557-7
- Republica of Montenegro, Montenegro Ministry of Tourism. (2007). Human Resources Development Strategy for the Tourism Sector in Montenegro. Podgorica. [https://mpr.aub.uni-muenchen.de/30419/2/MPRA\\_paper\\_30419.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/30419/2/MPRA_paper_30419.pdf)
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). EMPLOYEE-ORGANIZATION EXCHANGE RELATIONSHIPS, HRM PRACTICES, AND QUIT RATES OF GOOD AND POOR PERFORMERS. *Academy of Management Journal, 52(5)*, 1016-1033. doi:10.5465/AMJ.2009.44635525
- Shipp, A. J., Furst-Holloway, S., Harris, T. B., & Rosen, B. (2014). Gone Today but here Tomorrow: Extending the Unfolding Model of Turnover to Consider Boomerang Employees. *Personnel Psychology, 67(2)*, 421-462. doi:10.1111/peps.12039
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 88(3)*, 432-443. doi:10.1037/0021-9010.88.3.432
- Smerek, R., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-academic Employees at a University. *Research in Higher Education, 48(2)*, 229-250.
- Sorge, A. (1983). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Administrative Science Quarterly, 28(4)*, 625-629.
- Sung Min, P. (2010). The Effects of Personnel Reform Systems on Georgia State Employees' Attitudes. *Public Management Review, 12(3)*, 403-437. doi:10.1080/14719030903286631
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011). HERZBERG'S MOTIVATION-HYGIENE THEORY AND JOB SATISFACTION IN THE MALAYSIAN RETAIL SECTOR: THE MEDIATING EFFECT OF LOVE OF MONEY. *Asian Academy of Management Journal, 16(1)*, 73-94.
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review, 6(2)*, 113-122. doi:10.1016/S1053-4822(96)90015-7
- Töölepingud ja põhipalgaarvestus (2014) Wesseti arhiiv, lk1.
- Töölepingud ja põhipalgaarvestus (2015) Wesseti arhiiv, lk1.
- Töölepingud ja põhipalgaarvestus (2016) Wesseti arhiiv, lk1-2.

- Vigoda-Gadot, E., & Angert, L. (2007). Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons From a Longitudinal Study. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 119-128.
- VirÁG, C. E., & Albu, R. G. (2014). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 7(2), 165-172.
- Vroom, V. H. (1960). The Effects of Attitudes on Perception of Organizational Goals. *Human Relations*, 13(3), 229-240.
- Woodward, N. (1975). The economic causes of labour turnover: a case study. *Industrial Relations Journal*, 6(4), 19-32.
- Xiong, L., & King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 58-69. doi:10.1016/j.ijhm.2014.10.009
- Yang, J.-T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *Service Industries Journal*, 28(4), 429-443. doi:10.1080/02642060801917430
- Yen-Cheng, C., Hsin, I. C., Pei-Ling, T., & Yu-Chih, C. (2016). CONTRIBUTING CAUSES OF EMPLOYEE LOYALTY OF SERVICE PERSONNEL IN INTERNATIONAL HOTELS. *International Journal of Organizational Innovation*, 9(1), 107-118.
- Yi, Y. J., & Park, K. H. (2015). Motivational needs on team performance of Korean nursing students. *International Nursing Review*, 62(1), 47-53. doi:10.1111/inr.12164
- Çinar, O., & Karcioğlu, F. (2012). THE LEVEL OF JOB SATISFACTION IN PUBLIC SECTOR: A SURVEY STUDY IN THE PROVINCE OF AĞRI, EASTERN ANATOLIA, TURKEY. *Economics & Management*, 17(2), 712-718. doi:10.5755/j01.em.17.2.2203

## Lisa 1. Ankeetküsitlus

Hea Hotell Wesseti töötaja. Olen Kärolin Rudenko, Tartu Ülikooli Pärnu kolledži kolmanda kursuse tudeng. Seoses ülikooli lõputööga olen läbi viimas uuringut Teie rahulolu kohta Hotell Wessetis. Palun leia 10-15 minutit, et jagada minuga informatsiooni enda töö ning Sinu rahuloluga selle kohta. Iga teema bloki lõpus on vaba ala kirjutamiseks, palun lisa sinna kõik oma mõtted, mis tekkisid teemablokki täites. Küsimustik on täiesti anonüümne ning tulemused üldistatakse nii osakondade kui kogu maja kohta.

### Osa A: Üldandmed

A1. Sugu

Naine   
Mees

A2. Kui kaua oled töötanud Hotell Wessetis?

-3 kuud   
3-6 kuud   
6-12 kuud   
1-2 aastat   
üle 2 aasta

A3. Kus osakonnas Sa töötad?

Administratsioon (administraator)   
Majapersonal (toateenindus, maja haldus)   
Restoran (teenindaja, nõudepesu)   
Kööök (kokad)

A4. Kas tunned, et ettevõtte motiveerib Sind piisavalt?

Jah   
Ei

A5. Kui olulised on Sinu jaoks järgmised faktorid?

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Läbisaamine juhtkonnaga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Läbisaamine vahetu juhiga (osakonna juhiga)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnustus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arengu võimalused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töötasu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boonussüsteem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A6. Kas planeerid 2017 aasta jooksul lahkuda oma töökohalt?

Jah   
Ei



**Osa B: Üldine rahulolu**

**B1. Üldine**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Olen rahul oma tööga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen rahul sellega, kuidas mu kolleegid mind kohtlevad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen rahul sellega kuidas (minu) ülemused mind kohtlevad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen rahul oma saavutustega ametikohal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen ennast oma töökohas hästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B2. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**

**Osa C: Motivatsiooni faktorid**

**C1. Ettevõtte**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Juhtkond märkab mu saavutusi minu ametikohal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen aidanud kaasa Hotell Wesseti positiivse maine kujundamisel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen, et kuulun Hotell Wessetisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naudin oma töökohast rääkimist inimestega, kes ei tööta seal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen huvi Hotell Wesseti tuleviku kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C2. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**



**C3. Tunnustus**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Mind hinnatakse ettevõttes, kui saavutan eesmärgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vahetu juht tunnustab mind piisavalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kliendid tunnustavad mind piisavalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu osakonnas hinnatakse töötajaid piisavalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tänamine ning üksteise mõistmine on minu osakonnas igapäevane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C4. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**

**C5. Töö ise**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Ma naudin oma tööd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma olen rahul oma tööga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö on huvitav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö pakub mulle piisavat väljakutset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö paneb mind tundma, et olen midagi saavutanud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö võimaldab arengut inimesena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minust sõltub midagi minu osakonnas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C6. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**



**C7. Arenguvõimalused**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Minu osakond tagab vajamineva väljaõppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulle on võimaldatud vajalik treening, et teha tööd hästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul on olnud võimalusi areneda ja kasvada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul on kolleeg, kes julgustab mu arengut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minuga on räägitud mu arengust viimase 3 kuu jooksul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö võimaldab omandada erinevaid kogemusi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö võimaldab omandada uusi oskusi, et arendada karjääri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C8. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**

**C9. Vastutus**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Mul on kontroll selle üle, kuidas ma teen oma tööd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu arvamust võetakse arvesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul on sõnaõigus otsustes, mis otseselt mõjutavad mu tööd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulle on võimaldatud kõik vajalikud tööriistad ja varustus, mis on vajalik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C10. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**

**C11. Eesmärgid**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Mõistan, kuidas minu töö aitab kaasa Hotell Wesseti toimimisele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tean, mida juhtkond minult ootab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen endale seadnud eesmärgid seoses oma tööga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu osakonna eesmärgid on mulle selged	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**C12. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**

**Osa D: Teised faktorid**

**D1. Juhtkond ja vahetu juht**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Juhtkond informeerib töötajaid uuendustest pidevalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juhtkond edastab efektiivselt minu osakonnale meie eesmärgid ja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juht on hea suhtleja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juht suudab inimesi hästi juhtida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juht on hea otsustaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juht suudab luua keskkonna, mis tagab usalduse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juhile on kerge läheneda ja lihne rääkida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juht hoolib minust kui inimesest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juht annab kasulikku tagasisidet minu töö kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juht oskab tegeleda halbade tulemustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juht kohtleb mind austusega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juht usaldab mind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osakonna juhil on selged eesmärgid, kuhu osakond suundub ja kuidas sinna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D2. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**



**D3. Kolleegid**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Ma usaldan oma kolleege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu kolleegid suhtuvad minusse austusega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma saan arvestada vajadusel oma kolleegide abiga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me töötame tiimina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu osakonna töötajad hoolivad üksteisest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu osakond töötab efektiivselt teiste osakondadega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kui ma ühinesin oma osakonnaga siis mind pandi tundma tere tulnuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D4. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**

**D5. Töötasu**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Minu töötasu on õiglane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma olen innustatud paremini töötama, kuna mu töötasu on piisav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palgatõus on asja- ja ajakohane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töötasu on märkimisväärne faktor, miks ma töötan Hotell Wessetis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D6. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**

**D7. Boonused**

(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)

	1	2	3	4
Hotell Wesseti boonussüsteem katab mu soovid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahaline boonussüsteem on mõistlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boonussüsteem on oluline faktor, miks ma töötan Hotell Wessetis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hotell Wesseti boonussüsteem on minu jaoks piisavalt hästi lahti seletatud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**D8. Teemaga seotud mõtted, arvamused ja ettepanekud**

**Osa E: Eesmärgid**

**E1. Eesmärgid**

**(1- ei nõustu üldse, 4- nõustun täielikult)**

	1	2	3	4
Tean, mida minu vahetu juht ootab minult	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tean, mida juhtkond ootab minult	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tean, mida juhtkond ootab minu osakonnalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen seadnud endale eesmärgid seoses enda tööga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tean, mis on Hotell Wesseti eesmärgid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö aitab saavutada Hotell Wesseti eesmäärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E2. Mis on Sinu seatud eesmärgid oma tööga?**

**E3. Mis on Sinu osakonna eesmärgid?**

**E4. Mis on Hotell Wesseti eesmärgid?**



**E5. Mis on Sinu vahetu juhi eesmärgid Sinu ametikohale?**

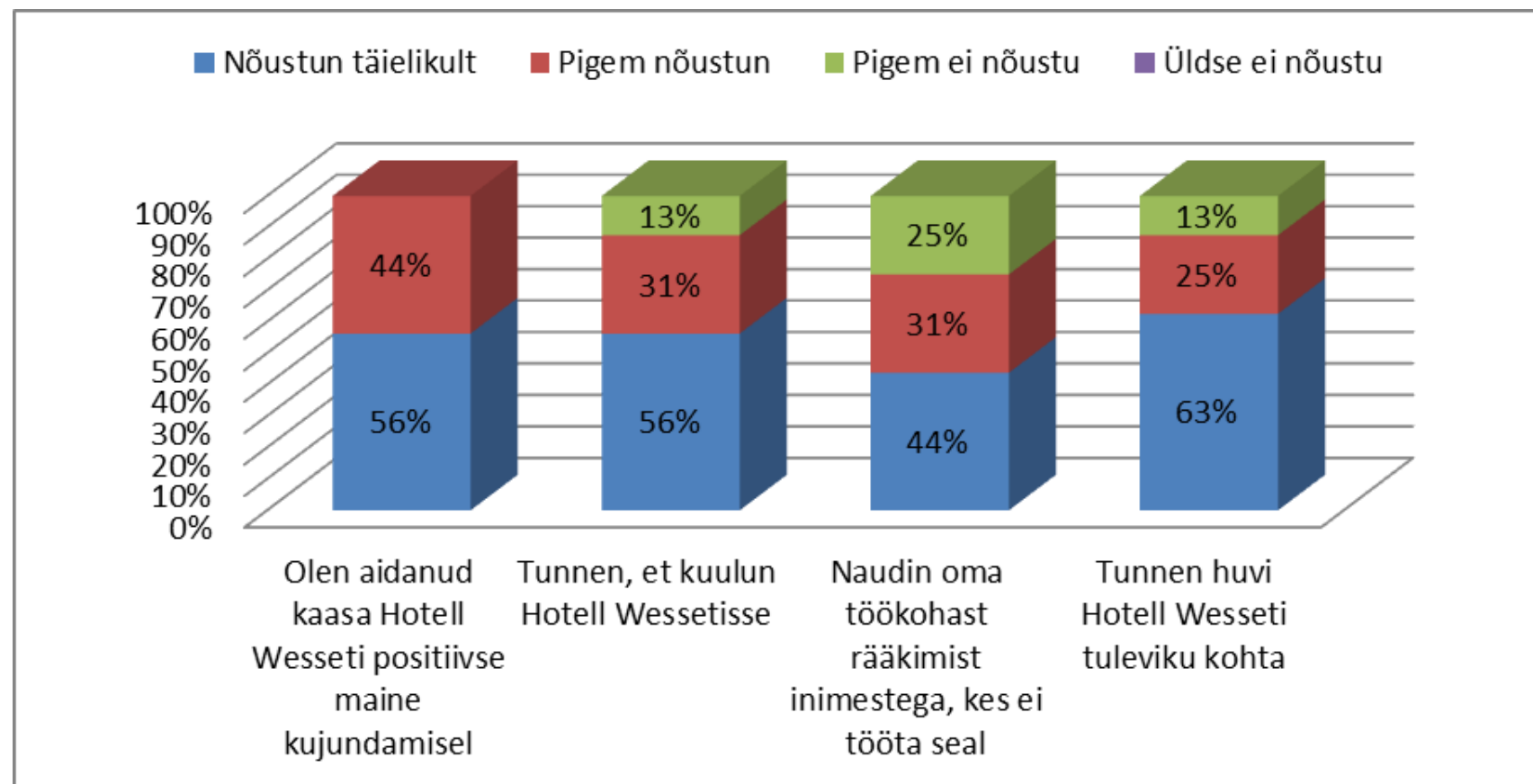
**E6. Mis on juhtkonna seotud eesmärgid Sinu ametikohale?**

**Suur tänu, et leidsid selle aja! :)**

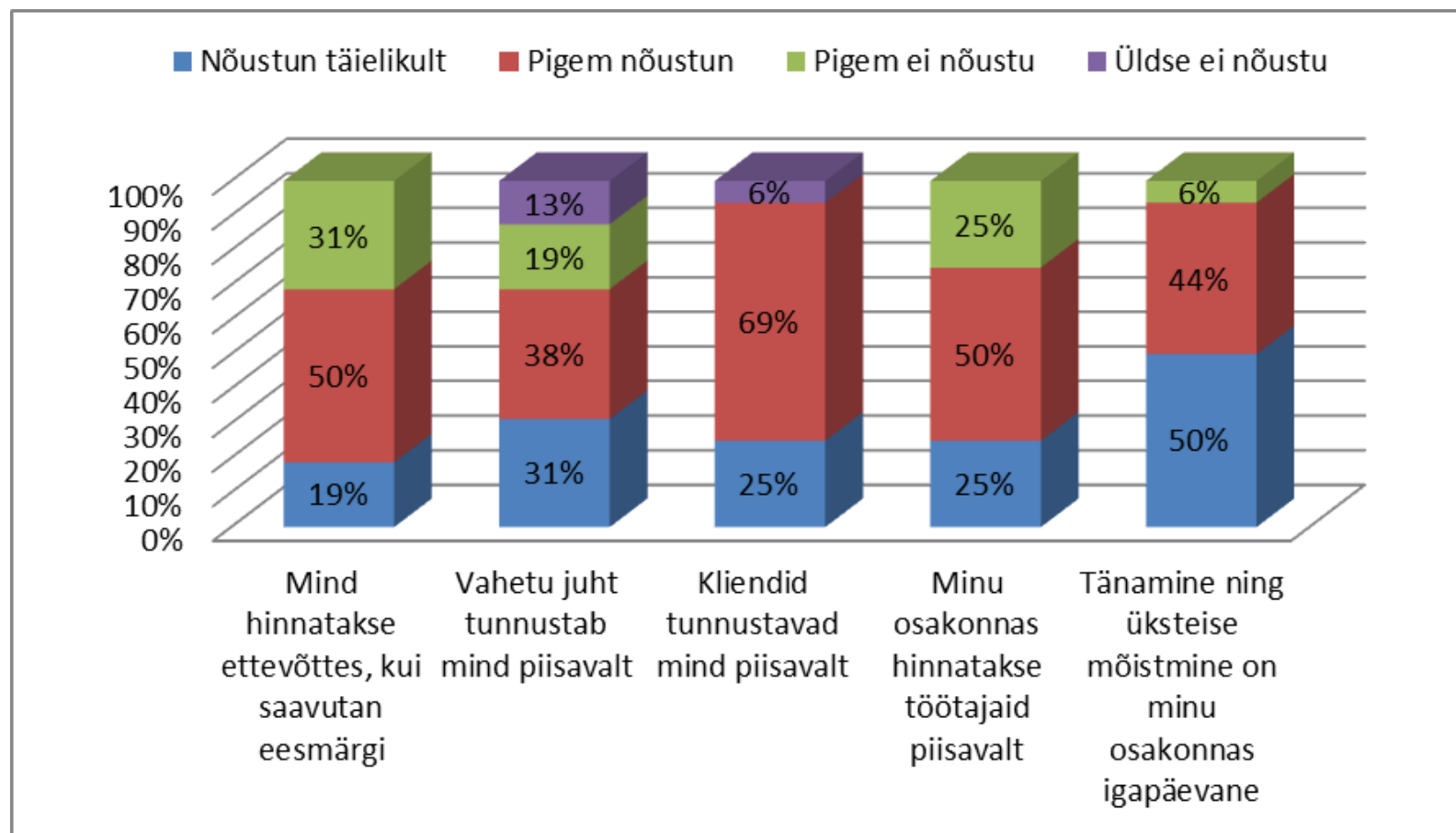
**Head päeva jätku!**



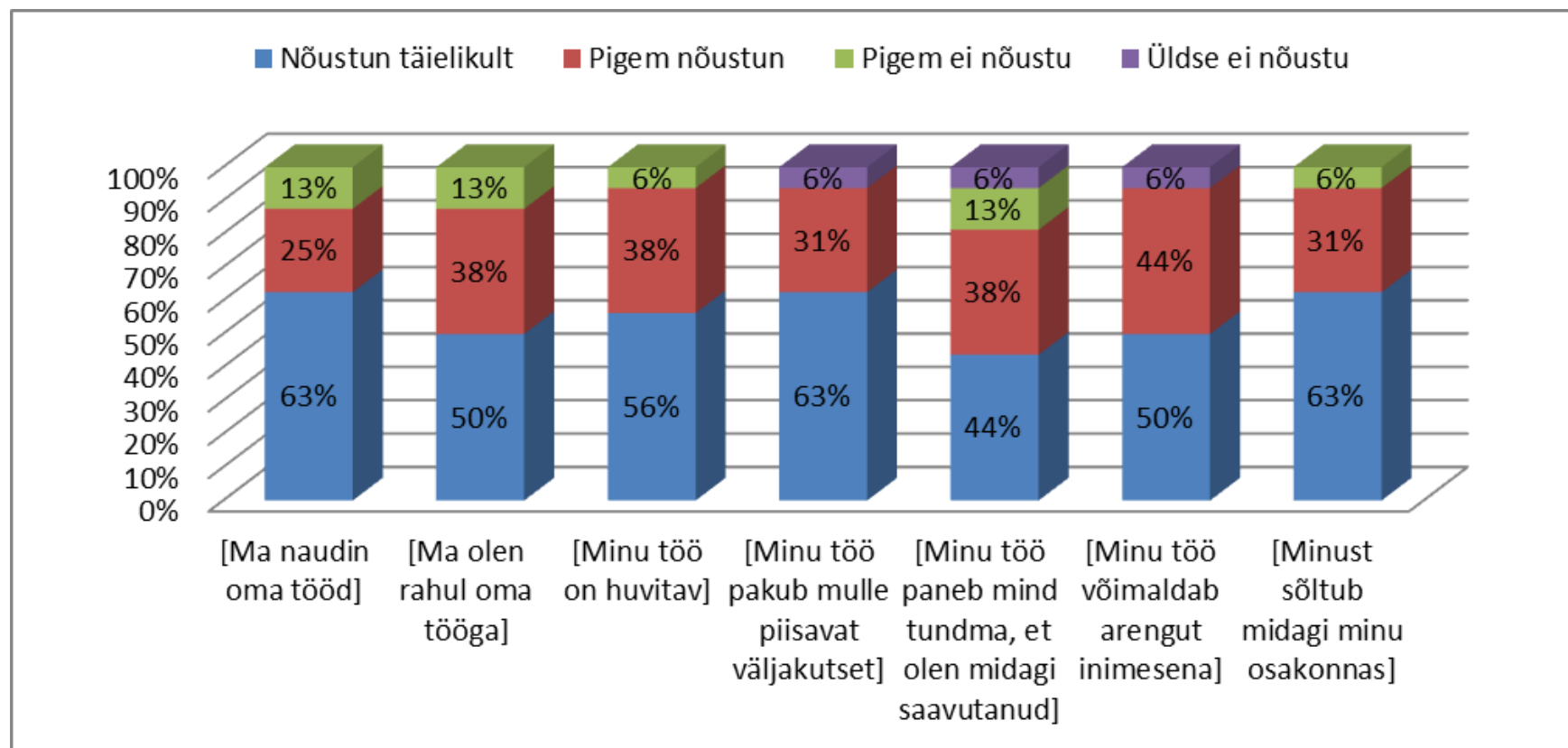
Lisa 2. Töötajate üldine rahulolu ettevõttega



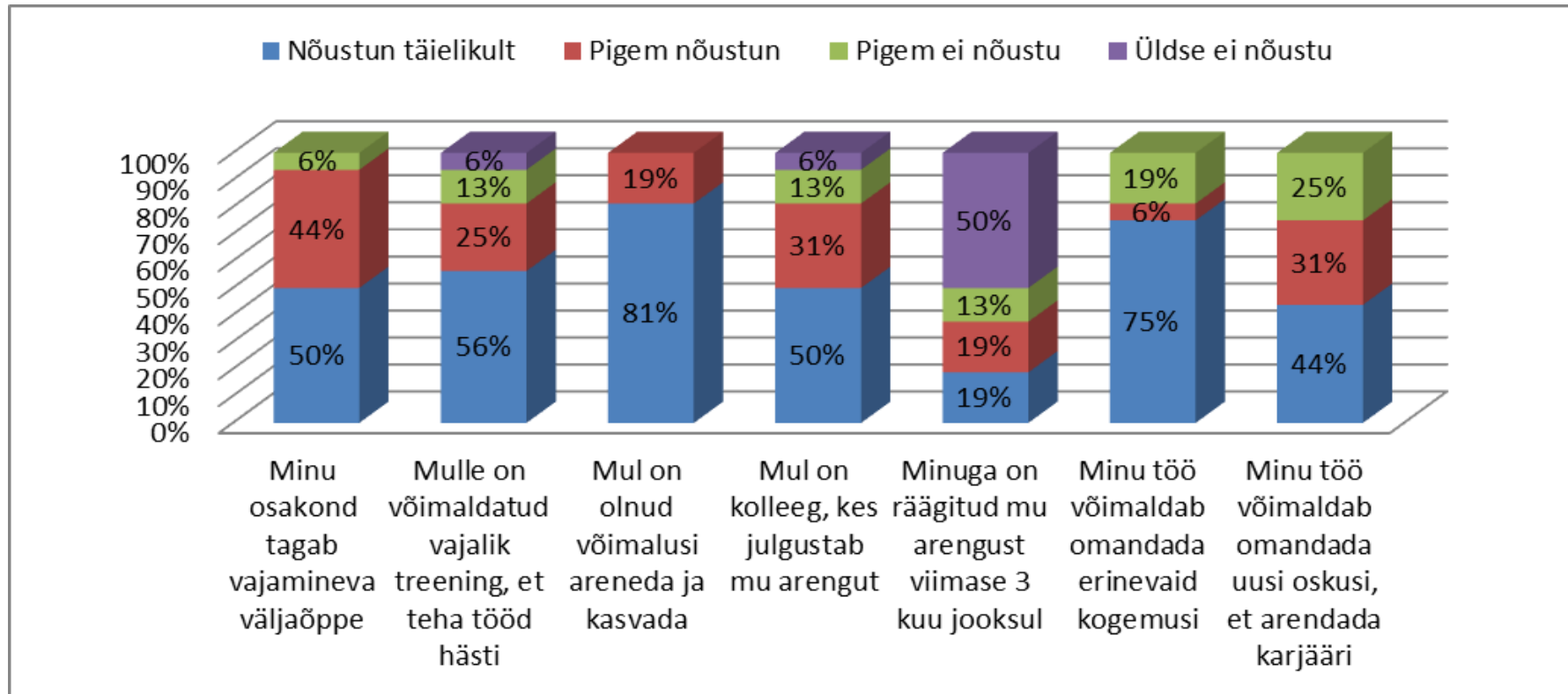
Lisa 3. Töötajate rahulolu tunnustusega ettevõttes



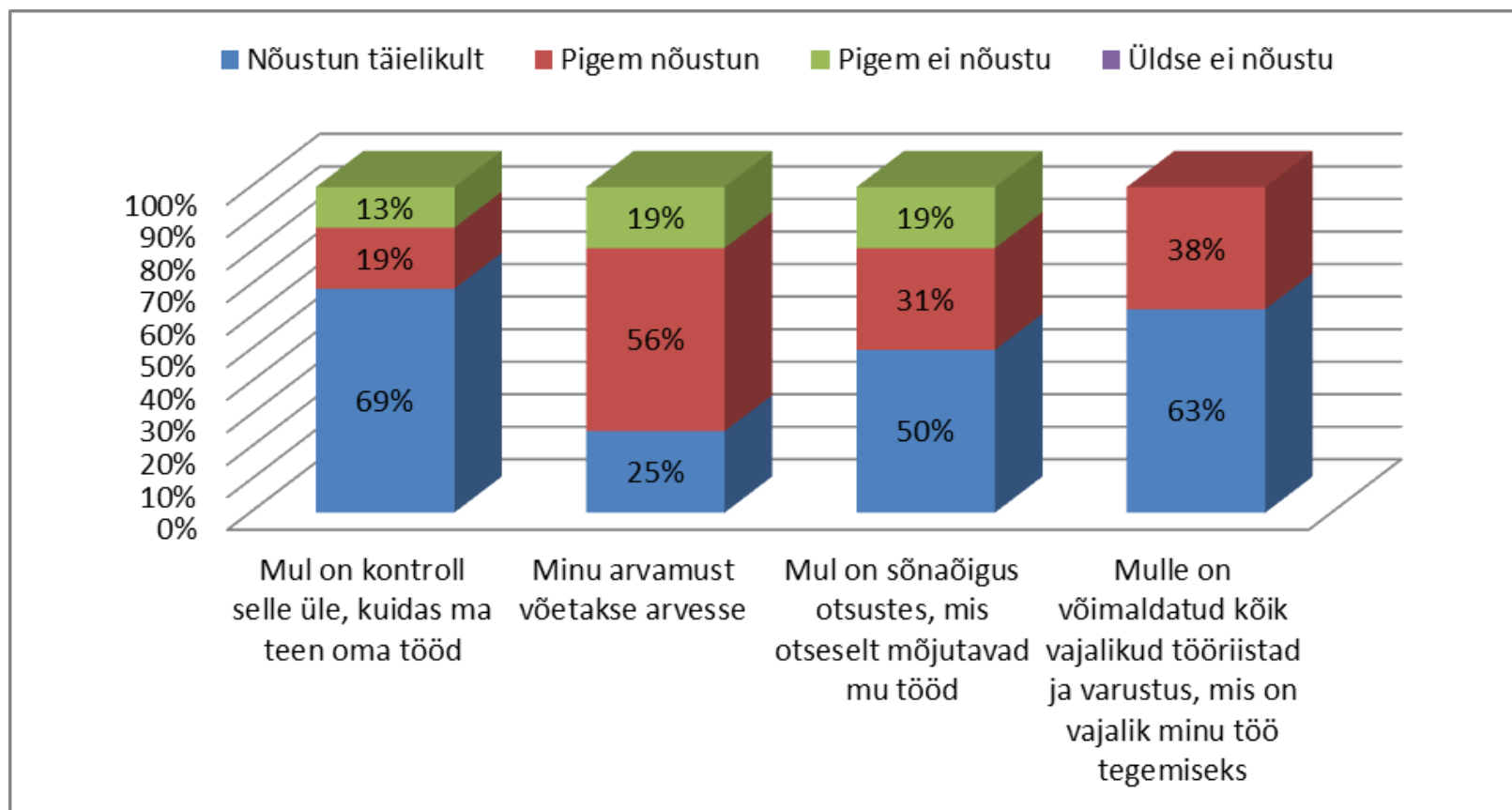
Lisa 4. Töötajate rahulolu töö endaga



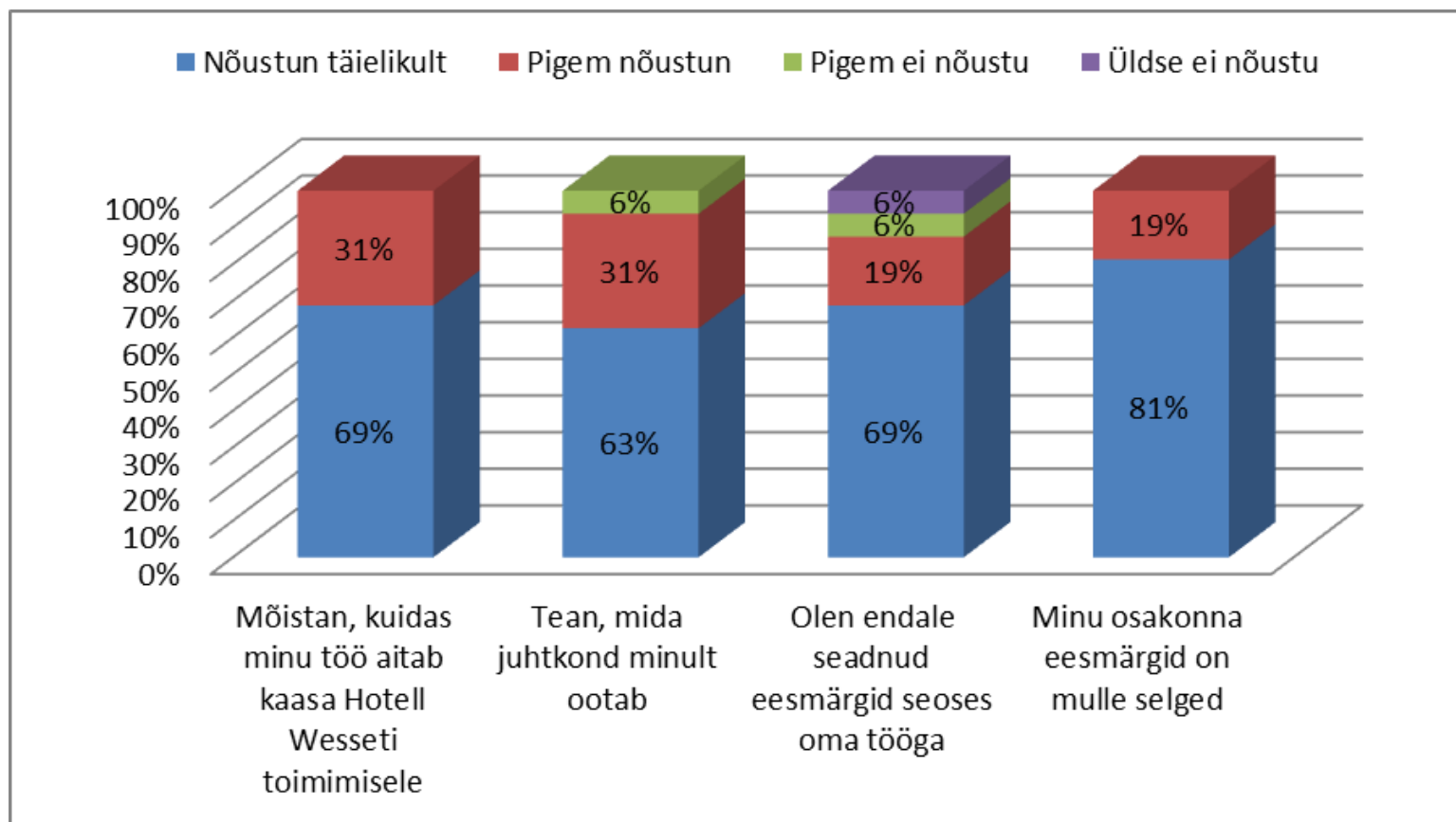
Lisa 5. Töötajate hinnang arenguvõimaluste kohta ettevõttes



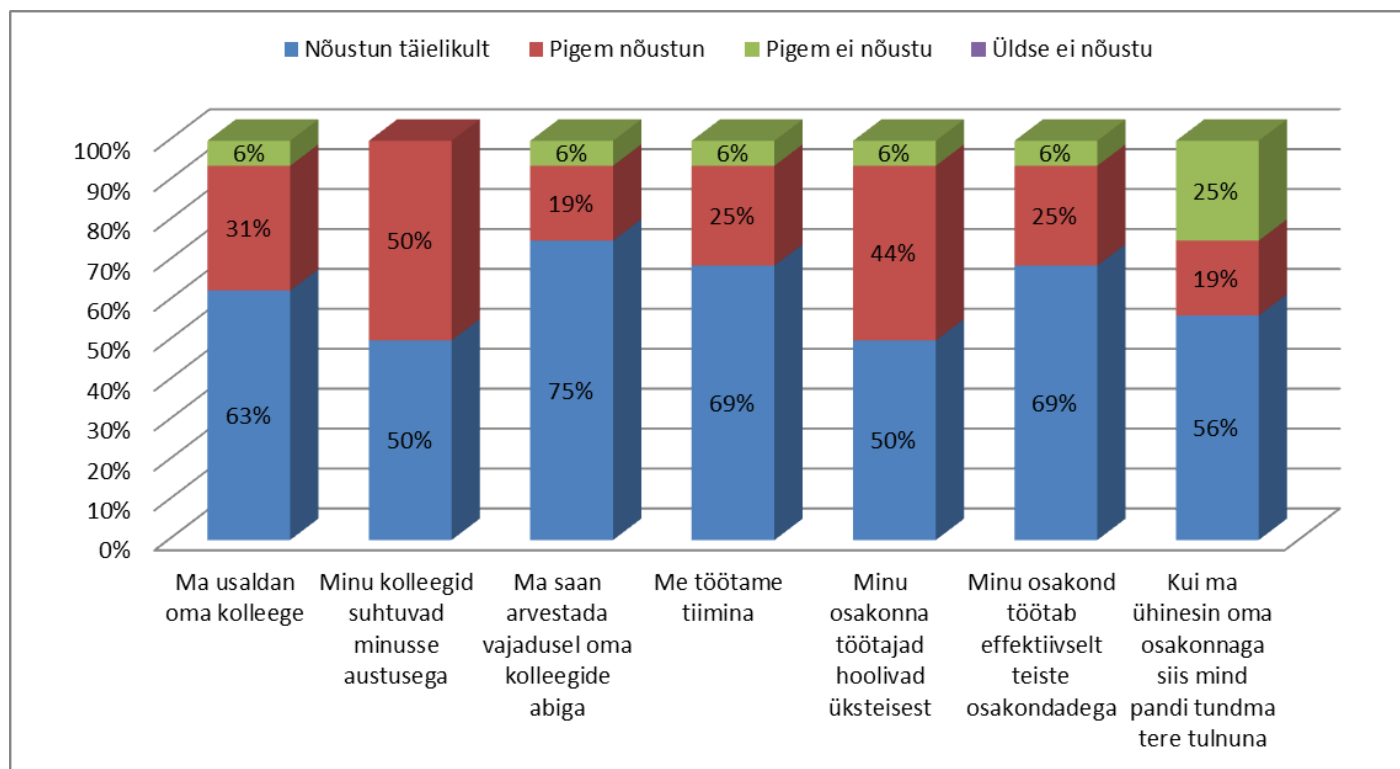
Lisa 6. Töötajate rahulolu neile usaldatud vastutuse kohta



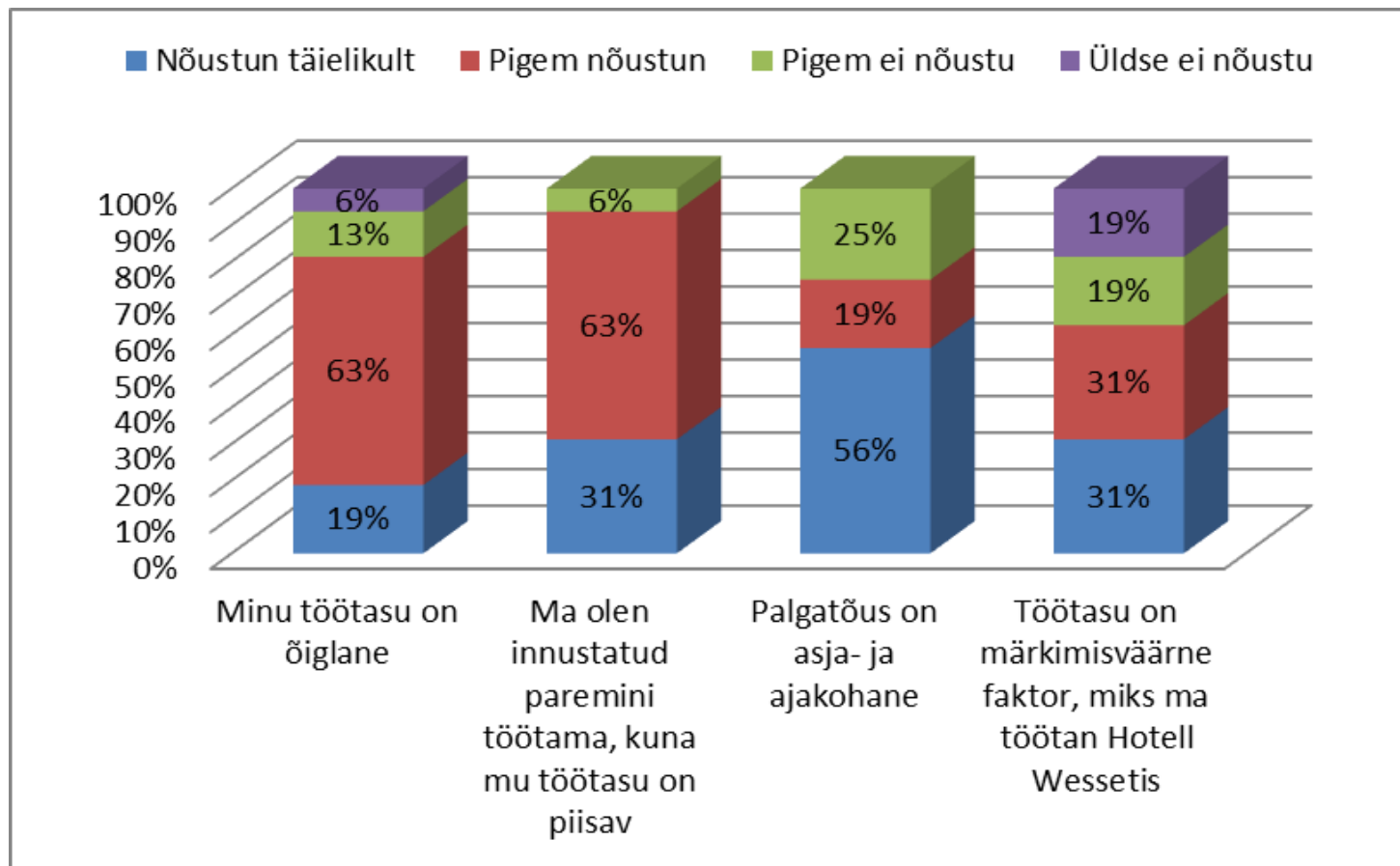
**Lisa 7. Töötajate hinnang ettevõtte eesmärkide tundmisele**



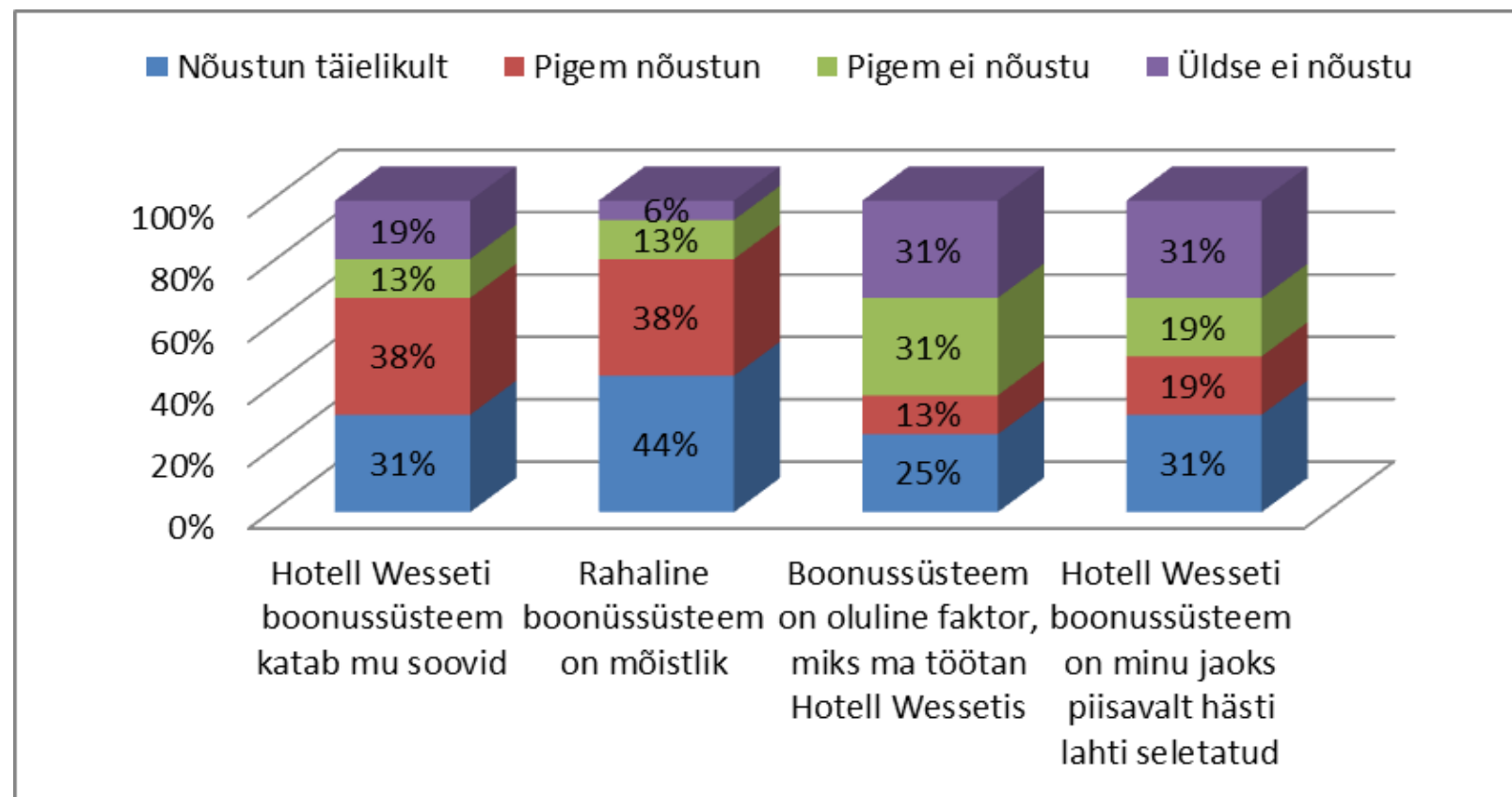
## Lisa 8. Töötajate hinnang suhetele kolleegidega



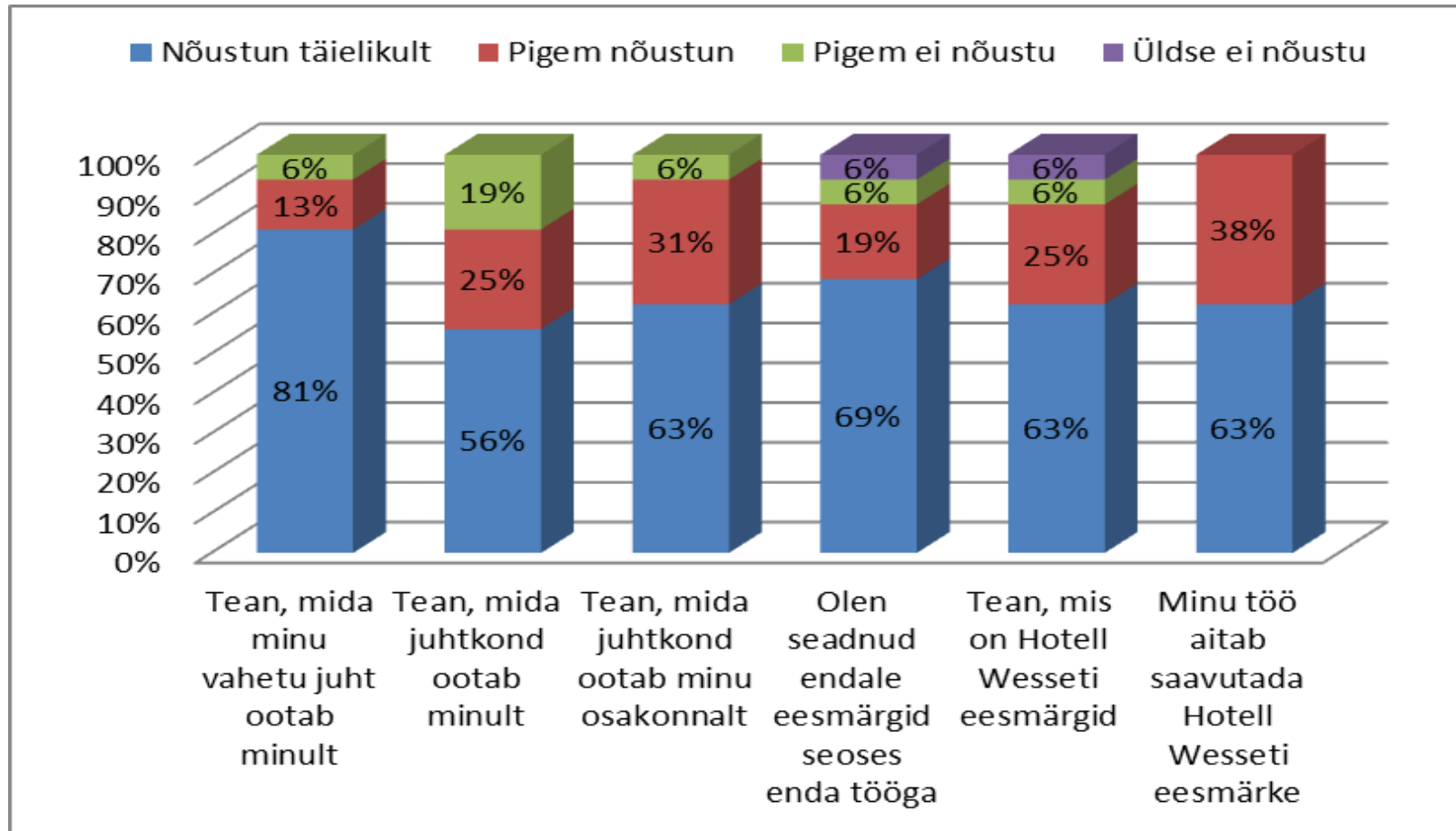
Lisa 9. Töötajate hinnang töötasule ja selle mõjule töös



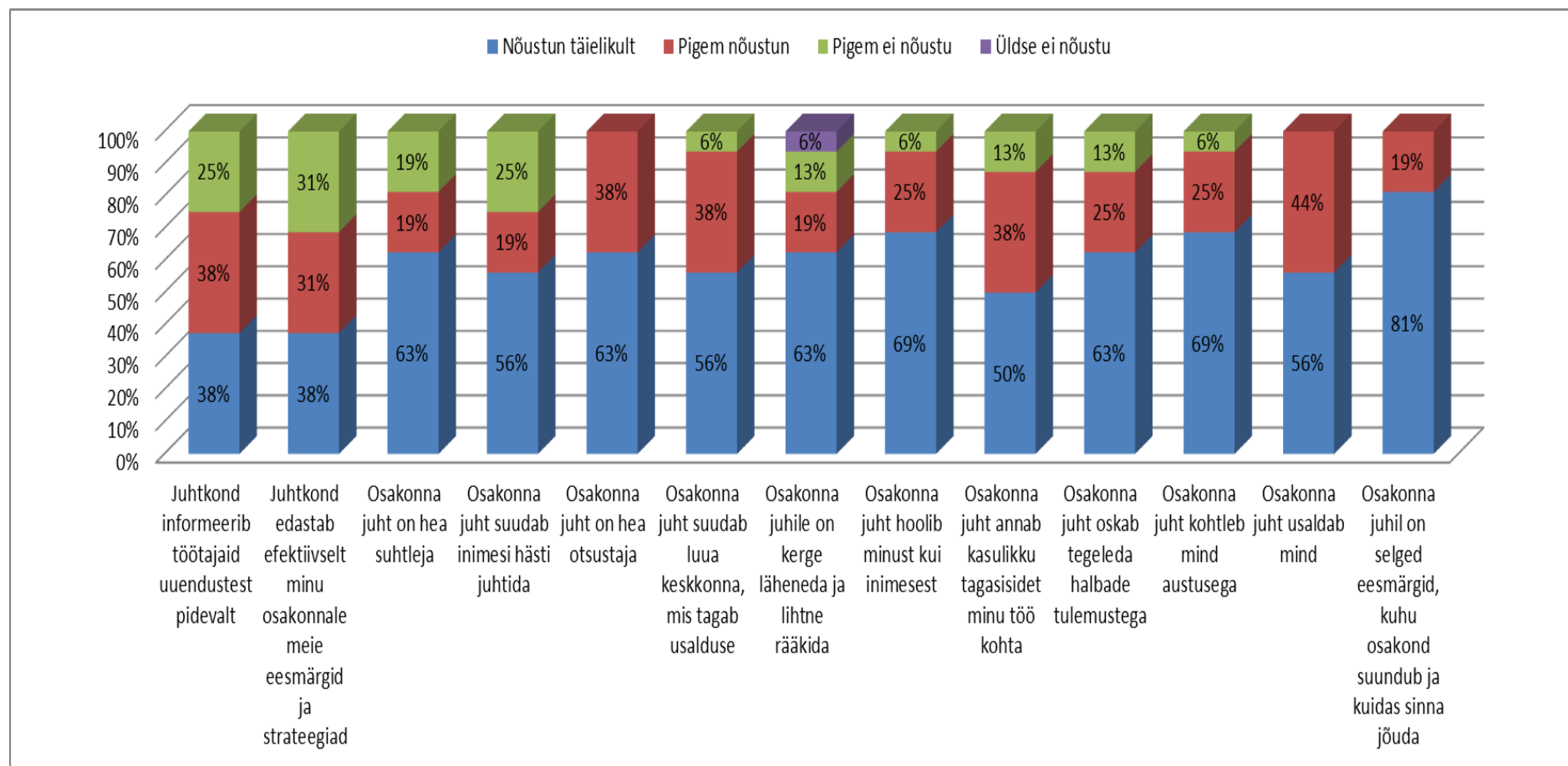
Lisa 10 Töötajate hinnang boonussüsteemile.



Lisa 11. Töötajate teadmised eesmärkide kohta ettevõttes



Lisa 12. Töötajate hinnang juhtkonnale ja osakonna juhile



**Lisa 13. Ankeetküsitluse eelse intervjuu küsimused hotelli juhile.**

1. Mis on Sinu arvates põhjustanud alalise personali suure voolavuse.
2. Kas töötajate vahetus on tekitanud probleeme hotelli toimimisel?
3. Kas tänu töötajate vahetusele on muutunud midagi klientide tagasisides?  
Kas tagasiside on halvenenud/ paranenud?  
Kas kaebuste arv on suurenenud?
4. Kas töökvaliteedis on toimunud silmnähtavaid muudatusi?

## SUMMARY

### PROBLEMS AND CAUSES OF STAFF TURNOVER ON THE EXAMPLE OF HOTEL WESSET

Kärolin Rudenko

Motivation and satisfaction of the employee is important, because it affects success of the company. If employees are not satisfied then they are not motivated to work. In that case the company loses their profit and clients tend to be unsatisfied too. Unsatisfied workers are more likely to leave their job and that affects negatively personnel flow and takes the flow rate higher. High personnel flow stops business companies to achieve their goal because they cannot maximize their profit.

Problem appears when you analyse the documents of the company. From documents we can find, that the personnel flow rate in hotel Wesset is 44% and 42% respectively years 2014 and 2015. The main question of this thesis is how to reduce personnel flow and increase the satisfaction of employees. Aim of this thesis is to give advice to management of hotel Wesset for increasing the satisfaction of employees.

Theory is divided into three parts. First part is about overall personnel management and personnel flow, second part is about theories of satisfaction and third part is about personnel management and personnel flow in the hospitality industry. In the first part we found out, that personnel flow depends on workers who decide to quit their job. To keep workers in company employer needs to do everything to make workers satisfied. One thing in hospitality industry what raises the rate of personnel flow is seasonal business. In the second part we can see the comparison of the satisfaction theories. And for that thesis the author has chosen the Herzberg's theory to conduct the survey for the employees of the Hotel Wesset.

For the research is used both qualitative and quantitative method. For the employees has been conducted the survey to find out their satisfaction level. Survey was created in LimeSurvey environment and spreaded to the workers by e-mail For the supervisors and manager of the hotel author conducted semi-structures interview.

From the Survey we can say that the employees of the Hotel Wesset are rather satisfied. There are some points, where the company should make improvements. The biggest concern is the development of the workers. The workers feel that they are not improving and nobody talks with them about that. Also appears that they can not get enough recognition neither from their supervisor nor company. The first statement is confirmed from the interviews but the second one surprises the supervisors and they can not find the reasons.

Main proposals to the company are connected with the personnel worker. Author of thesis thinks, that the company needs a special person to work with the companies employees but considering the fact, that company is small, maybe it would be better to buy in this kind of personnel service. Another propose is to check the supervisors compatibility for the position.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kärölin Rudenko

*(autori nimi)*

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Personalivoolavuse problemaatika ja põhjusteanalüüs Hotell Wesseti näitel.

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on Liina Puusepp

*(juhendaja nimi)*

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

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

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

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

Pärnus 17.05.2017