

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Märt Haan

**PERSONALI JÕUSTAMISE MÕJU TÖÖTAJATE  
RAHULOLULE RAVISPAAHOTELL TERVIS NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Viin, MA

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

*Tiina Viin*

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

*Aime Vilgas*

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

(allkirjastatud digitaalselt)

*Märt Haan*

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Jõustamine ja töörahulolu.....	6
1.1. Jõustamise mõiste ja liigid .....	6
1.2. Töötajate rahulolu kontseptsioon .....	11
1.3. Töötajate jõustamise mõju töörahulolule .....	14
2. Ravispaahotell Tervise töötajate jõustamise ja töörahulolu uuring.....	17
2.1. Ravispaahotell Tervis tutvustus ja uuringu meetodika .....	17
2.2. Uuringu tulemused ja analüüs .....	21
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	29
Kokkuvõte .....	33
Viidatud allikad.....	35
Lisad.....	42
Lisa 1. 2025. aasta ravispaahotelli Tervis töötajate küsitluse ankeet.....	42
Lisa 2. Küsimustike keskmised väärtused ja esinemissagedus.....	45
Lisa 3. Kirjeldava statistika koondtabel psühholoogilise jõustamise ja töörahulolu küsimustiku kohta .....	46
Lisa 4. Korrelatsioonimaatriks (Spearman rho).....	47
Lisa 5. Faktorlaadungite faktormaatris .....	48
Zusammenfassung der Abschlussarbeit .....	49

## SISSEJUHATUS

Turismisektor on ülemaailmselt hakanud taastuma Covid19 pandeemiast ning hinnanguliselt 2025. aastaks ületanud 2019. aasta tulemused. The World Tourism Organization (2025) (UNWTO) andmetel on ülemaailmselt, ajavahemikus jaanuar-september 2024, reisinud 1,1 miljardit turisti. See jääb veel 2% alla pandeemiaeelsest ajast, kuid ületamine peaks toimuma juba järgmisel aastal.

Statistikaameti (2024) andmetel töötas Eestis majutus- ja toidlustusasutustes ca 23 000 töötajat, kelle keskmine palk oli ca 1 300 eurot, nende hõivatute protsent oli 3,3% kogu tööhõivest. Võrdluseks Eesti keskmine palk oli 1 832 eurot ja kokku oli ca 695 000 töötajat. Samas oli turismi osatähtsus SKP-sse otseselt 5% ja kaudselt 7%, andes 1,9 miljardit eurot (16%) kogu teenuste ekspordist (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 2024). Eesti riiklikus turismiarengukavas aastateks 2022-2025 oli kirjeldatud kolme peamist eesmärki: Eesti kui kestlik sihtkoht igal aastaajal, mugavad ja ligipääsetavad teenused ning head ühendused sihtturgudega (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2022). Ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (2024) poolt ellu kutsutud ja kokkupanud „Turismi pikk vaade 2025-2035“, rõhutab turismisektori tööandjate maine tõstmist ja kõrgema lisandväärtustega turismi kasvatamise vajalikkust. Selle lahutamatuks osaks on hea teenindus ning töötajate soov ja tahe pakkuda külalisele meeldejäävaid elamusi. Külalislahkuseks ei piisa enam päheõpitud teenindusstandarditest ja nende järgimisest ega pähe manatud naeratusest, vaid külalised kogevad seda vahetult töötajate kaudu. Töö probleemina tuuakse välja, et kuna sektori keskmine palk on Statistikaameti (2024) järgi ligemale kolmandiku võrra väiksem kui Eesti keskmine, on oluline teada, mis motiveerib töötajaid ja kuidas neid jõustada paremate tulemuste saamiseks.

Seoses kaugtöö ja erinevate lepingute kasutamise kasvuga töö teostamiseks on tööjõu jõustamise aspektid tõusnud rohkem fookusesse.

Lõputöö eesmärk on teada saada, millised tegurid mõjutavad töötajate rahulolu ning vastavalt uuringu tulemustele teha ettepanekuid töötajate paremaks jõustamiseks ravispaahotellis Tervis. Tulemuste analüüsimisel saab teha ettepanekud ettevõttele töötajate jõustamiseks, mille tulemusena võivad paraneda lisaks töötajate rahulolule ka küllastajate kogemused ja seeläbi kasvada ka tulu teenuste müügist.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud uurimisküsimus: kuidas läbi töötajate jõustamise suurendada nende töörahulolu?

Töös keskendutakse Menoni (2001) ja Spector'i (1985) käsitlustele, millele on oma täiendusi teinud ka teised teadlased. Psühholoogilise ja struktuurse jõustamise erinevate uuringute tulemuste ja töörahulolu käsitluste analüüsimisel saadakse baas, vastamaks püstitatud eesmärgile. Teooria läbitöötamisel koostab uuringu läbiviija küsimustiku, viib läbi küsitluse ettevõttes, mille analüüsimisel saadakse teada millised tegurid mõjutavad antud töökohal enim töörahulolu. Saadud tulemuste põhjal tehakse ravispaahotell Tervise juhtkonnale ettepanekud töötajate jõustamiseks, eesmärgiga saavutada kõrgem töörahulolu.

Töö koosneb kahest peatükist, kus esimene peatükk keskendub jõustamise ja töörahulolu erinevatele käsitlustele ja teooriatele ning jõustamise mõjust töörahulolule. Esimeses alampeatükis vaadeldakse jõustamise mõistet ja erinevaid liike. Teises alampeatükis vaadeldakse töörahulolu kontseptsioone. Kolmandas alampeatükis käsitletakse jõustamise mõju töörahulolule. Teises peatükis antakse ülevaatlik tutvustus ravispaahotell Tervisest, kirjeldatakse uuringu metoodikat ja läbiviimist. Teises alampeatükis tutvustatakse uuringu tulemusi ja sellele järgnevat analüüsi. Kolmandas alampeatükis tehakse vastavalt teoreetilistele käsitlustele ettepanekud töötajate jõustamiseks, saavutamaks kõrgem töörahulolu.

# 1. JÕUSTAMINE JA TÖÖRAHULOLU

## 1.1. Jõustamise mõiste ja liigid

Turismisektor on üks kiiremini kasvavatest majandusharudest, panustades märkimisväärse osa riigi SKT (sisemajanduse kogutoodang) kasvule. Samal ajal, kui nõudmised ja ootused teenuste kvaliteedile järjest tõusevad, on turismisektor üha rohkem silmitsi tööjõuvoolavuse suure määraga. Kuna turismisektor on teenindusele orienteeritud, muutuvad üha olulisemaks personalijuhtimise jätkusuutliku arendamise põhimõtted. Üha tihenevas konkurentsisis on kriitilise tähtsusega säilitada ja arendada kliendile vajalikku kvaliteeditaset. Selle üheks alustalaks on töötajad, kes on viimaseks lüliks külastaja ja ettevõtte vahel, pakkumaks kvaliteetselt ja positiivselt meelde jäävat kogemust. Seetõttu on ülioluline töötajate hoidmine ja motiveerimine, tagamaks teenuste kvaliteeti ja klientide rahulolu. (Gom *et al.*, 2021)

Tööjõuvoolavuse negatiivseteks mõjudeks on nii suurenenud finantsiline kulu kui ka pakutava kvaliteedi langus, seda seetõttu, et töötajad on oluliseks vahelülis teenuste loomisel ja pakumisel külastajatele (Haldorai *et al.*, 2019). Tööjõu pideva vahetumisega väheneb teadmiste ning kogemuste ülekandmine ja kollektiivne ühtsus.

Põhjused, miks tööjõuvoolavus turismisektoris nii suur on, peituvad madalas palgas ja pikkades vahetustes, mis on antud sektoris iseloomulikud (Gom *et al.*, 2021), samuti suurest töökoormusest tingitud stressitaseme tõusus, mida eriti kogevad eesliinitöötajad, täites väga erinevaid ülesandeid (Zhao, 2016). Sellepärast on oluline jälgida ja analüüsida töötingimuste ja töökoormuse mõju töötajate rahulolule.

Töötajate jõustamisel on suur mõju töörahulolule, efektiivsusele ja tulemuslikkusele hotelliettevõtluses (Nassar, 2018). See on aidanud suurendada töötajate produktiivsust ja efektiivsust, suurendab töötajate rahulolu ja aitab hoida häid töötajaid (Lee & Ok, 2015).

Seega võib tööjõu jõustamine olla üheks peamiseks teguriks, kuidas ettevõtted oma töötingimusi ja konkurentsivõimet parendada saavad.

Mõiste “*empowerment*” võttis esmakordselt kasutusele Kanter (1977), kes ütles, et see on peamine edufaktor parandamaks kvaliteeti ja teenindust organisatsioonis (Monje-Amor *et al.*, 2021). Tema hinnangul aitab jõustamine töötajatel erinevates situatsioonides edukamalt reageerida. Andes töötajatele suurema rolli oma ressurside üle ja parema ligipääsu ettevõtte teabele, võimaldab see neil tõhusamalt klientide nõudmistele vastata ja tõsta oma sotsiaalset staatust organisatsioonis. (Kanter, 1993) Kanteri lähenemine sedastab, et jõustatud töötajad on oma töös paindlikumad ja kiiremini võimelised reageerima muutuvast teeninduskeskkonnas.

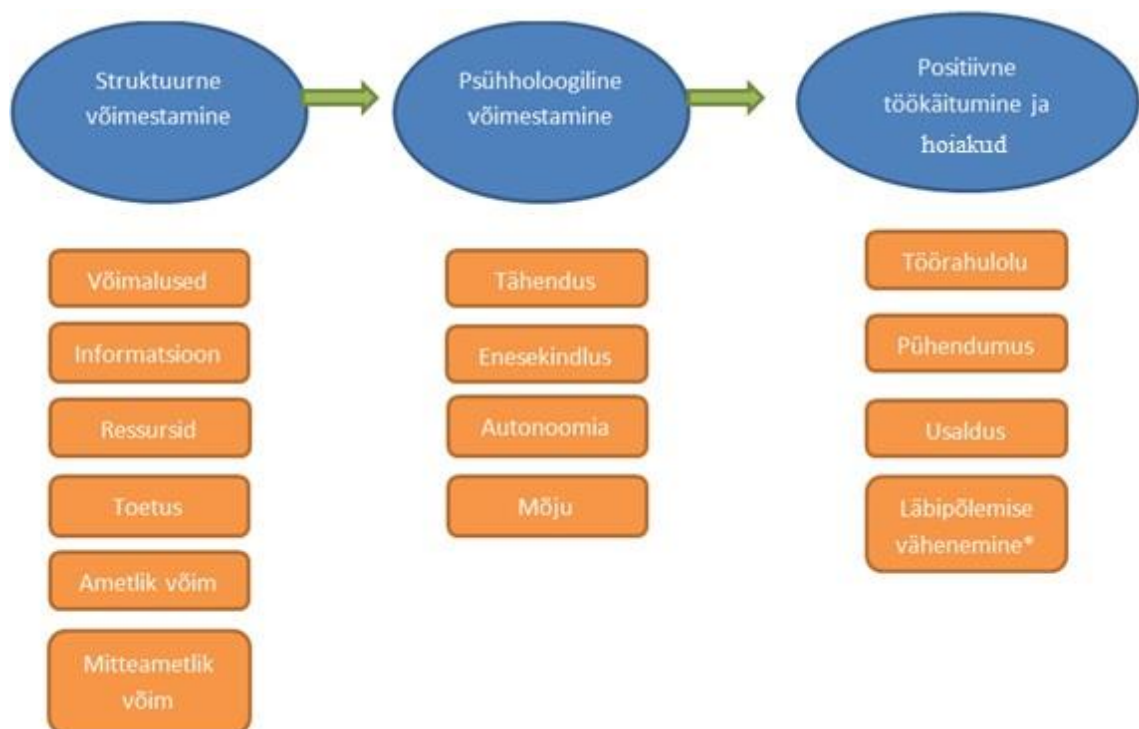
Mitmed autorid on rõhutanud, et töötajate jõustamine on osa üldisest juhtimisprotsessist, kus otsustusõigus ja otsustusjõud on delegeeritud töötajatele, kes konkreetsetes situatsioonides seda vajavad ja seeläbi suurendavad ettevõtte produktiivsust (Lee & Koh, 2001). Selle rakendamine rõhutab töötajate olulisust organisatsiooni protsessides ja otsustes.

Pardo Del Val ja Lloyd (2003) defineerivad jõustamist kui töötajate kaasamist otsustusprotsessidesse, pannes neid mõtlema ettevõtte strateegilistele eesmärkidele ja võtma personaalset vastutust oma töösoorituste eest. Seda on defineeritud kui personalijuhtimise stiili, kus juhtkond jagab oma mõju ja otsustusjõudu ettevõttes töötajatega. Selliselt kaasatud töötajad on pühendunud ning motiveeritud, tegutsemaks organisatsiooni kui terviku hüvanguks.

Kanter keskendus oma teoorias struktuursele jõustamisele. Ta ütles, et võimaldades töötajatele struktureeritud ligipääsu võimalustele ja ressursidele, mõjutab see nende motivatsiooni, sooritust ja tunnetust, et nad omavad kontrolli oma töö ja vastutuse üle (Kanter, 1993). Kanteri teooria edasiarendus vaatleb kuute tegurit: võimalused, ressursid, informatsioon, toetus, ametlik ja mitteametlik võim (Laschinger *et al.*, 2001). Need tegurid loovad töökeskkonna, kus töötajad tunnetavad kontrolli oma töö ja läbi selle ka tulemuste üle.

Struktuurne jõustamine on sisemine tunnetus, kuidas töötajad tunnetavad võimalust ligipääsu ettevõtte ressursidele oma töös. Kanteri (1993) väitel tagab ametlik ja mitteametlik võim ligipääsu kahele ettevõttestruktuurile, mis loovad jõustatud töökoha: arenemisvõimalusele ja võimu olemasolule. Arenguvõimalused võimaldavad ettevõttes karjääri teha, omandada uusi teadmisi ja arendada oma oskusi. Kui arenguvõimalused on laialdased, aitab see töötajatel olla proaktiivsem ja uuendusmeelsem, kui on vaja lahendada tööalaseid probleeme või väljakutseid. Sellest järeldub, et inimesed, kellel puuduvad võimalused, on edu saavutamiseks vähem motiveeritud ning väiksema tootlikkusega. Võimu aga vaadeldakse läbi ametliku ja mitteametliku süsteemi organisatsioonis. Ametlik võim tuleneb tööst ning on toetav organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Mitteametliku võimu puhul vaadeldakse isiklike suhteid ning sisemisi võrgustikke ja liite ettevõtte või töögruppide sees. (Laschinger *et al.*, 2001)

Laschinger jt (2000) koostatud töökoha jõustamise laiendatud mudel CWEQ-II (*Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II*) on nähtav joonisel 1.



**Joonis 1.** Töökoha jõustamise laiendatud mudel (Laschinger *et al.*, 2000)

Laschinger jt (2000) väidavad 2003. aastal läbi viidud uuringu põhjal, et töötajad on lõppkokkuvõttes motiveeritumad ja vähem läbipõlenud, kui nad on esmalt struktuurselt

jõustatud. Struktuurne jõustamine toetab nende psühholoogilist jõustamist ning kokkuvõtvalt avaldab positiivset mõju ka töörahulolule (Laschinger *et al.*, 2004). See mudel kinnitab, et töörahulolu suurendamine algab struktuursete võimaluste ja tugisüsteemide loomisega ettevõttes.

Psühholoogiline jõustamine on subjektiivne, tunnetuslik ja käitumuslik motivatsiooniseisund, mis aitab töötajal tunda ennast efektiivsena, oskuslikuna ja volitatuna ülesandeid täitma. Spreitzeri (1995) järgi mõjutab seda seisundit neli mõõdet: tähenduslikkus, pädevus, enesemääratlus ja mõju. Tähenduslikkus näitab, kuidas inimesed tajuvad oma töö olulisust või tähendusrikkust. Pädevust vaadeldakse kui töötaja oskust, võimet ja võimalust oma tööd edukalt täide viia. Enesemääratlus on töötaja ettekujutus, et tal on valikuvõimalus ja vabadus oma töö tegemisel. Mõju puhul tajutakse oma töö mõju ettevõttele ja/või osakonnale. Kõik need mõõtmekohad koos moodustavad töötaja üldise tunnetuse oma töö tähtsusest ja mõjukusest ettevõttes.

Ka märkis Spreitzer (1995), et töötajate süstematiseeritud juhtimine mängib olulist rolli psühholoogilise jõustamise suurendamisel läbi nelja mõõtme, eesmärgiga suurendada tööjõu võimestust. Tugevam juhtimiskultuur, mis toetab autonoomiat, tunnustust ja arenguvõimalusi, aitab suurendada töötajate enesekindlust ning vähendada tööalast stressi.

Struktuurse ja psühholoogilise jõustamise teooriad loovad tugeva aluse, millele rajada töötajate autonoomia ja otsustusvabadus ettevõtte kontekstis.

Erinevates uuringutes tuuakse välja, et jõustamisse kaasatud töötajad on parema tervisega, suurema sisemise heaoluga ja panustavad organisatsiooni arengusse tõhusamalt, olles motiveeritud tulemuslikkusele, müügile ja külalise rahulolule (Saks & Gruman, 2014). Töötajatele suurema autonoomia andmine tõstab nende isiklikku vastutust töö tulemuste eest ning toetab ka loovuse ja innovatsiooni arengut tööülesannete täitmisel. Selline lähenemine võib aidata suurendada töötajate pühendumist ja vähendada nende soovi töökohta vahetada. Töötajate autonoomia aga ei toimi üksikuna, vaid parima tulemuse saamiseks on vaja tähelepanu pöörata ka teistele olulistele teguritele, nagu tunnustamine, motiveerimine ja arenguvõimalused.

Kahn (1990) rõhutas, et kui töötaja on kaasatud, siis panustab ta oma töösse ja saavutusse nii füüsiliselt, vaimselt kui ka emotsionaalselt. Seega tunnustamine ja motiveerimine on olulised aspektid, mis toetavad töötaja pühendumist tööle ja võivad suurendada tema rahulolu. Ettevõttepoolne valmisolek panustada oma töötajatesse, pakkudes neile läbi erinevate koolituste ja karjäärivõimaluste investeeringut oma ametialasesse arengusse, on oluline töörahulolu mõjutaja. Töötajad, kellele ettevõtte pakub võimalusi oma teadmisi täiendada, tunnevad ennast rohkem väärtustatuna ja motiveerituna. (Lee *et al.*, 2016) Ametialased arenguvõimalused on aluseks eneseteostusele, mis omakorda võib suurendada töötajate pühendumust ettevõttele ja seeläbi ka suurendada töörahulolu (Kong *et al.*, 2015).

Nagu Spreitzer (1995) on märkinud, aitavad arenguvõimalused ettevõttes toetada psühholoogilise jõustamise komponente – pädevuse ja tähenduslikkuse tajumist. Kui töötajad tajuvad võimalust oma isiklikuks arenguks ja karjääri teostamiseks, suureneb ka nende tunnetus oma töö olulisusest ja mõjuvõimust (Menon, 2001). Laschinger jt (2004) lisavad veel juurde, et see aitab ennetada läbipõlemist ning suurendab töömotivatsiooni. Nagu Kim jt (2016) on välja toonud, on väljatöötatud arengumudelite puudumine turismisektoris üks suuri tegureid, miks töörahulolu on madal ja seeläbi töölt lahkumise kavatsused suured. Kui töötajad tunnetavad, et juht toetab nende isiklikku ja ametialast arengut, siis suureneb nende rahulolu ja motivatsioon (Lee & Ok, 2015; Laschinger *et al.*, 2001). Seetõttu saab väita, et koolitused ja arenguvõimalused on strateegiline tööriist töötajate rahuolu ja ettevõtte stabiilsuse hüvanguks.

Töötajate tajutud jõustamist ja töörahulolu mõjutab tugevalt ettevõtte juhtimisstiil. Uuringud on näidanud, et toetava ja kaasava juhtimisstiili korral, kus töötajad on kaasatud otsustusprotsessidesse ning nende arvamusi võetakse arvesse, tunnetatakse tugevamat autonoomiat ja ettevõtte väärtuseid (Lee & Ok, 2015; Spreitzer, 1995). Sellise juhtimisstiiliga suurendatakse töö tähenduslikkust ja oma töö mõju tajumist, mis on olulised psühholoogilise jõustamise mõõtmed. Kanter (1993) on vastandina toonud välja, et liigne kontrolliv ja käskudel baseeruv juhtimisstiil, kus puudub tagasiside või kaasamine, võivad põhjustada rahulolematust ja ettevõtte väärtustest kõrvale kaldumist.

Seega saab kokkuvõtteks välja tuua, et ettevõtte juhtimisstiil on otseselt seotud töötajate jõustamise, töörahulolu ning efektiivsusega. Järgmises peatükis vaadeldakse erinevaid töötajate töörahulolu uurivaid kontseptsioone.

## **1.2. Töötajate rahulolu kontseptsioon**

Üks peamisi töörahololu uurijaid oli Locke (1969), kes ütles, et tööga rahulolu on suunatud meeldivale emotsionaalsele seisundile, mis saavutatakse, kui hinnatakse oma tööd ja saavutatakse töötulemuste hindamine ja tunnustamine ettevõtte poolt. Ta rõhutas, et töörahulolu on seotud töötaja isiklike väärtuste ja töö tulemuste vastavusega.

Töörahulolu on korrelatsioonis sellega, kuidas vastavad töötulemused ja töötamine inimese sisemistele väärtustele. Sellest järeldavad Kong jt. (2015), et töörahulolu näitab töötaja positiivset suhtumist oma töösse. Selline suhtumine suurendab töötajate motivatsiooni ning tugevdab nende seotust ettevõttega.

Spector (1997) defineerib töörahulolu kui töötaja hinnangut, kuidas ta tunnetab oma tööd ja selle erinevaid vaatepunkte. Ta viitas, et töörahulolu ei ole vaid emotsionaalne seisund, vaid koosneb mitmest komponendist. Näiteks tõi ta välja, et töötaja võib olla rahul palga või kollektiiviga, kuid samal ajal rahulolematu töötingimuste või juhtimisega. Seega mõjutavad töörahulolu erinevad tasemed. Spector arendas välja töörahulolu hindamiseks töörahulolu küsitluse (*Job Satisfaction Survey - JSS*), mis mõõdab erinevaid aspekte, sh autonoomsust, tasustamist, juhendamist ja tööiseloomu. (Spector, 2006) Seega kujuneb töörahulolu mitme teguri koosmõjust. Võrreldes Locke ja Spector'i erinevusi, saab välja tuua, et Locke teooria on suunatud hetkeolukorra hindamisele, samas kui Spector vaatleb ja analüüsib pikemaajalisi aspekte.

Oshagbemi (2000) sõnul on töörahulolu töötaja positiivne emotsionaalne reaktsioon konkreetsele tööle. See väide toetab varasemaid definitsioone, rõhutades töörahulolu emotsionaalset ja hinnangulist iseloomu.

Kong jt (2015) märgivad, et turismisektori töötajad panustavad parema kvaliteedi pakkumisele rohkem, kui nad on rahul oma tööga. Nad on produktiivsemad, positiivsemad ja loominguilisemad võrreldes rahulolematute töötajatega. See omakorda mõjutab otseselt aga klientide rahulolu ja ettevõtte mainet.

Ettevõtete peamine väljakutse turismisektoris on kvalifitseeritud töötajate leidmine (Kim *et al.*, 2014), see on peamiselt seotud madala töörahuloluga ning suure personalivoolavusega, mis on arengut takistavateks teguriteks selles valdkonnas (Kim *et al.*, 2016).

Hotelliettevõtete eesmärkide täitmine sõltub suuresti töötajate usust, et nende töö panustab nende isiklike vajaduste rahuldamisse (Lam *et al.*, 2001). Töötajate isiklik rahulolu ja motiveeritus peegelduvad otseselt nende töö kvaliteedis ja külaliste rahulolus.

Kaasaegse töörahulolu ja organisatsioonikäitumise rajajaks loetakse Elton Mayo'd, kes küll, nagu ütleb Muldoon jt (2020), "ise ei leiutanud midagi uut, vaid ehitas teiste rajatud vundamendile oma teooria". Tema uuringud Hawthorne tehases näitasid, et sotsiaalsed ja psühholoogilised tegurid mõjutavad rohkem töötajate rahulolu ja tootlikust, kui füüsilised töötingimused. See tõdemus suunas tähelepanu töötajate tööalastele suhtlusele ja nende sotsiaalsele toetusele ettevõttes.

Herzbergi (1959) kahefaktori teooria lähenes töörahulolule läbi rahulolu ja rahulolematuse uurimise. Tema hinnangul ei ole tegemist vastanditega, inimene võib olla rahul näiteks palga ja töökultuuriga, kuid rahulolematu enesearendamise võimaluste või tunnustuse puutumise pärast. Seega väitis ta, et rahulolematuse vähendamine ei too alati kaasa rahulolu suurenemist, ning rahulolu suurendamiseks ei piisa ainult negatiivsete tegurite eemaldamisest või vähendamisest.

Tegurid jagas Herzberg (1959) kahte kategooriasse: hügieeni- ja motivatsioonitegurid. Hügieenitegurid on seotud töötingimuste ja keskkonnaga ning mille eesmärgiks on hoida ära rahulolematust, kuid mis iseenesest ei loo rahulolu (nt palk, tööohutus, keskkond, stabiilsus jne). Motivatsioonitegurid on seotud töö sisu ja tähendusega ning mille eesmärgiks on suurendada töörahulolu ja motivatsiooni (nt tunnustus, võimendus, erialane areng, loovus). Herzbergi mudel aitas mõista, miks ainult negatiivsete tegurite kõrvaldamisest ei pruugi piisata töötajate rahulolu suurendamiseks.

Töötajate rahulolu mõjutavaid tegureid on sõltuvalt vaatenurgast väga erinevaid. Kong jt (2015) analüüsisid töörahulolu mõjureid karjäärivõimaluse järgi, samas kui Herzberg (1959) pidas oluliseks töökeskkonna, sotsiaalsete ja individuaalsete tegurite tähtsust.

Mõlemad lähenemised on rõhutanud, et töörahulolu on keerukas ja mitmetahuline nähtus, millel on nii sisemisi kui välimisi mõjureid.

Kong jt (2015) uurimuse järgi jagati töörahulolu mõjutavad tegurid nelja kategooriasse:

- 1) Individuaalselt mõjutavad tegurid – isikuomadused, tunnetuslikud väärtused (väärtushinnangud ja oskused).
- 2) Organisatsiooni mõjutavad tegurid – töötajate arusaam ettevõttest ja oma tööst (töötasu, turvalisus, juhtimine, töötingimused, tööõiglus).
- 3) Sotsiaal- ja perekondlikud tegurid – perekonna ja üldise läbikäimisega seotud tegurid (perekonna toetus, pereväärtused, sotsiaalne staatus).
- 4) Psühholoogilised mõjurid – tunnetega seotud tegurid (stress, emotsionaalne kurnatus).

Nende tegurite koosmõju määratleb ära, kuidas töötaja tajub oma töökogemust ning kui rahul ta oma tööga on.

Turismisektor on eriti tundlik töötajate ja nende poolt kliendile pakutud teenuse kvaliteedi tõttu. Kuna valdav osa teenustest on personaalne või peamiselt otse töötajate poolt pakutav, siis on turismiorganisatsioonidel suur väljakutse, kuidas pakkuda küllastajatele positiivselt meeldejäävaid elamusi. Selle üheks suuremaks teguriks on teadlikult vaatluse alla võetud töötajate töörahulolu. (Kong *et al.*, 2015) Töötajate madal töökultuur ja rollistvälja-käitumine koos töölt lahkumise plaanidega, on suureks murekohaks ettevõtetele, kes seetõttu kannatavad teenuste madala kvaliteedi ja kesiste töötulemuste pärast, mis omakorda on tingitud töötajate madalast töörahulolust (Tuna *et al.*, 2016). Läbiviidud uuringu järgi saab öelda, et töörahulolu mängib suurt ja positiivset rolli ettevõttele pühendumises, sooviga ettevõttesse jääda või sooviga ettevõttest lahkuda. Ettevõtte juhtimisest ja käitumiskultuurist sõltub ka töötajate rahuolu. Näiteks on uuringud tõestanud töökeskkonna, koolitusvõimaluste, töö õigluse ning usalduse, jõustamise ja sisemise turundamise positiivset mõju töörahulolule. (Kong *et al.*, 2015) Samuti toovad Lee jt (2016) välja ettevõttepoolse panustamise karjääriarengusse ja psühholoogilise toe, eriti läbipõlemise ja stressi maandamise vähendamise mõju töörahulolule. Nende poolt läbiviidud uuringud kinnitasid, et positiivne töökeskkond, arenguvõimalused, õiglase kohtlemine ja sisemine turundamine suurendavad töörahulolu ja vähendavad töölt lahkumise kavatsust.

Nadiri ja Tanova (2010) on välja toonud, et tööga rahulolevamad töötajad pakuvad paremat teenindust ning see mõjutab positiivselt külaliste usaldust ja tekitab neis ettevõttele lojaalsust taaskülastuse näol. Kui aga ettevõtte on loonud endale lojaalse ja rahuloleva kliendibaasi, suurendab see ettevõtte konkurentsivõimet, käivet, vähendab kulusid ning võimaldab suurendada turuosa. Nadiri ja Tanova (2010) läbiviidud uuring sedastas, et pikema staažiga turismisektori töötajatel on suurem töörahulolu, neil oli vähem mõtteid töökoha vahetusest ning sellest järeldati nende suuremat pühendumist ettevõttele. Küll aga ütlesid juba Price ja Mueller (1981), et töörahulolu mõjutab kaudselt töölt lahkumise mõtteid, kuid avaldab otseselt mõju otsusele töölt lahkuda. Seega on töörahulolu kriitiline tegur töötajate hoidmisel ja ettevõtte pikaajalise edu tagamisel.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et töörahulolu on mitmetest teguritest mõjutatud ning ettevõttele strateegiliselt oluline nähtus, mis mõjutab töötajate panust, pühendumist ja seeläbi ka ettevõtte edukust. Turismisektoris on töörahulolu tähtsus suurem, kuna töötajate otsene kontakt külalistega määrab oluliselt ettevõtte mainet ja tulemuslikkust.

### **1.3. Töötajate jõustamise mõju töörahulolule**

Töötajate jõustamisel läbi suurenenud iseseisvuse, vastutustunde ja töö tähenduslikkuse on oluline mõju nende töörahulolule. Jõustatud töötajad tunnevad, et nad suudavad mõjutada oma tööprotsesse ja selle läbi ka tulemusi, mis omakorda suurendab nende sisemist motivatsiooni ja töörahulolu. Jõustamine loob positiivse ja tugeva sideme töötajate pikaajaliseks pühendumiseks ning vähendab nende soovi töölt lahkumiseks.

Töörahuolu hindamiseks kasutatakse erinevaid valideeritud küsimustikke ja mudeleid, mille kaudu saab hinnata töötajate kogemusi ja tundeid seoses nende tööga:

- Minnesota rahulolu küsimustik (*Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ*) – välja töötatud Weiss jt (1967) poolt Minnesota Ülikoolis, sisaldab lühikest (20 küsimust) või pikemat (100 küsimust) küsimustiku versiooni. Küsimustiku eesmärk on hinnata töötaja rahulolu erinevate tööaspektidega, nt töö sisu, juhtimine, töötingimused jne.
- Spector (1985) töörahulolu uuring (*Job Satisfaction Survey - JSS*). Töörahulolu mõõdetakse üheksast erinevast aspektist, kasutades 36 väidet. Küsimustik keskendub järgmistele aspektidele: rahulolu palgaga, töötasu ja lisahüved,

karjäärivõimalus, juhtimine, töökaaslased, töökeskkond, autonoomia, töörolli selgus ja tööstress. (Spector, 1985).

Mõlemad mudelid võimaldavad analüüsida süsteemselt töörahulolu erinevaid aspekte ja olla tööriistaks ettevõtte strateegilisel arendamisel.

Jõustamise mõõtmiseks on väljatöötatud samuti erinevaid skaalasisid:

- Spreitzeri (1995) psühholoogilise jõustamise skaala (*Psychological Empowerment Scale* - PES) mõõdab nelja psühholoogilise jõustamise aspekti: tähenduslikkus, kompetentsus, autonoomia ja mõjuvõim. Antud skaala võimaldab hinnata töötaja subjektiivset kogemust oma töö üle kontrolli omamisest ja selle tähendusest.
- Menoni (2001) jõustamise skaala (PES) defineerib jõustamist, kui psühholoogilist seisundit, kus inimene tunneb, et tal on kontroll oma töö üle ning võimekus töö tulemusi mõjutada. Jõustamise mõõtmisel on tema sõnul kolm komponenti: tajutud kontroll, tajutud kompetentsus ja eesmärgi omaks võtmine. See mudel rõhutab, et töötaja, kes on psühholoogiliselt jõustatud, tunneb võimet oma töö tulemusi mõjutada.
- Steger jt (2012) tähendusliku töötamise mudel (*Work and Meaning Inventory* - WAMI) mõõdab töötaja tajutavat töö tähenduslikkust läbi kolme aspekti: töö tähtsus, töö ja eraelu seotus, elu seotus ja üldine hüvang. See skaala aitab mõista töö tähenduse rolli töötaja motivatsiooni ja rahulolu kujundamisel.

Kõik eelnevalt väljatoodud mudelid kasutavad Likerti skaalat, kuid skaala ulatus varieerub 5–7 vastuse variandini. Selline skaalasüsteem võimaldab mõõta töötajate hinnanguid kvantitatiivselt ja teha statistilisi analüüse töörahulolu ja jõustamise vaheliste seoste uurimiseks.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et töötajate jõustamine ja töörahulolu on omavahel tugevalt seotud, olles strateegilisteks tööriistadeks ettevõtte edu saavutamiseks. Erinevad mõõdikud ja mudelid aitavad mõista töötajate käitumist ja tunnetusi, mille järgselt on juhtidel võimalik teadlikumalt parendada toetavat töökeskkonda. Turismisektoris, kus töötajad on vahetult seotud külalistele elamuste ja kogemuste pakkumisega, on töötajate

jõustamine ja rahulolu eriti oluline teeninduskvaliteedi ja seeläbi ka ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks.

## **2. RAVISPAAHOTELL TERVISE TÖÖTAJATE JÕUSTAMISE JA TÖÖRAHULOLU UURING**

### **2.1. Ravispaahotell Tervis tutvustus ja uuringu metoodika**

Ravispaahotell Tervis on üks suuremaid spaahotelle Pärnus. Algselt ehitatud sanatooriumina, on Tervis olnud raviprotseduuride pikaajaline pakkuja ja arendaja. Oma visioonis on Tervis välja toonud: „Olla tuntud ja tunnustatud spaa-traditsioonide kandja ja edasiarendaja Läänemere regioonis ning olla eelistatuim tervisliku puhkuse veetmise sihtkoht Eestis“. (Ravispaahotell Tervis, s. a.) Ravispaahotell Tervis kuulub koos Tervise Paradiisiga Tervis Spaa Gruppi. Ravispaahotell Tervise käive 2024. aastal oli ligi 14 miljonit eurot. (E-äriregister, s. a.)

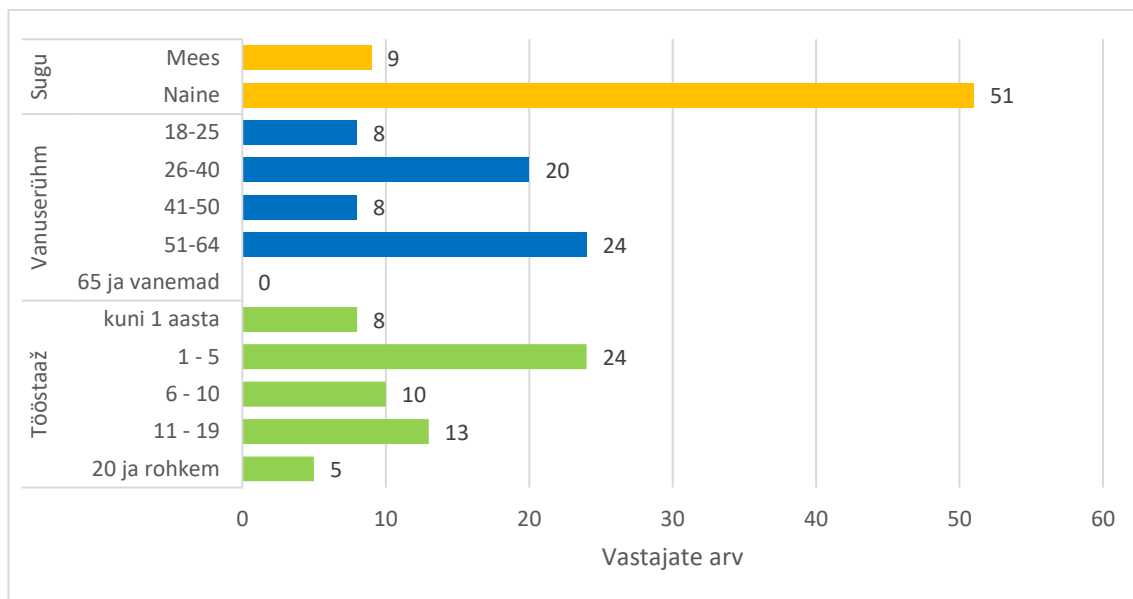
Ettevõttes töötab töölepingu alusel üle 200 töötaja, neile lisanduvad Võlaõigusseaduse järgi teenusepakkujad. Hotellikompleksis on 265 numbrituba 494 voodiga, lisaks lisavoodite võimalus. Esindatud on nii üksiktoad, peretoad kui ka sviidid, erivajadustega külastajatele kaks erivarustusega tuba. Rehabilitatsiooni külalistele on lisaks kahesed numbritoad polikliiniku hoones. Kompleksi kuuluvad erinevad hotelli magamiskorpused, kolm kohvikut, A la carte ja bufee restoran, ilusalong, kauplus, vee- ja saunakeskus, rehabilitatsiooni- ja sportimiskeskus, raviprotseduurid, arstivastuvõttud ja kultuurikeskus. Tänu ajaloolistele meditsiinikompleksile ja oskusteabele on Tervis hinnatud kuurortravi sihtkohana. Külalistele pakutakse mitmepäevaseid ravipakette, lisaks heaoluteenuseid ja kultuuriprogrammi. Võimalik on tellida giiditeenusega ringreise või omal käel rattarentimise teel Pärnut avastada. Nautida vee- ja saunakeskust ning einestada endale sobivas kohvikus või restoranis. Asudes Pärnu ranna ääres, on jalutamine Rannapargis või ujumine meres kergesti kättesaadav. (Ravispaahotell Tervis, s. a.)

Järgnevalt tutvustatakse töötajatega läbiviidavat uuringut. Uuringu vajalikkus tuleneb asjaolust, et viimase kümne aasta jooksul pole rahulolu-uuringuid ettevõttes teostatud.

Üldine palgatase antud sektoris on alla riigi ja piirkonna keskmise. Seetõttu on oluline teada, kuidas saab läbi jõustamise suurendada töötajate rahulolu. Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivne uurimismeetod sobis käesoleva lõputöö uurimisküsimusele vastuse leidmiseks enim, sest võimaldas võimalikult paljude töötajate hinnangut välja uurides ja analüüsides jõuda parima tulemuseni. Meetod kasutab suletud ja valikvastustega küsimusi, mille tulemusi teisendatakse või kodeeritakse arvudeks ning mida on võimalik seejärel statistiliselt analüüsida (Õunapuu, 2014, lk 159). Vastamaks uuringu küsimusele koostati küsimustik Menon (2001) ja Spector (1985) baasil. Anonüümseks ja mugavamaks andmekogumiseks kasutati Tartu Ülikooli LimeSurvey veebi keskkonda. Lagerspetz (2017, lk 162) on öelnud, et e-ankeedi kasutamise eelisteks on erinevate kulude (aja, tööjõu jms) kokkuhoidmine, andmete kohene kodeerimisvõimalus, salvestumine otse andmebaasi ning juba käimasoleva uuringu vältel esmaste analüüside tegemise võimalus.

Küsimustik oli koostatud nii eesti kui vene keeles. Ankeetküsimustiku valiku tingis töötajate suur arv ettevõttes ning standardiseeritud küsimuste kasutamine, mis annab tulevikus võimaluse lihtsamalt võrrelda tulemusi ja jälgida arengut.

Uuring viidi läbi 17.03–04.04.2025. Kuna küsitluse üldkogumisse kuulusid 200 Ravispaahotell Tervise töölepingulises suhtes olevad töötajad, kasutati kõikset valimit. Õunapuu (2014, lk 142) on sedastanud, et kõikne valim erineb väga vähe kogu rahvastusest. Kokku vastas 60 töötajat. Uuringu põhjal üldistuste tegemiseks oleks MaCorri valimikalkulaatori (MaCorr Research, *n.d.*) järgi vastajate arvuks 95%-lise usaldusnivoo puhul olnud vajalik vähemalt 132 vastajat. Antud uuringu usaldusintervalliks tuli 10,6%; kuna vastajate arv jäi väiksemaks, siis ei laiene uuringu tulemused üldkogumile. Kuigi uuring ei ole piisavalt esinduslik, ehk ei esinda kogu kollektiivi piisava kindlusega, saab võtta selle tulemusi esmakordse, nõ piloot-rahulolu-uuringu orientiirina ja edasiste uuringute võrdluste aluseks. Joonisel 1 on valimijoonis vastavalt soo, vanuserühma ja tööstaazi järgi.



**Joonis 1.** Valim soo, vanuserühmade ja tööstaaži järgi (n=60)

Joonisel 1 on näha naiste suurt esindatust uuringus (n=51). Peamiselt olid vastajaid vanuserühmas 51–64 aastat. Pensionealiste töötajate vastuseid ei tulnud. Vastanutest veidi alla poole olid 1–5-aastse tööstaažiga.

Uurimuse info ja veebilink küsitlusele saadeti personalijuhi poolt teistele juhtidele ja vahetusevanematele edasisaatmiseks ja oma alluvatele jagamiseks. Meeldetuletus saadeti uuesti nädal hiljem. Samuti käis uuringu läbiviija uuringut personali puhkeruumides töötajatele tutvustamas. Ankeedile oli võimalik minna otse veebilingi kaudu, samuti olid kasutusel QR-koodid mobiilsetele seadmetele mugavamaks ligipääsuks. Vastata sai nii puhkeruumides asuvates tööarvutites, isiklikes mobiilseadmetes kui ka kodustes arvutites.

Küsimustik koosnes Menoni (2001) ja Spector'i (1985) väljatöötatud küsimustel. Kokku oli 31 küsimust, millest 1–9 on psühholoogilise jõustamise küsimused, 10–24 on töörahulolu küsimused, 25 ja 26 avatud küsimused ning 27–31 demograafilised ja uuringu korraldamisega seotud küsimused (vt Lisa 1). Vastamiseks sai valida 6-astmeliselt Likerti skaalalt sobivama valiku, välistamaks keskmiste vastuste domineerimist (1=Üldse ei nõustu, 2= Pigem ei nõustu, 3= Osaliselt ei nõustu, 4=Osaliselt nõustun, 5= Pigem nõustun, 6= Nõustun täielikult). Demograafiliste küsimustena küsiti vastajatelt nende sugu, vanuserühma ja tööstaaži pikkust Tervises. Küsimustik on lisas 1.

Menoni psühholoogilise jõustamise küsimuste plokk vaatab kolme aspekti: tajutud kontrolli, tajutud kompetentse ja eesmärgi omaksvõtmist. Spector'i töörahulolu küsimuste plokk vaatab tööga seotud kaheksat aspekti: palk, edutamise võimalused, juhtimine, lisahüved, kolleegid, tööülesanded, suhtlus ja üldine rahulolu.

Analüüsimiseks ja andmete töötlemiseks kasutati MS365 Excel ja JASP 0.19.3 programme. Mõlemaid plokkide analüüsi esmalt iseseisvalt kirjeldava statistikaga saamiseks üldiseid mustreid ja trende. Edasises analüüsis kasutati korrelatsioon- ja faktoranalüüsi, et leida püstitatud uurimisküsimustele vastused. Seejärel kontrolliti vastuste nominaalset jaotumist Shapiro-Wilki testiga, mille  $p > 0.05$  korral, on andmed normaaljaotusega ja siis saab analüüsimiseks kasutada Pearsoni korrelatsiooni, kui aga ei ole normaaljaotusega, võetakse kasutusele Spearmani mitteparameetiline korrelatsioon. Spearmani mitteparameetrist korrelatsiooni otsustati kasutada, kuna andmete kontrollimisel normaaljaotusele Shapiro-Wilki testiga oli tulemuseks  $p < 0.001$ , seega andmed ei olnud normaaljaotusega. Kuna andmetes ei esinenud normaaljaotust, viidi korrelatsioonianalüüs läbi mitteparameetrilise Spearmani meetodiga. Korrelatsioonianalüüsi kasutatakse andmetevaheliste seoste hindamiseks ning seoste uurimiseks kahe pideva tunnuse vahel. Kahe küsimusteploki omavahelisel korrelatsioonianalüüsimisel saadi teada, millised mõõtmised olid omavahel seotud. Lisaks koostatati töörahulolu küsimustiku analüüsid keskmiistatud väärtuste põhjal üldine töörahuloluindeks. Selleks leiti esmalt kõigi vastajate individuaalsed rahuloluväärtused, ning seejärel kõikide vastajate väärtuste aritmeetiline keskmine. Indeksi väärtus oli arv 100-punktilisel skaalal ning hinnangud anti vahemikus olevatele väärtustele järgmiselt:

- 1) Väga hea: 90–100 punkti;
- 2) Hea: 70–89 punkti;
- 3) Rahuldav: 51–69 punkti
- 4) Madal: kuni 50 punkti.

Psühholoogilise jõustamise ja töörahulolu küsimustike sisemist usaldusväärsust hinnati Cronbachi  $\alpha$  koefitsiendi abil. Kui koefitsiendi väärtus on suurem kui 0,7 ( $\alpha > 0,7$ ), loetakse mõõtevahend usaldusväärseks. Seejärel kontrolliti küsimustike tulemuste sobivust faktoranalüüsiks Kaiser-Meyer-Olkin testiga. Sobivaks loetakse kui valimi

adekvaatsuse mõõdik (MSA - *measure of sampling adequacy*) väärtus on üle 0,8 (MSA>0,8).

Tabelis 1 on ära toodud küsimustike eelduste kontrolli tulemused.

**Tabel 1.** Küsimustike eelduste kontrolli tulemused

	Cronbach $\alpha$	MSA	Shapiro-Wilk test
Psühholoogilise võimestatuse küsimustik	0,87 (SD 0,02)	0,84	p<0,001
Tööra hulolu küsimustik	0,94 (SD 0,01)	0,87	p<0,001

Mõlema küsimustiku puhul on Cronbach  $\alpha$  koefitsient suurem kui 0,7, seega saab pidada küsimustikke usaldusväärseteks. Üldine psühholoogilise jõustamise küsimustiku MSA oli 0,84. Vaid kolm väidet omasid MSA väärtust vahemikus 0,55–0,76, omades siiski piisavat väärtust faktoranalüüsiks. Tööra hulolu küsimustiku üldine MSA oli 0,87, vaid üks väide oli alla 0,8 (MSA= 0,70). Kuna kõik väited said piisavalt kõrged hindepunktid (MSA väärtused) ning enamik neist said väga head tulemused, siis võib öelda, et kõik väited sobivad selle uuringu jaoks, otsimaks seoseid ja mustreid väidete vahel ehk tehakse faktoranalüüsi.

## 2.2. Uuringu tulemused ja analüüs

Uuringu autor esitab järgnevalt küsimustike kirjeldava statistika, esitades keskmised tulemused (m) ja standardhälbe (SD) hinnatavate faktorite plokkide kaupa. Tabelis 2 on toodud küsimustike plokkide keskmised väärtused ja standardhälve. Näiteks „Edutamise võimalused“ keskmine väärtus (m=3,13) on keskpärane ja standardhälve (SD=1,48) näitavad vastajate vastuste suurt kõikumist nii ülesse kui alla poole.

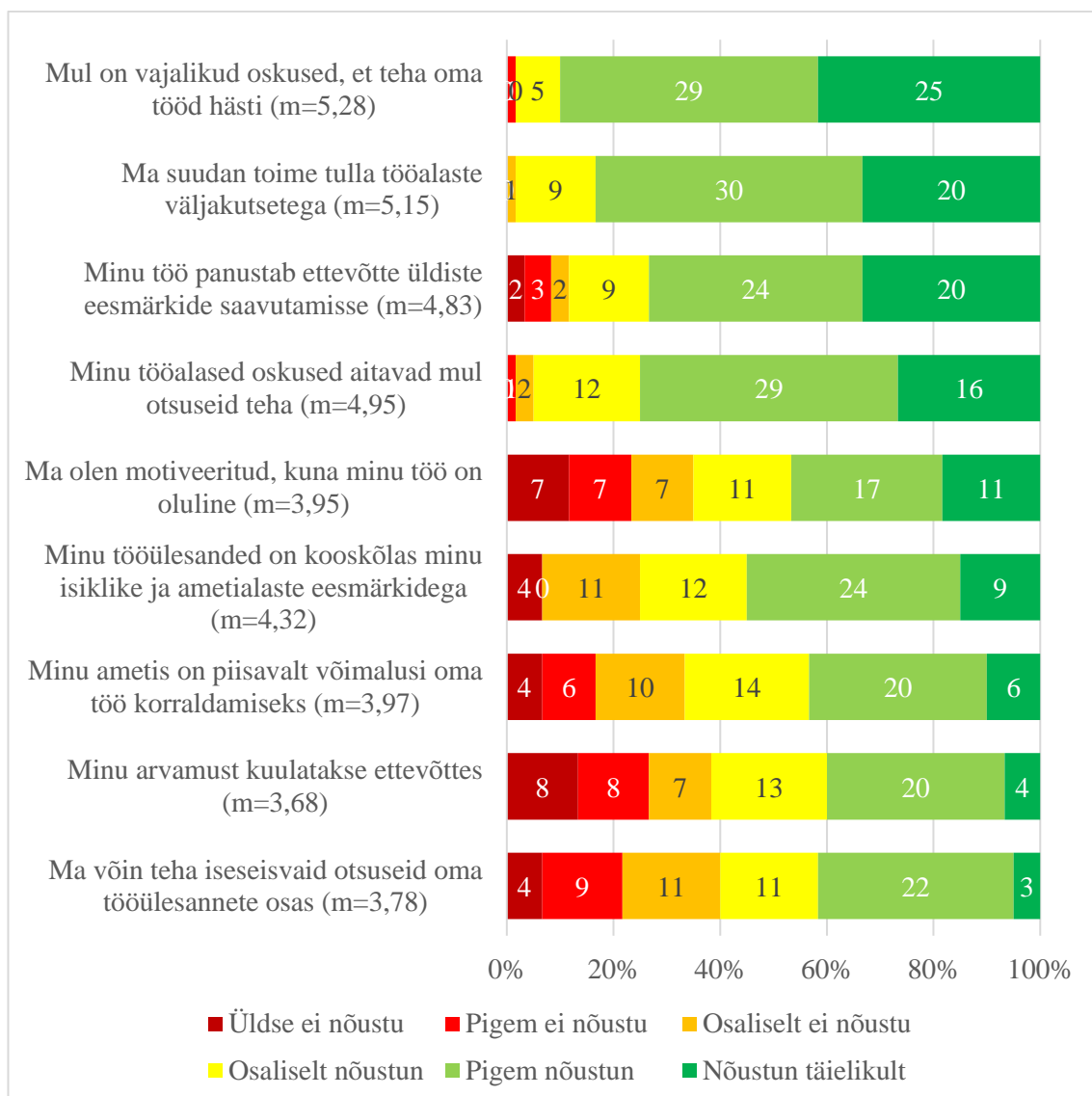
**Tabel 2.** Psühholoogilise jõustamise ja tööra hulolu keskmised väärtused

Skaalade keskmised ja standardhälve	Keskmine (m)	Standardhälve (SD)
Tajutud kompetentsid	3,81	1,30
Tajutud kontroll	5,13	0,64
Eesmärkide omaks võtmine	4,37	1,22
<b>Psühholoogiline jõustamine kokku</b>	<b>4,44</b>	<b>1,05</b>
Palk	3,03	1,35
Edutamise võimalused	3,13	1,48
Juhtimine	4,28	1,39
Lisahüved	4,02	1,48

Kolleegid	5,19	0,98
Tööülesanded	4,84	1,16
Suhtlus	3,49	1,39
Üldine rahulolu	4,05	1,46
<b>Töörahulolu kokku</b>	<b>4,00</b>	<b>1,34</b>

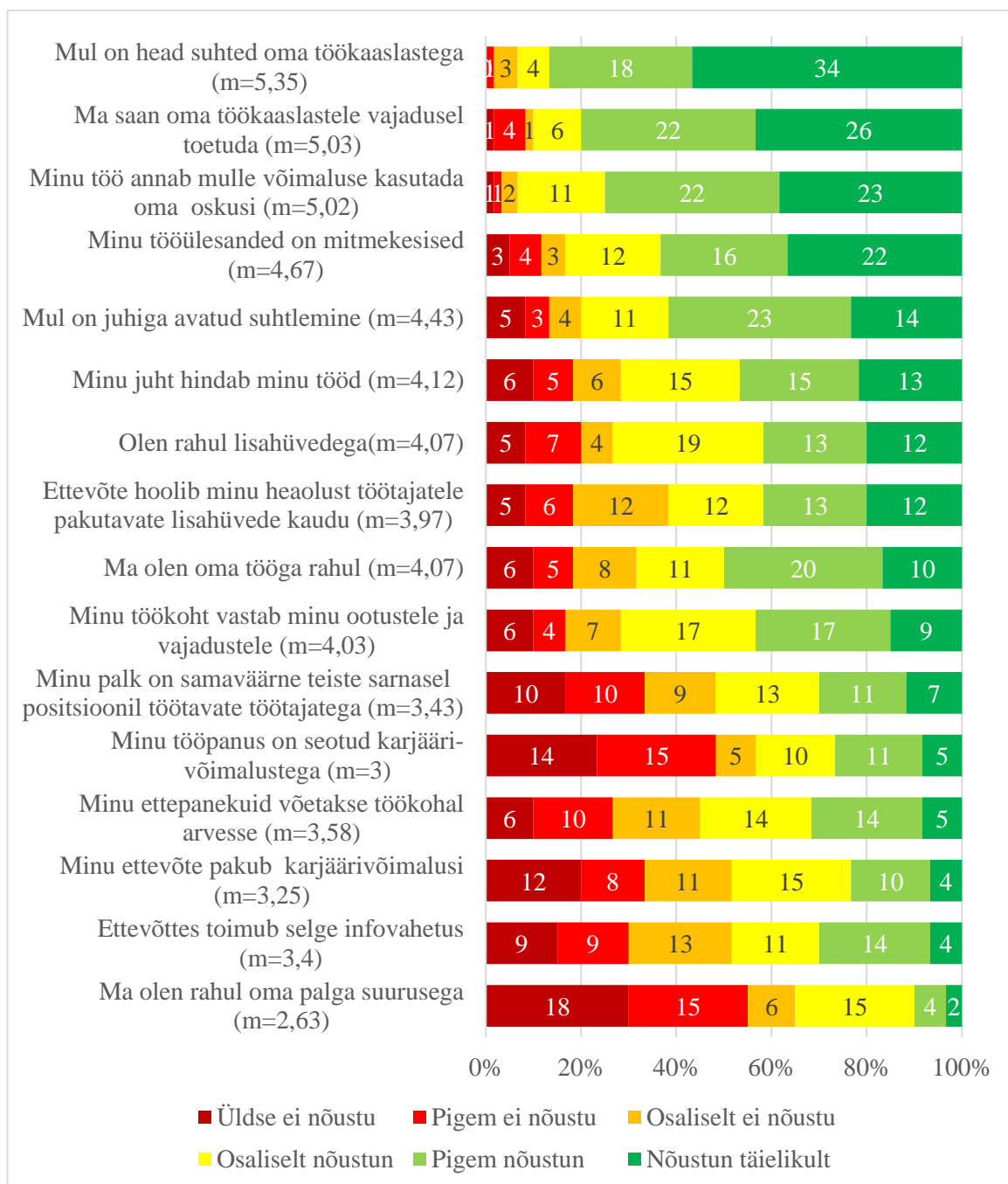
Psühholoogilise jõustamise plokkides on vastajad kõrgemalt hinnanud tajutud kontrolli oma tööülesannete üle, kuid samal ajal hindavad madalalt tajutud kompetentside väiteid. Psühholoogilise jõustamise väidete osas nõustuti kõige vähem sellega, et vastaja arvamust kuulatakse selles ettevõttes, kus ta töötab (m=3,68). Mõningal määral rohkem nõustuti sellega, et saadakse teha iseseisvaid otsuseid oma tööülesannete osas (m=3,78). Kõige kõrgemalt hinnati tööks vajalike oskuste olemasolu (m=5,28) ning hakkamasaamine tööalaste väljakutsetega (m=5,15). Tajutud kontrolli ploki väidetega olid pigem nõus või nõustusid täielikult ca 80% vastajatest. Eesmärkide omaksvõtmise ploki väidetega nõustusid keskmiselt pooled töötajad. Hinnanguga töö panusesse oma üldiste eesmärkide saavutamiseks oli pigem nõus või nõustus täielikult kolm neljandikku vastajatest. Psühholoogilise jõustamise väidete puhul ei olnud kõige rohkem nõus nendega, mis puudutasid iseseisvalt tööalaste otsuste tegemist (n=24) ja arvamuse kuulda võtmist ettevõtte poolt (n=23). Motivatsiooni väitega ei nõustunud kolmandik vastajaid. Joonisel 2 on välja toodud psühholoogilise jõustamise graafiline jaotus väidete keskmise ja esinemise sageduse kohta.

Töörahulolu väidete keskmine tulemus on m=4. Kõige vähem ollakse keskmiselt nõus väitega oma palga suuruse kohta (m=2,63), tööpanuse ja karjääri suhtesse (m= 3) ning karjäärivõimalustesse (m=3,25). Palga ja edutamise plokkide puhul ei ole antud väidetega nõus ca pooled töötajad. Otseselt palgaga pole rahul 39 töötajat. Samuti ei ole nõustunud „suhtlus“ ploki väitega üle poole (n=31) vastajatest, mille tulemuseks on 3,49. Kõige kõrgemalt hinnatakse aga suhteid töökaaslastega (m=5,35), kus väitega on nõus või pigem nõus enamus (n=52) töötajad, peaaegu 90% vastanutest. Samuti saavad töötajad üksteisele vajadusel toetuda (m=5,03) ning selle väitega nõustus 48 töötajat.



**Joonis 2.** Psühholoogilise jõustamise väidete keskmine väärtus ja esinemise sagedus

Joonisel 3 on välja toodud töörahulolu väidete keskmised väärtused ja esinemise sagedus.



**Joonis 3.** Tööraahulolu väidete keskmine väärtus ja esinemise sagedus

Psühholoogilise jõustamise ja tööraahulolu statistilised keskmised väärtused ja standardhälve väidete kaupa on leitav lisas 3.

Tabelis 3 on toodud Tervises töötamise staaži ja vanusegruppide tabel, kus vastavad väärtused on aritmeetilised keskmised töö rahuloluindeksina.

**Tabel 3.** Tööstaaži ja vanusegruppide töö rahulolu keskmised väärtused

Staaž/Vanus	18-25	26-40	41-50	51-64
Kuni 1aasta (m=73,5)	47,8 (n=5)	66 (n=2)	88 (n=1)	75 (n=1)
1-5aastat (m=62,42)	64 (n=4)	66,8 (n=12)	55 (n=3)	55 (n=5)
6-10aastat (m=56,3)	0	51,5 (n=4)	58 (n=1)	59,8 (n=5)
11-19aastat (m=65,38)	0	64,5 (n=2)	56 (n=2)	67,6 (n=9)
Üle 20aasta (m=68,8)	0	0	73 (n=1)	67,75 (n=4)

Tabelis saadud väärtused on leitud vastava tööstaaži ja vanusegruppidesse kuuluvate töötajate personaalsete töörahuloluväärtuste aritmeetilise keskmisena.

Tabelist 3 on nähtub, et madalaim keskmine töörahulolu on töötajatel vanuses 18–25a. ja kes on töötanud kuni üks aasta. Kõrgeim on vanusegrupis 41–50a. ja kes on töötanud kuni üks aasta. Selle väärtuse moodustab aga vaid üks töötaja, seega usaldusväärsemad on sama vanusegrupi üle 20aastase tööstaažiga töötajatel. Samuti on viimase vanusegrupi andmed usaldusväärsemad, kuna vastanute hulk on suurem. Kõrgemate keskmiste väärtuste grupid joonistuvad välja üksikute vastajate poolest.

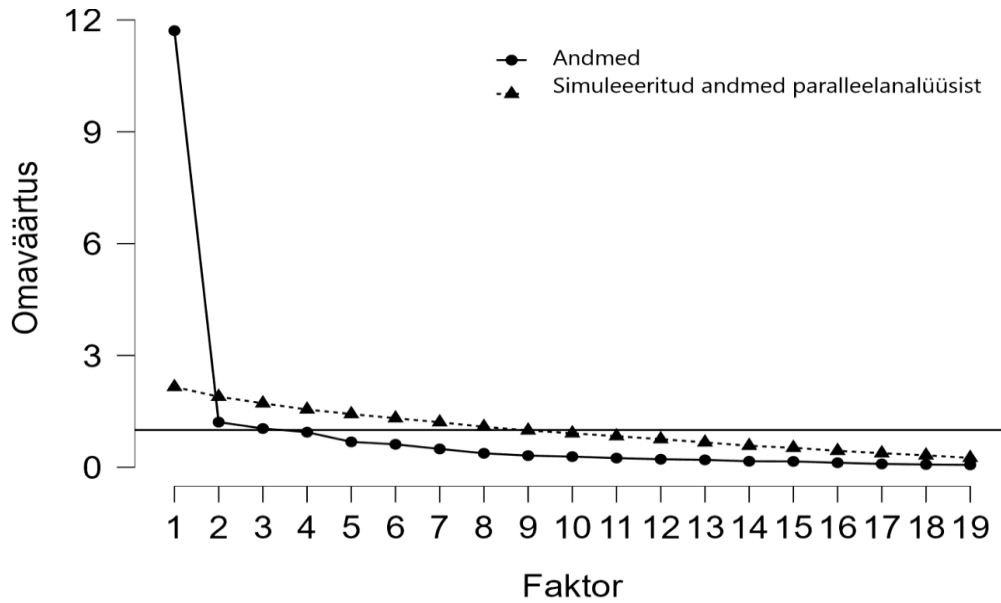
Lisaks oli võimalik kahe avatud küsimusega vastata, mis toetab ning mis vähendab töörahulolu töötamisel Tervises. Kõige rohkem soosib töötamist hea kollektiiv ja kaastöötajad (m=16). Teise suure grupi moodustus töökeskkonnaga seonduv (m=9). Palk toetaks töörahulolu kolmel korral. Samuti mainiti veel positiivset klientide tagasisidet, toetavat juhti, tööd ja eriala ennast. Kõige suuremal määral aga vähendab töörahulolu Tervises juhtkonna käitumine, infoliikumine, personaliga seonduv (vähesuse, toe puudus) ning töökoormus ja ülesanded. Veel mainiti mitmel korral stagnatsiooni. Ka rivaalitsemine töötajate ja osakondade vahel sai ära märgitud.

Töötajate rahulolu-uuringu vastuste keskmistamisel saadi üldise töörahulolu keskmiseks tulemuseks m=64,05 (SD 17,17). Suur standardhälbe väärtus näitab vastajate rahulolu varieeruvust – mõni on väga rahul, mõni väga rahulolematu. Kõige madalam töötaja isiklik töörahulolu väärtus oli 20 ja kõige kõrgem 94. Töötajatele esitletava töörahulolu indeksi väärtuseks võetakse 64. See tähendab, et töötajate üldine tööga rahulolu on „rahuldav“.

Antud uurimistöös püstitatud uurimisküsimusele vastamiseks viidi läbi kahe tunnuse vahel korrelatsioonianalüüs, kasutades Spearman'i kordajat ( $\rho$ ). Tunnuste omavaheline tugev seos on kui  $\rho > \pm 0,6$  ja väga tugev seos kui  $\rho > \pm 0,8$ . Hindamaks, kas seos on ka statistiliselt oluline, st usaldusväärne, võetakse aluseks  $p < 0,05$

Koostatud korrelatsioonimaatriksil oli kokku 55 tugeva seosega väidet ( $\rho > 0,6$ ,  $p < 0,05$ ), millel on kõigil positiivne seos ja mis on statistiliselt usaldusväärsed. Lisaks oli ka 4 väga tugeva seosega väidet ( $\rho > 0,8$ ,  $p < 0,05$ ). Lisas 4 on leitav küsimustiku korrelatsioonimaatriks, kus on näha väidete omavaheliste seoste tugevused ja usaldusväärsused.

Kasutades paralleelanalüüsi, leidis uuringu läbiviija, et üks faktor domineerib üle teiste, ehk esimene faktor selgitab rohkem variatsioone kui oleks juhuslikult oodata. See tähendab, et andmetes on üks tugev latentne tegur, mille kaudu teised faktorid seotud on. Faktor on tugevalt seotud väidetega: „Minu töökoht vastab minu ootustele ja vajadustele“, „Minu ettepanekuid võetakse töökohal arvesse“ ja „Ma olen oma tööga rahul „. Selleks faktoriks saab nimetada koos teise kahe tugevalt seotud muutujaga: „Ettevõtte tugi“ mõõdet. Joonisel 4 on ära toodud paralleelanalüüsi tulemus graafikuna, mis näitab latentsete faktorite arvu. Kuigi paralleelanalüüs näitab väga selgelt ühe faktori domineerimist, sedastavad Menon (2001) ja Spector (1985), et rahulolu võivad mõjutada mitu faktorit. Selle pärast võttis uuringu koostaja arvesse kolm faktorit, mille omaväärtus oli suurem kui 1. Saadud faktorilaadungite maatriks on lisatud koos selle karakteristikutega lisas 5. Lisas 5 olevast karakteristikute tabelist saab teada, et esimene faktor selgitab 60% kogu variatsioonist.



**Joonis 4.** Paralleelanaluüsi tulemused

Faktoranalüüsil võeti aluseks kolme faktori esinemine. Laadungi väärtused pidid olema  $>0,4$  ja tunnuste omapära (*uniqueness*)  $\leq 0,5$ . Väited koondusid kolme peamise nimetuse alla: ettevõtte tugi ja arenguvõimalused, töörahalolu, töömitmekesisus ja sisu. Saadud tulemused esitati tabelis 4.

**Tabel 4.** Faktorstruktuur

Faktor	Nimetus	Väited ja nende seoste tugevus
Faktor 1	Ettevõtte tugi ja arenguvõimalused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minu ettevõtte pakub karjäärivõimalusi (0,86)</li> <li>• Minu tööpanus on seotud karjäärivõimalustega (0,78)</li> <li>• Minu arvamust kuulatakse ettevõttes (0,65)</li> <li>• Ettevõtte hoolib minu heaolust töötajatele pakutavate lisahüvede kaudu (0,61)</li> <li>• Mul on juhiga avatud suhtlemine (0,53)</li> </ul>

Faktor 2	Tööraahulolu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ma olen motiveeritud, kuna minu töö on oluline (0,94)</li> <li>• Ma olen oma tööga rahul (0,66)</li> <li>• Ettevõttes toimub selge infovahetus (0,63)</li> <li>• Ma olen rahul oma palga suurusega (0,59)</li> <li>• Minu juht hindab minu tööd (0,47)</li> </ul>
Faktor 3	Töö mitmekesisus ja sisu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ma võin teha iseseisvaid otsuseid oma tööülesannete osas (0,57)</li> <li>• Minu töö annab mulle võimaluse kasutada oma oskusi (0,49)</li> <li>• Minu ametis on piisavalt võimalusi oma töö korraldamiseks (0,64)</li> <li>• Minu tööülesanded on mitmekesised (0,47)</li> </ul>

Faktoranalüüsi usaldusvärsuse hindamiseks testiti erinevaid eelduseid:

- 1) Kaiser-Meyer-Olkin väärtus,  $MSA > 0,6$  (üldine  $MSA$  0,91);
- 2) Bartlett test,  $p < 0,001$ ;
- 3) Väidete korreleerumine,  $\rho > 0,6$ ;
- 4) Vastajate arv  $n=60$ ;
- 5) Faktorite laadimine  $> 0,5$  (seose tugevus).

Kõik viis eeldust on kontrollitud ja näitavad, et andmed on sobilikud, tugevate seostega ja usaldusväärsed.

Küsimustike tulemuste, rahuloluindeksi, korrelatsioonimaatriksi ja teostatud faktoranalüüsi järgi on leitud, et kahe küsimustiku latentne faktor on küll paralleelanalüüsi järgi üks, kuid analüüsimisel jõuti järeldusele, et latentseid faktoreid on kolm. Töö rahuloluindeks on 64, mida hinnatakse rahuldavaks.

### 2.3. Järeldused ja ettepanekud

Lähtudes esimese peatüki teooriast, läbiviidud uuringust ning hilisemast analüüsist, esitatakse nüüd järeldused ja ettepanekud. Küsitlusega selgitati välja töötajate jõustamise ja töörahulolu hetkeolukord. Analüüsides vastuseid, sai lõputöö uuringu tulemusena koostada ettepanekud töötajate paremaks jõustamiseks, toodi välja kitsaskohad, eesmärgiga suurendada töötajate rahulolu. Koostatud ettepanekud edastati ravispäahotell Tervise juhtkonnale.

Locke ja Latham (1990) sõnul on regulaarne tagasiside vajalik tagamaks arengu jälgimist ja strateegilise juhtimise otsuste tegemiseks. Herzbergi (1959) kahe faktori teoorias on öeldud, et nii motivatsiooni-, kui ka hügieenifaktorid on ajas muutuvad. Tulemused näitavad, et üldine töörahulolu ( $m=64,04$ ) on vastanute seas keskmine. See tähendab, et nad enamasti on rahul oma tööga, kuid teatavad aspektid, nt palgaga seonduv, info liikumine ja stagnatsioon, vajab tähelepanu. Antud indeksi mõõtmist on soovitatud korrata kord aastas, kuna ettevõtte areng, majandusolukorra muutus jms, mõjutavad motivatsiooni- ja hügieenifaktoreid. Perioodiline jälgimine võimaldab hinnata trende, meelestatust ning aitab parendustegevuste koostamist ja elluviimist. Kõrgelt hinnati tööülesandeid ja kaastöötajatega seonduvat, mis viitab, et töö ja kolleegide tugi toetab töörahulolu.

Avatud küsimuste vastustest tulid välja töörahulolu soosivad ja seda vähendavad tegurid. Nendest saab järeldada, et ettevõtte väärtused pole töötajateni piisavalt suudetud viia, töötajad tunnetavad, et arengut ettevõttes ei toimu ning juhtkonna otsused pole piisavalt töötajateni viidud. Kuigi valdavalt oldi kolleegidega rahul ja see toetas töörahulolu, siis osutus see ka negatiivseks pooleks. Sellest saab järeldada, et osade töötajate vahel on konfliktid, millega aga ei tegeleta.

Spector (1997) rõhutab, et töörahulolu on tihedalt seotud töötaja tajutud kontrolliga oma töö üle, võimalusega teha iseseisvaid otsuseid ning tunnetatud mõtestatusega. Kui need faktorid on puudulikud, siis väheneb töötaja motivatsioon, kaasatus ning üldine rahulolu. Antud uuringu tulemustest on hästi näha, et madal tajutud kompetentside hinnang ja madal töörahulolu koondhinnang kinnitavad seda.

Sarnaselt viitab Menon (2001), et psühholoogiline jõustamine ei tähenda ainult otsest osalemist tööülesannetes, vaid ka tunnet, et töötaja mõtted ja tegevused on olulised, tähenduslikud ja mõjusad. Kui töötajad ei tunne, et neil on töö üle kontrolli või nad ei mõista oma panuse tähendust, siis langeb nii sisemine motiveeritus kui ka rahulolu ettevõttega.

Faktoranalüüsis kasutati *oblimin*-pööramist, sest tegurid olid omavahel korrelatsioonis. Faktoranalüüsist järeldati, et leidub kolm peamist latentset faktorit, millest johtuvad teised. Nendeks faktoriteks nimetas uuringu läbiviija:

- Faktor 1 – Ettevõtte tugi ja arenguvõimalused;
- Faktor 2 – Töörahulolu;
- Faktor 3 – Töö mitmekesisus ja sisu.

Kanter (1993) on rõhutanud, et selleks, et töötajad saaksid tunda end väärtustatuna, vajavad nad ligipääsu ettevõtte ressurssidele, võimalustele, informatsioonile ja toetusele. Laschinger jt. (2001) laiendatud mudelis tuuakse välja, et töötaja tajumine nende elementide ligipääsule mõjutab tugevalt motivatsiooni ja töörahulolu.

Faktoranalüüsi esimene faktor tõi esile karjäärivõimaluste, juhi toe ja hüvede tajumise. Hoolimata sellest, et need tegurid on ettevõttes olemas, viitab töötajate rahulolu ( $m=4,00$ ) ja keskpäraselt tajutud kompetentsid ( $m=3,81$ ) sellele, et töötajad ei pruugi tunda, et panus töösse edendaks nende arengut. Eelnevast lähtuvast on soovitatav ettevõttes sisse viia arenguestluste kultuur. Juhid peaksid pakkuma regulaarselt ja sisulist tagasisidet, kaasama töötajaid otsustusprotsessidesse ja toetama töötajate enesearengut. Seeläbi suureneb töötaja arusaam organisatsioonist ja selle eesmärkide omaksvõtmine ning toetab samal ajal jõustamise mõju töörahulolule.

Töötajate autonoomia moodustab ühe neljast psühholoogilise jõustamise mõõtmest, milles töötajad tajuvad iseseisvust tööprotsesside juhtimisel (Spreitzer, 1995). Sarnaselt rõhutas Menon (2001), et autonoomia on jõustamise keskne tunnetuslik komponent, mis avaldab mõju töötaja motivatsioonile ja usule oma võimesse töötulemusi mõjutada. Uuring tõi esile, et töötajate tajutud kontroll oli kõrge ( $m=5,13$ ) ning teine faktor laadis tugevalt väidetele, mis on seotud iseseisvalt otsustamise ja töö tähenduslikkusega. See tähendab, et töötajad tunnevad, et nende töö on oluline. Seega tuleks säilitada ettevõttes

autonoomiat toetav töökeskkond. Seda aitavad saavutada näiteks paindlik tööaeg, projektipõhised tööd. Samal ajal tuleb töötajatel aidata mõista, kuidas nende panus seostub ettevõtte eesmärkidega.

Menon (2001) tõi esile, et töötaja hinnang enda teadmistele või oskustele on jõustamisel otsustav tegur. Pädevust puudutavad elemendid kattuvad ka Spreitzer (1995) jõustamismudeliga, kus viidatakse, et pädevus on usk endasse ja töötaja suudab tööülesandeid edukalt täita. Uuringust ilmsel, et tajutud kompetentsid olid alla keskmise ( $m=3,81$ ). Töötajad küll tunnevad ennast iseseisvatena, kuid nad ei ole sama kindlad oma tööalastes pädevustes. Kolmas faktor on seotud töö mitmekesisuse ja oskuste kasutamisega, kuid see oli mõõdukas. Ettevõttes on soovitatav kasutusele võtta sihipäraseid pädevust arendavaid programme – isiklikud koolitusplaanid, mentorlus, *coaching*, tööalased rotatsioonid karjääri edendamiseks. Selliselt suurenevad töötajate tajutud pädevused, lojaalsus ettevõttele ja töörahulolu.

Spreitzer (1995) käsitlusel moodustab töö tähenduslikkus ühe jõustamise peamise komponendi. Ka Laschinger jt (2004) tõdesid, et kõrgemat psühholoogilist jõustamist ning väiksemat tööstressi kogesid töötajad, kes tunnetavad oma tööd mitmekesisena ja tähenduslikuna. Kuna kolmas faktor viitas ülesannete mitmekesisusele ja võimalusele oma oskusi rakendada, kuid samal ajal oli üldine töörahulolu mõõdukas ning kompetentsuse tunnetus tagasihoidlik, siis saab järeldada, et töö sisu ei ole kõigile piisavalt väljakutsuv või mitmekesine. Selle parendamiseks on soovitatav rakendada töö rikastamise tegevusi – ülesannete laiendamine, projektidesse rakendamine ning uute teenuste või protsesside arendamisel töötajate kaasamine. See toetab töötajate tähenduslikkuse ja pädevuse tunnet ning on eelduseks töörahulolu tõusuks.

Turismisektoris iseloomulik madal palk ja pikad töövahetused on üks peamisi põhjuseid miks töötajad lahkuvad töölt. (Gom *et al.*, 2021) Ka uuringule vastajad tõid madala palga põhjuseks miks töörahulolu madal on. Palga küsimuste keskmine hinnang oli kõikidest küsimustest kõige madalam ( $m=3,03$ ). Seetõttu tuleks mõelda palgasüsteemi muutmisele, kus töötajal on võimalik enesearenguga lisaks oma pädevust tõsta, saavutada ka kõrgem palgatase. Samuti aitab karjäärimudeli sisseviimine palga, pädevuste ja eneseteostuse sidumist töötaja panustega töösse.

Ilma tunnustuse ja motivatsiooni kasutamiseta ettevõttes ei toimi töötajate jõustamine (Kanter, 1993; Kahn, 1990). Ka Menoni (2001) käsitluses on eesmärgi omaksvõtt tähtsal kohal. Töötaja peab tundma, et tema panus on tähelepanev ja tähenduslik. Läbiviidud uuringu tulemustes on näha, et töötajad tunnetavad kontrolli ja oma töö tähenduslikkust, kuid samal ajal on nende hinnangud tööalastele arengutele ja tunnustustele tagasihoidlikud (tõlgendatud esimese faktori mõõduka mõju ja üdise töörahulolu keskmise järgi). Selle parendamiseks on soovitatav ettevõttes sisse viia tunnustussüsteem. Regulaarsete tänuürituste, „kuu töötaja“ programmi, kiituskirjade ning üldise sisekommunikatsiooni kaudu on võimalik teha nähtavaks tunnustused töötajatele nende töö eest. Samuti on võimalik arendada süsteem, kus erinevate tunnustustasanditega saavutatakse lisahüvesid või arenguvõimalusi, et töötajad tunneksid oma töös seost eesmärkide ja tagasiside vahel. Süsteem peab olema selge, kergesti jälgitav, lihtsasti ülesehitatud ning õiglane.

Töötajad tunnetasid oma tööd olulise ja tähenduslikuna, kuid tajusid puudujääke arenguvõimalustes ja pädevuste arendamises. Seega, kuigi kontrollitunne ja autonoomia olid kõrged, ei tundnud töötajad end piisavalt pädevate või väärtustatutena.

Eelnevale toetudes teeb autor ravispäahotell Tervise juhtkonnale järgmised ettepanekud:

- Arendada arenguestluste ja koolitusprogrammide süsteemi, mis tõstab pädevustunnet ja seob tööülesanded isikliku arenguga.
- Juhtimistulemustele keskenduv tagasiside- ja tunnustuskultuur, et töötajad tunneksid, et nende panust on märgatud ja see on oluline.
- Mitmekesistada töö sisu ja ülesandeid, pakkudes töötajatele uute teenuste ja protsesside arendamises osalemise võimalusi.
- Juhtkonnaotsuseid ja üldist infoliikumist parendada ja vajadusel ka põhjendada
- Välja töötada palga- ja karjäärisüsteem, mis toetab töötaja arengut, panustamist ning motivatsiooni

Ettepanekutega arvestamine ja elluviimine võimaldab töötajate rahulolule suuremat tähelepanu pöörata ning läbi suurenenud rahulolu ettevõtte tulemusi parandada.

## KOKKUVÕTE

Turismisektor on viimastel aastatel olnud märkimisväärsete muutuste ja väljakutsete ees, mida on süvendanud madal töötasu, suur tööjõuvoolavus ja kasvav teeninduskoormus. Antud lõputöö keskendub personali jõustamise ja töörahulolu vaheliste seoste uurimisele Ravispaahotell Tervis näitel. Lõputöö teoreetiline osa toetub mitmele klassikalisele ja kaasaegsele juhtimis- ja organisatsioonikäitumise teooriale ning empiiriline osa analüüsib töötajate hinnanguid kvantitatiivse küsitlusuuringu kaudu.

Töö teoreetilises raamistikus käsitletakse jõustamist kahe peamise dimensioonina: struktuurne ja psühholoogiline jõustamine. Struktuurse jõustamise käsitluses on olulised ligipääs ressurssidele, informatsioonile ja toele, mille tulemuseks on töötaja parem suutlikkus oma rolli täitmisel. Psühholoogiline jõustamine Spreitzeri järgi tähendab töötaja sisemist motivatsiooniseisundit, mille määravad töö tähenduslikkus, kompetentsustunne, autonoomia ja mõjuvõimu tajumine.

Jõustatud töötajad on enam pühendunud, motiveeritud ja valmis loovalt panustama organisatsiooni eesmärkidesse. Samuti on jõustamine seotud madalama läbipõlemise tasemega ja parema töösooritusega. Teoreetilises osas rõhutatakse, et pelgalt formaalsete ressursside pakkumine ei ole piisav — oluline on ka töötaja subjektiivne tunnetus oma rollist ja mõjust organisatsioonis.

Töörahulolu kontseptsiooni käsitletakse läbi mitmete mõjurite: individuaalsed, organisatsioonilised, sotsiaalsed ja psühholoogilised tegurid. Herzberg toob esile hügieeni- ja motivatsioonitegurite erisuse: töötingimused võivad takistada rahulolu, kuid ainult sisemised tegurid (nt arenguvõimalused ja tunnustus) suurendavad rahulolu. Lock ja Spector rõhutavad töörahulolu emotsionaalset ja hinnangulist olemust.

Turismisektoris, kus töötajate töö on vahetus kontaktis kliendiga, määrab töötajate rahulolu suures osas ka teenuse kvaliteedi ja kliendi kogemuse. Samuti on töörahulolu seotud personali püsimisega — rahulolematud töötajad lahkuvad suurema tõenäosusega.

Uuring viidi läbi 2025. aastal ja selles osales 60 töötajat, kes täitsid eesti- või venekeelse ankeedi. Kasutati Menoni psühholoogilise jõustamise ja Spectori töörahulolu baasil koostatud küsimustikke. Küsitlus hindas töötajate kogemusi ja hinnanguid 31 väite alusel, kasutades 6-palli Likerti skaalat. Kuigi valim ei olnud statistiliselt piisav kogu töötajaskonna esindamiseks, võimaldab see siiski teha esimesi järeldusi.

Peamised tulemused:

- Psühholoogilise jõustamise koguhinnang oli 4,44 ja töörahulolu 4,00 kuuepallisel skaalal.
- Kõige kõrgemalt hinnati tööülesandeid ja kolleegide vahelist koostööd.
- Madalaimad hinnangud anti palgale ja karjäärivõimalustele.
- Töörahulolu üldine indeks (100-punktilisel skaalal) oli 64, mida hinnati „rahuldavaks“.
- Faktoranalüüsis eristati kolm peamist latentset faktorit: Ettevõtte tugi ja arenguvõimalused – sisaldab karjäärivõimaluste, hüvede ja juhi toe mõõtmeid. Töörahulolu – hõlmab töömotivatsiooni, rahulolu tööga, palga ja infovahetuse tajumist. Töö mitmekesisus ja sisu – seotud autonoomia, oskuste kasutamise ja ülesannete mitmekesisusega.

Peamised ettepanekud hõlmasid juhtimiskultuuri arendamist, info liikumise ja otsuste selgitamise vajalikkust ning arengu ja palgasüsteemide ümbervaatamist.

Töötajate jõustamine ja töörahulolu on tihedalt seotud ning moodustavad tugeva aluse tööjõu hoidmiseks, teeninduskvaliteedi tõstmiseks ja organisatsiooni jätkusuutlikuks arenguks. Lõputöö tulemused kinnitavad, et hästi struktureeritud ja tähenduslik töö, millele lisandub võimalus enesearenguks ja tunnustuseks, on kriitilise tähtsusega rahuloleva ja motiveeritud tööjõu kujundamisel turismisektoris.

## VIIDATUD ALLIKAD

American Society for quality. (n.d.) *Employee empowerment*. <https://asq.org/quality-resources/employee-empowerment>

E-Äriregister, (s. a.). *Sanatoorium Tervis*.

[https://ariregister.rik.ee/est/company/10044777/aktsiaselts-Sanatoorium-Tervis?search\\_id=3d9f588&pos=1](https://ariregister.rik.ee/est/company/10044777/aktsiaselts-Sanatoorium-Tervis?search_id=3d9f588&pos=1)

E-äriregister. (s. a.). *Aktsiaselts Sanatoorium Tervis*.

[https://ariregister.rik.ee/est/company/10044777/aktsiaselts-Sanatoorium-Tervis?search\\_id=3d9f588&pos=1](https://ariregister.rik.ee/est/company/10044777/aktsiaselts-Sanatoorium-Tervis?search_id=3d9f588&pos=1)

Gom, D., Lew, T. Y., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Sondoh, S. (2021). The Role of Transformational Leadership and Psychological Capital in the Hotel Industry: A Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention. *Sustainability*, 13(19), 10799. <https://doi.org/10.3390/su131910799>

Haldorai, K., Kim, W. G., Pillai, S. G., Park, T. (Eliot), & Balasubramanian, K. (2019). Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.003>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. ed). Wiley.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (Nachdr.). Basic Books.
- Kim, G., Ro, H., Hutchinson, J., & Kwun, D. J. (2014). The Effect of Jay-customer Behaviors on Employee Job Stress and Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(4), 394–416. <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.961797>
- Kim, M., Knutson, B. J., & Choi, L. (2016). The Effects of Employee Voice and Delight on Job Satisfaction and Behaviors: Comparison Between Employee Generations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 563–588. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067665>
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147–168. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0353>
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid: Sissejuhatus ja väljajuhatus*. TLÜ Kirjastus.
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157–165. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00039-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00039-X)

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Wilk, P., & Shamian, J. (2000). *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II* [Dataset]. American Psychological Association (APA). <https://doi.org/10.1037/t31393-000>
- Lee, J. (Jay), & Ok, C. (Michael). (2015). Examination of Factors Affecting Hotel Employees' Service Orientation: An Emotional Labor Perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 437–468. <https://doi.org/10.1177/1096348013491593>
- Lee, J. (Jay), Ok, C. “Michael”, & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.008>
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684–695. <https://doi.org/10.1080/713769649>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- MaCorr Research. (n.d.). *Sample Size Calculator*. <https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>

- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2022). *Eesti turismistrateegia 2022-2025*. <https://www.mkm.ee/ettevotlus-ja-innovatsioon/turism/turismistrateegia>
- Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. (2024). *Eesti turismisektor*. <https://mkm.ee/sites/default/files/documents/2024-05/Eesti%20turismi%20kaksleht%2020.05.2024.pdf>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2024). *Turismi pikk vaade 2025-2035*. <https://www.mkm.ee/turism2035>
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology, 50*(1), 153–180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal, 39*(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Muldoon, J., Bendickson, J., Bauman, A., & Liguori, E. W. (2020). Reassessing Elton Mayo: Clarifying contradictions and context. *Journal of Management History, 26*(2), 165–185. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2019-0033>
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 29*(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>

- Nassar, M. A. (2018). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 91–98. <https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1444716>
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331–343. <https://doi.org/10.1108/09649420010378133>
- Pardo Del Val, M., & Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 102–108. <https://doi.org/10.1108/01437730310463297>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Sanatoorium Tervis. (s. a.). *Ettevõtte*. <https://spatervis.ee/ettevottest-tervis-ravispaahotell/>
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>

- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (4th ed). J. Wiley & Sons.
- Spence Laschinger, H., Almost, J., Purdy, N., & Kim, J. (2004). Predictors of Nurse Managers' Health in Canadian Restructured Healthcare Settings. *Nursing Leadership, 17*(4), 88–105. <https://doi.org/10.12927/cjnl.2004.17020>
- Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment: *Health Care Management Review, 26*(3), 7–23. <https://doi.org/10.1097/00004010-200107000-00002>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Statistikaamet. (2024). *Turismi, majutuse ja toitlustuse majandusnäitajad*. [https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus\\_\\_turism-ja-majutus\\_\\_turismi-ja-majutuse-majandusnaitajad](https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__turism-ja-majutus__turismi-ja-majutuse-majandusnaitajad)
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Zhao, X. (Roy). (2016). Work-family studies in the tourism and hospitality contexts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(11), 2422–2445. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2015-0067>

- The World Tourism Organization. (2025). *World Tourism Barometer*.  
<https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data>
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366–396.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2014-0182>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120–120.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. <http://hdl.handle.net/10062/36419>

## **LISAD**

### **Lisa 1. 2025. aasta ravispaahotelli Tervis töötajate küsitluse ankeet**

#### **Sissejuhatav tekst:**

Palun Teil osaleda töörahulolu uuringus. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada millised tööga seotud aspektid mõjutavad rahulolu. Saadud tulemustest tehakse Tervise juhtkonnale ettepanekud töötajate rahulolu tõstmiseks. Küsimustiku täitmine võtab aega ca 10 minutit. Iga vastus on oluline! Küsimustiku täitmine on anonüümne ja andmeid analüüsitakse üldistatud kujul. Vastanute vahel loositakse välja ööbimine kahele. Loosimisel osalemiseks sisestage viimases küsimuses oma telefoni number. Küsimuste korral palun võtke minuga ühendust telefoni: 5126878 või e-kirja: mart.haan@ut.ee teel.

**Esitatavad küsimused (vastamine toimub 6-astmelisel Likerti skaalal – Üldse ei nõustu, Pigem ei nõustu, Osaliselt ei nõustu, Osaliselt nõustun, Pigem nõustun, Nõustun täielikult):**

#### **Psühholoogilise jõustamise küsimustik**

##### **Tajutud kontroll:**

1. Minu arvamust kuulatakse ettevõttes.
2. Ma võin teha iseseisvaid otsuseid oma tööülesannete osas.
3. Minu ametis on piisavalt võimalusi oma töö korraldamiseks.

##### **Tajutud kompetentsid:**

4. Mul on vajalikud oskused, et teha oma tööd hästi.
5. Minu tööalased oskused aitavad mul otsuseid teha.
6. Ma suudan toime tulla tööalaste väljakutsetega.

##### **Eesmärgi omaks võtmine:**

7. Ma olen motiveeritud, kuna minu töö on oluline.

8. Minu tööülesanded on kooskõlas minu isiklike ja ametialaste eesmärkidega.
9. Minu töö panustab ettevõtte üldiste eesmärkide saavutamisse.

### **Tööraahulolu küsimustik**

#### **Palk:**

10. Ma olen rahul oma palga suurusega.
11. Minu palk on samaväärne teiste sarnasel positsioonil töötavate töötajatega.

#### **Edutamisevõimalused:**

12. Minu ettevõtte pakub karjäärivõimalusi.
13. Minu tööpanus on seotud karjäärivõimalustega.

#### **Juhtimine:**

14. Minu juht hindab minu tööd.
15. Mul on juhiga avatud suhtlemine.

#### **Lisahüved:**

16. Olen rahul lisahüvedega (nt toitlustus, preemiad, spaa), mida ettevõtte pakub.
17. Ettevõtte hoolib minu heaolust töötajatele pakutavate lisahüvede kaudu

#### **Kolleegid:**

18. Mul on head suhted oma töökaaslastega.
19. Ma saan oma töökaaslastele vajadusel toetuda.

#### **Tööülesanded:**

20. Minu tööülesanded on mitmekesised.
21. Minu töö annab mulle võimaluse kasutada oma oskusi.

#### **Suhtlus:**

22. Ettevõttes toimub selge infovahetus.
23. Minu arvamust ja ettepanekuid võetakse töökohal arvesse.

#### **Üldine rahulolu:**

24. Ma olen oma tööga rahul.

25. Minu töökoht vastab minu ootustele ja vajadustele.

**Avatud küsimused:**

26. Mis toetab kõige olulisemal määral Teie töörahulolu?

27. Mis vähendab kõige olulisemal määral Teie töörahulolu?

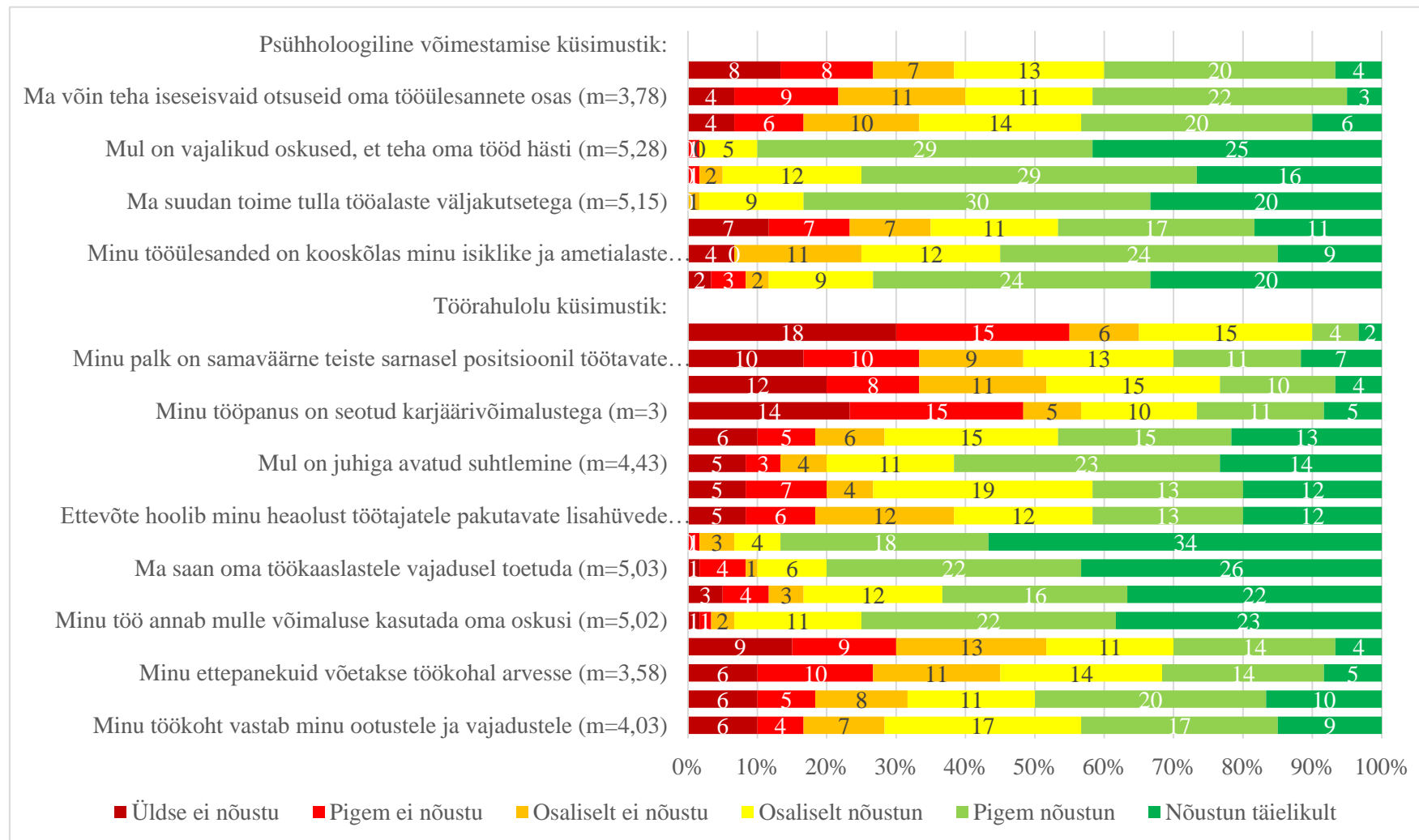
28. Sugu

29. Vanuse vahemik

30. Kaua oled Tervises töötanud?

**Lõputekst:** Suur tänu Teie vastuste eest! Jää ootama oma loosiõnnele.

## Lisa 2. Küsimustike keskmised väärtused ja esinemissagedus



### Lisa 3. Kirjeldava statistika koondtabel psühholoogilise jõustamise ja töörahulolu küsimustiku kohta

	m	SD	Min.	Max.
Väide 1. Minu arvamust kuulatakse ettevõttes	3,68	1,55	1	6
Väide 2. Ma võin teha iseseisvaid otsuseid oma tööülesannete osas	3,78	1,39	1	6
Väide 3. Minu ametis on piisavalt võimalusi oma töö korraldamiseks	3,97	1,39	1	6
Väide 4. Mul on vajalikud oskused, et teha oma tööd hästi	5,28	0,76	2	6
Väide 5. Minu tööalased oskused aitavad mul otsuseid teha	4,95	0,82	2	6
Väide 6. Ma suudan toime tulla tööalaste väljakutsetega	5,15	0,73	3	6
Väide 7. Ma olen motiveeritud, kuna minu töö on oluline	3,95	1,64	1	6
Väide 8. Minu tööülesanded on kooskõlas minu isiklike ja ametialaste eesmärkidega	4,32	1,31	1	6
Väide 9. Minu töö panustab ettevõtte üldiste eesmärkide saavutamisse	4,83	1,26	1	6
Väide 10. Ma olen rahul oma palga suurusega	2,63	1,47	1	6
Väide 11. Minu palk on samaväärne teiste sarnasel positsioonil töötavate töötajatega	3,43	1,64	1	6
Väide 12. Minu ettevõtte pakub karjääri võimalusi	3,25	1,56	1	6
Väide 13. Minu tööpanus on seotud karjääri võimalustega	3,00	1,62	1	6
Väide 14. Minu juht hindab minu tööd	4,12	1,54	1	6
Väide 15. Mul on juhiga avatud suhtlemine	4,43	1,48	1	6
Väide 16. Olen rahul lisahüvedega (nt toitlustus, preemiad, spaa), mida ettevõtte pakub	4,07	1,53	1	6
Väide 17. Ettevõtte hoolib minu heaolust töötajatele pakutavate lisahüvede kaudu	3,97	1,55	1	6
Väide 18. Mul on head suhted oma töökaaslastega	5,35	0,94	2	6
Väide 19. Ma saan oma töökaaslastele vajadusel toetuda	5,03	1,22	1	6
Väide 20. Minu tööülesanded on mitmekesised	4,67	1,45	1	6
Väide 21. Minu töö annab mulle võimaluse kasutada oma oskusi	5,02	1,07	1	6
Väide 22. Ettevõttes toimub selge infovahetus	3,40	1,53	1	6
Väide 23. Minu ettepanekuid võetakse töökohal arvesse	3,58	1,48	1	6
Väide 24. Ma olen oma tööga rahul	4,07	1,56	1	6
Väide 25. Minu töökoht vastab minu ootustele ja vajadustele	4,03	1,48	1	6

### Lisa 4. Korrelatsioonimaatriks (Spearman rho)

Muutuja	Väide 1	Väide 2	Väide 3	Väide 4	Väide 5	Väide 6	Väide 7	Väide 8	Väide 9	Väide 10	Väide 11	Väide 12	Väide 13	Väide 14	Väide 15	Väide 16	Väide 17	Väide 18	Väide 19	Väide 20	Väide 21	Väide 22	Väide 23	Väide 24	Väide 25
Väide 1	—																								
Väide 2	<b>0.705</b>	—																							
Väide 3	<b>0.713</b>	<b>0.777</b>	—																						
Väide 4	-0.062	0.046	0.025	—																					
Väide 5	0.226	0.206	0.198	0.592	—																				
Väide 6	0.100	0.021	0.045	0.434	0.584	—																			
Väide 7	<b>0.633</b>	0.517	0.498	0.012	0.285	0.292	—																		
Väide 8	<b>0.643</b>	0.578	0.547	0.123	0.409	0.358	<b>0.723</b>	—																	
Väide 9	0.517	<b>0.661</b>	<b>0.601</b>	0.338	0.548	0.306	0.481	<b>0.645</b>	—																
Väide 10	<b>0.689</b>	0.549	0.505	0.063	0.225	0.153	<b>0.755</b>	0.521	0.443	—															
Väide 11	0.424	0.046	0.114	-0.033	0.032	-0.088	0.486	0.217	-0.022	0.520	—														
Väide 12	<b>0.763</b>	<b>0.600</b>	0.598	0.023	0.149	-0.026	0.506	0.429	0.429	<b>0.642</b>	0.371	—													
Väide 13	0.593	0.498	0.417	-0.051	0.029	-0.094	0.390	0.331	0.327	0.448	0.342	<b>0.727</b>	—												
Väide 14	<b>0.682</b>	0.505	0.567	0.049	0.280	0.117	<b>0.642</b>	0.597	0.440	0.563	0.479	<b>0.618</b>	0.533	—											
Väide 15	0.596	0.525	0.477	0.133	0.216	0.121	0.469	0.498	0.428	0.480	0.395	0.591	0.565	<b>0.665</b>	—										
Väide 16	<b>0.620</b>	0.550	0.459	0.047	0.157	0.008	0.579	0.410	0.436	<b>0.707</b>	0.542	<b>0.624</b>	0.496	0.592	0.587	—									
Väide 17	<b>0.723</b>	<b>0.666</b>	0.560	-0.060	0.155	0.034	<b>0.643</b>	0.556	0.501	<b>0.713</b>	0.511	<b>0.646</b>	<b>0.607</b>	<b>0.703</b>	<b>0.730</b>	<b>0.837</b>	—								
Väide 18	0.116	0.085	-0.012	0.161	0.321	0.153	0.213	0.141	0.189	0.197	0.160	0.127	5.110x10 <sup>-4</sup>	0.108	0.216	0.220	0.147	—							
Väide 19	0.223	0.169	0.160	-0.018	0.057	-0.087	0.187	0.016	0.165	0.222	0.342	0.253	0.248	0.129	0.367	0.311	0.280	0.544	—						
Väide 20	0.376	0.350	0.431	0.230	0.339	0.437	0.444	0.394	0.475	0.553	0.185	0.325	0.273	0.360	0.354	0.394	0.406	0.104	0.169	—					
Väide 21	0.439	0.560	0.464	0.233	0.364	0.256	0.544	0.527	<b>0.624</b>	0.542	0.236	0.409	0.381	0.495	0.508	0.559	<b>0.604</b>	0.282	0.354	<b>0.706</b>	—				
Väide 22	<b>0.643</b>	0.524	0.539	0.150	0.269	0.162	<b>0.744</b>	0.596	0.504	<b>0.665</b>	0.455	0.574	0.484	<b>0.752</b>	0.464	<b>0.621</b>	<b>0.602</b>	0.144	0.226	0.445	0.574	—			
Väide 23	<b>0.856</b>	<b>0.752</b>	<b>0.731</b>	-0.055	0.208	0.090	<b>0.633</b>	<b>0.645</b>	0.565	<b>0.692</b>	0.352	<b>0.712</b>	<b>0.608</b>	<b>0.671</b>	<b>0.606</b>	0.598	<b>0.730</b>	0.116	0.242	0.487	<b>0.606</b>	<b>0.688</b>	—		
Väide 24	<b>0.676</b>	<b>0.689</b>	0.554	0.043	0.310	0.143	<b>0.796</b>	<b>0.668</b>	0.598	<b>0.758</b>	0.381	<b>0.620</b>	0.494	<b>0.618</b>	0.522	<b>0.669</b>	<b>0.746</b>	0.264	0.291	0.484	<b>0.672</b>	<b>0.724</b>	<b>0.725</b>	—	
Väide 25	<b>0.733</b>	<b>0.770</b>	<b>0.666</b>	-0.031	0.216	0.016	<b>0.682</b>	0.594	0.599	<b>0.740</b>	0.388	<b>0.670</b>	0.519	<b>0.625</b>	0.547	<b>0.705</b>	<b>0.805</b>	0.195	0.302	0.462	<b>0.658</b>	<b>0.685</b>	<b>0.770</b>	<b>0.871</b>	—

Tugeva ja väga tugeva seosega väited, mis samal ajal omavad statistiliselt olulisi väärtuseid on esile toodud „bold“ kirjas.

## Lisa 5. Faktorlaadungite faktormatriks

### Factor Loadings ▼

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Uniqueness
Minu ettevõtte pakub karjäärivõimalusi	0.861			0.230
Minu tööpanus on seotud karjäärivõimalustega	0.778			0.446
Minu arvamust kuulatakse ettevõttes	0.649			0.205
Ettevõtte hoolib minu heaolust töötajatele pakutavate lisahüvede kaudu	0.611			0.210
Mul on juhiga avatud suhtlemine	0.530			0.460
Minu ettepanekuid võetakse töökohal arvesse	0.523			0.189
Olen rahul lisahüvedega (nt toitlustus, preemiad, spaa), mida ettevõtte pakub	0.509	0.439		0.350
Minu töökoht vastab minu ootustele ja vajadustele	0.443			0.198
Ma võin teha iseseisvaid otsuseid oma tööülesannete osas	0.409		0.570	0.264
Ma olen motiveeritud, kuna minu töö on oluline		0.944		0.163
Ma olen oma tööga rahul		0.660		0.174
Ettevõttes toimub selge infovahetus		0.633		0.319
Ma olen rahul oma palga suurusega		0.592		0.337
Minu juht hindab minu tööd		0.473		0.407
Minu tööülesanded on kooskõlas minu isiklike ja ametialaste eesmärkidega		0.439		0.427
Minu töö annab mulle võimaluse kasutada oma oskusi		0.425	0.493	0.403
Minu töö panustab ettevõtte üldiste eesmärkide saavutamisse			0.849	0.235
Minu ametis on piisavalt võimalusi oma töö korraldamiseks			0.637	0.319
Minu tööülesanded on mitmekesised			0.470	0.624

Note. Applied rotation method is oblimin.

## Ja selle karakteristikud

### Factor Characteristics

	Eigenvalues	Unrotated solution			Rotated solution		
		SumSq.	Loadings	Proportion var.	Cumulative	SumSq.	Loadings
Factor 1	11.711	11.418	0.601	0.601	5.025	0.264	0.264
Factor 2	1.211	0.870	0.046	0.647	4.569	0.240	0.505
Factor 3	1.040	0.753	0.040	0.686	3.447	0.181	0.686

## ZUSAMMENFASSUNG DER ABSCHLUSSARBEIT

### EINFLUSS DER ERMÄCHTIGUNG AUF ARBEITSZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN IM BEISPIEL DES MEDICAL-SPA-HOTELS TERVIS

Märt Haan

Die hervorligende Abschlussarbeit konzentriert sich auf die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- Ermächtigung (*empowerment*) und Arbeitszufriedenheit anhand der Fallstudie des Medical-Spa-Hotels Tervis. Im Tourismussektor, in dem der direkte Kontakt der Mitarbeitenden mit den Gästen im Mittelpunkt liegt, hängen die Qualität der Dienstleistungen und das Wohlbefinden des Personals eng zusammen. Die Arbeit behandelt Ermächtigung aus zwei Hauptdimensionen: als strukturelle und als psychologische Ermächtigung.

Die strukturelle Ermächtigung bezieht sich auf den Zugang der Mitarbeitenden zu Möglichkeiten, Informationen, Ressourcen und Unterstützung durch Führungskräfte. Die psychologische Ermächtigung hingegen beschreibt das subjektive Gefühl der Mitarbeitenden in Bezug auf die Bedeutung ihrer Arbeit, Kompetenz, Autonomie und Einfluss auf die Organisation. Mitarbeitende, die selbstständig entscheiden dürfen und deren Meinung geschätzt wird, sind motivierter und loyaler.

Die Untersuchung wurde als quantitative Umfrage unter 60 Mitarbeitenden des Hotels Tervis durchgeführt. Es wurden Fragebögen von Menon und Spector verwendet, um unterschiedliche Aspekte der Ermächtigung und der Arbeitszufriedenheit zu bewerten. Die Daten wurden mit Korrelations- und Faktorenanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Mitarbeitenden ihre Autonomie und die Zusammenarbeit mit Kollegen hoch bewerteten, jedoch mit der Entlohnung und den eingeschränkten Karrieremöglichkeiten unzufrieden waren. Der allgemeine

Arbeitszufriedenheitsindex betrug 64 von 100 Punkten – ein zufriedenstellendes, aber nicht optimales Ergebnis.

Die Faktorenanalyse hat drei Hauptdimensionen hervorgehoben, die Einfluss auf Zufriedenheit und Ermächtigung haben: Unterstützung des Unternehmens und Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitszufriedenheit sowie Vielfalt der Arbeitsinhalte. Der Autor empfiehlt die Einführung eines Systems für Entwicklungsgespräche, gezielte Schulungen zur Kompetenzsteigerung, die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse sowie die Einführung eines Anerkennungssystems.

Aus gegebener Arbeit kann man schlussfolgern, dass Ermächtigung eng mit der Arbeitszufriedenheit verbunden ist und wesentlich zur Konkurrenzfähigkeit und Nachhaltigkeit eines Unternehmens beiträgt. Besonders im Tourismussektor, wo der direkte Kontakt mit Gästen die Basis der Dienstleistung bildet, ist es wichtig, Selbstverwirklichung, Autonomie und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden zu fördern. Die Ergebnisse dieser Untersuchung bieten praktischen Nutzen sowohl für das Management des Medical-Spa-Hotels Tervis als auch für andere Dienstleistungsunternehmen, die die Zufriedenheit ihres Personals verbessern und die Mitarbeiterfluktuation verringern möchten.

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

Mina, Märt Haan,

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

Märt Haan

19.05.2025