

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Triinu Lonn

**PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA –MOTIVATSIOON  
MAJUTUSETTEVÖTTES AS VÄRSKA SANATOORIUM  
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Liina Puusepp

Pärnu 2015

Soovin suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud ”.....” ..... a.

TÜ Pärnu kolledži turismi osakonna juhataja

Heli Müristaja .....

(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. Tööraahulolu ja -motivatsiooni teoreetilised käsitlused .....	7
1.1. Tööraahulolu ning selle suurendamise võimalused .....	7
1.2. Töömotivatsioon ja motivatsiooniteooriad .....	11
1.3. Tööraahulolu ja –motivatsiooni mõjutavad tegurid turismivaldkonnas .....	16
2. AS Väraska Sanatoorium personali tööraahulolu ja -motivatsiooni uuring .....	19
2.1. AS Väraska sanatooriumi tööraahulolu ja –motivatsioonipoliitika.....	19
2.2. AS Väraska Sanatoorium tööraahulolu ja –motivatsiooni uuring .....	22
2.3. Tööraahulolu ja –motivatsiooni uuringu järeldused ja ettepanekud .....	40
Kokkuvõte .....	46
Viidatud allikad .....	49
Lisad .....	53
Lisa 1. AS Väraska Sanatoorium personali tööraahulolu ja –motivatsiooni küsimustik ....	53
Lisa 2. Küsimustiku väidetele antud keskmised hinnangud .....	57
Summary .....	59

## SISSEJUHATUS

Turismiettevõtete teenuste kvaliteet on väga tugevalt seotud personali töösooritusega. Mida motiveeritumad ning rahulolevamad on ettevõtte töötajad, seda paremad on töötulemused ning seda kvaliteetsemat teenust on võimalik organisatsioonil klientidele pakkuda. Järjest enam mõistetakse, et motiveeritud ning rahulolev töötaja on aktiivsem ning oma positsioonil edukam. Ettevõtete edukus sõltub suurel osal personalist, mis tähendab, et juhtide ülesandeks on motiveerida töötajaid ning tõsta personali töörahulolu.

Alates Lissaboni strateegia vastuvõtmisest on tööelu ja tööjõu kvaliteedi tõstmine sotsiaal- ja majanduspoliitika elluviimisel Euroopa Liidu üks prioriteete. Üleilmastumine nõuab ettevõtjatelt rahvusvahelises konkurentsivõimelise püsimumist. Sellega seoses peegeldab tööelu kvaliteedi tõstmine soovi mitte ainult täita miinimumstandardeid, vaid tagada tööelu pidev areng (Kõrreveski, 2011). Töörahulolu ning motivatsiooni uuringuid on tehtud palju, kuid turismitöötajad on jäänud tähelepanuta - turismisektoris ei ole piisavalt uuritud töötajate rahulolu, kuigi see on klientidele teenuste osutamises väga oluline aspekt (Coughlan jt, 2014: 97).

Käesolev lõputöö keskendub Värskas Sanatoorium & Veekeskus personali töörahulolu ja motivatsiooni hindamisele. 2013 aasta Eesti Statistikaameti andmetel on turismisektori keskmine brutokuupalk üks kõige madalamatest, palk on aga üks olulisimaid töörahulolu ja motivatsiooniga seotud aspekte. Turismivaldkonna töötajad on kõrge mobiilsusega, tööjõu voolavus on selles sektoris suur ning tööjõu voolavusega suurenevad tööjõu kulud ettevõttes (Garcia-Almeida jt, 2015: 153). Värskas Sanatoorium & Veekeskuse klientide suurenenud kaebuste arvust selgub et, töötajate töösooritus on langenud ning ettevõtte juhtkond kaldub arvama, et selle põhjuseks võib olla motivatsiooni ning rahulolu langus.

Ettevõttes ei ole lähiajal läbi viidud ühtegi töörahulolu ja –motivatsiooni uuringut ning juhtkond soovib teada, mis on personali rahulolu ning motivatsiooni hetkeolukord organisatsioonis (Must, 2015). Probleemist tulenevalt on autor sõnastanud uurimisküsimuse: Kuidas tõsta personali töörahulolu ja motiveerituse taset ettevõttes?

Lõputöö eesmärgiks on esitada ettepanekuid rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks ettevõttes. Eesmärgi saavutamiseks seab autor järgmised uurimisülesanded:

- uurida erinevate autorite teoreetilisi käsitusi motivatsiooniteooriate ja töörahulolu kohta;
- anda ülevaade Värskas Sanatooriumi tegevusest ning viia läbi töörahulolu ning motivatsiooni uuring personali seas;
- analüüsida uuringu tulemusi ning välja tuua olulisemad motivatsiooni ning rahulolu mõjutavad tegurid;
- vastavalt uuringu tulemustele ja teooriale teha ettepanekuid asutuse juhtkonnale rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks ettevõttes.

Lõputöö on jaotatud kaheks osaks, esimene peatükk osa ehk teoreetiline osa jaguneb omakorda kolmeks alapeatükiks, millest esimene annab ülevaate töörahulolust ning selle suurendamise võimalustest. Teine alapeatükk käsitleb töömotivatsiooni ning erinevaid motivatsiooniteooriaid, ning esimese peatüki kolmas alapeatükk hõlmab töörahulolu ja -motivatsiooni mõjutavaid tegureid turismi valdkonnas. Lõputöö koostamisel tuginetakse teemakohasele teoreetilisele kirjandusele, andmebaasides EBSCO, Emerald ning Sciencedirect kättesaadavatele teadusartiklitele, erinevatele varasematele uuringutele ning juhtimise ja organisatsioonikäitumise alasele kirjandusele.

Lõputöö teine peatükk on samuti jagatud kolmeks alapeatükiks, millest esimeses antakse ülevaade Värskas Sanatoorium & Veekeskusest ning selle personalipoliitikast, teine alapeatükk keskendub uuringutulemustele ning kolmandas alapeatükis esitatakse uuringu järeldused ning tulemustest lähtuvalt ettepanekud motivatsiooni ja rahulolu tõstmiseks

personali seas. Töö lisades on välja toodud uuringus kasutatav küsimustik ning tabel tulemuste keskmiste näitajatega.

# 1. TÖÖRAHULOLU JA -MOTIVATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED

## 1.1. Töörahulolu ning selle suurendamise võimalused

Käesolevad alapeatükis annab lõputöö autor ülevaate töörahulolu erinevate definitsioonide kohta, lisaks käsitletakse töörahuloluga seotud teooriaid ning rahulolu tegureid ja suurendamise võimalusi.

Elton Mayo oli Austraalia psühholoog ja sotsioloog, kes keskendus töökoha ergonomilistele aspektidele, püüdes nende täiustamisega tõsta tööviljakust. 1930. aastatel viis Elton Mayo Chicagos asuvas Hawthorne Plant of the Western Electric Companys läbi uurimuse suhtest töö tingimuste ja väsimuse ning tühimuse vahel töötajate hulgas. Mayo poolt teostatud uuringute tulemusena hakati eristama tehnoloogilisi (töövahendid ja materjalid), sotsiaalseid (ametlikud ja mitteametlikud suhted) ja ideoloogilisi suhteid (töökultuur, väärtused, arusaamad). Mayo järgi mõjutavad indiviidi tegevust järgmised tegurid (Wood ja Wood, 2004: 56):

- grupiprotsessid;
- töötajate individuaalsed omadused;
- erinevad juhtimisstiilid;
- juhi suhtlemisvilumused ja –oskused;
- sotsiaalsed suhted.

Elton Mayo läbiviidud uuringud on rajanud aluse motivatsiooniteooriateni, mida omakorda loetakse inimressursi teooriate aluseks. (*ibid* 2004: 58)

Tööraahulole puudub ühtne, konkreetne tõlgendus, erinevad autorid defineerivad seda erinevalt. Seda on defineeritud kui psühholoogiliste ja keskkonnast tulenevate asjaoludena, mille korral inimene saab väita, et ta on rahul oma tööga. (Aziri, 2011: 77) Üks kõige enim kasutatud definitsioone töörahulolu kohta on Spector'i tõlgendus, mille kohaselt on töörahulolu seotud tunnetega, mida inimene tunneb oma töö ning sellega seotud aspektide vastu (Martins ja Proenca, 2012: 1). Tema meelest võib töörahulolu või –rahulolematus tekkida iga töösituatsiooni kohta. Töörahulolu on kombinatsioon positiivsetest või negatiivsetest tunnetest, mis töötajad tunnevad oma töö vastu ning see on oluline võti organisatsiooni edukusele. (Aziri, 2011: 78)

Töörahulolu on kui meeldiv või positiivne emotsionaalne seisund, tulenevalt hinnangust tööle või töökogemusele. Seda on defineeritud kui suhtumist sisemisel tasandil. Näiteks võib olla see seotud isiklike tunnetega mõne saavutuse üle. Töörahulolu on vägagi seotud meie tunnete, uskumuste ja käitumisega. (Scheers ja Botha, 2014: 100) Töörahulolu on töötaja saavutuste ja edu tunnetus, see on otseselt seotud töötaja produktiivsuse ning isikliku heaoluga. Töörahulolu on peamine komponent, mis viib tunnustuse, sissetuleku, edutamise ning teiste eesmärkideni, mis võimaldavad töötajal tunda täielikku rahulolu (Aziri, 2011:88).

Töötajate töörahulolu on strateegiliselt oluline kõikidele organisatsioonidele. Rahulolevad töötajad mitte ainult ei suuda kõrgendada klientide rahulolu, vaid on otseses seoses ka ettevõtte edukusega (Chiang jt, 2014: 399). Varasemad uuringud on tõestanud ka seda, et töörahulolu on seotud tugevalt palga, tööstressi, jõustamise, töökorralduse ning saavutuste, personaalse arenguga, tiimitööga ning üleüldise töökeskkonnaga (Teck-Hong ja Waheed, 2011: 74). Töörahulolu mõjutab tihti ka inimeste füüsilist- ja vaimset tervist ja sotsiaalset elu. Töörahulolu on seotud ka üleüldise elu rahuloluga, inimesed, kes on õnnelikud ja rahul

oma tööeluga, on õnnelikumad ka oma eraelus. Töötajate rahulolu peegeldub töötulemustes, tööle pühendumises ning produktiivsuses. (*ibid*, 2011: 75)

Tööraahulolu tegurid saab liigitada kolme erinevasse dimensiooni: sisemine rahulolu, individuaalne rahulolu ning välimine rahulolu, iga dimensioon sisaldab erinevaid rahuloluga seotud muutujaid. Sisemise rahulolu teguriteks on töö iseloom, ning töö ise ja ka töökoormus. Individuaalsed muutujad on seotud inimeste endi, nende pere ja sõpradega, individuaalseks muutujaks on ka inimeste emotsionaalne intelligentsus ja tööle pühendumine. Väliste rahulolu muutujad on seotud töökeskkonnaga, samuti töö iseloomuga (Coughlan jt. 2014: 99). Eristada saab kahte tüüpi rahulolu – üldine rahulolu ning osarahulolu. Kui üldise tööraahulolu puhul vaadeldakse rahulolu seoses tööga kui tervikuga, siis osarahulolu puhul vaadeldakse tööraahulolu seoses töö mingi kindla osaga – näiteks töötasu, töö olemus, edutamisevõimalused, juhtkond ja juhid, suhted kaastöötajatega ning töötingimused (*ibid*, 2014: 99)

Tööraahulolu üheks tuntuimaks teooriaks on Herzbergi ”Kahe teguri teooria” ehk ”Motivatsiooni-hügieeni teooria”. Herzberg soovis oma teorias välja selgitada rahulolu ja mitterahulolu põhjused ning jagas rahulolu mõjutavad tegurid kaheks (Saif ul ja Nazim, 2013: 88). Esimene grupp ehk motiveerivad faktorid (vt. tabel 2), on saavutused, tunnustus, töö iseloom, vastutus ja arenguvõimalused. Herzbergi teooria kohaselt on eelnevad viis faktorit need, mis suudavad töötaja tööraahulolu tõsta (Evans ja Olumide-Aluko, 2010: 75).

**Tabel 2.** Motiveerivad ja hooldavad tegurid (Evans ja Olumide-Aluko, 2010: 75)

<b>Motiveerivad tegurid</b> (Võivad suurendada rahulolu)	<b>Hooldavad tegurid</b> (Võivad leevendada rahulolematust)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saavutused</li> <li>• Tunnustus</li> <li>• Töö iseloom</li> <li>• Vastutus</li> <li>• Arenguvõimalused</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötasu</li> <li>• Suhted kolleegidega</li> <li>• Töötingimused</li> <li>• Ettevõtte poliitika</li> <li>• Järelvalve</li> </ul>

Teiseks grupis on hügieenifaktorid ehk hooldavad tegurid, nendeks on töötasu, suhted kolleegidega, töötingimused, ettevõtte poliitika ning järelvalve. Nende tegurite puudumine või madal tase põhjustab rahulolematust, kuid nende olemasolu ei tõsta töötajate motivatsiooni (Evans ja Olumide-Aluko, 2010: 75).

Tööraahulolu on võimalik mõõta mitmel erineval viisil, üheks võimaluseks on küsitlus. Paul E. Spector on Lõuna-Florida Ülikooli organisatsiooni psühholoogia instituudi professor ning doktoriõppe ja uuringukeskuse direktor (Sage, 2015). Ta on lisaks neljale tööraahuloluga seotud raamatule koostanud ka tööga rahulolu küsimustiku JSS (*Job Satisfaction Survey*), mis on vabalt kättesaadav uuringu läbiviimiste eesmärkidel. Tööga rahulolu küsimustik on mõeldud eelkõige nende töötajate uurimiseks, kes puutuvad otseselt kokku klientidega. Küsimustik koosneb 36st väitest, mis on omakorda jaotatud üheksaks väidete plokiks – tasustamine, arenguvõimalused, juhtimine, soodustused, tagasiside ja tunnustamine, töökorraldus ja –keskkond, kollektiiv ja töö iseloom. Iga väidete ploki alla kuulub neli väidet, millele on võimalik vastata, valides omale sobiva vastuse. Küsimustikku on varasemalt kasutatud mõõtmaks avaliku sektori, erasektori ning mittetulundus ühingute töötajate rahulolu taset. (Spector, 2001)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tööraahulolule puudub üks ja kindel definitsioon, kuna erinevad autorid defineerivad mõistet erinevalt. Tööraahulolu mõjutavad aga mitmed tegurid, näiteks töötasu, töötingimused, töökeskkond, tunnustus, arenguvõimalused – kõik need ja mitmed teised tegurid on väga olulised kujundamaks personali tööraahulolu taset ettevõttes. Tööraahulolu üheks mõõtmise viisiks on Paul E. Spector loodud mudel - JSS (*job satisfaction survey*) ehk tööga rahulolu küsimustik, mis aitab hinnata töötajate rahulolu erinevate tööeluga seotud valdkondades.

## 1.2. Töömotivatsioon ja motivatsiooniteooriad

Järgnevalt annab lõputöö autor ülevaate motivatsiooni mõistest ning erinevate autorite seisukohtades ning motivatsiooniteooriatest, mis aitavad mõista motivatsiooni olulisust seoses tööelu ning töörahuloluga üldiselt.

Motivatsioonil on mitu erinevat tõlgendust. Seda on tõlgendatud kui inimkäitumist, mis on mõjutatud kindla, mitte alati teadliku või tunnustatud sisemise jõuna, stiimulina, käitumisena. Ettevõtte juhtkonna jaoks on väga oluline suhe motiveerituse ning pikaajalise töösuhte vahel. On täheldatud, et töömotivatsioon on praegu oluline probleem paljudele ettevõtetele. Igal indiviidil on erinevad vajadused ja sihid, mille poole püüeldakse. (Cižek, 2012: 45) Motivatsiooni võib vaadelda positiivse energia allikana, mis mõjutab inimeste heaolu nii nende töökohas kui ka eraelus (Hauser, 2014: 240).

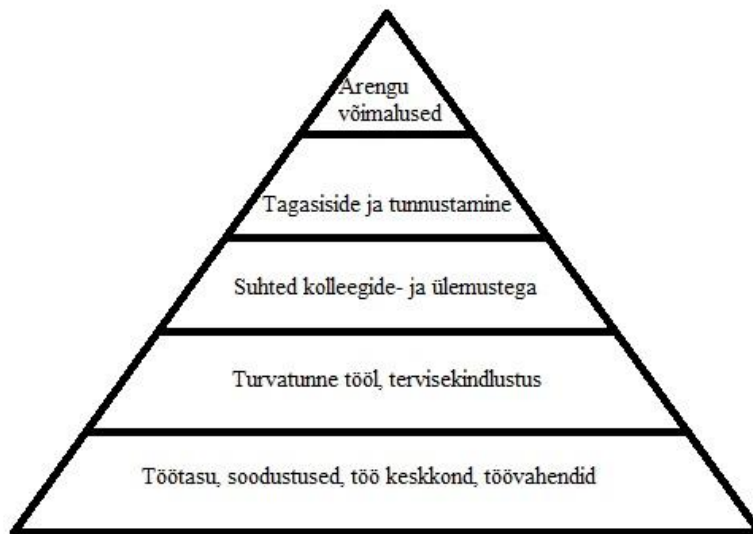
Töötajate motivatsioon viitab korrelatsioonile personali isiklike vajaduste ja ettevõtte eesmärkide vahel. Juhi roll on tuvastada ja otsustada kuidas ühilduvad ettevõtte eesmärgid ning töötajate vajadused. Motiveerimine on ettevõtete juhtide üks tähtsamaid ülesandeid, nad peavad leidma parima mooduse motiveerimaks töötajaid, et personal annaks endast parima tööl olles (Babaita jt, 2014: 55). Motivatsiooniteooriaid kasutatakse seletamiseks töötajate käitumist ning suhtumist (Teck-Hong ja Waheed, 2011: 75).

Psühholoog Abraham Maslow lõi algse teooria motivatsioonist. Ta väitis, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ja kõrgema taseme vajadused ei teki enne, kui madalama taseme vajadused on rahuldatud. (Maslow, 2007: 124) Antud tasemeid kujutatakse sageli püramiidil asetsevatena. Tasemed, alustades kõige madalamast (*ibid*, 2007: 125):

- füsioloogilised vajadused,
- turvalisuse vajadused,
- kuuluvuse ja armastuse vajadused,

- austuse ja tunnustuse vajadused,
- eneseteostuse vajadused.

Madalama astme vajaduste alla kuuluvad füsioloogilised vajadused - toit, vesi, õhk (Datta, 2010: 40). Töökeskkonnas on põhivajadusteks töötasu ning soodustused (vt. joonis 1), lisaks kuuluvad füsioloogiliste vajaduste hulka tööl olles mugav töökeskkond ja kaasaegsed töövahendid.



**Joonis 1.** Maslow vajaduste püramiid töö kontekstis (Sadri ja Bowen, 2011: 46)

Töötajate suurimaks füsioloogiliseks vajaduseks on palk, sest töötasu eest soetab töötaja omale söögi, joogi, ning elab selle eest. Lisaks palgale ja soodustustele on oluline töökeskkond, et see oleks ergonoomiline ning soodustaks töö tegemist, siia hulka kuuluvad ka puhkepausid ja –ruumid (Sadri ja Bowen, 2011: 46-47).

Järgmisena on turvalisuse vajadused, milleks on kaitse, turvalisus, stabiilsus (Pulasinghage, 2010: 202) – mis töökeskkonnas tähendaks seda, et töötamine ei tohiks kujutada endast ohtu inimesele ning lisaks võiks töökoht pakkuda tervisekindlustust. Lisaks kuulub siia alla ka turvatunne seoses palgaga, sest palk ja muud tulud aitavad töötajal tagada turvatunnet ka väljaspool töökohta, näiteks turvalise eluaseme hankimisel. (Sadri ja Bowen, 2011: 47)

Kuuluvuse- ja armastuse vajaduste alla kuulub meeskonda kuuluvuse tunne, suhted töökaaslaste ning ülemustega (Travieso, 2014: 4). Töötajatel võiks olla võimalus suhelda omavahel, näiteks ühistes puhkeruumides (Sadri ja Bowen, 2011: 47). Püramiidi neljandaks astmeks on austuse ja tunnustuse vajadus, mis on töökeskkonnas väga oluliseks punktiks. Tagasiside ning tunnustuse andmine töötajale on väga tähtis ning motiveeriv. Tunnustades töötajat, tunneb ta, et teda on märgatud ning töötegitaja enesekindlus tõuseb, mis seeläbi parandab ka töösooritust (*ibid*, 2011: 47).

Viimase – viienda astme Maslowi püramiidis moodustab eneseteostuse vajadus. Töötajad, kes on leidnud rahulolu eelneva nelja punktiga, otsivad nüüd võimalust eneseteostuseks. Püramiidi viimane aste peaks töötajaid pidevalt motiveerima ning see on aste, mille järgi töötajad püüdleavad kogu tööl oleku ajal. Viimane aste on tööandjate jaoks kõige keerukam rahuldada, selleks võiksid ülemused pakkuda töötajatele võimalust kaasa lüüa ettevõttega seotud otsustes (Cižek, 2012: 45). Töökoht võiks pakkuda erinevaid koolitusprogramme, tänapäeva muutuvast ühiskonnas on pidevalt vaja uusi oskusi ning mida haritum ja enamate oskustega töötaja on, seda suurem kasu on töötajast tööandjale, kuid samas tuleb juhtkonnal pakkuda koolitatud töötajale võimalust oma õpitud rakendada, et töötaja ei lahkuks ettevõttest. (Sadri ja Bowen, 2011: 47)

Uuringud näitavad, et enamlevinud põhjused, miks inimesed on rahulolematud tööl, on see, et tööandja ei suuda tagada püramiidi esimeste astmete vajaduste rahuldamist ning seetõttu on rahuldamata ka järgmiste astmete vajadused. (Travieso, 2014: 5)

Alderfer on välja tulnud Maslowi vajaduste hierarhia kokkuvõtlikuma versiooniga – ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) teooriaga, mille kohaselt on inimestel kolme gruppi vajadused (Arnolds ja Boshoff. 2002: 698):

- eksistentsiaalsed vajadused, kuhu kuuluvad tööga, töötingimuste ja töötasuga seotud vajadused;
- suhetevajadused, mis on seotud suhetega perekonnas, sõpradega ja töökaaslastega;

- arenguvajadused, mis kajastavad isikliku arengu ja kasvu vajadusi.

Kuigi Alderferi ERG teooria ei ole saanud nii palju tunnustust kui Maslowi püramiid, peavad kaasaja uurijad töömotivatsiooni küsimustes ERG teooriat jõudsamaks. Teooria tugevustena on välja toodud keskendumine töö iseärasustele. Spetsiaalselt on viidatud lissoodustustele ja –hüvedele, töökaaslaste ja juhendajatest sõltuvusele ning töörahulolule (Arnolds ja Boshoff, 2002: 698).

Douglas McGregori X ja Y teooria kohaselt näevad ettevõtete juhid töötajaid kahte moodi, on X-tüübi inimesed ja Y-tüübi inimesed (vt. tabel 1). McGregori teooriast selgub, et inimene ja tema käitumine sõltub juhtkonna suhtumisest temasse. Juhtkonna eesmärgiks on motiveerida töötajaid nii, et nad kuuluksid Y-tüübi mudelisse (Noland, 2014: 145).

**Tabel 1.** McGregor X ja Y teooria tüübid (Noland, 2014: 145)

<b>X-tüüp</b>	<b>Y-tüüp</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enamik inimesi on laisad ja väldivad võimaluse korral töö tegemist</li> <li>• Inimesed vajavad vahetut juhendamist, nad asuvad tööle vaid karistust kartes</li> <li>• Enamik inimesi väldib vastutust ja neil pole ambitsioone. Peamine on turvalisus</li> <li>• Inimesed on teatud mõttes robotid, enamik neist ei ole võimelised loominguks ja loovaks tööks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töö on inimese loomulik tegevus, nagu puhkus või mäng</li> <li>• Kui inimene on oma jõupingutused suunanud tulemuse saavutamisele ja ta on pühendunud, on ta võimeline end ise kontrollima ja juhendama</li> <li>• Keskmist inimest on võimalik õpetada võtma ja otsima vastutust</li> <li>• Paljud inimesed on võimelised loominguks ja loovaks tööks</li> <li>• Keskmise inimese intellektuaalne potentsiaal on tänapäeval alles osaliselt kasutatud</li> </ul>

Motivatsiooni iseloomustavad vajadused, ootused, käitumine ning tagasiside (Östürk, 2012: 33). Victor Vroomi ootuste teooria kohaselt on inimesed motiveeritud käituma viisil, mis baseerub teadmisel, et teatud käitumisele järgneb töötajale atraktiivne tulemus. Motivatsioon koosneb kolmest tegurist: ootus ehk toimetuleku tõenäosus, instrumentaalsus ehk hüvituse tõenäosus ja valents ehk hüvituse atraktiivsus. Ootus ehk toimetuleku tõenäosus on inimese hinnang tegevuse või tööga toimetulekuks. Vastavalt hinnangule võib ootust väljendada 0st („ei usu, et tegevus viib hüvituseeni“) kuni +1ni („usun, et tegevus viib

hüvituseni). Instrumentaalsus ehk hüvituse tõenäosus näitab, kui võrd inimene usub hüvituse tegelikku saavutamist, seda hinnatakse 0st („ei usu, et tegevus viib hüvituseni“) +1ni („usun, et tegevus viib hüvituseni“). Hüvituse atraktiivsus ehk valents on potentsiaalse väljundi või hüvituse tähtsus inimese jaoks. Atraktiivsusust hinnatakse 1st (negatiivne, vastumeelne) kuni +1ni (positiivne, soovitud). Motivatsioon on nende kolme teguri korrutis ( $M=O \times I \times V$ ), mis tähendab, et motivatsioon puudub kui kasvõi üks teguritest on null või negatiivne ning motivatsiooni olemasoluks peavad kõik tegurid olema positiivsed. (Suci jt, 2013:183)

Stacy Adamsi võrdsuse teooria on hea täiendus ootuste mudelile, see on üles ehitatud tasu ja tehtud jõupingutuse suhtele, ning eeldusele, et palk on ettevõttes avalik. Töötajad võrdlevad oma tööd ja selle eest saadavat tasu teiste inimeste töötulemuste ja tasuga, teooria kohaselt on kolm võimalust (Tseng ja Kuo 2014: 1038):

- töötaja töötasu vastab tehtud jõupingutusele,
- töötasu on väiksem kui jõupingutus,
- töötasu on suurem jõupingutusest.

Kui töötaja saadav töötasu vastab tehtud jõupingutusele, ning on teiste töötegijatega samal tasemel, siis on tegemist võrdsusega. Kui aga suhe on paigast ära, valitseb ebavõrdus, ning ebavõrdsus tekitab pingeid töötajate seas ja seeläbi rahulolematust (*ibid* 2014: 1038).

Et töötajaid paremini mõista ning tagada kõrge töörahulolu, tuleb osata neid motiveerida ning selleks on hea tunda erinevaid motivatsiooniteooriaid. Tuntumateks neist on Abraham Maslowi vajaduste teooria, Stacy Adamsi võrdsusteooria, McGregory X ja Y teooria, Vroomi ootuste teooria, Alderferi ERG teooria.

### **1.3. Töörahalolu ja –motivatsiooni mõjutavad tegurid turismivaldkonnas**

Järgnevalt annab autor ülevaate turismivaldkonna töötajate töörahalolu ja motivatsiooni mõjutavatest teguritest, mida peaks tööandja jälgima, et töötaja oleks motiveeritud ning rahulolev, et tagada parim teenindus ning kogemus kliendile.

Keskmine inimene veedab suure osa ajast tööl olles ning seega on tõenäoline, et suhtumine töösse mõjutab ka töötaja eraelu ning vastupidi (Miculic jt. 2013: 56). Turismivaldkonnas on töötajatel väga suur roll ettevõtte edukuses. Kuna teenindaja ja kliendi omavaheline suhtlus ja läbi saamine mõjutab otseselt teenuste kvaliteeti ning kliendi kogemust, siis on äärmiselt oluline, et kõik sujuks. Seega töötajate tööga rahulolu tase on väga oluliseks aspektiks, sest see mõjutab töö sooritust, lojaalsust ettevõttele ning pühendumist töösse (Garcia-Almeida jt, 2015: 153).

Töötajate motivatsiooni tähtsuse mõistmine on eelkõige tähtis teenindusettevõtetes, nagu seda on ka turismiga seotud ettevõtted. Juhtide üheks suurimaks väljakutseks on luua keskkond, milles töötaja tunneks end motiveeritult ning käituks lähtuvalt ettevõtte eesmärkidest (Lundberg ja Gudmundson, 2009: 891 ). On oluline, et turismiettevõtete juhid oleks kursis töötajate eesmärkide ja soovidega, et ennetada tööjõuvoolavust (Kang jt, 2015: 69).

Majutuse- ja toitlustuse sektori töötajad on madalalt tasustatud, vähe koolitatud ning halvasti koheldud ning seda mitte ainult ettevõtte juhtide poolt vaid ka klientide poolt, kes pole rahul pakutavate teenuste ja toodetega, lisaks tuleb töötada pikkades- ning sageli ka õistes vahetustes. Majutusettevõtete juhid on tihtipeale keskendunud vaid kasumi suurendamisele, unustades töötajate töörahalolu tähtsuse täielikult (Poulston, 2009: 24).

Yirik ja Öreni (2014: 98) sõnul mõjutavad majutusettevõtete töötajate töörahulolu kaks põhilist faktorit, millest esimene on seotud individuaalse iseloomuga: tunded, mõtted, ihad ja vajadused. Teine faktor on seotud töö tingimustega: psühholoogilised ja füüsilised töökohas valitsevad tingimused. Garcia-Almeida ja teised (2015: 157) on oma 2014 aastal läbi viidud uuringus jaganud töörahulolu tagavad tegurid viide dimensiooni: rahulolu töökeskkonnaga, rahulolu tunnustamisega, rahulolu ülemustega, rahulolu kolleegidega ning rahulolu ettevõtte sisepoliitikaga.

Rahulolu töökeskkonnaga – milline valgustus, temperatuur ning töövahendid töötajatel on. Uuringud on kinnitanud, et töötajad, kellel on mugav ja vaikne töökeskkond, mis on sobilik sotsiaalseks suhtluseks, on rohkem rahul oma tööga ning nende sooritusel on paremad. (Yirik ja Ören, 2014: 99) Majutusettevõtete töötajatel tuleb tihti peale ka öistes vahetustes tööl olla ning on väga oluline, et töötajad tunneksid end oma töökohas turvaliselt nii päeval kui öösel. Uuringud näitavad, et kui töötajad ei tunne end töökohal turvaliselt, ei soovi nad end ettevõttega pikalt siduda ning seega on suurem tõenäosus, et nad lahkuvad organisatsioonist (Garcia-Almeida jt, 2015: 156). Ka tunnustus ja tagasiside on töötajatele oluliseks aspektiks rahulolu ja motivatsiooni kujundamisel (Mujkić, Rahimić, Šehić, & Jusić, 2014: 259).

Majutusettevõtetes tehtud uuringud kinnitavad, et kehvad suhted otseste ülemustega vähendavad töötajate pühendumist ning lojaalsust organisatsioonile (Garcia-Almeida jt, 2015: 156) seevastu, kui ülemused käituvad eetilisel ning on eeskujuks töötajatele, suurendab see töötajate töörahulolu ning tööjõu volavus väheneb (Çelik jt, 2015: 57). Uuringud näitavad, et töötajad, kes puutuvad otseselt klientidega kokku on oma töös edukamad, kui nad tajuvad, et organisatsioon tunneb muret nende pärast ning näitab välja toetust (Michel jt, 2012: 163). Head suhted kolleegidega ning toetav meeskond on alustalaks positiivsele tööõhkkonnale. Vastutulelikud ning sõbralikud kolleegid aitavad töörahulolule kaasa ning on motiveerivaks teguriks ettevõtetes (Garcia-Almeida jt, 2015: 156).

Vastavalt Harvard Professional Group 2005 aasta raportile, peavad ettevõtted, kes soovivad tagada töötajate rahulolu, pakkuma töötajatele järgmist (Scheers ja Botha 2014:100):

- paindlikud töötingimused;
- koolituse- ja arenguvõimalused;
- huvitav töö, mis võimaldaks tööülesannete täitmisel kaasa lüüa;
- võimalus kasutada ja rakendada oma oskusi ning olla loov;
- võimalus võtta vastutus ning kaasa rääkida otsuste langetamisel;
- stabiilne ja turvaline töökeskkond;
- keskkond, milles töötajaid tunnustatakse ning toetatakse juhtkonna poolt, antakse ka tagasisidet;
- paindlik soodustuste süsteem, näiteks spordiklubi kasutamise võimalus jne;
- kaasaegsed töövahendid (tehnik);
- konkurentsivõimeline töötasu ja võimalus edutamiseks;

Kui eelnevad punktid on täidetud, on suurem tõenäosus, et personal on rahulolev ning motiveeritud tegema oma tööd hästi ning ei lahku ametikohalt kergekäeliselt (*ibid* 2014:100).

Turismivaldkonna töötajad väga olulisel kohal, mõjutades ettevõtte edukust läbi klientide. Seega peab olema tagatud töötajate rahulolu ning motivatsioon. Rahulolu saab kõrgendada, tagades personalile mugava ning kaasaegsete töövahenditega, turvalise töökeskkonna, makstes neile konkurentsivõimelist palka, tunnustades töötajaid ning hoides head suhteid ülemuste ning alluvate vahel, lisaks peaks olema töö huvitav ning kolleegid toredad.

## **2. AS VÄRSKA SANATOORIUM PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA -MOTIVATSIOONI UURING**

### **2.1. AS Värskas sanatooriumi töörahulolu ja –motivatsioonipoliitika**

Käesolevas alapeatükis annab lõputöö autor ülevaate Värskas Sanatoorium & Veekeskusest, selle loomise ajaloost ning personali töörahulolu ja –motivatsioonipoliitikast, mis praegu ettevõttes valitseb.

Alus Värskas Sanatooriumi rajamiseks pandi 1971. aastal, mil valitsuse määrusega tunnistati Värskas ümbrus kohaliku tähtsusega kuurordiks. 1972. aastal toimus Värskas Sanatooriumi asutamiskoosolek, kus võeti vastu otsus moodustada rajoonide majanditevaheline põllumajandustöötajate sanatoorium “Värskas”. Värskas Sanatooriumi projekti autoriteks olid arhitektid Vilen Künnapu, Ülevi Eljand ja insener Henn Karits. (Värskas...2015) AS Värskas Sanatooriumil on mitu tegevusluba: majutusteenusele, toitlustusteenusele, taastusraviteenusele ning kaevandusele (Must, 2015).

Sanatooriumi territoorium on 20 ha. Sanatoorne kompleks koosneb hubasest hotellist ja ravilast, mis on ühendatud omavahel klaasgaleriiga, ka on seal söögisaal, võimla, kus saab harrastada hommiku- ja ravivõimlemist, mineraalvee basseini, kus saab teha vesivõimlemist, sauna, vaba-aja keskus, väike pood ja kohvik Lahe. Sanatooriumi hotellis on 101 mugavat ja valgusküllast tuba. Kõikide tubade rõdudelt avaneb lummas vaade Lämmijärvele. (Värskas, 2015)

Veekeskus asub sanatooriumist 300 meetri kaugusel. Veekeskuses on unikaalne veepark, 26 toaga väike hotell, piirkonna parima varustusega jõusaal, ilusalong, solaarium, laste mängutuba. Kohvikus saab nautida maitsvat kohvi ja saiakesi. Veepargis on 25-meetrine kolme rajaga bassein, laste- ja valgusteraapiabassein, mineraalveega kontrastmullivannid 17°C ja 34°C, survekoskede ja vastuvoolukanaliga suur lõõgastusbassein, kivikliburada. Veepargis asub ka veebaar, kus saab nautida värskendavaid kokteile veest väljumata! Saunakompleksis on aurusaun, soome saunad ja infrapunasaun. (*ibid*, 2015)

2015 aasta märtsi kuu seisuga töötab Värska Sanatoorium ja Veekeskuses 112 inimest, ettevõtte on jaotatud kaheksaks osakonnaks: raviosakond (ravila), kus töötab 27 inimest; toitlustus, kus on tööl 18 inimest; hotell, kus töötab 14 inimest; veekeskuse maja, kus töötab 20 inimest; müügiesakond, kus töötab 10 inimest; üld osakond, kus on tööl 7 inimest; tehniline osakond, kus töötab 13 inimest ning rehabilitatsiooni osakond, kus on tööl hetkeseisuga 3 inimest. (Must, 2015)

Nagu ettevõtte nimest võib järeldada, asub Värska Sanatoorium ja Veekeskus Põlva maakonnas, Värska vallas, Väike-Rõsna külas. Antud piirkonnas ei ole palju sellises suurusjärgus tööandjaid ning seetõttu on tööjõu volavus madal. Ettevõtte kõikides osakondades on oma palgasüsteem: kuupalk, tunnipalk ning tulemustasu. Konkreetne motivatsioonipakett ettevõttes puudub. Rahalisteks preemiateks on jõulupremia ning kui osakond ületab püstitatud eesmärgi, siis on võimalik töötajatel saada ka lisatasu. Ettevõtte pakub töötajatele erinevaid mitterahalisi boonuseid (Must, 2015):

- igal töötajal on õigus külastada veekeskust kaks korda kuus tasuta,
- toitlustus töötajatele on toiduainete nõ. omahinnaga,
- töötajatele kompenseeritakse sõiduraha (sõltub kokkuleppest),
- igal töötajal on õigus saada tasuta teatud arv protseduure aastas,
- igale töötajale tehakse asutuse poolne sünnipäeva kingitus,
- igal töötajal on võimalik broneerida majutust hotelli kokkulepehinnaga,
- on teatud soodustused peolaudade ja rendiruumide tellimuse osas,

- töötaja lastele tehakse jõululingitus ja korraldatakse üritusi,
- on võimalik võtta osa erinevatest üritustest (asutuse suve- ja talvepäevad, erialaliitude üritused, ekskursioonid jne), kus kulud on tasutud asutuse poolt kas osaliselt või 100%,
- kaks korda aastas korraldatakse asutuse üritusi, mis on töötajale tasuta,
- lisaks tehakse ühekordseid pakkumisi (kauba, teenuste jms soetamisel), kus asutuse töötajale kehtib omahind.

Ettevõtte igal osakonnal on juht, kes vastutab oma alluvate eest. Tagasiside tuleb enamasti klientidelt, osakondade juhid töötajatele tagasisidet otseselt ei anna. Iga kahe nädala tagant toimub üldine nõupidamine juhataja ja osakondade juhtide vahel, ning vastavalt vajadusele ka korraldatakse ka osakondade siseselt koosolekuid. Igal töötajal on võimalus pausideks, vastavalt töö- ja puhkeaja seadusest, igal osakonnal on oma puhkeruum, kus on võimalused einestamiseks. Töökeskkond on vastavuses seadusandlusele, ettevõtet kontrollivad regulaarselt terviseamet, töökaitseamet, tervishoiuamet, päästeamet ning teised organid. (*ibid*, 2015)

Mitterahalisi boonuseid on ettevõtte töötajatele mitmeid ning töötingimused tunduvad olevat küllaldased, ent siiski eeldatakse, et töötajate rahulolu ning motivatsioon on madalad. Sellele viitab töösoorituse langus, mille tagajärjel on klientide kaebuste arv suurenenud.

Värskä Sanatoorium & Veekeskus asub Väike-Rõsna külas ning on üks suurematest tööandjatest antud piirkonnas. Töötajatele pakutakse mitmeid ettevõttesiseseid soodustusi, kuid konkreetne motivatsioonipakett puudub. Ettevõtte juhtkond arvab, et töötajate motivatsiooni ning rahulolu tase on langenud, kuna klientide kaebuste arv on suurenenud.

## 2.2. AS Värskas Sanatooriumi töörahulolu ja –motivatsiooni uuring

Järgnevalt annab lõputöö autor ülevaate uuringust. Kirjeldatakse uuringu eesmärki, uurimismeetodit, tuuakse välja uurigu periood ning lisaks eelnevale ka uuringu tulemused.

AS Värskas Sanatooriumis läbi viidud uuringu eesmärgiks oli välja selgitada personali motiveeritus ning rahulolu tööga, vastavalt uuringu tulemustele, teha parendusettepanekuid töörahulolu ja -motivatsiooni taseme tõstmiseks.

Uuringu meetodina kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Enimlevinud andmekogumismeetodiks töörahulolu ja –motivatsiooni uuringute puhul on küsimustik (Aziri 2011: 82). Andmete kogumiseks on koostatud küsimustik (vt. Lisa 1.), selle loomisel tugineti teooriale ja aluseks on võetud Spector'i 9-tahuline töörahulolu uuringu mudel, mis on kohandatud AS Värskas Sanatooriumis läbi viidava uuringu jaoks sobivaks. Autor valis Spector'i töörahulolu uuringu mudeli, sest see käsitleb olulisi tööeluvaldkondi, mis mõjutavad rahulolu ja motivatsiooni, näiteks Maslowi hierarhia tasemed ning samuti ka Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooria, millele on viidatud ka töö esimeses peatükis. Küsimustiku esimeses osas on 36 väidet, mis on omakorda jaotatud üheksasse plokki (Spector, 2001):

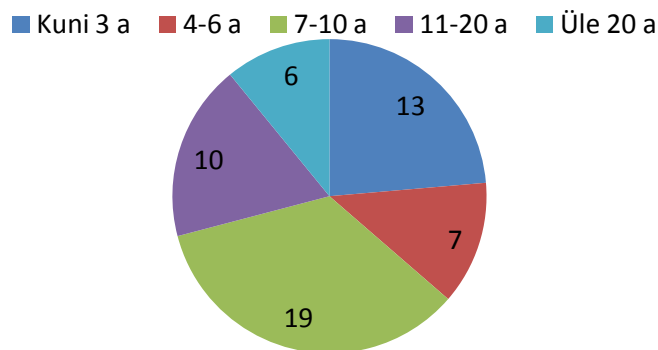
- tasustamine,
- arenguvõimalused,
- juhtimine,
- soodustused,
- tagasiside ja tunnustamine,
- töökorraldus ja –keskkond,
- kollektiiv,
- töö iseloom,
- infoliikumine.

Hinnangu andmiseks kasutati Likerti poolt 1932.a. väljatöötatud skaalat, mida peetakse üheks kõige usaldusväärsemaks hoiakute mõõtmise meetodiks (Spector, 2004: 574). Kasutati 4-palli skaalat, kus 4- olen nõus, 3- pigem olen nõus, 2- pigem ei ole nõus, 1- ei ole nõus, 0- ei oska vastata.

Uuringu teises osas on kaks avatud küsimust, milles esimeses paluti välja tuua motiveeritust suurendavad tegurid ning teises küsimuses paluti välja tuua rahulolu vähendavad tegurid. Küsimustiku lõpus oli vastajal võimalus jätta kommentaare.

Uuringu üldkogumiks ja valimiks on ettevõtte kõik 112 töötajat. Valimi liigiks on kõikne valim, kuna langeb kokku üldkogumiga. Uuring toimus ajavahemikul 9.-27.03.2015. Kuna kõik ettevõtte töötajad ei tööta igapäevaselt arvutiga ja neil ei pruugi olla e-posti aadressi ning ettevõttel pole ka oma sisevõrku, siis otsustati paber kandjal ankeetide kasuks. Lõputöö autor jagas ankeedid osakonniti laiali ning palus need täidetult, ümbrikusse pandult tagastada osakonna puhkeruumis asuvasse karp. Kokku jagati välja 112 ankeeti, millest tagastati 74, seega osales uuringus 66% üldkogumist.

Küsitluse autor soovis lisaks motivatsiooni ja töörahulolu teemalistele küsimustele teada ka vastajate sugu, tööstaaži ning osakonda, kus töötatakse. Küsitlusele vastanutest olid 65 naised ning ülejäänud 9 olid mehed. 74st vastajast 55 märkis ära oma tööstaaži (vt. joonis 2).



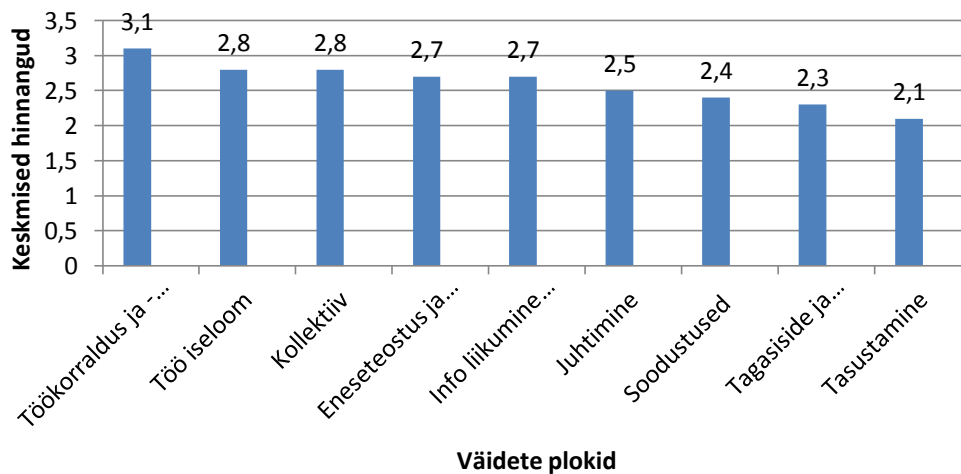
**Joonis 2.** Töötajate jaotus tööstaaži järgi (Autori koostatud)

13 töötajat on kuni 3 aastase töökogemusega antud ettevõttes, suurima osa (19 vastajat) moodustavad 7-10 aastase tööstaažiga inimesed, ettevõttes on ka 6 üle 20 aastase staažiga inimest, kellest mõned on töötanud AS Värskas Sanatooriumis üle 30 aasta. Sellisest tulemusest võib välja lugeda, et ettevõtte personal on küllaltki lojaalne ning töäjõu voolavus on madal, see võib olla tingitud ka ettevõtte asukohast.

Osakonntiti tuli vastuseid tagasi kõige enam ravilast (24 vastajat), hotellist (10 vastajat), veekeskusest (7 vastajat), toitlustusest (6 vastajat), teistest osakondadest oli vähem vastajaid ning ülejäänud 25 töötajat ei soovinud avaldada osakonda.

Andmete analüüsimiseks on kasutatud statistilist andmeanalüüsi Microsoft Exceli andmetöötlusprogrammis, kus leiti töörahulolu kategooriate miinimum, maksimum, standardhälve ja keskmised näitajad.

Järgnevalt tuuakse välja küsimustiku kategooriate keskmised hinnangud (vt. joonis 3).



**Joonis 3.** Küsimustiku kategooriate keskmised hinnangud (autori koostatud)

Kõige suurem rahulolu on AS Värskas Sanatoorium töötajatel töökorralduse ja keskkonnaga, mida hinnati 3,1 punktiga. Rahul ollakse ka töö iseloomu ning kollektiiviga,

nende väidete plokkide keskmiseks hinnanguks kujunes 2,8 punkti. Eneseteostus ja arenguvõimalused ettevõttes ning info liikumine ettevõttes said hinnanguks 2,7 punkti – seegi näitab rahulolu. 2,5 punkti sai väidete plokk juhtimise kohta. Personal on aga rahulolematu tagasiside ja tunnustamisega, mida hinnati – 2,3 punktiga, ning väga selget ja suurt rahulolematust näitab tasustamise grupp, mis sai keskmiseks hindeks 2,1 punkti.

Järgnevalt analüüsitakse küsimustiku igat kategooriat täpsemalt ning tuuakse välja väidete gruppide madalama ja kõrgeima hinnangu saanud väited, keskmised ja hälbed (vt tabel 3.).

**Tabel 3.** Küsimustiku kategooriate statistilised näitajad (Autori koostatud)

Kategooria	Min	Max	Standardhälve	Keskmine
1. Tasustamine	1,6	2,3	1,1	2,1
2. Eneseteostus ja arenguvõimalused	2,5	2,8	1,1	2,7
3. Juhtimine	2,3	2,8	1,1	2,5
4. Soodustused	2,2	2,6	0,9	2,4
5. Tagasiside ja tunnustamine	2,0	2,6	1,1	2,3
6. Töökorraldus ja -keskkond	2,9	3,3	0,8	3,1
7. Kollektiiv	2,1	3,5	0,9	2,8
8. Töö iseloom	2,3	3,4	1,1	2,8
9. Info liikumine ettevõttes	2,3	3,2	1,0	2,7

Küsimustiku 36 väidet olid jaotatud üheksasse plokki, millest esimene oli ”Tasustamine”. Antud plokk sai kokkuvõttes kõige kehvema hinde, milleks oli 2,1. Sellest võib järeldada, et personal ei ole rahul oma töö eest saadavate tuludega. Kõige madalamalt hinnati (1,6) väidet, mis hindas töötasu konkurentsivõimelisust teiste sarnaste ettevõtetega. Töötasu seost töökoormusega hinnati 2,2 punktiga. Standardhälve selles vastusteplokkis oli 1,1, mis näitab, et vastajate vastused varieerusid keskmisest 1,1 punkti võrra, see võib tuleneda sellest, et osakondades on erinev tasustamise süsteem.

Küsimustiku teiseks väidete plokiks oli "Eneseteostus ja arenguvõimalused", mida hinnati 2,7 punktiga. AS Värskas Sanatoorium personali meelest pakub nende töö neile põnevaid väljakutseid ning töötajad tunnevad, et nad õpivad tööjuures igapäevaselt midagi uut (2,8). Väide erialase täiendamise kohta, sai hindeks 2,6 punkti. 2,5 punkti tuli vastuseks väitele, mis oli samal ametikohal edasi töötamise kohta. Kokkuvõtlikult saab öelda, et AS Värskas Sanatoorium töötajad on pigem rahul eneseteostuse ning arenguvõimalustega oma töökohal. Ka selle väidete ploki vastajate vastused erinesid keskmisest 1,1 punktiga.

"Juhtimine" oli küsimustiku kolmandaks väidete plokiks, seda kategooriat hinnati 2,5 punktiga. Töö autor soovis teada, kui AS Värskas Sanatoorium töötajad ettevõtte juhtimisstiiliga. Ettevõtte töötajad on pigem rahul otsese ülemuse kompetentsusega (2,8), kuid rahulolematud ollakse ettevõtte juhtimisstiiliga (2,3). Väidetele "Ettevõtte väärtustab oma töötajaid" ja "Töötajate ideede ja ettepanekutega arvestatakse" andsid vastajad hinnanguks 2,5 punkti, mis näitab pigem rahulolu. Ka antud väidete ploki ei olnud kõik töötajad ühtsel arvamusel, hajuvuse näitajaks oli 1,1.

AS Värskas Sanatooriumi töötajad pole rahul kõikide ettevõttes pakutavate soodustustega, seda väidete ploki hinnati 2,4 punktiga. Personal nõustus, et ettevõtte pakub häid soodustusi ning nad on rahul pakutavatega (2,5), rahul ollakse ka koolitusvõimalustega (2,6). Selget rahulolematust näitab aga madalaima hinde saanud (2,2) ühisürituste piisavuse väide. Soodustuste puhul olid töötajad enam ühisel arvamusel, kui eelnevate ploki puhul, standardhälbeks oli 0,9.

"Tagasiside ja tunnustamine" väidete rühma hinnati 2,3 punktiga. Autor soovis teada, kuidas ollakse rahul tagasiside saamisega tehtud töö eest ning kas töötajad tunnevad, et neid tunnustatakse piisavalt. Selles ploki sai kõrgeima hinde 2,6 punkti väide "Minu ametialaseid edusamme hinnatakse juhtkonna poolt", 2,5 punktiga hinnati otseselt ülemuselt tagasiside saamise väidet, kõige madalama hinnangu, ehk rahul ei olda (2,0) juhtkonna poolse tunnustuse saamisega. Ploki viimaseks väiteks oli olulisus avaliku

tunnustuse kohta, mis sai samuti madala hinnangu 2,2 punkti, ehk töötajad ei pea väga oluliseks avalikku tunnustust. Standardhälve selle väidete ploki puhul oli 1,1, mis võib viidata erinevustele osakondades toimuvale.

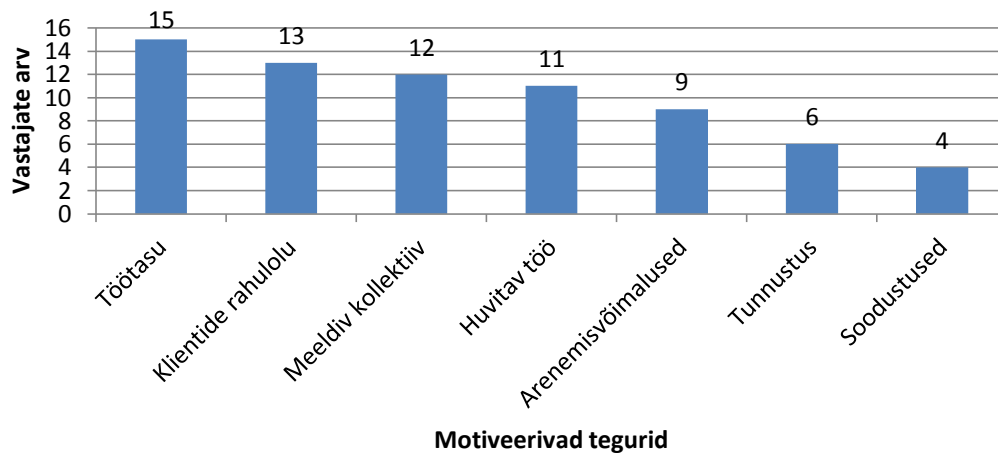
Väidete grupp "Töökeskkond ja –korraldus" sai kõige kõrgeima hinnangu, seda hinnati 3,1 punktiga. Selle väidete grupiga soovis autor teada, kui rahul on töötajad oma töötingimustega. Kõige rohkem ollakse rahul töö tegemiseks vajalike vahendite olemasoluga, mis sai keskmiseks hinnanguks, 3,3 punkti. Lisaks sellele väitele on personal rahul (3,2) ka lõuna- ja puhkepauside pidamise võimalikkuse ning töökoha turvalisusega. Selles väidetegrupis hinnati kõige madalamalt (2,9) väidet mugavate ning heade töötingimuste kohta. Kokkuvõtvalt saab väita, et AS Värskas Sanatoorium töötajad on rahul oma töökeskkonnaga. Antud väidete grupi puhul olid vastajad kõige enam üksmeelel, hajuvuse näitajaks on 0,8.

"Kollektiiv" väidete grupp sai keskmiseks hindeks 2,8 punkti ning kõige enim oldi rahul suhetega kolleegidega, mida hinnati 3,5 punktiga. Lisaks nõustuti ka sellega, ettevõttes valitseb positiivne tööõhkkond, mille hindeks kujunes 2,9 punkti. Nõustuti ka väitega (2,5), et ettevõttes valitseb ühtsustunne ja usaldus. Viimaseks selle grupi väiteks oli "Meeskonnas levib vähe kuulujutte" ning selle keskmiseks hindeks kujunes 2,1 punkti. Kuulujuttude levimine kollektiivis vähendab aga töötajate rahulolu. Kollektiivi väidete ploki hajuvuse näitajaks on 0,9, mis näitab pigem sarnast arvamust üle terve ettevõtte.

Eelviimaseks plokiks oli "Töö iseloom", mille keskmiseks hinnanguks kujunes 2,8 punkti, selle väidete grupiga soovis autor teada, kui rahul on töötajad oma igapäevase tööga. Ploki kõrgeim hinnang(3,4) anti väitele "Mul ei hakka tööl igav", suur osa personalist nõustus täielikult ka väitega "Minu tööülesanded on huvitavad" ning nii hinnati seda väidet 2,9 punktiga. Erialaste oskuste täiel määral kasutamine sai keskmiseks hinnanguks 2,7 punkti, kõige madalamalt (2,3) selles väidete plokis hinnati väidet töö väärtustamise kohta ettevõttes, mis näitab pigem rahulolematust. Standardhälveks on 1,1, mis viitab jällegi erinevatele arvamustele.

”Info liikumine ettevõttes” oli viimaseks väidete plokiks ning see sai keskmiseks hindeks, 2,7 punkti, selle väidete plokiga soovis töö autor teada, kas personal saab kogu vajaliku info kätte õigeaegselt ning kui rahulolev on töötajaskond info liikumise kiirusega. Töötajate rahulolu näitab tulemus 3,2 punkti, millega hinnati väidete gruppi ettevõtte regulaarsete ülevaadete andmisest tulemuste ja eesmärkide kohta. Lisaks ollakse pigem rahul ka (2,8) tööülesannete täitmiseks vajaliku info õigeaegse kätte saamise kohta. Madalamalt hinnati aga väidet ”Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuva kohta” (2,3) ning (2,4) ”Info liigub ettevõttes hästi ja on kergesti kättesaadav”. Hajuvusenäitajaks oli 1,0 antud väidete plokil.

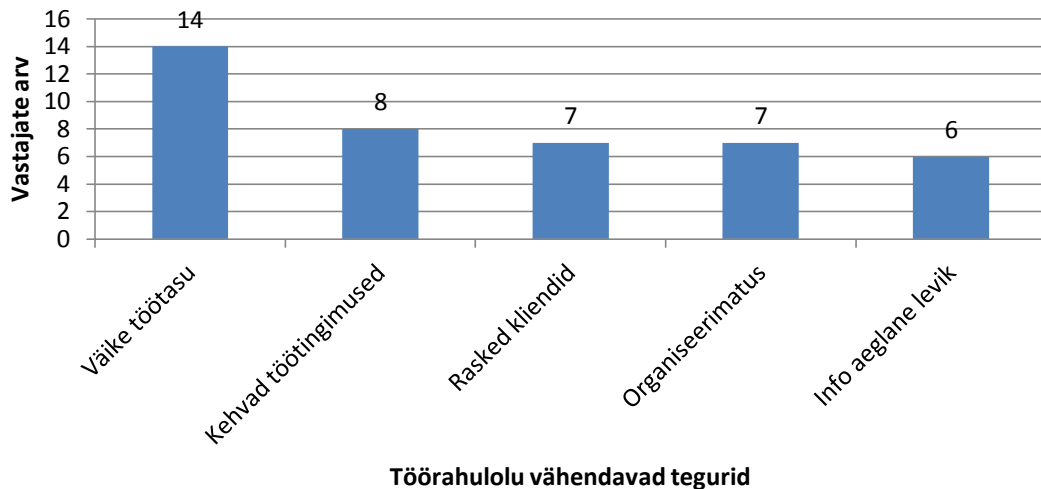
Küsimustiku teises osas oli vastajatel võimalik läbi avatud küsimuste tuua välja neid motiveerivad tegurid ning töörahulolu vähendavad tegurid. Motiveerivate teguritena (vt. joonis 4) toodi välja töötasu (15 vastajat), klientide rahulolu (13 vastajat), meeldiv kollektiiv (12 vastajat) ja meeldiv või huvitav töö (11 vastajat). Lisaks nendele erialane arenemisvõimalus (9 vastajat), tunnustus (6 vastajat) ja soodustused (4 vastajat). Märgiti ära ka töökoha asukoht, ettevõtte hea maine ja paindlik graafik.



**Joonis 4.** Personali motiveerivad tegurid (Autori koostatud)

Töörahulolu vähendavate teguritena (vt. joonis 5) tõid AS Värskas Sanatooriumi töötajad välja väikse töötasu (14 vastajat), kehvad töötingimused (8 vastajat), rahulolematud ja

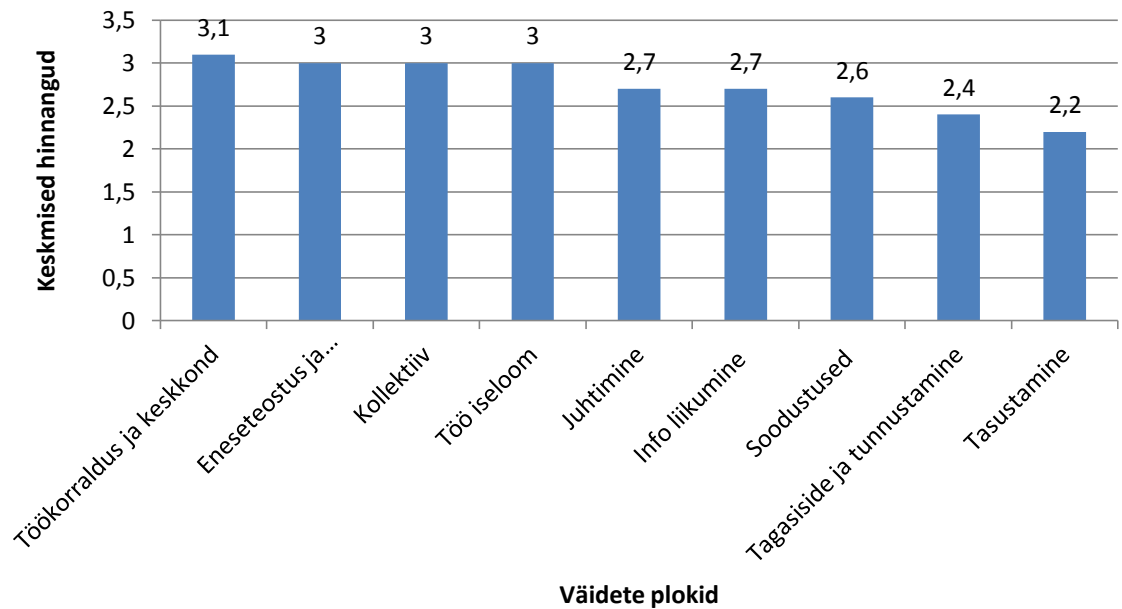
rasked kliendid (7 vastajat), organiseerimatus – näiteks hägused juhised (7 vastajat), lisaks veel vähese ja aeglase info levimise (6 vastajat). Märgiti ära ka liiga pingeline töö, suur töökoormus, kuulujutud ja usaldamatus. Veel toodi välja töörahulolu vähendavate teguritena pikad tööpäevad pühapäeviti, otsustesse mittekaasamine, suhted kolleegidega. Samuti vähendavad töörahulolu suur vastutus, töö pole väärtustatud, ei saa rakendada oma oskusi täiel määral ning liigne dokumenteerimine, mis otseselt kliente ei abista.



**Joonis 5.** Tööraahulolu vähendavad tegurid (Autori koostatud)

Järgnevalt analüüsitakse saadud tulemusi osakondade kaupa. Analüüsitakse vaid hotelli, ravila, veekeskuse ning toitlustuse osakondi, sest teistest osakondadest ei tulnud piisavalt vastuseid.

Ravi osakonnast laekus vastuseid 24, kõik vastajad olid naised ning tööstaaž varieerus kahest kuni 27 aastani, keskmiseks tööstaažiks oli 11,4 aastat. Joonisel 5 on välja toodud ravi osakonna vastajate keskmised hinnangud väidete plokkidele.



**Joonis 5.** Ravi osakonna keskmised hinnangud (Autori koostatud)

Uuringu tulemustest selgus, et ravi osakonna personal on rahul kolme väidete plokiga, nendeks on töökorraldus ja keskkond, mis sai keskmiseks hindeks 3,1 punkti, seejärel eneseteostus ja arenguvõimalused (3,0) ning rahul ollakse ka töö iseloomu ning kollektiiviga (3,0). 2,7 punkti tuli keskmiseks hinnanguks väidete plokkidel juhtimine ning info liikumine ettevõttes, soodustuste keskmiseks näitajaks tuli 2,6 punkti ning pigem ei olda rahul tagasiside ja tunnustamisega (2,4) ning kõige madalama keskmise hinnangu andsid töötajad töötasu väidete plokile (2,2).

Ravi osakonna kõige madalama keskmise hinde sai töö tasustamise väidete plokk (2,2), mis näitab selget rahulolematust töö eest saadavate tuludega ravi osakonna personali seas. Ravila töötajate meelest ei ole nende töötasu konkurentsivõimeline (2,0), ning nende töötasu ei vasta teadmistele ja oskustele (2,2). Pigem ei olda nõus ka väidetega "Minu töötasu on sõltuvuses töökoormusega" ning "Minu töö on õiglaselt tasustatud" (2,4). Eneseteostus ja arenguvõimalused said keskmiseks hinnanguks ravi osakonna poolt 3,0 punkti. Antud väidete plokist sai kõige madalama hinnangu väide "Olen saanud end erialaselt piisavalt täiendada" (2,9), pigem ollakse nõus väidetega põnevate väljakutsete

kohta tööjuures ning, et personal tunneb, et nad õpivad igapäevaselt midagi uut. Kõrgeim keskmine hinnang tuli väitele "Olen kindel, et töötan ka edaspidi oma töökohal" (3,1). Juhtimise kategooria keskmiseks hinnanguks kujunes ravi osakonnas 2,7 punkti. Kõige kõrgema hinnangu (3,0) selles väidete plokis sai väide ülemuse kompetentsuse ning eeskujuks olemise kohta. Personal hindas rahulolu praeguse juhtimisstiiliga 2,8 punktiga. Madalamalt hinnati aga väiteid "Ettevõtte väärtustab oma töötajaid" (2,4) ja "Töötajate ideede ja ettepanekutega arvestatakse" (2,4).

Soodustuste väidete ploki hinnati ravi osakonnas 2,6 punktiga. Kõrgeim keskmine hinne (2,6) tuli väitele "Ettevõtte pakub koolitusi ning võimalus arenemiseks". 2,7 punkti tuli keskmiseks hindeks väitele "Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustustega", ühisürituste piisavusele anti keskmiseks hindeks 2,3 ning 2,5 punkti tuli väitele "Ettevõtte pakub oma töötajatele häid soodustusi".

Tagasiside ja tunnustamine ploki keskmiseks hinnanguks ravi osakonnas kujunes 2,4. Madalaimad hinnangud (2,3) selles väidete plokis tulid väidetele ametialaste edusammude hindamise kohta juhtkonna poolt ning juhtkonna poolse tunnustusega töötulemuste eest. 2,4 punktiga hinnati väidet tehtud töö eest saadava tagasiside kohta ning 2,5 punktiga hinnati väidet olulisuse kohta avalikult tunnustada saada.

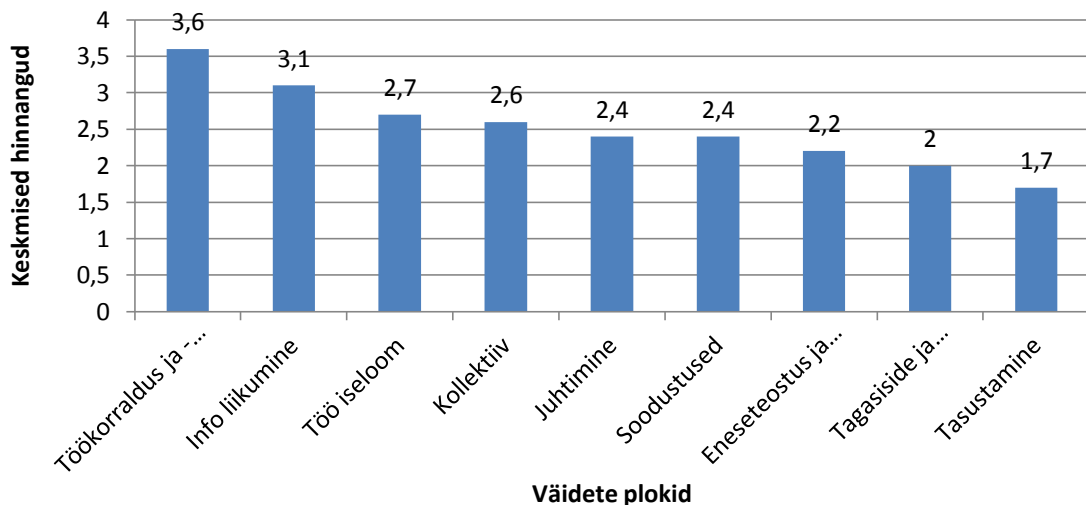
Töökorralduse ja –keskkonnaga on ravi osakonna töötajad kõige enam rahul, seda väidete ploki hinnati 3,1 punktiga. Kõrgeimad hinded (3,4) said väited töökoha turvalisuse ning võimaluse puhke- ja lõunapausideks kohta. 3,1 punktiga hinnati väidet, et töö on ettevõttes väärtustatud, madalaima hinde (2,9) sellest väidete plokist sai väide mugavate ning heade töötingimuste kohta.

Kollektiivi keskmiseks hindeks andsid ravi osakonna töötajad 3,0 punkti. Töötajate meeles valitseb ettevõttes positiivne tööõhkkond (3,0) ning oma suhteid kolleegidega peetakse heaks (3,6), töötajate meelest valitseb ka ettevõttes ühtsustunne ja usaldus (3,0). Nõus ei olda aga väitega, et ettevõttes levib vähe kuulujutte (2,5).

Töö iseloomu keskmiseks hindeks ravi osakonnas kujunes 3,0 punkti. Töötajad nõustusid väidetega, et töö on huvitav (3,2) ja töö ei hakka igav (3,5). Pigem nõustutakse (2,9) ka väitega, et töötajad saavad oma oskusi täiel määral rakendada). Rahulolematud(2,5) ollakse aga töö väärtustamisega ettevõttes.

Info liikumist ettevõttes hindas ravi osakond keskmiselt 2,7 punktiga. Töötajad nõustusid(3,0) väitega, et ettevõte annab regulaarset ülevaadet tulemustest ja eesmärkidest, rahul ollakse ka tööülesannete täitmiseks vajaliku info õigeaegse kätte saamisega (2,8). Rahulolematust näitavad aga info hea liikumine ja kättesaadavus (2,5) ning info piisavus ettevõttes toimuva kohta (2,3).

Majutuse osakonnast oli vastajaid 10, kõik vastajad olid naised ning nende tööstaaž varieerus 1.-19. aasta vahel, keskmiseks tööstaažiks oli 8,4 aastat. Keskmised tulemused väidete plokkidele on nähtavad joonisel nr 6.



**Joonis 6.** Majutuse osakonna keskmised hinnangud väidete kategooriatele (Autori koostatud)

Töötajate rahulolu näitab kõige kõrgemalt hinnatud (3,6) töökorralduse ja -keskkonna väidete plokk, rahul on majutuse osakonna töötajad ka info liikumisega ettevõttes (3,1).

Töö iseloomu hinnati 2,7 punktiga, 2,6 punkti sai kollektiivi väidete plokk ning rahulolematud on töötajad juhtimise ja soodustustega (2,4), eneseteostuse ja arenemise võimalustega (2,2), tagasiside ja tunnustamisega (2,0) ning kõige rahulolematud töö eest saadavate tasudega (1,7).

Tasustamisega (1,7) on majutuse osakonna töötajad rahulolematud. Personali meelest ei ole nende töö õiglaselt tasustatud (2,0), samuti ei vasta töötasu teadmiste ja oskustele (2,1). Töötasu ei ole sõltuvuses töökoormusega (1,9) ning töötajate palk ei ole konkurentsivõimeline (0,9).

Eneseteostustuse ja arenguvõimalustega pole samuti hotelli töötajad kokkuvõttes rahul (2,2). Töötajad ei ole kindlad, et töötavad antud töökohas ka edaspidi (1,4), hotelli personalile ei paku nende töö piisavalt põnevaid väljakutseid (2,2). 2,5 punktiga hinnati väidet "Tunnen, et õpin igapäevaselt töökohal midagi uut" ning 2,7 punktigaväidet "Olen saanud end erialaselt täiendada".

Ka juhtimise valdkond sai madala keskmise hinnangu (2,4). Kõige rahulolematud on hotelli personal ettevõtte juhtimisstiiliga (1,8), töötajate meelest ei arvestata nende ettepanekutega (2,1). Personal pigem nõustub väitega, et nende otsene ülemus on oma töös kompetentne (3,0). Väide "Ettevõtte väärtustab oma töötajaid" sai keskmiseks hinnanguks 2,8 punkti.

Samaväärse hinnangu juhtimisega andis hotelli personal ka soodustuste väidete grupile (2,4). Töötajad ei ole rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustustega (2,2) ning nende meelest ei korraldata piisavalt ühisüritusi (2,2). Madala hinnangu sai ka koolituste pakkumise väide (2,4). Kõige kõrgemalt hinnati selles väidete plokis väidet "Ettevõtte pakub oma töötajatele häid soodustusi", selle hindeks kujunes 2,8 punkti.

Hotelli personal ei ole rahul ka tagasiside ja tunnustamisega kokkuvõttes (2,0). Antud väidete plokis pigem nõustuti ning näidati rahulolu vaid ühe väite suhtes, selleks oli otseselt ülemuselt tagasiside saamine (3,1), töötajate meelest ei hinnata nende ametialaseid

edusamme (1,4), rahul ei olda ka juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest (1,7).

Kõige enam olid hotelli töötajad rahul (3,6) töökorralduse ning –keskkonnaga. Personali meelest on neil võimalus puhke ja –lõunapausideks (3,9), neil on töö tegemiseks vajalikud töövahendid alati kättesaadavad (3,7). Hotelli personalil on mugavad ning head töötingimused (3,4) ja nad tunnevad end töökohas turvaliselt (3,4).

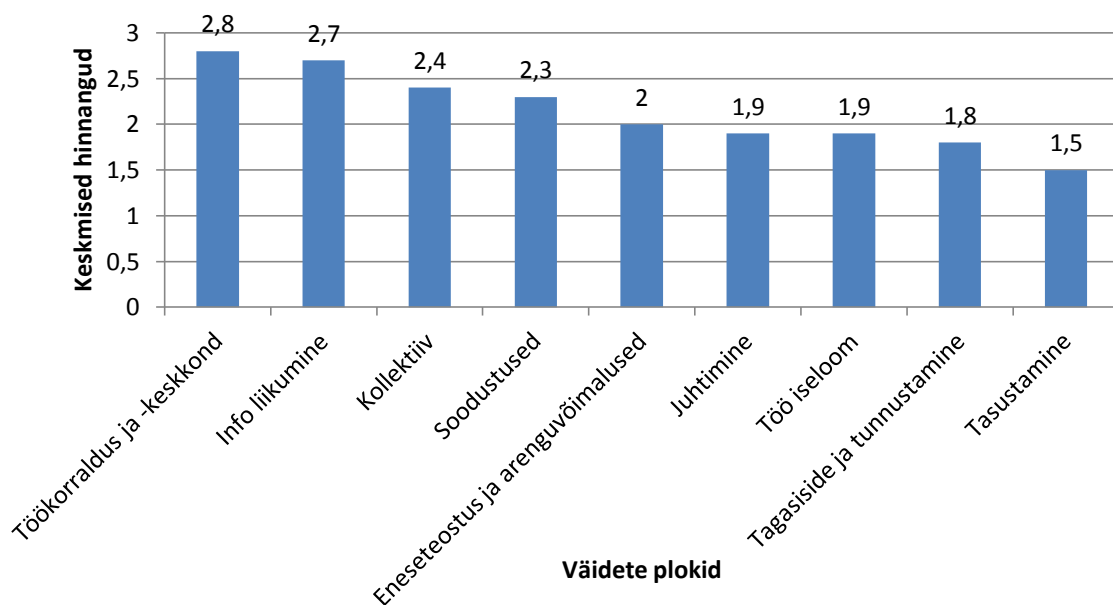
Kollektiivi väidete plokile andsid hotelli töötajad hindeks 2,6 punkti. Kõige enam (3,6) nõustuti väitega ”Minu suhted kolleegidega on head”, lisaks sellele arvati ka, et ettevõttes on positiivne õhkkond (2,9). Hotelli töötajate meelest ei valitse ettevõttes ühtsustunne ja usaldus (2,0) ning meeskonnas levib kuulujutte (2,0).

Töö iseloomu keskmiseks hindeks majutuse osakonnas kujunes 2,7 punkti. Töötajate meelest ei hakka neil tööl igav (3,7) ning töö võimaldab neil erialaseid oskusi täiel määral rakendada (3,1). ”Minu tööülesanded on huvitavad” väite keskmiseks hinnanguks kujunes 2,4 punkti, ning töötajate meelest ei ole nende töö ettevõttes väärtustatud (1,7).

Info liikumine ettevõttes väidete ploki keskmiseks hindeks on 3,1, mis näitab pigem rahulolu majutuse osakonna personali seas. Töötajate meelest saavad nad regulaarselt ülevaateid tulemustest ja eesmärkidest (3,6), personal saab ka tööülesannete täitmiseks vajaliku info õigeaegselt kätte (3,1) ning üldiselt liigub ettevõttes info hästi (3,1), kõige madalama hinnangu (2,6) antud väidete plokis sai väide ”Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuva kohta”.

Veekeskusest oli vastajaid seitse, nendest kolm olid mehed ning neli naised. Tööstaaž varieerus 2.-9. aasta vahel, keskmiseks tööstaažiks oli 4,8 aastat. Veekeskuse töötajate keskmisi hinnanguid väidete plokkidele kajastab joonis nr 7. Kõige kõrgemalt hinnati töökorralduse ja –keskkonna väidete ploki, mille keskmiseks hindeks kujunes 2,8 punkti. Info liikumist ettevõttes hinnati 2,7 punktiga ning kollektiivi 2,4 punktiga, 2,3 punkti sai

soodustuste väidete grupp. Selget rahulolematust näitavad aga 2 punktiga hinnatud eneseteostus ja arenguvõimalused väidete plokk, sellest madalama hinde (1,9) sai juhtimise grupp. Rahul ei olda ka töö iseloomuga (1,9), tagasiside ja tunnustamisega (1,8) ning kõige suurem rahulolematust valitses tasustamise väidete plokkis (1,5)



**Joonis 7.** Veekeskuse töötajate keskmised hinnangud väidete kategooriatele (Autori koostatud)

Veekeskuse töötajad on kõige rahulolematud tasustamise väidete plokkiga (1,5). Vastajate arvates ei ole nende töö õiglaselt tasustatud (1,9), nende töötasu ei vasta teadmiste ja oskustele (1,6), töötasu pole sõltuvuses töökoormusega (1,4) ning töötasu pole konkurentsivõimeline (1,0).

Eneseteostuse ja arenguvõimaluste väidete plokk sai veekeskuse töötajatelt keskmiseks hindeks 2,0, mis näitab rahulolematust selle tööelu valdkonnaga. Töötajate meelest ei ole saanud nad end erialaselt piisavalt täiendada (2,0) ning nende töö ei paku neile põnevaid väljakutseid (2,0). Vastajad veekeskusest tunnevad, et nad ei õpi töökohal igapäevaselt midagi uut (2,1) ja nad ei ole kindlad, kas töötavad antud kohas ka edaspidi edasi (2,0).

Veekeskuse töötajad ei ole rahul ettevõtte juhtimisega (1,9). Personali meelest ei väärtusta ettevõtte oma töötajaid (2,0) ning töötajate ettepanekutega ja ideedega ei arvestata (2,0). Rahul ei olda ka ettevõtte juhtimisstiiliga (1,7) ja pigem ei nõustata sellega, et nende ülemus on oma töös kompetentne ning eeskujuks teistele (2,0).

Soodustuste väidete ploki keskmiseks hinnanguks kujunes veekeskusest vastanute seas 2,3 punkti. 2,3 punktiga hinnati väiteid heade soodustuste, ühisürituste ning ettevõtte poolt pakutavate soodustuste kohta. 2,4 punkti tuli keskmiseks hindeks väitele "Ettevõtte pakub koolitusi ning võimalusi arenemiseks".

Tagasiside ja tunnustamise väidete ploki hinnati kokkuvõttes madalalt 1,8 punktiga. Töötajad ei saa piisavalt tagasisidet tehtud töö eest (2,1), lisaks sellele ei hinnata ka nende ametialaseid edusamme juhtkonna poolt (1,6), vastanud ei ole rahul ka juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest (1,6).

Töökorraldus ja –keskkond sai veekeskusest vastanute seast kõige kõrgema keskmise hinde väidete plokkide seast (2,8). Töötajad pigem tunnevad end töökohas turvaliselt (3,0) ja neil on töö tegemiseks olemas vajalikud vahendid (3,1). "Mul on võimalus lõuna ja puhkepausideks" väite keskmiseks hindeks tuli 2,7. Töötajad pole aga rahul töötingimustega ettevõttes (2,3).

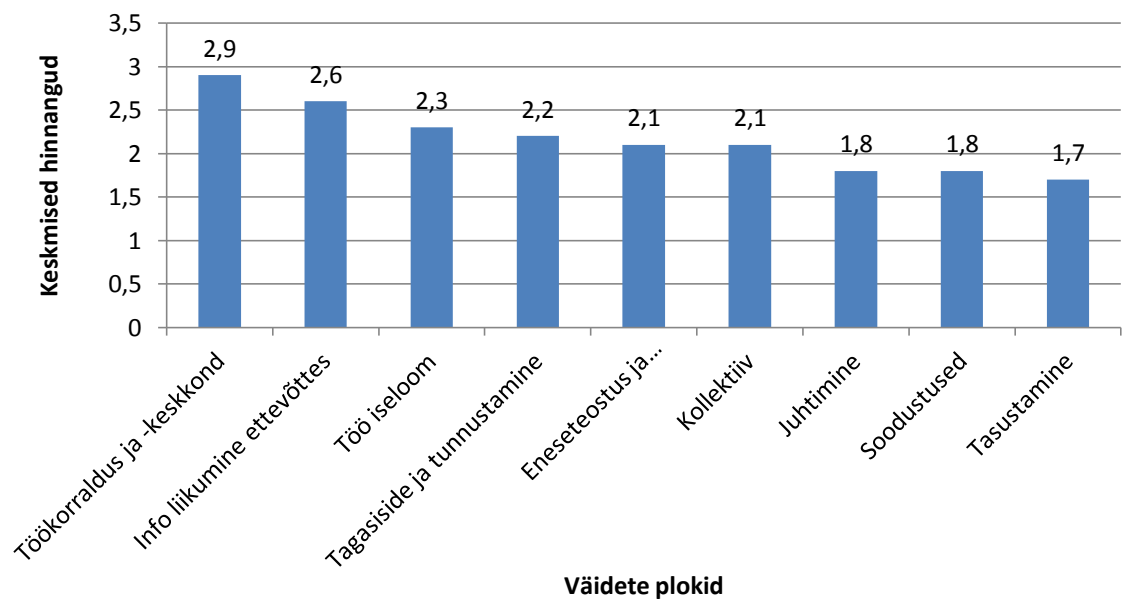
Kollektiivi väidete grupi keskmiseks hindeks kujunes veekeskusest vastajate seast 2,4 punkti. Veekeskuse personali meelest on nende suhted kolleegidega head (3,4), ning enamuse meelest on töökohas positiivne tööühkkond (2,9). Seevastu arvatakse aga, et ettevõttes ei valitse ühtsustunne ja usaldus (2,1) ning et firmas levivad kuulujutud (1,3).

Töö iseloom on üks väidete plokk, mis sai väga madala keskmise hinnangu (1,9) ning see näitab rahulolematust veekeskuse töötajate seas. Töötajad nõustusid vaid ühe väitega – neil ei hakka tööl igav (3,1). Töötajate meelest ei ole nende tööülesanded huvitavad (1,4), töö ei

ole ettevõttes väärtustatud (1,4) ning töö ei võimalda ka erialaseid oskuseid täiel määral rakendada (1,7).

Info liikumist ettevõttes hindased veekeskuse töötajad keskmiselt 2,7 punktiga. Töötajad nõustuva väidetega, et nad saavad tööks vajaliku info õigeaegselt kätte (3,1) ning et ettevõtte annab regulaarseid ülevaateid tulemustest ja eesmärkidest (3,4). Seevastu info liikumist hinnati väga madalalt, 2,1 punktiga ning samuti ka info olemasolu ettevõttes toimuva kohta (2,0)

Toitlustuse osakonnast oli vastajaid 6, kõik olid naised ning nende tööstaaž varieerus kahe kuni kahekümne aasta vahel, keskmiseks tööstaažiks oli 9,8 aastat. Kõige kõrgemalt hindasid (vt. joonis 8.) toitlustuse osakonna vastajad töökorralduse ja –keskkonna väidete ploki, mille keskmiseks hinnanguks kujunes 2,9 punkti. Sellele järgnes 2,6 punktiga info liikumine ettevõttes.



**Joonis 8.** Toitlustuse osakonna keskmised hinnangud väidete kategooriatele (Autori koostatud)

Töö iseloomuga pigem ei olda rahul, selle keskmiseks hindeks andsid toitlustuse osakonna vastajad 2,3 punkti ning rahulolematust näitavad ka tagasiside ja tunnustamise- (2,2),

eneseteostuse ja arenguvõimaluste- (2,1), kollektiivi- (2,1), juhtimise- (1,8), soodustuste- (1,8) ja ka tasustamise väidete plokkidega (1,7).

Nagu ka teiste osakondade puhul, on ka toitlustuse osakonna töötajad kõige rahulolematud tasustamisega ettevõttes (1,7). Vastajate meelest ei ole nende töö õiglaselt tasustatud (2,2) ning see ei vasta ka teadmistele ja oskustele (2,0), töötasu ei ole sõltuvuses töökoormusega (1,7) ning töötasu pole konkurentsivõimeline (1,0).

Eneseteostuse ja arenguvõimaluste väidete ploki keskmiseks hindeks kujunes toitlustuse osakonna vastajate seas 2,1 punkti. Töötajad pole kindlad, et töötavad samas kohas ka edaspidi (1,3) ning nende töö ei paku neile põnevaid väljakutseid (2,3), ka erialaselt täiendada ei ole töötajad end piisavalt saanud (2,3). Väitele "Tunnen et õpin igapäevaselt midagi uut oma töökohal" andsid vastajad keskmiseks hindeks 2,5 punkti.

Järgmiseks väidete plokiks oli "Juhtimine", mille keskmiseks hinnanguks kujunes toitlustuse osakonna vastajate seas 1,8 punkti, mis näitab rahulolematust ettevõtte juhtimisega. Töötajate meelest ei väärtusta ettevõtte oma töötajaid (1,8) ning nende ideede ja ettepanekutega ei arvestata (1,7), töötajad ei ole rahul ettevõtte juhtimisstiiliga (1,7) ning otsene ülemus ei ole oma töös kompetentne ja eeskujuks teistele (1,8).

Ka soodustuste valdkonnaga pole toitlustuse osakonna töötajad rahul, selle väidete ploki keskmiseks hinnanguks tuli 1,8 punkti. Kõige madalam keskmine hinnang kujunes väitele "Ettevõtte pakub oma töötajatele häid soodustusi" (1,3), see näitab selgelt, et toitlustuse osakonna töötajad ei ole rahul soodustustega, mida neile pakutakse. Antud osakonna töötajate vastustest selgus ka, et nende meelest ei korraldata ettevõttes piisavalt ühisüritusi (2,0) ning ettevõtte ei paku koolitusvõimalusi (2,2), töötajad ei ole rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustustega (1,8).

Tagasiside ja tunnustamise keskmiseks hindeks toitlustuse osakonnas kujunes 2,2 punkti. Kõige kõrgemalt hinnati väidet, et otseselt ülemuselt saadakse piisavalt tagasisidet tehtud

töö eest (2,8). Samas aga töötajate meelest ei hinnata nende edusamme juhtkonna poolt (1,7) ning personal ei ole rahul juhtkonna poolse tagasisidega heade töötulemuste eest (2,0).

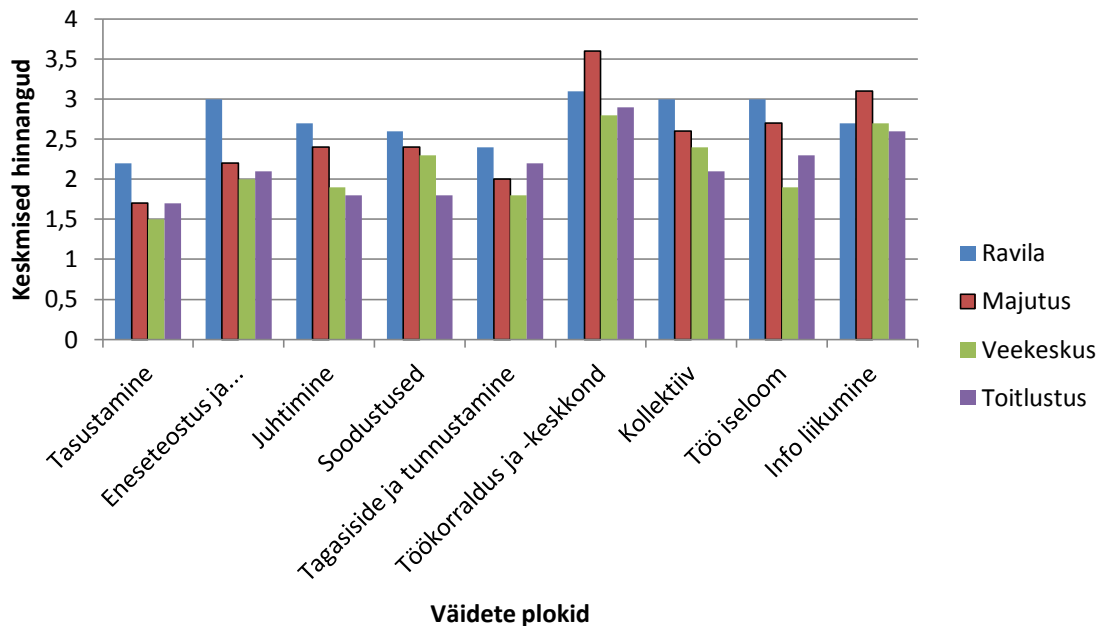
Töökorraldus ja –keskkond sai keskmiseks hindeks 2,9 punkti, mis näitab pigem rahulolu antud tööelu valdkonnaga ettevõttes toitlustuse osakonna poolt. Kõige kõrgemalt hinnati väidet töö jaoks vajalike töövahendite kättesaadavuse kohta, mille keskmiseks hinnanguks tuli 3,3 punkti. Lisaks sellele töötajad pigem tunnevad end töökohas turvaliselt (2,8) ning neil on võimalus lõuna- ja puhkepausideks (2,8). Kõige madalama keskmise hinnangu väidete ploki väidetest sai ”Ettevõttes on mugavad ning head töötingimused” (2,6).

Väidete kategooria ”Kollektiiv” sai keskmiseks hinnanguks 2,1 punkti, mis näitab rahulolematust. Töötajate meelest levib meeskonnas kuulujutte (1,7) ning puudub ühtsustunne ja usaldus (1,8), madala hinnangu sai ka väide positiivse tööõhkkonna kohta (2,4). Kõrgeima hinnangu sai väide ”Minu suhted kolleegidega on head” (2,7).

Töö iseloomu keskmiseks hinnanguks tuli 2,3 punkti, mis näitab pigem rahulolematust antud valdkonnaga. Kõige kõrgeima hinnangu, ehk enim nõustuti väitega, et tööl ei hakka igav, mille keskmiseks hindeks tuli 3,2 punkti. Teiste väidetega pigem ei nõustunud – ”Minu tööülesanded on huvitavad” (2,3), ”Minu töö võimaldab mul erialaseid oskusi täiel määral rakendada” (2,2) ning kõige suuremat rahulolematust näitas 1,7 punkti keskmiseks hinnanguks saanud väide ”Minu töö ettevõttes on väärtustatud”.

Info liikumist ettevõttes hinnati keskmiselt 2,6 punktiga. Toitlustuse osakonna vastajate meelest ei liigu info ettevõttes hästi ning pole kergesti kättesaadav (1,8), samuti pole töötajatel piisavalt infot ettevõttes toimuva kohta (2,0). Kõrgeimalt hinnati selles väidete ploki väidet tulemuste ja eesmärkide regulaarsete ülevaadete kohta (3,3). Pigem rahul ollakse ka tööülesannete täitmiseks vajaliku info õigeaegse kätte saamisega (2,8).

Osakondade lõikes (vt. joonis 9) on kõige rahulolevamad ravila töötajad ning kõige rahulolematud veekeskuse ja toitlustuse osakondade töötajad.



**Joonis 9.** Osakondade keskmised hinnangud väidete kategooriatele (Autori koostatud)

Töötajate vastused osakondade lõikes on mõnevõrra sarnased, kuid samas erinevad ning kõikuvad, üheks põhjuseks võib olla erinevad töötingimused ja töökeskkond osakondades ning erinev palga määr. Tööstaaži järgi liigitades uuringule vastajate vastustes suuri erinevusi ei märganud, pigem olid väidete keskmised hinnangud sarnased, kui erinevad.

### 2.3. Töörahulolu ja –motivatsiooni uuringu järeldused ja ettepanekud

Töörahulolu ja –motivatsiooni mõjutavad erinevad tegurid ning eelkõige tuleb arvestada seda, et inimesed on erinevad, seetõttu ei pruugi samad tegurid mõjuda motiveerivana ja rahulolu suurendavana kõigile inimestele, mõnda motiveerib teatud tegur rohkem, kui teised. Sellest, kui motiveeritud ning rahulolev on personal, sõltub osaliselt ka ettevõtte areng ning edukus, seega on iga ettevõtte juhi ülesandeks välja selgitada töötajate motivatsiooni ning rahulolu tase, ja vajadusel teha korrektuurid, et seda taset tõsta.

Väraska Sanatoorium & Veekeskuses läbiviidud uuringu põhjal võib väita, et töörahulolu tase erinevates tööelu valdkondades on kõikuv, kuid kokkuvõttes keskpärane. Kõrgeima hinnangu pälvis rahulolu töökorralduse ja keskkonnaga, töötajatel on vajalikud töövahendid alati kättesaadavad ning nad tunnevad end töökohas turvaliselt. Seega saab väita, et Maslowi püramiidi madalaima astme üks osadest on tagatud. Lisaks töökorralduse valdkonnale saavutasid rahuldavad tulemused ka töö iseloomu-, kollektiivi-, eneseteostuse ning arenguvõimaluste- ja info liikumise kategooriad. Tulemused on küll osakontit kõikuvad – kõige suuremat rahulolematust antud valdkondadega näitas toitlustuse osakond.

Küllaltki madalalt hinnati ettevõtte juhtimisega seotud väidete plokki, mis kogus keskmiseks hinnanguks 2,5 punkti. Osakondade lõikes näitasid suurimat rahulolematust antud kategooriaga veekeskuse ning toitlustuse osakonnad, kelle meelest nende tööd ettevõttes ei väärtustata, ning samuti ei arvestata töötajate ideede ja ettepanekutega. Erinevad uuringud näitavad, et kui ülemused näitavad töötajate käekäigu suhtes huvi üles ning on toetavad, siis töötajad panustavad oma töösse rohkem ning on motiveeritumad (Kang jt. 2015: 69).

Kõige suurem rahulolematust valitses ettevõtte poolt pakutavate soodustuste-, tagasiside ja tunnustamise ning töö eest saadavate tasude osas. Osakondade lõikes oli soodustustega kõige vähim rahulolevad toitlustuse osakonna töötajad, kelle meelest ei korraldata piisavalt ühisüritusi ning ettevõtte poolt pakutavad soodustused pole piisavad. Kuna enamus töötajaid on ettevõttes töötanud juba pikka aega, võib olla üheks soodustustega rahulolematuse põhjuseks see, et töötajaid enam ei motiveeri samad soodustused, mis neid motiveerisid alguses. Ettevõtte poolt pakutavad soodustused on üheks suureks motivatsiooniks ning rahulolu tõstmise allikaks, kuid soodustused peavad olema personalile piisavalt atraktiivsed, et need töötajaid tõeliselt motiveeriks (Miculic jt, 2013: 57). Soodustused kuuluvad aga Maslowi hierarhia alumisele astmele, ehk see valdkond peaks olema kindlasti rahuldatud, et saaks tekkida rahulolu ka kõrgemate astmete valdkondadega.

Tagasiside ja tunnustuse osas näitasid kõige suuremat rahulolematust veekeskuse osakonnast vastajad, kelle meelest ei saa nad tagasisidet ega tunnustust tehtud töö eest, lisaks ei hinnata nende ametialaseid edusamme. Inimene ei ole ise alati võimeline objektiivselt hindama oma töö tulemuslikkust, seetõttu võib töötajal jääda mulje, et ta ei tööta küllalt hästi. Teiste hinnang tehtud tööle on väga tähtis ja juhid peaksid märkama ja kiitma head tööd, et töötajatel tekiks soov veelgi paremini töötada. Töötajate tunnustamine tõstab nende enesehinnangut ning rahulolu, kõrgema enesehinnanguga töötajatel töösooritus paraneb ning nad on oma tööle rohkem pühendunud, leiavad Arnolds ja Boshoff (2002) oma uuringus. Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooria kohaselt on just tunnustamine üheks motivatsiooni kõrgendamise viisiks.

Töö eest saadavate tasude väidete plokk sai kõikide osakondade lõikes ning ka kokkuvõttes uuringus kõige madalama tulemuse. Töötajate meelest ei ole nende palk konkurentsivõimeline ning töö pole õiglaselt tasustatud, samuti pole töötasu sõltuvuses töökoormusega. Raha on üks oluline motivaator, kuid see ei kõrgenda motivatsiooni pikaajaliselt. Töötasu on vajaduste hierarhia kõige madalama astme vajadus ning see peaks olema rahuldatus, et tagada töötaja täielikku rahulolu nii eraelus kui ka töökohas (Sadri jt, 2011: 45).

Järgnevalt toob töö autor välja omapoolsed ettepanekud töörahulolu ja –motivatsiooni tõstmiseks ettevõttes. Töötajate motiveerimisel on võimalik kasutada rahalisi ning mitterahalisi motivaatoreid, ettevõtetel ei pruugi olla aga kehvade majandusnäitajate tõttu ressursse, et töötajaid rahaliselt motiveerida. Rahaline motivatsioon ei pruugi olla ka pikaajaline püsiv motivaator, seetõttu oleks oluline mitterahaliste motivaatorite efektiivne kasutamine.

Töötasu sai madalaima keskmise hinnangu uuringus osalejatelt. Tänapäeval peaks töötaja palk katma ära mitte ainult inimese põhivajadused, vaid võimaldama ka kasutada teisi hüvesid. Hotellimajanduses on ühed madalaimad palgad üldse ning uue valitsuse poolt vastuvõetav majutusasutuste käibemaksumäära tõus seniselt üheksalt protsendilt 21%-le

võib tulevikus olukorda veelgi kehvendada. Uuringust selgus, et töötajate meelest ei ole töötasu sõltuvuses töökoormusega, töö autor soovib üle vaadata töötajate palgasüsteemi ning töökoormustele vastavuse ning teha korrektureid, võimalusel siduda töötasu tulemustega ning tööstaažiga. Samuti võiks juhtkond olla kindel, kas töötajad teavad, mille alusel neile palka makstakse ning vajadusel informeerida neid palgasüsteemist, et kõik töötajad teaksid, kuidas kujuneb välja nende palganumber ning mille eest täpsemalt neile makstakse. Kui töötajate töökoormus on suurenenud või on palutud töötajal teha lisatööd, võiks tööandja töötaja tehtud pingutust väärtustada ning ära märkida selle.

Uuringu tulemustest selgus, et töötajad ei ole rahul tagasiside ja tunnustamisega. Autor teeb ettepaneku töötajaid rohkem tähele panna, ning neid tunnustada heade töötulemuste eest. Töötajaid on võimalik tunnustada kirjalikult ning suuliselt. Suuline tunnustamine võib aset leida privaatset ülemuselt otse töötajale või avalikult koosolekul. Kiita tuleks töötajaid võimalikult kiiresti peale hea töötulemuse saavutamist, sest tunnustamine tõstab töö efektiivsust ning seetõttu pole mõtet seda edasi lükata. Tunnustus võiks aeg-ajalt tulla ka otseste juhtide asemel mõnelt teise osakonna juhilt või kõrgemalt juhilt. Üheks motiveerimise ning tunnustamise võimaluseks oleks ka parima/sõbralikuma töötaja/kolleegi valimine regulaarselt ning selle eest premeerimine, kas rahaliselt või näiteks vaba ajaga (puhkusega).

Regulaarne koosolekute korraldamine annaks juhtidele võimaluse jagada olulist infot, töötajaid tunnustada, küsida neid tagasisidet ja ettepanekuid. Kuulata nende muresid seejuures osutades töötajaile vajalikku tähelepanu ning võimaldades tunda, et neid on märgatud. Koosolekud võimaldaksid ka seni rahulolematute töötajate kaasamist ettevõttega seotud otsustesse. Kaasamine on väga efektiivseks motivaatoriks, sest sellega näidatakse, et töötaja on osa ettevõttest ning tema arvamusest hoolitakse ning peetakse seda oluliseks (Kang jt. 2015:70) . Koosolekud peaksid olema hästi ette valmistatud ning asjakohased. Koosolekute protokollid võiksid olla avalikud ning kõigile kättesaadavad, seda näiteks osakondade puhkeruumis, teadetetahvilil, et ka nendel töötajatel, kel polnud võimalik

osaleda, oleks hea ülevaade koosolekul toimunud. Ettepanekute tegemise võimalus võiks olla töötajatel ka koosolekute väliselt, näiteks ettepanekuteks mõeldud kasti näol.

Autor soovib ka regulaarselt, näiteks kord aastas, pidada osakonna juhtidel iga oma osakonna töötajaga eraldi arenguestlusi, mis aitaks välja selgitada töötajate soove, nägemusi ning eesmärgid. Kuna töötajate soovid ning eesmärgid võivad ajaga muutuda, siis on oluliseks just arenguestluste regulaarsus. Arenguestlused aitavad töötajaid mõista ning seeläbi on võimalik töötajaid paremini motiveerida ning leida võimalusi rahulolu kõrgendamiseks. Kuna arenguestlusi viivad läbi juhid, siis parandaks ka see suhteid ülemuste ja töötajate vahel, juhtidel on võimalus anda selgitusi ning põhjendada oma seisukohti ja kuulata ära töötajaid. Osakondade lõikes oleks juhtide ja alluvate suhet vaja parendada just veekeskuse- ning toitlustuse osakondades, kust laekusid kõige madalamad keskmised hinnangud seoses ettevõtte juhtimise ning otseste ülemustega seotud aspektidega. Lisaks soovib autor läbi viia korra aastas töötajate seas töörahulolu ja –motivatsiooniuringuid, et ettevõttele oleks pidevalt teada töötajate rahulolu ja motivatsiooni tase ning seeläbi võimalus teha korrekture nende tõstmiseks.

Värskas Sanatoorium & Veekeskus pakub töötajatele mitmeid soodustusi, ometigi selgus uuringust, et töötajad ei ole rahul pakutavatega, ettevõtte peaks üle vaatama pakutavad soodustused ning nende kasutatavuse töötajate poolt. Vähem kasutatavad soodustused võiks välja jätta ning asendada uutega. Ettevõtte töötajatel on võimalus kasutada veekeskust kaks korda kuus tasuta, sama soodustus võiks laieneda töötaja perele, et töötajal oleks võimalus töövabal päeval veeta aega koos perega, külastades veekeskust. Uuringust selgus, et töötajate meelest ei korraldata piisavalt ühisüritusi, ettevõtte juhid võiksid küsida peale ühisürituste korraldamist töötajatelt tagasisidet ning selle alusel oleks võimalik analüüsida ürituse korraldamise otstarbekust. Ühisüritused aitavad luua meeskonnavaimu ning tugevdada ühtekuuluvustunnet, mis on oluliseks aspektiks töötajate heaolul. Ühisüritustena võiks korraldada kinopäevi, spordipäevi, piknike. Kindlasti tuleks küsida töötajate arvamust ning tagasisidet ürituste osas, et need oleksid töötajatele atraktiivsed.

Koolitusvõimaluste pakkumine töötajatele oleks samuti heaks rahulolu tõstmise viisiks. Veekeskuse, toitlustuse ning majutuse osakonna uuringu tulemustest selgus, et eneseteostamise ning arenguvõimalustega ei olda ettevõttes rahul, selle parendamiseks soovitab autor pakkuda töötajatele erinevaid koolitusvõimalusi, näiteks keele- ning teeninduskoolituste näol, samuti ka ametialaga seotud koolitusi. Koolituste järgselt võiks ettevõtte leida viise, kuidas töötaja saaks rakendada õpitut oma töös, näiteks kui töötaja on läbinud koolituse avaliku esinemise või organiseerimise alal, siis võiks otsene juht pakkuda töötajale võimalus koosoleku korraldamisel kaasa lüüa, või kui töötaja on just läbinud teeninduskoolituse, siis võiks ta jagada ka oma teadmisi teistega. Ettevõttele oleks abiks kindlasti järgmiste punktide arvesse võtmine edaspidises tegevuses:

- palgasüsteemi üle vaatamine ning korrektuuride tegemine, et palk oleks vastavuses töökoormusega;
- töötajate tunnustamine heade töötulemuste eest ning tagasiside andmine tehtud töö eest;
- regulaarne koosolekute korraldamine info jagamiseks, töötajate ära kuulamiseks ning nendelt tagasiside ja ettepanekute kogumiseks;
- regulaarne arenguestluste korraldamine;
- üle vaadata soodustuste pakett ning teha vastavad korrektuurid;
- töötajatele koolitusvõimaluste pakkumine.

Lõputöö autor tõi välja ettepanekud, millest loodetavasti on kasu ka AS Värskas Sanatoorium ettevõtte juhtkonnale täiustamiseks motivatsioonipaketti töömotivatsiooni ja – rahulolu taseme parendamiseks ettevõttes.

## KOKKUVÕTE

Tööraahulolu ja –motivatsioon on väga sarnased mõisted, millel puudub üks kindel definitsioon. Kuna ettevõtte edu võtmeks on tema töötajad, siis mängivad motivatsioon ning rahulolu väga suurt rolli ettevõtte edukusel, sest töötajate töösooritus on selges seoses tööraahuloluga. Tööraahulolu ja –motivatsiooniuuringud annavad võimaluse tööandjatele teada saada ettevõtte töötajate rahulolu ja motivatsiooni tase ning selle alusel muuta motiveerimise tegureid ning kõrgendada tööraahulolu, mis omakorda suurendab töötajate panust töösse, muudab töö efektiivsemaks ja töötajad lojaalsemaks.

Käesolev lõputöö käsitles erinevaid motivatsiooni ning tööraahuloluga seotud teooriaid ning tõi näiteid turismivaldkonnaga seotud töötajate motiveerimist suurendavatest teguritest. Üheks tuntuimaks motivatsiooniteooriaks on Abraham Maslowi vajaduste hierarhia, mille kohaselt inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ja kõrgema taseme vajadused ei teki enne, kui madalama taseme vajadused on rahuldatud. Maslowi teooria kokkuvõtlikuma versiooniga on välja tulnud Alderfer, kelle ERG teooria kohaselt on jaotuvad inimeste vajadused kolme gruppi: ekstsentsiaalsuse vajadused, suhete vajadused ning arenguvajadused. McGregori teooria kohaselt on töötajad kas X-tüüpi, kes on laisad ja ei armasta töö tegemist või Y-tüüpi, kellele on töötegmine justkui mäng ja neile meeldib töötada, juhtide eesmärgiks on see, et töötegijad kuuluksid pigem Y-tüübi alla. Victor Vroomi ootuste teooria kohaselt koosneb motivatsioon kolmest tegurist, milleks on ootus, hüvituse tõenäosus ja hüvituse atraktiivsus. Stacy Adamsi võrdsusteooria keskendub palga ning töökoormuse suhtele, kui suhe on võrdne, siis valitseb rahulolu, kui aga ebavõrdne siis valitseb töötajas rahulolematust.

Tööraahulolu tuntuimaks teooriaks on Herzbergi kahe teguri teooria, mille kohaselt võib eristada motiveerivaid tegureid, mis tõstavad tööraahulolu ning hooldavad tegurid ehk hügieenifaktorid, mis leevendavad rahulolematust. Tööraahulolu koosneb mitmetest teguritest, nagu näiteks töö eest saadavad tulud, soodustused, mida ettevõtte pakub, samuti info kättesaadavus, lisaks arenguvõimalused ning eneseteostuse võimalused ametikohal, samas ka ettevõtte juhtimisstiil ja suhted meeskonnaga. Tööraahulolu mõjuteguriteks on ka tagasiside ja tunnustamine ning töö iseloom.

Käesoleva lõputöö raames viidi läbi uuring AS Värskas Sanatooriumi töötajate seas, et välja selgitada nende tööraahulolu ja –motivatsiooni tase ettevõttes. Uuringu perioodiks oli 9.-27.märts 2015 aastal. Uuringumeetodina kasutati paber kandjal küsimustikku, mis koosnes 36 tööga seotud väitest, mis olid oma korda jaotatud neljast väitest koosnevast üheksasse plokki: tasustamine, eneseteostus- ja arenguvõimalused, juhtimine, soodustused, tagasiside ja tunnustamine, töökorraldus ja –keskkond, kollektiiv, töö iseloom ja info liikumine ettevõttes, küsimustiku lõpus paluti välja tuua töötajaid motiveerivad tegurid ning rahulolu vähendavad tegurid. Küsimustikule vastas 112st töötajast 74.

Analüüsi tulemusena selgus, et rahulolu erinevate tööraahulolu mõjutavate aspektide suhtes on kõikuv, kuid üldjoontes keskpärane. Väideteplokkidele antud keskmised hinnangud varieerusid 3,1 ja 2,1 punkti vahel, nelja palli süsteemis. Kõige kõrgemalt hinnati töökorralduse ja keskkonnaga seotud väiteid. Töötajate meelest on neil mugav ja hea töökeskkond ning töövahendid on alati kättesaadavad. Töö iseloomu, kollektiivi hinnati samuti kõrgelt, töötajate meelest ei hakka neil tööl igav ning nende suhted kolleegidega on head. Eneseteostuse ja arenguvõimalusi ning info liikumist hinnati rahuldavalt. Tähelepanu peaks ettevõtte pöörama juhtimisstiilile, soodustustele, tagasisidele- ja tunnustamisele ning töötasu valdkondadele, mis pälvisid madalad keskmised hinded töötajatelt. Motiveerivate teguritena toodi välja töötasu, klientide rahulolu, meeldiv kollektiiv ja meeldiv või huvitav töö, erialane arenemisvõimalus, tunnustus ja soodustused. Märgiti ära ka töökoha asukoht, ettevõtte hea maine ja paindlik graafik. Tööraahulolu vähendavate teguritena tõid töötajad välja väikse töötasu, kehvad töötingimused, rahulolematud ja rasked kliendid,

organiseerimatuse, vähese ja aeglase info levimise, liiga pingeline töö, suur töökoormus, kuulujutud ja usaldamatus. Veel toodi välja töörahulolu vähendavate teguritena pikad tööpäevad pühapäeviti, otsustesse mittekaasamine, suhted kolleegidega. Samuti vähendavad töörahulolu suur vastutus, töö pole väärtustatud, ei saa rakendada oma oskusi täiel määral ning liigne dokumenteerimine, mis otseselt kliente ei abista.

Tulemustest lähtuvalt esitas autor endapoolsed parandusettepanekud töörahulolu kõrgendamiseks ettevõttes:

- palgasüsteemi üle vaatamine ning korrektuuride tegemine, et palk oleks vastavuses töökoormusega;
- töötajate tunnustamine heade töötulemuste eest ning tagasiside andmine tehtud töö eest;
- regulaarne koosolekute korraldamine info jagamiseks, töötajate ära kuulamiseks ning nendelt tagasiside ja ettepanekute kogumiseks;
- regulaarne arenguveestluste korraldamine;
- üle vaadata soodustuste pakett ning teha vastavad korrektuurid;
- töötajatele koolitusvõimaluste pakkumine.

Töörahulolu ja –motivatsiooni uuringuid võiksid läbi viia regulaarselt kõik ettevõtted, et olla kursis töötajate rahulolu hetkeolukorraga ning teha parandusi, kõrgendamaks nende rahulolu- ja motivatsiooni taset. Kokkuvõttes võib antud uuringule anda positiivse hinnangu, kuna see on ettevõtte arengule olulist informatsiooni andnud. Tuginedes uuringu tulemustele, on võimalik ettevõtte juhtkonnal pöörata rohkem tähelepanu töötajate motivatsiooni ja rahuloluga seotud kitsaskohtadele ja probleemidele ning luua meeskonna rahulolu tõstmiseks vajalikud tingimused.

## VIIDATUD ALLIKAD

Arnolds, C.;& Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13 Issue 4 , 697-719.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature review. *Management Research and Practice*, Vol.3, Issue 4 , 77-86.

Babaita, C., Istodor, D., & Marian, I. (2014). The Impact of Manager-Employee Relationship on Improveing Performances in Tourist Industry. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* , 54-59.

Çelik, S., Dedeoglu, B. B., & Inanir, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Academic Review Cilt: 15 Sayı: 1* , 55-63.

Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Cai, Z. (2014). Front-line Service Employees' Job Satisfaction in the Hospitality Industry: The Influence of Job Demand Variability and the Moderating Roles of Job Content and Job Context Factors. *Cornell Hospitality Quarterly* Vol. 55(4) , 398-407.

Cižek, P. (2012). The application of Maslow's Hierarchy of Needs to the entrepreneur's motivation - The example from region Pardubice. ss. 43-50.

Coughlan, L.;Moolman, H.;& Haarhoff, R. (2014). External job satisfaction factors improving the overall job satisfaction of selected five-star hotel employees. *South African Journal of Business Management* , 97-107.

Datta, Y. (2010). Maslow's Hierarchy of Basic Needs: An Ecological View. *Oxford Journal* , 39-57.

Evans, L., & Olumide-Aluko, F. (2010). Teacher Job Satisfaction in Developing Countries: A Critique of Herzberg's Two-Factor Theory Applied to the Nigerian Context. *International Studies in Educational Administration*. Volume 38, Number 2 , 73-85.

Garcia-Almeida, D. J., Fernandez-Monroy, M., & De Saa-Perez, P. (2015). Dimensions of Employee Satisfaction as Determinants of Organizational Commitment in the Hotel Industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 25 (2) 153–165 , 153–165.

Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior . *Economics, Management & Financial Markets, Volume 9(4), ISSN 1842-3191* , 239-246.

Kang, H. J.;Gatling, A.;& Kim, J. (2015). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*14:1 , 68-89.

Kõrreveski, K. (2011). Tööelu kvaliteedi subjektiivne mõõde. *Eesti Statistikaameti kvartalikirjandus* 4/10 , 10.

Lundberg, C.;& Gudmundson, A. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. Teoksessa *Tourism Management* (ss. 890-899).

Martins, H.;& Proenca, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *Universidade do Porto*, (ss. 1-20).

Maslow, A. H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: Mantra Kirjastus.

Michel, J. W.;Kavanagh, M. J.;& Tracey, B. J. (2012). Got Support? The Impact of Supportive Work Practices on the Perceptions, Motivation, and Behavior of Customer-Contact Employees. *Cornell Hospitality Quarterly* 54(2) , 161-173.

Miculic, I., Shimunic, A., & Nikolic, M. (2013). Attitudes Toward Work and The Organization in The Context of a Bonus Reward System . *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ), Number 1* , 55-70.

Mujkić, A.;Rahimić, Z.;Šehić, D.;& Jusić, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski Vjesnik* , 259-270.

Must, N. (15. Veebruar 2015). Värska Sanatooriumi tööelu. (T. Lonn, Intervjueerija)

Noland, C. (2014). Teaching Theory X and Theory Y in Organizational Communication. *Communication Teacher*Vol. 28, No. 3 , 145-149.

Östürk, E. Ö. (2012). Contemporary motivation theories in educational psychology and language learning: an overview. *The International Journal of Social Sciences* , 33-46.

Poulston, J. M. (2009). Working Conditions in Hospitality: Employees' Views of the Dissatisfactory Hygiene Factors. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Vol.10 Issue 1 , 23-43.

Pulasinghage, C. (2010). Employee Motivation: What Factors Motivate Employees to Work in Nongovernmental Organizations (NGO) in Sri Lanka: A Study According to Maslow's Hierarchy of Needs Model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences Volume 5, Number 4* , 197-207.

Sadri, G., & Bowen, C. R. (2011). Meeting Employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE Vol 43. Issue 10* , 44-48.

SAGE. 15. May 2015 Sage Authors Page, Paul E. Spector: [www.sagepub.com/authorDetails.nav?contribId=502074](http://www.sagepub.com/authorDetails.nav?contribId=502074)

Saif ul, I., & Nazim, A. (2013). Motivation-Hygiene Theory: Applicability on Teachers. *Journal of Managerial Sciences, Vol. 7 Issue 1* , 87-104.

Scheers, L., & Botha, J. (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) Vol. 9 Issue 1* , 98-109.

Spector, P. E. (8. October 2001). *Job Satisfaction Survey, JSS*. 8. February 2015 <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssovr.html>

Spector, P. E. (2004). Likert Scale. Teoksessa *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods* (ss. 573-574). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Suciu, L.-E., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 39* , 180-200.

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 Academia of Management Journal* , 74-94.

Travieso, D. (2014). Getting employees to want to come to work. *National Research Bureau* , 3-5.

Tseng, L.-M., & Kuo, C.-L. (2014). Customers' attitudes toward insurance frauds: an application of Adams' equity theory. *International Journal of Social Economics Vol. 41 No. 11* , 1038-1041.

Värskä Sanatoorium ja Veekeskus. Kasutamise kuupäev: 15. aprill 2015. a., allikas <http://www.spavarska.ee/>

Wood, J. C., & Wood, M. C. (2004). *George Elton Mayo: Critical evaluations in business and management*. London: Routledge.

Yirik, S.;& Ören, D. (2014). A Study to Determine the Relationship between Job Satisfaction and Tendencies of Employees of 5 Star Hotels Operating 12 Months in Belek. *International Journal of Alanya Faculty of Business, Vol. 6, No. 2* , 97-117.

## LISAD

### Lisa 1. AS Värska Sanatoorium personali töörahulolu ja – motivatsiooni küsimustik

Lugupeetud Värska Sanatoorium ja Veekeskus töötaja, palun sul osaleda töörahulolu ja-  
motivatsiooniuringus, mille eesmärgiks on välja selgitada personali rahulolu erinevates  
tööelu valdkondades, et aidata välja tuua parendusettepanekuid motivatsioonipaketi  
koostamiseks ning TÜ Pärnu kolledži lõputöö koostamisel.

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 10 minutit ning küsimustik on anonüümne.  
Andmeid kasutatakse üldistatult.

Täidetud küsimustik palun tagastada kahe tööpäeva jooksul, hiljemalt 16.märts 2015,  
kinnises ümbrikus puhkeruumis asuvasse karki.

Olen tänulik, kui leiad aega vastamiseks !

Triinu Lonn (lonn@ut.ee)

Palun hinnake, kuidas olete rahul järgmiste valdkondadega, tõmmake ring ümber sobivale  
variandile. Hinnates lähtuge skaalast, kus 4- olen nõus, 3- pigem olen nõus, 2- pigem ei ole  
nõus, 1- ei ole nõus, 0- ei oska vastata.

	PALUN TÕMMAKE RING ÜMBER SOBIVALE VASTUSEVARIANDILE	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska vastata
<b>TASUSTAMINE</b>						
1	Minu töö on õiglaselt tasustatud	4	3	2	1	0
2	Minu töötasu vastab minu teadmistele ja oskustele	4	3	2	1	0
3	Minu töötasu on sõltuvuses minu töökoormusega	4	3	2	1	0
4	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes	4	3	2	1	0

## Lisa 1 järg

	PALUN TÕMMAKE RING ÜMBER SOBIVALE VASTUSEVARIANDILE	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska vastata
<b>ENESETEOSTUS JA ARENGUVÕIMALUSED</b>						
5	Olen saanud end erialaselt piisavalt täiendada	4	3	2	1	0
6	Minu töö pakub põnevaid väljakutseid	4	3	2	1	0
7	Tunnen, et õpin igapäevaselt midagi uut oma töökohal	4	3	2	1	0
8	Olen kindel, et töötan ka edaspidi oma töökohal	4	3	2	1	0
<b>JUHTIMINE</b>						
9	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	4	3	2	1	0
10	Töötajate ideede ja ettepanekutega arvestatakse	4	3	2	1	0
11	Olen rahul ettevõtte juhtimisstiiliga	4	3	2	1	0
12	Minu otsene ülemus on oma töös kompetentne ning eeskujuks teistele	4	3	2	1	0
<b>SOODUSTUSED</b>						
13	Ettevõtte pakub oma töötajatele häid soodustusi	4	3	2	1	0
14	Ettevõttes korraldatakse piisavalt ühisüritusi	4	3	2	1	0
15	Ettevõtte pakub koolitusi ning võimalusi arenemiseks	4	3	2	1	0
16	Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustustega	4	3	2	1	0
<b>TAGASISIDE JA TUNNUSTAMINE</b>						
17	Saan otseselt ülemuselt tagasisidet oma tehtud töö eest	4	3	2	1	0
18	Minu ametialaseid edusamme hinnatakse juhtkonna poolt	4	3	2	1	0
19	Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest	4	3	2	1	0
20	Mulle on oluline saada avalikult tunnustatud	4	3	2	1	0
<b>TÖÖKORRALDUS JA -KESKKOND</b>						
21	Tunnen end oma töökohas turvaliselt	4	3	2	1	0
22	Minu on töö tegemiseks vajalikud töövahendid alati	4	3	2	1	0

	kättesaadavad				
23	Ettevõttes on mugavad ning head töötingimused	4	3	2	1 0
24	Mul on võimalus lõuna-ja puhkepausideks	4	3	2	1 0
<b>KOLLEKTIIV</b>					
25	Ettevõttes on positiivne tööõhkkond	4	3	2	1 0
26	Minu suhted kolleegidega on head	4	3	2	1 0
27	Ettevõttes valitseb ühtsustunne ja usaldus	4	3	2	1 0
28	Meeskonnas levib vähe kuulujutte	4	3	2	1 0
<b>TÖÖ ISELOOM</b>					
29	Minu tööülesanded on huvitavad	4	3	2	1 0
30	Minu töö ettevõttes on väärtustatud	4	3	2	1 0
31	Minu töö võimaldab mul erialaseid oskuseid ja võimeid täiel määral rakendada	4	3	2	1 0
32	Mul ei hakka töö igav	4	3	2	1 0
<b>INFO LIIKUMINE ETTEVÕTTES</b>					
33	Info liigub ettevõttes hästi ja on kergesti kättesaadav	4	3	2	1 0
34	Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast	4	3	2	1 0
35	Ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid tulemustest ja eesmärkidest	4	3	2	1 0
36	Saan tööülesannete täitmiseks vajaliku info kätte õigeaegselt	4	3	2	1 0

Mis motiveerib sind kõige rohkem oma töös?

.....

.....

.....

Millised tegurid vähendavad sinu töörahulolu ?

.....

.....

.....

Kommentaarid (kui soovite hinnanguid selgitada või lisada midagi olulist, mida küsimustik ei sisaldanud):

.....

.....

.....  
.....

Teie sugu:.....

Osakond, kus töötate:.....

Mitu aastat olete töötanud käesolevas ettevõttes?.....

**TÄNAN VASTAMAST !**

## Lisa 2. Küsimustiku väidetele antud keskmised hinnangud

<b>TASUSTAMINE</b>		<b>2,1</b>
1.	Minu töö on õiglaselt tasustatud	2,3
2.	Minu töötasu vastab minu teadmistele ja oskustele	2,3
3.	Minu töötasu on sõltuvuses minu töökoormusega	2,2
4.	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes	1,6
<b>ENESETEOSTUS JA ARENGUVÕIMALUSED</b>		<b>2,7</b>
5.	Olen saanud end erialaselt piisavalt täiendada	2,6
6.	Minu töö pakub põnevaid väljakutseid	2,8
7.	Tunnen, et õpin igapäevaselt midagi uut oma töökohal	2,8
8.	Olen kindel, et töötan ka edaspidi oma töökohal	2,8
<b>JUHTIMINE</b>		<b>2,5</b>
9.	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	2,5
10.	Töötajate ideede ja ettepanekutega arvestatakse	2,3
11.	Olen rahul ettevõtte juhtimisstiiliga	2,3
12.	Minu otsene ülemus on oma töös kompetentne ning eeskujuks teistele	2,8
<b>SOODUSTUSED</b>		<b>2,4</b>
13.	Ettevõtte pakub oma töötajatele häid soodustusi	2,5
14.	Ettevõttes korraldatakse piisavalt ühisüritusi	2,2
15.	Ettevõtte pakub koolitusi ning võimalusi arenemiseks	2,6
16.	Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustustega	2,5
<b>TAGASISIDE JA TUNNUSTAMINE</b>		<b>2,3</b>
17.	Saan otseselt ülemuselt tagasisidet oma tehtud töö eest	2,6
18.	Minu ametialaseid edusamme hinnatakse juhtkonna poolt	2,0
19.	Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest	2,2
20.	Mulle on oluline saada avalikult tunnustatud	2,2
<b>TÖÖKORRALDUS JA -KESKKOND</b>		<b>3,1</b>
21.	Tunnen end oma töökohas turvaliselt	3,2
22.	Minu on töö tegemiseks vajalikud töövahendid alati kättesaadavad	3,3

23.	Ettevõttes on mugavad ning head töötingimused	2,9
24.	Mul on võimalus lõuna- ja puhkepausideks	3,2
<b>KOLLEKTIIV</b>		<b>2,8</b>
25.	Ettevõttes on positiivne tööõhkkond	2,9
26.	Minu suhted kolleegidega on head	3,5
27.	Ettevõttes valitseb ühtsustunne ja usaldus	2,5
28.	Meeskonnas levib vähe kuulujutte	2,1
<b>TÖÖ ISELOOM</b>		<b>2,8</b>
29.	Minu tööülesanded on huvitavad	2,9
30.	Minu töö ettevõttes on väärtustatud	2,3
31.	Minu töö võimaldab mul erialaseid oskuseid ja võimeid täiel määral rakendada	2,7
32.	Mul ei hakka tööl igav	3,4
<b>INFO LIIKUMINE ETTEVÕTTES</b>		<b>2,7</b>
33.	Info liigub ettevõttes hästi ja on kergesti kättesaadav	2,4
34.	Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast	2,3
35.	Ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid tulemustest ja eesmärkidest	3,2
36.	Saan tööülesannete täitmiseks vajaliku info kätte õigeaegselt	2,8

## **SUMMARY**

### PERSONNEL'S WORK SATISFACTION AND MOTIVATION IN ACCOMODATION BUSINESS BY EXAMPLE OF VÄRSKA SANATOORIUM LLC

Triinu Lonn

The service quality of tourism companies correlates very strongly to the work performance of the staff. More motivated and satisfied employees provide better results and allow the company to provide a higher quality service to the customers. It is progressively becoming common knowledge that a motivated and satisfied worker is more active and successful in their position. The success of an establishment depends largely on the staff, and it is the management's task to raise the levels of motivation and work satisfaction among staff.

This thesis focuses on evaluating the work satisfaction and motivation of the staff at Värška Resort & Waterpark. The growing number of complaints from the customers at Värška Resort & Waterpark shows that the performance level of workers has decreased, and it is the feeling of the company's management that this is due to a decrease in motivation and satisfaction among the staff. The establishment has not recently undergone any researches regarding job satisfaction and motivation, and the management would like to know the current situation of the staff in regards to these matters. From this problem, the author has posed the question for this research: how to raise the work satisfaction and motivation of the staff within the establishment?

The purpose of this thesis is to offer suggestions for raising staff satisfaction and motivation in the establishment. To achieve this goal, the following research tasks are being set by the author:

- research the theoretical approaches of different authors regarding motivational theories and satisfaction;
- provide an overview of the activity of the activity of Värnska Sanatorium and conduct a research regarding job satisfaction and motivation among the Värnska Resort & Waterpark staff;
- analyze the results of the research and highlight the more important factors effecting motivation and satisfaction;
- make suggestions to company management for improving satisfaction and motivation within the establishment, in accordance with research results and theory.

The time period during which research was conducted was March 9<sup>th</sup> – 27<sup>th</sup> 2015. The chosen method of research was a paper documented questionnaire, consisting of 36 work-related statements, which in turn had been divided into nine batches consisting of four statements: remuneration, personal fulfillment and growing potential, management, available benefits, feedback and recognition, workflow and environment, the work team, nature of the job, and flow of information within the establishment. At the end of the survey, participants were asked to point out both motivating and satisfaction-decreasing factors. From a total of 112 employees, 74 answered the questionnaire.

Research showed that satisfaction in regard to the different aspects effecting work satisfaction fluctuates, but still remains average in general. Ratings given to statement batches varied between 3.1 and 2.1 points, on Lickert 4 point scale, where 1- disagree and 4- agree. Statements relating to workflow and environment were rated highest, as the staff feel they are in a comfortable and good work environment and facilities necessary for duty are always readily available. The nature of the job and the work team were also given high ratings, employees feel they are not bored at work, and relationships with their colleagues are good. Opportunities for personal fulfillment and growing potential, as well as flow of information were rated as satisfactory, while the areas of management, available benefits, feedback and recognition, and remuneration require additional attention from the establishment, as these categories were rated the lowest by the staff.

Following are the author's suggestions for the improvement of work satisfaction in the establishment, based on the previously mentioned results:

- reviewing and making corrections to the wage system, so that remuneration correlates with work load;
- acknowledging staff for good working performance, and giving feedback in general;
- holding regular meetings in order to give out information, hear the input of the staff and gather their feedback and suggestions;
- regular appraisal interviews;
- review the benefits available to staff and make necessary corrections;
- offer training options for the staff.

In conclusion, the research at hand can be given a positive assessment, since it has provided information that is crucial and beneficial to the establishment's development. Based on these research results, the management has been given opportunity for a heightened awareness of the issues involving the motivation and work satisfaction of the staff, so that the necessary conditions to improve the work team's satisfaction could be created and met.

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

Mina, Triinu Lonn,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Personali töörahulolu ja –motivastioon majutusettevõttes AS Värskas Sanatoorium näitel“, mille juhendaja on Liina Puusepp,

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

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **20.05.2020** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Pärnus, **20.05.2015**