

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Marju Valge

**JUHTIMISE ROLL TÖÖTAJATE HEAOLU
KUJUNDAMISEL HOTELL SOPHIA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Mare Kurvits, PhD

Kaasjuhendaja: Anne Roosipõld, PhD

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

Mare Kurvits

/digiallkirjastatud/

Anne Roosipõld

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Tiina Viin

/digiallkirjastatud/

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

Marju Valge

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Juhtimisstiilide mõju töötajate heaolule	7
1.1. Juhtimine	7
1.2. Juhtimissüsteemi <i>Human Resource Management</i> (HRM) mõju juhtimisele	8
1.3. Ülevaade erinevatest juhtimisstiilidest	10
1.3.1. Majutusettevõtetes enam kasutatud juhtimisstiilid	12
1.4. Töötajate heaolu	15
2. Juhtimise stiil Hotell Sophia näitel	19
2.1. Hotell Sophia tutvustus	19
2.2. Uuringu meetodika	20
2.3. Uuringu tulemused	21
2.4. Arutelu, järeldused ja ettepanekud	28
Kokkuvõte	33
Viidatud allikad	35
Lisad	39
Lisa 1. Intervjuuküsimused	39
Summary	40

SISSEJUHATUS

Üha enam räägitakse töötajate heaolust ning tervisest. Suur osa sellel on juhi juhtimisstiilil ning töökeskkonnal. Juhte peetakse ettevõtete ühtedeks olulisemateks inimesteks. Nemad tegelevad sellega, et kõik asjad organisatsioonis alati toimiksid ning nad panevad kokku ka töökollektiivid. Samuti on üheks nende oluliseks ülesandeks oma töötajate motiveerimine. (Fiaz *et al.*, 2017, lk 144-145) Oluline roll juhtimisel on juhi juhtimisstiilil. Kui juht kasutab sobivat juhtimisstiili, siis sellega on võimalik parendada töökeskkonda ning selletõttu pareneb ka teeninduskvaliteet. Samuti on oluline, et juht motiveeriks oma töötajaid, kuna siis teevad töötajad oma tööd rahulolevamalt. (Kara *et al.*, 2013, lk 9)

Antud teemat on uurinud ka Derya Kara (2013), Muzaffer Uysal (2013), M. Joseph Sirgy (2013) ning Gyumin Lee (2013). Nad uurisid, kuidas mõjutab juhtimisstiil töötajate heaolu majutusettevõtetes. Töös küsitleti 2010. aastal Türgi 5-tärni hotellide töötajaid. Antud uuringu tulemustest selgus, et enamus töötajaid on töötanud seal ettevõtetes keskmiselt 4,6 aastat. Nad said kinnituse oma hüpoteesile, et transformaalne juhtimisstiil mõjub positiivselt töötajate tööelu kvaliteedile. Sellised juhid motiveerivad oma töötajaid ning tõstavad sellega nende efektiivsust ettevõttes. Samuti tunnevad töötajad ennast seal paremini. (Kara *et al.*, 2013, lk 12;13;15)

Kuna hotellides ning ka teistes majutusasutustes töötatakse 365 päeva aastas ööpäevaringselt, siis on majutusasutustes töötavate inimeste ametid emotsionaalselt keerulised. Samuti on selles sektoris palgatase madalam ning seal on keerulisem edasi areneda. Majutusasutustes on pikad tööpäevad ning madalam turvalisusetase. (Bustamam *et al.*, 2014, lk 393) Need kõik aspektid mõjutavad töötajate heaolu ning kui töötajate heaolu on madal, siis antud ettevõttest lahkutakse ning otsitakse uus töökoht, kus heaolu oleks kõrgem. Sellest tingituna on osades ettevõtetes suur tööjõu voolavus. Kui ettevõttes on hea töökeskkond ning töötajatest hoolitakse, siis ei mõelda nii palju töökoha vahetuse

peale, kuna töötajad tunnevad ennast seal hästi. Töökohta otsides on tihtipeale sooviks, et seal oleks hea töökeskkond ning oma töötajatest hoolitakse. Kuna teenuste kvaliteet sõltub töötajate motivatsioonist, siis on töötajate heaolul ettevõttes väga suur roll.

Seoses Covid-19 olukorraga maailmas ja Eestis on külalislahkuse valdkonna ettevõtted kaotanud kliente ja töökohti. See mõjutab negatiivselt töötajate stressitaset, paneb muretsema oma töökoha pärast, tekitab ebakindlust ja suurendab pingeid. Sellises olukorras on juhtimisstiili valikul suur roll. Sobiva juhtimisstiiliga on juhil võimalik toetada ettevõtte töötajaid ning olla jätkusuutlik kriisi lõppedes.

Lõputöö eesmärgiks on selgitada juhtimise mõju töötajate heaolule hotell Sophia näitel ning teha parendusettepanekuid heaolu tõstmiseks. Antud lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud uurimisküsimus, milleks on: kuidas mõjutab juhtimisstiil töötajate heaolu ning kuidas saaks töötajate heaolu tõsta hotell Sophias?

Selleks, et töö eesmärki saavutada on seatud järgmised uurimisülesanded:

- anda teadusallikatele tuginedes ülevaade juhtimisstiili mõjust töötajate heaolule ning töötajate heaolu mõjust ettevõttele;
- koostada intervjuuküsimused hotellitöötajatele ning viia läbi intervjuud;
- analüüsida intervjuudega kogutud andmeid ja teha järeldusi ning parendusettepanekuid.

Käesolev lõputöö koosneb sisukorrast, sissejuhatusest, teoreetilisest osast, empiirilisest osast, kokkuvõttest, viidatud allikate loetelust ning lisast. Teoreetiline osa jaguneb neljaks alapeatükiks ning seal tuuakse välja peamised juhtimisstiilid ja käsitletakse ka heaolu teemat. Samuti kirjeldatakse kuidas mõjutab juhtimine töötajate heaolu ning tuuakse teaduskirjandusele tuginedes positiivseid näiteid juhtimisstiili mõju kohta töötajate heaolule. Empiiriline osa jaguneb samuti neljaks osaks. Teises sisupeatükis kirjeldatakse uuritavat ettevõtet ning seejärel ettevõttes läbiviidud intervjuude tulemusi. Samuti tuuakse välja järeldused ning parendusettepanekud, mis esitatakse hotell Sophia hotellijuhile. Lõputööl on üks lisa, kust leiab intervjuuküsimused, mida küsiti hotell Sophia töötajatelt. Käesoleva töö tulemused võivad tulevikus huvi pakkuda ka teistele hotellijuhtidele ning hotellide juhtkondadele.

Töö autor soovib tänada hotell Sophia töötajaid, hotellijuhti ning oma juhendajaid, kes aitasid selle töö valmimisele kaasa.

1. JUHTIMISSTIILIDE MÕJU TÖÖTAJATE HEAOLULE

1.1. JUHTIMINE

Juhtimisel on palju erinevaid definitsioone. Üheks neist on, et juhtimiseks nimetatakse tegevust, kus üks inimene motiveerib ning mõjutab teisi inimesi, et saavutada ettevõtte ühiseid eesmärke (Shaver, 2014). Juhid on organisatsioonide ühed olulisemad inimesed. Nad on isikud, kes suhtlevad pidevalt oma töötajatega selleks, et tagada ettevõttes sujuv töökorraldus, head suhted meeskonnas ja omavaheline koostöö. Juhtide üheks ülesandeks on töötajate otsimine, kes sobiksid ettevõtte kollektiivi ning kes aitaksid ettevõttel pürgida kõrgemale. Samuti on nende üheks ülesandeks tegeleda ettevõtte finantspoolega kui ka organisatsiooni turundamisega. Kui juht motiveerib oma töötajaid tööd tegema, siis on võimalik saavutada eesmärke, mis on organisatsiooni eesmärkidest veelgi kõrgemal kohal. Kui inimesed, kes ettevõttes töötavad on kvalifitseeritud, võimekad ning nad teevad oma tööd südamega, siis nende töö on väga suur mõju ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Selleks, et töötajad oleksid motiveeritud oma tööd tegema on oluline, et juhid oma töötajaid motiveeriks. Selle juures on väga oluline roll juhi juhtimisstiilil. (Fiaz *et al.*, 2017, lk 144-145) Bouckenooghe, Zafar ja Raja (2015) on öelnud, et motivatsioon on juhtimise võtmekomponent (Bouckenooghe, Zafar & Raja, 2015, lk 252). Juhid peavad tagama, et organisatsioonid oleksid kohanenud väliskeskkonnaga ning samuti selle, et ressursse kasutatakse tõhusalt. Juhtimine ei tähenda ainult seda, et mõjuvõimu kasutatakse isiklikul tasandil. Juht, kes teeb oma tööd hästi, on asjatundlik ning oskab lahendada keerulisi probleeme, pakkudes probleemidele erinevaid lahendusi. Samuti on oluline, et neid lahendusi osataks ettevõttes rakendada. Juhtide üheks ülesandeks on ka eesmärkide seadmine. Samal ajal jälgides meeskonna tulemusi ning keskkonda. (Antonakis & House, 2014, lk 747)

Juhtimisstiil on üks olulisemaid juhtimisvahendeid (Kara *et al.*, 2013, lk 9). Fiedler on 1967. aastal defineerinud juhtimisstiili (viidatud Buble, Juras & Matic, 2014, lk 164

vahendusel), kui suhtetüüpi, kus juht kasutab oma õiguseid ja meetodeid, et mõjutada oma töötajaid tegema koostööd ühiste eesmärkide saavutamiseks (Buble, Juras & Matic, 2014, lk 164). Kui kasutada õiget juhtimisstiili, siis see võib parandada suhteid ettevõtte töötajatega. Samuti aitab see parendada ettevõtte sisest keskkonda ning aitab paremaks muuta teenindustulemusi. Külaliskeskuse üks olulisemaid osasid on, et ettevõtte juht motiveeriks oma töötajaid. Oluline on, et töötajad oleksid motiveeritud oma tööd tegema ning annaksid endast kogu aeg parima. Juhid, kes on oma töös efektiivsed, pakuvad töötajatele juhtnööre, et nad julgeksid seada endale kõrgemaid eesmärke ning sealjuures julgeksid võtta endale ka oma tavapärastest ülesannetest teistsugusemaid ülesandeid. Juhid peaksid suunama oma töötajaid mõtlema rohkem „kastist välja“ kui on vaja lahendada probleeme. Juhtimise puudulikkus mõjutab ettevõtet negatiivselt. Kui juhtimine on puudulik, siis töötajad ei ole motiveeritud oma tööd tegema ning seetõttu ei tee nad oma tööd väga hästi, mis toob kaasa klientide rahulolematuse. Pikemas perspektiivis võib see ettevõttele kujuneda väga kahjulikuks. (Kara *et al.*, 2013, lk 9)

Juhid on ettevõtete ühed kõige tähtsamad inimesed. Nemad hoolitsevad selle eest, et ettevõttes kõik sujaks ja töötajad oleksid motiveeritud oma tööd tegema. Kõigel sellel on suur roll juhtimisstiilil. Kui juht kasutab õiget juhtimisstiili, siis see aitab edendada ettevõtte sisest keskkonda ning kui juht motiveerib oma töötajaid, siis annavad ka töötajad endast kogu aeg parima. Järgnevas alapeatükis toob töö autor välja *Human Resource Management*'i mõju juhtimisele.

1.2. JUHTIMISSÜSTEEMI *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (HRM) MÕJU JUHTIMISELE

Human Resource Management (HRM) on ühtne juhtimissüsteem, mis aitab äratada töötajate pühendumist ja osalemist ettevõtte eesmärkide saavutamises. Selle põhimõtted määravad kuidas organisatsiooni juhitakse. Arvatakse, et HRM parandab äritegevuse tulemuslikkust. Juhtide eesmärk on, et organisatsioonis töötaksid pühendunud ja kvalifitseeritud inimesed, et ettevõttes oleks omavaheline usaldus ning koostöö. Uuringud on näidanud, et kui ettevõttes kasutatakse personalitavasid, siis nendel on suur mõju tulemuslikkusele. Kui ettevõttes kasutatakse tavasid minimaalselt, siis muutus on väike tulemuslikkuses. Kui kasutatakse mitmeid erinevaid tavasid, siis selle mõju

tulemuslikkusele on palju suurem. Sarnaselt sellele on töötajate käitumist võimalik jaotada tunde ning suhtumise põhisteks. Sinna alla kuuluvad näiteks tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumus. Organisatsioonilisi tegevusi, nagu näiteks on tavad ja juhtkonna usaldusväärsus, peavad töötajad üheks indikaatoriks, et organisatsioon on neile pühendunud. (Baptiste, 2008, lk 288)

Human Resource Management'i tavad annavad juhtkonnale märku sellest, et töötajaid usaldatakse ning need tavad hõlmavad mitmeid erinevaid asju. Üheks tavaks on valikutavad ning ettevõttesisene edutamine. See on üks olulisemaid tavasid. Kui ettevõtte soovib saavutada kõrgemat tulemuslikkust tööjõu kaudu, siis see vajab õigeid inimesi ning ka uuenduslikke värbamis- kui ka valikumeetodeid. Edutamist peetakse oluliseks selleks, et ettevõtte põhiliikmed ehk töötajad, kes seal on juba ammu ajast töötanud ei tahaks sealt ettevõttest lahkuda ja näeksid oma tulevikku just selles ettevõttes töötades. (Baptiste, 2008, lk 289) Teiseks tavaks on töötajate hääl. Seda peetakse samuti väga oluliseks aspektiks, kuna igal töötajal peaks olema õigus väljendada oma arvamust. Töötajad võiksid avaldada oma arvamust ka juhtimisotsuste tegemisega seotud küsimustes. (*Ibid.*, lk 289) Kolmandaks tavaks on töötajate kaasamine ning informatsiooni jagamine. Töötajate kaasamine ettevõtte asjadesse on üks väga oluline aspekt ettevõtetes. Kui töötajatega suheldakse ettevõtte asjadest avameelselt, siis on töötajad informeeritud sellest, mis ettevõtte siseselt toimub ning see näitab töötajatele, et neid usaldatakse. (*Ibid.*, lk 289) Neljandaks tavaks on töötasu sõltuvus tulemuslikkusest. Üha rohkem on erasektoris juhte, kes arvavad, et kui töötajate töö tulemuslikkus toob kaasa ettevõttele suurema edu, siis tunnevad nad, et selle organisatsiooni töötajaid tuleks nende hea töö ees premeerida. (*Ibid.*, lk 289) Viiendaks tavaks on töötajate koolitamine, õpetamine ning arendamine. Töötajatele peaks tegema kutsealaseid koolitusi, mis aitaks neil muutuda veelgi paremaks oma töös. (*Ibid.*, lk 289) Kuuendaks tavaks on suurem osalus otsuste tegemises ning tööühmades. Kui ettevõttes suheldakse vabalt organisatsiooni tulemuslikkusest ning strateegiast, siis teavad ka töötajad mida ettevõttes tehakse ning samas annab see töötajatele märku, et neid usaldatakse. Samuti saavad töötajad siis soovitusi jagada, et ettevõtte tulemuslikkust veelgi suurendada. Arutelu osalemine näitab juhtkonnale, et töötajad mõtleavad kaasa ning jagavad oma soovitusi, mida juhtkond saab kaaluda enne lõpliku otsuse tegemist. (*Ibid.*, lk 289)

Human Resource Management'i põhimõtted määravad selle kuidas ettevõtet juhitakse. Kui organisatsioonis kasutatakse personalitavasid, siis selle mõju on näha ka tulemuslikkuses. *Human Resource Management*'il on mitmeid erinevaid tavasid, mille alla kuuluvad näiteks ettevõtte sisene edutamine, töötajate arvamuse kuulamine, töötajate kaasamine, töötajate koolitamine ning samuti suurem osa otsuste tegemises. Järgnevas alapeatükis tehakse ülevaade erinevatest juhtimisstiilidest.

1.3. ÜLEVAADE ERINEVATEST JUHTIMISSTIILIDEST

Olemas on palju erinevaid juhtimisstiile, mida juhid saavad kasutada ettevõtet juhtides. Ühtedeks juhtimisstiilideks on ülesannetele suunatud juhtimisstiil ning inimsuhetele orienteeritud juhtimisstiil. Esimene neist on suunatud sellele, et töötajad täidaksid oma tööülesanded ära. Oluline on, et töötajad jälgiks reegleid ning standardeid. Teine on suunatud inimsuhete püsimisele, kus hoolitakse töötajatest ning nende heaolust. Samuti ollakse töötajate jaoks alati olemas ning neisse suhtutakse sõbralikult. (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, lk 786) Juhtimisstiilide paariks on ka demokraatlik ning autokraatlik juhtimisstiil, mis erinevad esimesest juhtimisstiilide paarist peamiselt selle poolest, et seal on üheks osaks ka soorollid. (*Ibid.*, lk 787)

Üheks juhtimisstiiliks on ka manipuleeriv juhtimine. Manipuleeriv juht teeb kõik selleks, et olla edukas. Selleks kasutab ta manipuleerimist, mis võimaldab tal säilitada ning saada võimu oma töötajate kui ka ressursside üle. (Minett, Yaman, Denizci, 2009, lk 488) Manipuleerimiseks nimetatakse seda, kui kedagi mõjutatakse nii, et see inimene sellest ise aru ei saa. Manipuleerimisel on mitmeid erinevaid vorme ning viise. Üheks vormiks võib olla valetamine või eksitamine. Samuti võib olla üheks viisiks liigne informatsiooni jagamine. Sellisel juhul võib olla see tahtlik manipuleerimine, kuna siis see võib häirida kõige olulisema informatsiooni eraldamist ebaolulisest. Manipuleerimise vahendiks on ka lugude jutustamine. Lugude jutustamisega on võimalik veenda, kaasata kui ka eksitada oma kaastöötajaid. (Auvinen et al., 2012, lk 417-418)

Juhtimisstiilidest on olemas ka bürokraatlik administratsioon, mis on manipuleeriva stiili vastandiks. Antud stiil soovib juhtkonnal lähtuda reeglitest, mis on stabiilsed ning mida on võimalik õppida. Bürokraatlikus stiilis on sätestatud põhilised reeglid, mis on juhtidele

kergelt ning selgelt mõistetavad. Sellises juhtimisstiilis ei ole võimalik kasutada võimu manipuleerimiseks. (Minett, Yaman, Denizci, 2009, lk 488)

Samuti nimetatakse juhtimisstiiliks professionaalset juhtimist. Antud stiil rõhub pigem efektiivsusele. Professionaalse juhtimise korral näitab juht, et oskab erinevaid organisatsiooni poliitikaid tõhusalt ettevõttes rakendada. (Minett, Yaman, Denizci, 2009, lk 488)

Olemas on ka autokraatlik juhtimisstiil, milles rõhutakse enam tulemuslikkusele ning inimestele väga tähelepanu ei pöörata. Võim on juhi käes. Tema otsustab kõik asjad, tööülesanded inimestele, autasude kontrollid ning karistused. Autokraatliku juhtimisstiili aluseks on eeldus, et inimesed on oma loomult laisad, ebausaldusväärsed ning vastutustundlikud. Sellise juhtimisstiili puhul on töötajate omavaheline suhtlus halb ning meeskonnatööd ettevõttes ei eksisteeri. Ettevõttes on sellisel juhul olemas kindlad reeglid ning töötajad peavad tegema oma tööd vastavalt nendele. Kui keegi teeb vea, siis teda karistatakse selle eest. Karistusviisideks võivad olla, et ta pannakse tähelepanu alla selle eest või pannakse neid süümepiinu tundma, et nad sellise vea tegid. (Fiaz *et al.*, 2017, lk 146)

Demokraatliku juhtimisstiili korral keskenduvad juhid rohkem inimestele ning inimesed suhtlevad omavahel rohkem. Asju jagatakse teiste inimestega ning juht on ka meeskonna osa. Sellise juhtimisstiili korral on põhimõteteks sõbralikkus, abivalmidus ning töötajate julgustamine asjades osalemiseks. Inimestesse usutakse ning neile soovitakse head. Antud juhtimisstiili aluseks on oletus, et inimesed on motiveeritud, usaldusväärsed ning nad oskavad teha meeskonnatööd, et saavutada kõrget tulemuslikkust ning klientide rahulolu. (Fiaz *et al.*, 2017, lk 146) Samuti on üheks juhtimisstiilide paariks transformaalne juhtimisstiil ning transaktsionaalne ehk ärikokkuleppeline juhtimisstiil, mida käsitletaksegi antud lõputöös lähemalt (Nazarian *et al.*, 2019, lk 2864)

Olemas on palju erinevaid juhtimisstiile. Antud alapeatükis toodi välja mõned neist ning ka nende kirjeldused. Järgmises alapeatükis kirjeldatakse põhjalikumalt kahte juhtimisstiili, mida kasutatakse majutusettevõtetes enam.

1.3.1. MAJUTUSETTEVÕTETES ENAM KASUTATUD JUHTIMISSTIILID

Töö autor valis just need juhtimisstiilid, kuna neid on varasemalt käsitletud majutusettevõtetega seotud uuringutes. Varasemalt on neid juhtimisstiile oma töödes käsitletud näiteks Hinkin (1994) ja Tracey (1994). Antud teooriaid on käsitletud ka Kara (2013), Uysal (2013), Sirgy (2013) ning Lee (2013). Transaktsionaalse ja transformaalse juhtimisstiili ajalugu ulatub aastasse 1978, kui Burns'i arvates puudusid juhtimisstiilidest mõned olulised aspektid, mis peaksid neis olema. Selleks pakkus ta, et teadlased hakkaksid vaatlema uut juhtimisstiili, mida ta hakkas kutsuma transformaalseks juhtimisstiiliks. (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, lk 787)

Transaktsionaalset juhtimist iseloomustab juhtide ning töötajate omavaheline arusaam, mis on lepinguline. Lepingus on kirjas kõik kohustused, mida tuleb mõlemal poolel täita. (Nazarian *et al.*, 2019, lk 2864) Transaktsionaalse juhtimise korral sõltuvad preemiad sellest, mida ning kui hästi töötaja saavutab. Töötajad peavad näitama kui hästi nad oma tööd teevad, et saada preemiat. Seetõttu saab töötajaid eristada nende saavutuste poolest. Samuti tõuseb individuaalse panuse osakaal ning koostöö meeskondade vahel väheneb selle tõttu, et kõik soovivad olla teistest paremad. (Hamstra *et al.*, 2014, lk 415-416) Transaktsionaalne juhtimine põhineb peamiselt vahetustel töötajate ja juhtide vahel. Vahetumised väljenduvad selles, et töötajad aitavad juhtidel saavutada soovitud eesmärgid ning hoida ettevõttes korda. Juhid motiveerivad oma töötajaid lepinguliste kokkulepetega ning jälgivad, et töötajad saavutaksid püstitatud eesmärgid. Seda tehes väldib juht erinevaid ebaolulisi riske ning keskendub pigem ettevõtte efektiivsuse parendamisele. Transaktsionaalse juhtimise korral on töötajatel madalam tööärevus ning keskendutakse rohkem töö kvaliteedile ja klienditeenindusele. Antud juhtimisstiili on kritiseeritud selle tõttu, et selline juhtimine võib viia lühiajalistele töösuhetele ning need võivad tekitada pahameelt osapoolte vahel. (McCleskey, 2014, lk 122)

Transformaalse juhtimisstiili puhul juht inspireerib oma töötajaid, jagades oma nägemust ettevõtte tulevikust ning eesmärkidest, mille töötajad saaksid oma tööga reaalsuseks muuta. Sellise juhtimise puhul töötajad mõtlevad nii iseendale kui ka ettevõttele. Kui nad on motiveeritud, siis nad saavutavad neid eesmärgid, mida nad on püstitanud. Bassi transformaalse juhtimise teoorias võivad selles kategoorias olevad juhid olla oma kavatsustes nii eetilised kui ka mitte eetilised. (Graham *et al.*, 2015, lk 425) Hiljem on

Bass ja Steidlmeier (1999) avastanud, et antud juhtimist saab jagada veel pseudotransformaalseks ning autentseks transformaalseks juhtimiseks (Bass & Steidlmeier, 1999, lk 186). Seda on hiljem veel uuritud ning on järeldatud, et need on eristatavad mõisted. Autentse alla kuuluvad juhid, kes soovivad, et ettevõttes oleksid tugevad moraalsed väärtused. Need juhid ei kasuta oma karismaatilist mõju, et oma töötajaid manipuleerida. Vastupidiselt autentsele juhtimisele ei ole pseudotransformaalses juhtimises eetilisi motivatsioone üldiselt olemas. Antud juhtimise korral keskendub juht iseendale, kuid teeb seda teiste arvelt. See on nende kahe juhtimisstiili vahel oluliseim erisus. (Graham *et al.*, 2015, lk 425)

Transformaalse stiili puhul püüab ettevõtte juht rahuldada töötajate kõrgemaid vajadusi ning tegeleb sellega, et töötajate vajadused saaksid alati esmajärjekorras tehtud. Transformaalse juhtimisstiili korral suhtleb juht pidevalt teda järgivate isikutega. Juht julgustab neid saavutama eesmärke nii nende endi jaoks kui ettevõtte jaoks. Selline juht soovib, et tema järgijad saaksid paremateks inimesteks. (Minett, Yaman, Denizci, 2009, lk 488)

Transformaalne juhtimisstiil on seotud emotsioonide ning emotsionaalse intelligentsusega. Antud stiil on pigem emotsioonidele põhinev kui kognitiivne. Transformaalse juhtimisstiili korral on töötajate ning juhi vahel olemas omavaheline usaldus ning austus. Juhid motiveerivad töötajaid oma tööd tegema nii, et töötajad annaksid endast parima. Samuti tõstavad juhid töötajate enesekindlust. Kui juhid hoolivad oma töötajatest ning nende tööga seotud arengust, siis juhid näitavad sellega empaatiat, mis on üks sotsiaalse toetuse vormidest. Transformaalset juhtimist seostatakse kõrgema rahuloluga ning juhti usaldatakse rohkem, mistõttu on ka töö tulemused paremad. (Turner *et al.*, 2002, lk 722)

Bassi (1985) poolt kirjeldatud (viidatud Avolio *et al.*, 1999, lk 444 vahendusel) transaktsionaalne ning transformaalne juhtimisstiil koosneb kuuest juhtimise tegurist. Teguriteks on karisma ja inspireerimine, intellektuaalne stimuleerimine, individualiseeritud kaalutlemine, autasustamine, erandina juhtimine ning turule mitte sekkumise poliitika juhtimine. Karisma ja inspireerimine näitab töötajatele millised on eesmärgid ning samuti see on töötajatele eeskujuks. Intellektuaalne stimuleerimine aitab töötajatel seada küsimuse alla probleemide lahendamise viisid ning julgustab neid

lahendusi paremaks muutma või leidma probleemide lahendamiseks veelgi paremaid viise. Individuaalne kaalutlemine keskendub iga töötaja vajadustele isiklikult ning seal analüüsitakse, kuidas saaks neid veelgi arendada. Autasustamine keskendub sellele, mida töötajatelt oodatakse ning mis autasu nad saavad kui nad mingi teatud tasemini jõuavad. Erandina juhtimine keskendub pigem sellele, mis probleeme võib tekkida ning kuidas neid saaks siis lahendada kui need tekivad. Turule mitte sekkumise poliitika puhul sekkutakse asjasse alles siis, kui probleemid on muutunud tõsiseks ning kasutusele on vaja võtta parendusmeetmeid. (Avolio *et al.*, 1999, lk 444-445) Kolm tegurit neist on transformaalsed, kaks transaktsionaalsed ning üks passiivne. Selle alusel loodi ka *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Üks peamisiid probleeme, mis selle küsimustikuga on, et kas transformaalseid juhtimise tegureid peaks pidama sõltumatuteks või peaks seda käsitlema eraldi tegurina. (*Ibid.*, lk 442) MLQ struktuur sai alguse Burnsi kirjeldusest kuidas juhtimist ümberkujundada. 78 juhil paluti kirjeldada milline peaks olema juht ning mis on juhi töö juures oluline. Samuti kuidas töötajad teeksid oma tööd nii, et enda huvidest minnakse kaugemale meeskonna jaoks. (*Ibid.*, lk 443)

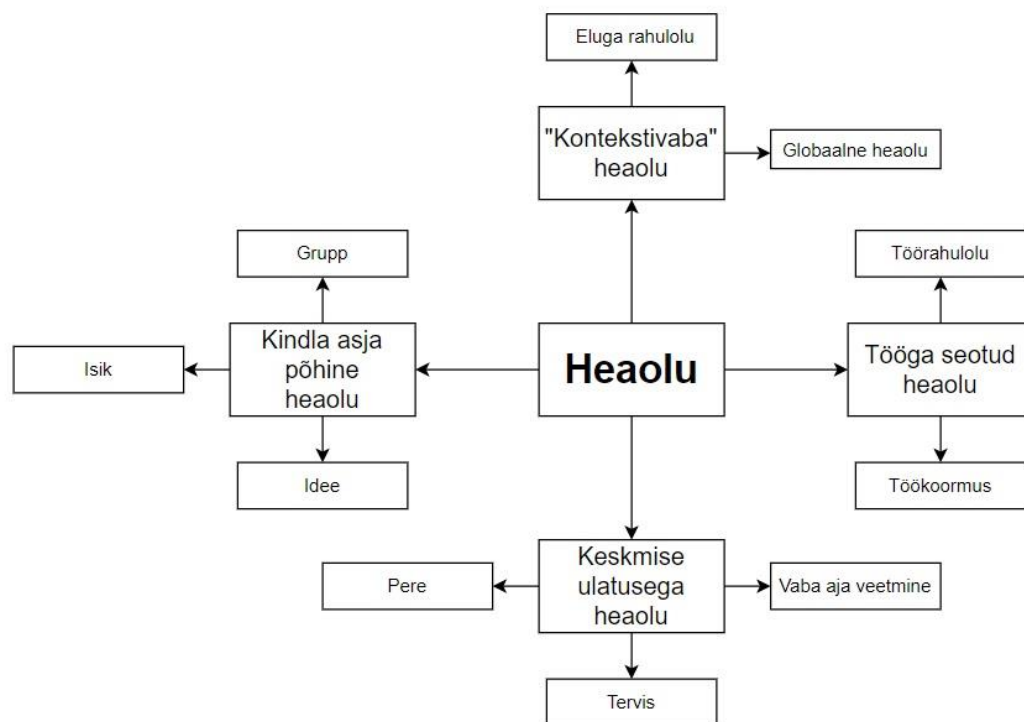
Teadlased, kes neid juhtimisstiile on uurinud, tunnevad rohkem huvi transformaalse juhtimise vastu, kuna sellega on suurem võimalus saavutada ettevõttes edu. Selle juhtimisstiili puhul julgevad töötajad minna oodatust kaugemale ning näha asju teise pilgu alt. (Nazarian *et al.*, 2019, lk 2864) Võrreldes neid kahte juhtimisstiili, siis selgub, et transformaalsed juhid jagavad töötajatega ettevõtte visioone ning innustavad neid tööd tegema. Samuti on seal organisatsioonis olemas omavaheline austus. Transaktsioonilise juhtimise puhul on põhiline vahetus, millega saavad kasu mõlemad osapooled, nii juht kui ka töötaja. Juhid premeerivad töötajaid, kui nad on oma tööd hästi teinud. Samuti ütlevad neile välja negatiivse tagasiside ning kui juht leiab, et midagi tehakse valesti, siis juhendab ta neid, et seda õigesti tehtaks. (McCleskey, 2014, lk 124)

Kõige rohkem tunnevad teadlased huvi transformaalse juhtimisstiili vastu, kuna sellega on suurem võimalus saavutada edu. Transformaalsed juhid motiveerivad oma töötajaid tööd tegema ning juhi ja töötajate vahel on olemas usaldus. Samuti jagavad juhid töötajatega ettevõtte visioone. Transaktsionaalse juhtimisstiili puhul on põhiliseks asjaks vahetus, millest saavad mõlemad osapooled kasu. Järgnevas alapeatükis kirjeldatakse, mis on heaolu ning millised on heaolu aspektid ja versioonid.

1.4. TÖÖTAJATE HEAOLU

Heaolu jaoks ei ole olemas täpset definitsiooni, millega saaks seda mõistet defineerida. Mitmed on proovinud seda sõna defineerida, kuid need on pigem heaolu kirjeldused kui definitsioonid. Üks esimesi heaolu kirjeldusi pärineb Bradburn'i psühholoogilise heaolu uuringust (1969) (viidatud Dodge *et al.*, 2012, lk 223 vahendusel). Tema keskendus pigem positiivsete ning negatiivsete mõjutuste eristamisele. Ta leidis, et inimene on psühholoogilises heaolus kõrgemal, kui tal on positiivset mõju rohkem kui negatiivset ning madalam heaolu siis, kui negatiivsed mõjutused ületavad positiivseid. Ryff (1989) (viidatud Dodge *et al.*, 2012, lk 223 vahendusel) on teinud kindlaks aspektid, mis moodustavad kokku heaolu. Nendeks aspektideks on: autonoomia, teistega hästi läbisaamine, elu eesmärk, potentsiaali avastamine ning enese aktsepteerimine. Hiljem aga on leitud, et heaolu on võime täita oma eesmäärke, õnnelikkus ja rahulolu eluga. (Dodge *et al.*, 2012, lk 223) Shah ja Marks (2004) (viidatud Dodge *et al.*, 2012, lk 225 vahendusel) on öelnud, et nende meelest on heaolu midagi enam kui ainult õnn. Heaolu juurde kuulub peale õnne ka rahulolu. Heaolu tähendab ka inimesena arenemist. (*Ibid.*, lk 225)

Heaolul on mitmeid erinevaid versioone (vt joonis 1, lk 14). Esimene neist, kõige laiem, on „kontekstivaba“ ehk siis sinna alla kuuluvad üldised asjad elust, näiteks eluga rahulolu ning globaalne heaolu. Keskmise ulatusega heaolu alla kuuluvad meie eluruumiga seotud tegurid näiteks pere, tervis ning vaba aja veetmine. Üks heaolu versioonidest on tööga seotud heaolu. Selle alla kuuluvad töörahulolu, töökoormus ning muud sarnased asjad. Viimaseks heaolu liigiks on kindla asja põhised heaolud ehk siis asjad, mis tekitavad kas positiivseid või negatiivseid tundeid meis konkreetse asja suhtes, näiteks mingi isik, grupp või idee. (Warr & Neilsen, 2018, lk 1-2)



Joonis 1. Heaolu erinevad versioonid. Allikas: Warr & Neilsen, 2018, lk 1-2

Juhtkond, kes on suhetele orienteeritud ehk juht, kes on sõbralik ning usaldab oma alluvaid, on positiivselt seotud töötajate vaimse tervise näitajatega. Nyberg ning teised (2011), kes viisid läbi uuringu, leidsid, et ettevõttes, kus juhtkond on enesekeskne, on töötajatel madal vaimne tervis ning kõrge stressitase. Autokraatliku juhtkonnaga seostati madala elujõuga töötajaid ning läbipõlemist. Läbipõlemiseks nimetatakse olekut, mida iseloomustab kolm peamist asja: emotsionaalne kurnatus, mis on kõige keskmises ning samuti teistest eraldumist. Töötaja tunneb, et ta ei ole midagi saavutanud. Sellele peetakse vastandiks tööga seotust ehk inimene on positiivne ning tööle pühendunud, mis samuti koosneb kolmest asjast. Üheks on, et sellel inimesel on suur energeetiline kui ka vaimne vastupidavus tööle. Ta näeb vaeva tööd tehes ning ei anna alla isegi siis, kui midagi valmistab raskuseid. Samuti on nad pühendunud, mis viitab entusiasmile ning täielikult tööle pühendumisele. Sellisel juhul möödub töö juures aeg kiiresti ning tal on raske ennast tööst eemaldada. (Vignoli *et al.*, 2018, lk 276)

Luthansi (2002) sõnul on positiivne organisatsiooniline käitumine seotud psühholoogiliste ressursside võimekusega. Neid on võimalik mõõta ning arendada, et nende mõju töökohal oleks tulemuslikum (Luthans, 2002, lk 698). PsyCap on

prototüübiline positiivse organisatsioonilise käitumise konstruktsioon, mida saab määratleda kolme positiivse üksikisiku psühholoogilise arengutasemega. Arengutasemeteks on kindlustunne, järjepidevus ning optimism. Kindlustunne on oluline seetõttu, et siis julgevad inimesed keerulisemaid ülesandeid edukamalt teha. Järjepidevus on oluline selleks, et eesmärgid saaksid saavutatud. Optimism on seotud nii praeguse hetke kui ka tulevikuga, et saavutada edu. (Adil & Kamal, 2016, lk 2-3) Töötajad, kellele oma töö meeldib, teevad oma tööd motiveerituna ning tihtipeale ei märgatagi kui kiiresti on aeg möödunud. Samuti erinevad nad teistest töötajatest selle poolest, et nad on ise kõrgema enesehinnanguga, optimistlikumad ning vastupidavamad. Nende tunnuste tõttu on ka nende töökeskkond palju efektiivsem. (*Ibid.*, lk 3) Seda ideed on toetanud ka Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ja Schaufeli (2007) (viidatud Adil & Kamal, 2016, lk 4 vahendusel). Nende meelest on tööga seotud inimesed rohkem iseseisvamad ning nad ootavad oma elust võimalikult palju positiivseid tundeid ning tulemusi. Samuti arvavad nad, et suudavad oma vajadusi rahuldada ettevõtte rollides osaledes ehk oma tööd tehes. (*Ibid.*, lk 4)

Karaseki ja Theorelli (1990) (viidatud Turner *et al.*, 2002, lk 718 vahendusel) meelest on olemas erinevad käitumisemustrid, mis selgitavad kuidas tööstiil mõjutab heaolu. Töökohad, mis on „aktiivsed“ ehk töökohad, kus on kõrgem kontroll ning kõrgemad nõudmised aitavad töötajal oma enesekindlust tõsta ning neile meeldib palju informatsiooni saada. Ehk inimesed, kellel on „aktiivne töökoht“, suudavad lahendada keerulisi olukordi, leides neile kiiresti lahenduse. Seeläbi omandavad nad erinevaid oskuseid ja teadmiseid. Töökohad, mis on „rahulikud“ ehk kohad, kus on madalad nõudmised ning kõrge kontroll ei tekita töötajates nii suurt sisemist motivatsiooni nagu ka töökohtades, kus on kõrged nõudmised, kuid madal kontroll. Kui on viimast versiooni töökoht, siis töötajad võivad tunda ennast abitudena, mis ei aita neil uusi oskuseid õppida. Viimaseks variandiks on töö, kus on madalad nõudmised ning madal kontroll. Seal ei ole võimalust töötajatel enda oskuseid arendada ning samuti võivad nad ennast lõpuks abitudena tunda. (Turner *et al.*, 2002, lk 718)

Kõige suuremat rolli mängivad heaolus kolm töö iseloomujoont. Esimeseks on nõudmised töö juures. Töötajad peavad tundma, et nad teevad oma tööd hästi. Töötajate vaimsele heaolule ei mõju hästi suur töökoormus, ületunnid ning vastuolulised tööülesanded. (Loscocco & Spitze, 1991, lk 314) Teiseks aspektiks on töökoha puudused

ning tunnustamine. On täheldatud, et kui töötajaid ei premeerita väga, siis see mõjutab nende heaolu negatiivselt. Kolmandaks on töökeskkond, mis jaguneb omakorda kaheks – füüsiliseks ning sotsiaalseks. Töökeskkond, mis on lärmas võib põhjustada töötajates ärevust ning ka füüsilisi terviseprobleeme. Sotsialiseerumisega on täheldatud aga seda, et kui töötajad suhtlevad omavahel, siis see maandab nende stressi. On avastatud, et need kes töötavad sõbralikus ja toetavas töökeskkonnas, siis neil on parem mentaalne tervis, kui neil kellel ei ole sellist töökeskkonda. (*Ibid.*, lk 315)

Heaolul on mitmeid erinevaid aspekte, milleks on: autonoomia, teistega hästi läbisaamine, elu eesmärk, potentsiaali avastamine ning enese aktsepteerimine. Samuti on välja toodud, et heaolu on võime täita oma eesmärgid, õnnelikkus ning rahulolu eluga. Heaolu tähendab ka inimesena arenemist. Heaolul on mitmeid erinevaid versioone. Käesolevas töös on välja toodud neli erinevat versiooni. Käitumisemustrite poolest on kõige efektiivsemad töökohad, mis on „aktiivsed“, kuna seal on töötajatel võimalik omandada erinevaid uusi oskuseid ning ka teadmisi. Oluline on, et töötajad tunneksid ennast oma töökohal hästi ning, et neid tunnustatakse seal.

2. JUHTIMISE STIIL HOTELL SOPHIA NÄITEL

2.1. HOTELL SOPHIA TUTVUSTUS

Hotell Sophia on Tartus Lõunakeskuse juures asuv hotell, mis kuulub Tartuhotels gruppi. Tartuhotels gruppi kuuluvad peale hotell Sophia ka restoran Fii, hotell London, restoran Polpo ning Art hotell Pallas. Tartuhotelsi puhul ei ole tegemist juriidilise ettevõttega, vaid brändiga, mis liidab endas kokku erinevad juriidilised ettevõtted. Hotell Sophia avas oma uksed 2017. aasta aprillis. Hotellil on kuus korrust ning tubasid on hotellis kokku 72. Toad jagunevad kolme kategooriasse standard, *superior* ning *superior* tuba saunaga. Hotellis on 61 standard, üheksa *superior* ning kaks *superior* tuba saunaga. Hotellitoad asetsevad hotellis neljal korrusel (kolmandast kuni kuuenda korruseni). Hotellitoad on ruumikad ning kaasaegsed, mille siseviimistluses on kasutatud looduslikke ning allergiavabasid materjale. Teisel korrusel asub restoran Fii ning kaks konverentsisaali Põhja saal ning Lõuna saal.

Hotell Sophia loodi soovist pakkuda väga head hotellikogemust, kuid soovides seda teha hea hinnaga. Eesmärgiks on pakkuda külalistele palju rohkemat kui lihtsalt majutust, olgu siis tegemist puhkuse-, äri- või konverentsireisiga. Et seda külalistele pakkuda koondati innovaatilised ideed ning mõtted kokku, mis on inspireeritud nutikast ning ka aktiivsest elustiilist.

Hotelli külalistel on võimalik käia kinos, uisutamas, seikluspargis, ilusalongis või poodlemas Lõuna-Eesti suurimas kaubanduskeskuses – Lõunakeskuses. Hotell on ühendatud teiselt korruselt Lõunakeskusega, et hotellikülalistel oleks mugavam sinna pääseda ja, et kõik teenused oleksid majasiseselt kättesaadavad.

2.2. UURINGU METOODIKA

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuringu metoodikast. Tuuakse välja millist uurimismeetodit töös kasutati ning kirjeldatakse, mis see kvalitatiivne uuringumeetod täpsemalt on. Antud peatükis tuuakse välja ka milline oli valim ning mida intervjueeritavate käest uuringu raames küsiti.

Uuringu läbiviimiseks valis töö autor kvalitatiivse uurimisviisi, mille läbiviimiseks on olemas mitmeid erinevaid kvalitatiivseid uuringumeetodeid. Üheks kvalitatiivseks uurimismeetodiks on intervjuu, mida kasutas töö autor oma uuringu läbiviimiseks. Kvalitatiivse uurimismeetodi puhul on tegemist uuringuga, millega on võimalik lähemalt tundma õppida inimesi. Peamiselt on kvalitatiivseteks uuringumeetoditeks intervjuud ning vaatlused. (Õunapuu, 2014, lk 52). Antud uuringumeetodi peamiseks tunnusteks on, et seal on valimid väiksemad ning see meetod võimaldab analüüsida inimeste mõtteid. (*Ibid.*, lk 53). Kvalitatiivse uurimismeetodi puhul töötatakse peamiselt mitteamvuliste andmetega, mille tulemuseks on detailsed kirjeldused uuritavast. Kvalitatiivset uurimismeetodit iseloomustab ka loomulikud tingimused, kuna uuringus osalejaid uuritakse loomulikes tingimustes. (*Ibid.*, lk 54). Kvalitatiivse uurimismeetodi peamiseks eesmärkideks on mõista uuritavat, avastada uusi aspekte, kirjeldada milline on tegelikkus ning samuti seletada ning tõlgendada. (*Ibid.*, lk 57). Antud meetod osutus valituks, kuna uuritava ettevõtte puhul on valim väike ning samuti võimaldas antud meetod töö autoril küsida lisaküsimusi intervjueeritavate käest, kui see osutus vajalikuks.

Küsimused koostas töö autor tuginedes töö teooria osale. Intervjuude raames küsiti hotell Sophia töötajatelt 14 küsimust, mis olid seotud ettevõtte sisekliima ja juhtimisstiiliga. Samuti küsiti intervjueeritavatel küsimusi, mis on seotud töötajate heaoluga ning kuidas oleks võimalik seda parendada. Tabelist number 1 on näha intervjuuküsimuste kategooriaid ning nende küsimuste teoreetilisi allikaid. Intervjuuküsimused on välja toodud lisa number 1.

Tabelis number 1 on välja toodud intervjuuküsimuste kategooriad, milleks on demograafiline küsimus, ettevõtte sisekliima, juhtimisstiil ning heaolu. Demograafilisi küsimusi küsiti töötajate käest üks. Ettevõtte sisekliima kohta küsiti kuus küsimust.

Juhtimisstiili kohta viis ning heaolu kohta kaks küsimust. Peamisteks allikateks küsimuste moodustamisel olid Antonakis & House, Avolio *et al.*, Baptiste ning Fiaz *et al.*

Tabel 1. Intervjuuküsimused ja allikad (autori koostatud)

Kategooriad	Intervjuuküsimused	Teoreetilised allikad
Demograafiline küsimus	1 (tööstaaž ettevõttes)	
Ettevõtte sisekliima	2–7 (töökeskkond, tööõhkkond, tunnustamine)	Adil & Kamal, 2016; Antonakis & House, 2014; Avolio <i>et al.</i> , 1999; Baptiste, 2008; Fiaz <i>et al.</i> , 2017; McCleskey, 2014. Turner <i>et al.</i> , 2002;
Juhtimisstiil	8–12 (otsene juht, probleemide lahendamine, töökorraldus)	Avolio <i>et al.</i> , 1999; Antonakis & House, 2014; Baptiste, 2008; Fiaz <i>et al.</i> , 2017
Heaolu	13–14 (tervis, heaolu ning nende tõstmise)	Warr & Neilsen, 2018; Vignoli <i>et al.</i> , 2018

Andmeanalüüsi meetoditest kasutas töö autor oma töös sisuanalüüsi, mis võimaldas intervjuueritavate vastuseid põhjalikult analüüsida ning sealt välja tuua kõige olulisemad ning tähtsamad asjad. Samuti on sisuanalüüsi korral võimalik leida ridade vahele peidetud emotsioone ning tähendusi. (Kalmus *et al.*, 2015). Algselt kodeeris töö autor kõikide intervjueritavate vastused ning seejärel hakkas neid põhjalikult analüüsima.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 12.03.2021–23.03.2021. Intervjuud töötajatega viidi peamiselt läbi nende töökohas hotellis Sophia. Üks intervjuudest toimus veebivahendusel *Facebook Messengeri* videokõne kaudu. Kõik intervjuud salvestati ning samuti tehti märkmeid. Uuringu raames küsitleti kõiki hotell Sophia töötajaid ehk kolme administraatorit ning nelja toateenijat. Uuringu ajal töötas hotellis neli administraatorit, kelle seas on ka töö autor. Intervjuudes osalesid kõik toateenijad, kes ettevõttes töötavad.

2.3. UURINGU TULEMUSED

Antud peatükis tuuakse välja hotell Sophia töötajate seas läbiviidud intervjuude tulemused.

Esmalt uuris töö autor hotell Sophia töötajatelt, milline on nende tööstaaž antud ettevõttes. Keskmiselt on hotell Sophia töötajad töötanud seal kaks aastat (23 kuud). Kõige väiksem tööjõu liikuvus on toateenijate seas. Üks toateenijatest on Sophias töötanud hotelli avamisest alates ehk neli aastat. Kaks toateenijat on töötanud Sophias kaks aastat ning üks toateenijatest on töötanud seal 8 kuud. Kõige suurem tööjõu voolavus on vastuvõtu administraatorite ametikohal, kuid ka seal on üks töötaja, kes on Sophias töötanud hotelli avamisest alates. Teised administraatorid on Sophias töötanud alla aasta. Töö autor ise on antud ettevõttes töötanud vastuvõtu administraatorina kaks aastat.

Uurides töötajatelt, kui rahul nad on oma töö ning töökeskkonnaga, siis kõlasid kõikidelt samasugused vastused, et nad on väga rahul oma töö ning töökeskkonnaga. Positiivsete aspektidena toodi nii administraatorite kui ka toateenijate poolt välja, et Sophias on väga hea töökollektiiv. Toateenijate seas öeldi, et neil on väga head tööajad. Töökorralduse poole pealt toodi välja, et on võimalik teha tööd nii üksinda, kui ka kellegagi koos, mis oleneb sellest kuidas parasjagu tööd on. Administraatorite poole pealt mainiti, et Sophias on väga mugav töötada. Ruumis on konditsioneer, palju valgust ning kõik vajalik on läheduses olemas. Negatiivseid aspekte ei osatud väga välja tuua, kuid üksikud aspektid siiski leiti, mida saaks nende töökeskkonnas paremaks muuta. Toateenijate poole pealt märgiti, et vahepeal on palju tööd, kuid vähe töölisi on. Vastuvõtu poole pealt öeldi, et kuna majas on põrandaküte ning ruumi saab jahutada konditsioneeriga, siis on seal õhuniiskus probleemiks. Kuna õhuniiskus on madal, siis nahk kui ka silmad muutuvad kuivaks. Vastuvõtus on olemas küll õhuniisuti, kuid see on selle pinna kohta liiga väike, et õhk oleks piisavalt niisutatud.

Kuna töökeskkonnaga ollakse hotellis Sophia väga rahul, siis üldiselt ei osatud ka ettepanekuid väga teha, kuidas saaks seda veelgi paremaks muuta. Siiski leiti mõned üksikud ettepanekud, millega oleks nende töökeskkonda võimalik veelgi edendada. Vastuvõtu koha pealt toodigi välja, et õhuniiskusega on probleeme, millega peaks tegelema. Toateeninduse poolelt sõnati, et uusi tolmuimejaid oleks vaja, millel võiksid olla ka pikemad varred, kuna praegustel on lühikesed varred. Samuti ütles üks töötajatest, et informatsiooni liikumine võiks natukene parem olla, kuna see jääb vahepeal puudulikuks.

Küsid, milline on nende meelest töötajate omavaheline tööõhkkond, siis kõlasid vastused, et nad on oma hetke töökollektiiviga väga rahul. Teiste töötajatega probleeme ei ole ning kõik saavad omavahel hästi läbi. Töötajad tõid välja omadussõnu kirjeldamaks nende omavahelist tööõhkkonda, mis on välja toodud joonisel 2. Öeldi ka, et antakse üksteisele tagasisidet, et kuidas saaks asju veelgi paremini teha ning mida saaks paremaks muuta. Tagasisidet võtavad töötajad hästi vastu ning kellegagi probleeme sellest tekkinud ei ole. Administraatorite poole pealt märgiti ära, et ühe endise töötajaga oli õhkkond natukene pingelisem. Seda seetõttu, et töötaja ei olnud oma kolleegide suhtes arvestav ning koostöö oli temaga puudulik.



Joonis 2. Töötajate omavahelise tööõhkkonna omadussõnad (autori koostatud)

Uurides intervjuueeritavatelt, kas nende otsene ülemus hindab ning tunnustab kõiki töötajaid võrdselt, siis enamus töötajate arvates hindab ning tunnustab nende ülemus neid kõiki võrdselt.

Üks intervjueeritav sõnas:

„Jah, minu meelest küll. Kui midagi on halvasti või hästi, siis ta räägib nagu üldiselt, ei pane kedagi häbiposti või mis iganes. Ta räägib üldiselt, et kuidas võibolla saaks paremini või millele peaks rohkem tähelepanu pöörama.” (I3)

Toodi välja, et kui midagi on halvasti, siis hotellijuht räägib nende kõigiga üldiselt ega too kedagi konkreetselt välja. Samuti suhtleb juht kõikide töötajatega tihedalt. Ta märkab kui midagi on tehtud ning kiidab, kui on hästi tehtud. Samuti ta alati küsib kuidas töötajatel läheb, kas neil on muresid ning kas neil on temaga midagi jagada töö juures juhtunust. Hotellijuht uurib seda töötajatelt ka tööaja väliselt. Ühe töötaja meelest ei tunnusta ega hinda nende otsene ülemus neid kõiki võrdselt. Intervjueeritav täpsemalt ei osanud seda täpsustada, kuid tema meelest ei ole kõik töötajad võrdsed.

Küsites, kas ja kuidas neid töö juures tunnustatakse, siis läksid arvamused lahku. Mõned tõid välja, et neid tunnustatakse ja kiidetakse ülemuse poolt. Teised ütlesid, et neid pole kiidetud ega tunnustatud kuidagi teisiti. Neid keda kiideti, sõnasid, et nad tunnevad, et nad on ülemuse poolt märgatud ning, et nad on väärtuslikud. Toodi välja, et ülemus tunnustab oma töötajaid tähtpäevadel kingituste või lilledega ning kord aastas antakse välja ka aasta tegija tiitel. Tiitli andmine käib juhtkonna algatusel, kuid aasta tegijat saavad töötajad ise valida hääletamise teel.

Ühe intervjueeritava sõnul:

/.../ 100% ta märkab, ta kiidab, kui midagi on hästi tehtud. Ta küsib alati kuidas läheb, kas on muresid, kas on midagi jagada. Ka nendel päevadel kui tegelikult tema tööaeg ametlikult ei käi. Siis ta helistab, küsib kuidas eelmine päev lõppes, kuidas öö oli, kas kõik on hästi, kas midagi on vaja teha. Kui tõesti on tarvis, et ta tuleks kohale, ilma igasuguse küsimuseta, ta tuleb. Kui on mingisugune muu mure, et mingil põhjusel on vaja vahetusi teha või midagi muud, siis ta alati mõtleb kaasa ja pakub lahendusi ja variante. /.../ (I7)

Töötajate meelest saavad nad oma arvamusi kui ka emotsioone ettevõttes vabalt väljendada. Administraatorid tõid välja, et oma emotsioone ning arvamusi nad saavad kolleegidega avameelselt jagada. Arusaadavatel põhjustel seda klientide ees välja ei

näidata. Toateeninduse poole pealt öeldi, et kui on avastatud midagi, mida võiks muuta, siis nende arvamust on kuulatud ja ülemuse poolt on antud temapoolne heakskiit sellele.

Küsites, milline on nende otsene juht, siis kirjeldati teda positiivselt ning öeldi, et ta motiveerib oma töötajaid. Töötajad tõid välja ka erinevaid omadussõnu kirjeldamaks nende juhti. Omadussõnad on välja toodud joonisel number 3. Töötajate sõnul on nende hotellijuht väga sõbralik, arvestav, vastutulelik ning viisakas. Juht on oma töötajate jaoks alati olemas, olgu neil siis kas suured või väikesed probleemid. Samas ta lubab töötajatel ka ise probleemidele lahendusi välja pakkuda ning võtab nende arvamusi kuulda. Kui teda ennast hotellis ei ole, siis võivad töötajad talle alati helistada, kui neil peaks selleks vajadust tekkima. Töötajad võivad temaga alati kõigest rääkida, olles familiaarne, kuid siiski jäädes professionaalseks. Ta väljendab ennast konkreetselt ja oskab vajadusel ka ennast kehtestada. Üks töötajatest tõi välja ka juhi maheda hääle, mis mõjub töötajatele rahustavalt.



Joonis 3. Juhti kirjeldavad omadussõnad (autori koostatud)

Töötajad on oma juhi ja tema tööga väga rahul. Kui peaks mõni probleem tekkima, siis juht annab töötajatele tagasisidet, et selle probleemiga tegeletakse ning samuti kui

probleem on lahendatud, siis antakse töötajatele teada, et sellega on kõik korras. Töötajad tõid ka välja, et vahepeal ta võib midagi unustada, aga seda ei panda talle pahaks, kuna me kõik oleme inimesed ning sellest saadakse aru, kuna ta on ka kahe hotelli juht. Kui talle unustatud uuesti meelde tuletatakse, siis ta tegeleb sellega kiirelt. Hotellijuht on tähelepanelik ning märkab, kui on vajadust näiteks midagi veelgi paremini teha või täiendada. Samuti on ta ettenägelik. Ta mõtleb kuidas saaks klientidele midagi teistmoodi pakkuda, et muuta nende külastuskogemust veelgi paremaks. Näiteks kui on mõni püha tulemas, siis pannakse vastuvõtu letile kommid klientidele. Töötajate arvates on hotellijuht ka tööliste tehtud tööga rahul. Ta kiidab töötajaid ning kui vaja, siis annab konstruktiivset kriitikat tervele meeskonnale mitte ei pane kedagi „häbiposti“.

Probleemide lahendamiseks tuleb hotellijuht ka töötajate arvates väga hästi toime.

Üks intervjuueeritavatest ütles:

„Väga rahul. Kui teda vaja on, siis teda saab alati telefoniteel kätte. Kui midagi on, siis saab talle alati helistada. Ta on alati olemas.“ (I1)

Ta on probleemide lahendamises kiire, arvestav ning leidlik. Töötajad tõid välja mitmeid näiteid. Näiteks kui on olnud kolleegide omavahelisi probleeme, siis ta on küsinud teiste töötajate käest arvamust ning võtnud vastu otsuseid, mis on mõjutanud antud töötaja töökoha olemasolu. Näitena toodi ka, et kui ühes hotellitoas lõhuti ära televiisor, siis hotellijuht tegeles kohe probleemiga, tulles hotelli kohale, olenemata sellest, et oli nädalavahetus. Vajadusel tegeleb ülemus probleemidega isiklikult. Näiteks parandab tubades veesüsteeme või mööblit. Probleeme lahendades, arvestab ta kõikide osapooltega ning vajadusel teeb kompromisse, et kõik osapooled jääksid lahendusega rahule. Samuti ei pea ta raskeks astuda oma töötajate kaitseks välja, kui klienditeenindajaga on halvasti käitunud.

Küsites, kuidas saaks nende otsene ülemus töötajate tööd paremini korraldada, siis ei osatud midagi välja tuua, mida oleks vaja parandada, kuna töötajad on nii töökeskkonna kui ka juhiga väga rahul. Töötajate sõnul on nii varasemalt kui ka praegu arvestatud töökorralduses nende arvamuse ja heaoluga. Kõik on loodud ja muudetud nii, et kõike oleks mugav teha. Kuna juhil endal on varasem töökogemus vastuvõtus töötamisest, siis

ta teab, mida on vajalik teha, mida ei ole tarvis teha ning kuidas oleks lihtsam ja mõistlikum neid teha.

Viimaseks uuris töö autor intervjueeritavate käest, et kuidas nende arvates nende tervisest ja heaolust hoolitakse ning kuidas saaks seda tõsta. Intervjueeritavad tõid välja, et hotellijuht hoolib oma töötajate arvetes ka nende tervisest ning heaolust, mis väljendub mitmel viisil. Juht märkab ning tunneb muret, kui töötajal on halvem päev või on haigusümptomid. Näiteks tõi üks töötaja välja, et kui tal tööl olles oli väike nohu ja köha, siis ülemus märkas seda ning saatis ta koju ennast ravima. Samuti kui töötaja helistas ning soovis minna haiguslehele, siis juht tundis huvi kuidas ta ennast tunneb ning soovis, et ta varsti terveks saaks. Juhul kui töötaja peab olema haiguslehel ka poolteist kuud, siis talle võimaldatakse seda. Teise näitena võib välja tuua olukorra, kus hotelli restoran oli suletud ning töötajal puudus võimalus lõunaks, siis hotellijuht tegeles probleemiga isiklikult ning tõi töötajale lõuna kohale.

Kuna suur osa heaolust on töökeskkonnal, siis on töötajad ka sellega rahul. Töötajad tõid välja, et töökeskkond on mugav, kuna valgust ja temperatuuri saab töötaja reguleerida vastavalt oma heaolule. Samuti peetakse üheks suureks plussiks seda, et hotelli restoranist on võimalik saada restoranikvaliteediga lõunasööki soodsamalt kui tavakliendil. Kuna lõunasöögil on osa tervisest ja heaolust, siis töötajatele väga meeldib, et neile sellist võimalust pakutakse. Enne eriolukorda eraldati töötajatele igakuiselt kindel summa tervise edendamiseks, millega nad said enda tervist kui ka heaolu parendada. Eriolukorra saabudes arvestati nii töötajate, kui ka klientide heaolu ning tervisega. Vastuvõttu paigaldati letile klaas ning kõikidele töötajatele jagati ettevõtte poolt maskid.

Küsidis töötajatelt, kuidas saaks nende heaolu veelgi edendada, siis toodi välja mitmeid erinevaid ettepanekuid. Üks intervjueeritavatest tõi välja, et vastuvõttus võiksid töötoolid olla veidi mugavamad ning natukene kõrgema seljatoega, kuna vahepeal jääb selg valusaks. Samuti öeldi, et palk võiks natukene suurem olla, kuid samas lisati, et praeguses olukorras on see mõistetav, et seda ei ole võimalik teha. Toateeninduse poolt tõi üks intervjueeritav välja, et võiks uued tööriided tellida, kuna need on juba tükk aega olnud ning nendega ei ole enam nii hea olla. Samuti toodi välja, et juht võiks töötajatele rohkem tagasisidet anda ning jagada rohkem kiituseid ja tunnustust. Heaolu parandamiseks pakuti välja ka motivatsioonitasu maksmist.

2.4. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Juhi juhtimisstiilil on väga suur mõju sellele, milline on ettevõtte töötajate heaolu seal ning kui rahul nad oma tööga on. Kui juht teeb oma tööd hästi ning ta motiveerib oma töötajaid, siis on ka töötajate rahulolu organisatsioonis hea. Kui juhi juhtimine on puudulik, siis see mõjub ettevõttele halvasti. Selleks, et teada saada, milline on juhi juhtimisstiil ning milline on töötajate rahulolu oma tööga, on vajalik saada töötajatelt tagasisidet oma töö ning juhi kohta. Töötajatelt tagasiside küsimine on oluline, et saaks anda nende juhile tagasisidet, mida saaks võimalusel veelgi paremaks muuta, et töötajatel oleks seal veelgi parem töötada. Käesolevas alapeatükis kirjeldab töö autor järeldusi ja ettepanekuid, mis tulid välja hotell Sophia töötajaid intervjuerides. Andmeid, mida oli võimalik käesolevas töös analüüsida, on selleks uuringuks piisavalt. Kõik töötajad, kes alluvad hotell Sophia hotellijuhile said intervjuerides oma arvamust avaldada ning teha ettepanekuid, mida oleks võimalik veelgi paremaks muuta seal.

Uuringus osalejad olid keskmiselt töötanud hotellis Sophia kaks aastat. Kui võrrelda antud tulemusi Derya Kara ja teiste uuringu tulemusega (2013, lk 13), kus töötajad olid keskmiselt töötanud nende hetke töökohas 4,6 aastat. Hotellis Sophia nii suurt tööstaaži kellelgi hetkel olla ei saa, kuna hotell sai aprilli alguses alles nelja aastaseks. Siiski on seal kaks töötajat, kes on töötanud seal hotelli avamisest saadik.

Uuringust selgus, et hotellitöötajad on oma töö kui ka töökeskkonnaga väga rahul. Turner ja teised (2002, lk 722) on öelnud, et transformaalset juhtimist seostatakse kõrgema rahuloluga ning juhti usaldatakse rohkem, mistõttu on ka töö tulemused paremad. Peamiseks positiivseks aspektiks öeldi, et neil on väga hea töökollektiiv. Töötajatel omavahelisi probleeme ei ole ning töökaaslasi kirjeldati ainult positiivsete sõnadega. Kui üksteisele antakse tagasisidet, siis seda võetakse hästi vastu ning kellegagi probleeme ei ole tekkinud. Sellest saab järeldada seda, et juht on pannud kokku sellise töökollektiivi, kus kõik saavad omavahel hästi läbi ning kus arvestatakse üksteisega. Toateenindajate seas kõlas vastuseks ka, et neil on head tööajad. Töökorralduse poole pealt tõid toateenindajad välja, et neil on võimalik teha tööd nii üksinda kui ka kellegagi koos. Öeldi ka, et vahepeal on palju tööd, kuid on vähe töötajaid. Millest saab järeldada seda, et töötajate heaolu langeb vahepeal, kuna neil on mingitel hetkedel liiga palju tööd. Loscocco ja Spitze (1991, lk 315) on öelnud, et töötajate omavaheline suhtlemine

maandab neil stressi. Samuti mainisid nad, et need kellel on sõbralik ja toetav töökeskkond, siis neil on parem mentaalne tervis. Nad on öelnud, et suur töökoormus ning ületunnid ei mõju töötajate vaimsele heaolule hästi. Vastuvõtust öeldi, et seal on mugav töötada. Ruumis on palju valgust, konditsioneer ning kõik vajalik on läheduses olemas.

Otsene juht hindab ning tunnustab enamus töötajate arvates neid kõiki võrdselt. Intervjueeritavad ütlesid, et kui midagi on halvasti, siis räägitakse nende kõigiga üldiselt ning kedagi konkreetselt välja ei tooda. Samuti märkab nende otsene juht kui midagi on hästi tehtud ning kiidab neid selle eest. Otsene juht suhtleb kõikide töötajatega tihedalt. Ta küsib kuidas neil läheb ning kas neil on muresid või midagi jagada töö juures juhtunust. Seda teeb ta ka tööaja väliselt. Uuringu tulemustest saab järeldada, et hotell Sophia töötajate otsene juht hoolib oma töötajatest kui ka ettevõtte heaolust. Mida ta väljendabki sellega, et ta kiidab ning märkab oma töötajaid ja suhtleb nendega tihedalt, et teada saada kas kõik on hästi. Turner *et al.* (2002, lk 722) on öelnud, et transformaalse juhtimisstiili korral on töötajate ning nende juhi vahel olemas omavaheline usaldus ning austus. Samuti kui juhid hoolivad oma töötajatest ning nende arengust ettevõttes, siis sellega näitavad nad empaatiat.

Mõned töötajad ütlesid, et neid tunnustatakse ettevõttes, kuid mõned ütlesid, et neid ei ole tunnustatud. Need kes ütlesid, et neid kiideti, sõnasid, et ülemus märkab neid ning paneb neid tundma nii, et nad on väärtuslikud seal. Töötajad tõid välja, et tähtpäevadel tuuakse neile lilli või kingitusi ning kord aastas antakse välja aasta tegija tiitel. Sellised tulemused võivad olla tingituna sellest, et mõned töötajad on nii vähe aega selles ettevõttes töötanud ning samuti võib selle põhjuseks olla see, et kui töötaja on peamiselt öösiti tööl, siis võib tagajärjeks olla see, et nad ei ole nii palju kiituste osaliseks saanud. Loscocco ja Spitze (1991, lk 315) on täheldanud, et kui töötajaid piisavalt ei premeerita ning tunnustata, siis see mõjutab nende heaolu negatiivselt.

Töötajate käest kuulis juhi kohta ainult positiivseid sõnu. Nende meelest on hotellijuht väga sõbralik, viisakas, arvestav ning vastutulelik. Kara *et al.* (2013, lk 9) on öelnud, et juhid peaksid suunama oma töötajaid rohkem „kastist välja“ mõtlema, kui neil on vaja probleeme lahendada. Samuti on Avolio *et al.* (1999, lk 444-445) öelnud, et intellektuaalne stimuleerimine aitab töötajatel vaadelda erinevaid probleemide

lahendamise viise ning julgustab neid lahendusi paremaks muutma või leidma paremaid viise kuidas neid lahendada. Mida saab ka antud uuringu tulemuste põhjal öelda. Intervjueeritavad tõid välja, et nende juht on alati olemas, olgu töötajatel siis kas suured või väikesed probleemid. Juht lubab neil ise probleemidele lahendusi pakkuda ning võtab nende arvamusi probleemide lahendamises kuulda. Töötajad tõid välja, et nad võivad alati vajadusel otsesele juhile helistada kui selleks peaks vajadus tekkima. Fiaz *et al.* (2017, lk 144-145) on öelnud, et juhid on isikud, kes suhtlevad pidevalt oma töötajatega, mis on oluline selleks, et ettevõttes kõik sujaks alati.

Intervjueeritavad on oma otsese juhi kui ka tema tehtud tööga väga rahul. Samuti ütlesid töötajad, et nende juht lahendab probleeme väga hästi. Toodi välja, et ta on probleemide lahendamises kiire, arvestav ning leidlik. Kui juht oskab probleeme lahendada hästi ja nii, et kõik osapooled oleksid selle lahendusega rahul. Siis see näitab seda, et juht hoolib nii ettevõtte, töötajate kui ka klientide heaolust ning teeb kõike selleks, et leiaks sobiliku kompromissi, mis rahuldaks kõiki osapooli. Seda saab uuringu tulemuste põhjal väita ka hotell Sophia juhi kohta. Antonakis ja House (2014, lk 747) on öelnud, et juht, kes on oma töös hea, on asjatundlik ning ta oskab lahendada ka keerulisi probleeme, pakkudes neile erinevaid lahendusi. Oluline on selle juures see, et neid lahendusi osatakse ettevõttes õigesti rakendada.

Töötajate meelest hoolitakse nende tervisest kui ka heaolust ettevõttes. Juht märkab ning tunneb muret kui töötajal on halvem päev või kui tal on haigussümptomid. Samuti kui töötaja soovis minna haiguslehele, siis otsene juht soovi, et ta varsti terveks saaks. Töötajate meelest on suureks plussiks see, et hotelli restoranist on võimalik saada restoranikvaliteediga lõunasööki soodsamalt. Toodi välja ka, et enne eriolukorda eraldati töötajatele igakuiselt kindel summa, mida oli võimalik kasutada tervise edendamiseks.

Üheks puuduseks vastuvõtus on madal õhuniiskus, mille tõttu muutuvad silmad kui ka nahk kuivaks. Töötajate sõnul on seal küll praegu õhuniisutaja olemas, kuid see on selle ala jaoks liiga väikene ning see ei niisuta seal olevat õhku piisavalt ära. Selle põhjal võib öelda, et ettevõtte võiks uurida erinevaid variante, kuidas saaks seda õhuniiskust seal paremaks muuta, et töötajatel oleks seal veelgi parem oma tööd teha. Üks administraatoritest tõi välja, et töötool võiks olla kõrgema seljatoega, kuna kui seal pikemalt istuda, siis võib selg valusaks jääda. Selle põhjal saab teha järelduse, et mingil

ajahetkel oleks vajalik välja vahetada ka administraatorite töötool, mis oleks töötajate kehale mugavam ning toetavam, et nende seljad ei oleks pinges ega hakkaks valutama, kui seal pikemalt istuda.

Toateeninduse poole pealt toodi välja, et neile võiks uued tööriided tellida, kuna need on juba tükk aega olnud ning nendega ei ole enam mugav käia. Selle põhjal võib järeldada, et kui töötajatel ei ole enam mugav nendega tööl olla, siis kannatab selle all ka nende heaolu. Mistõttu tuleks lähitulevikus mõelda nende tööriiete uuendamisele, et neil oleks parem tööl käia ja et nad ei tunneks ennast ebamugavalt. Samuti toodi toateeninduse poole pealt välja, et neil oleks uusi tolmuimejaid vaja, millel oleks pikemad varred, kuna praegustel on lühikesed varred. Kui saadakse uued tolmuimejad, millel on varred pikemad, siis ei pea töötajad nii palju kummargil olema ning sellega väheneb pinge nende selgadele. Selle tõttu muutuks kindlasti ka nende heaolu paremaks.

Üks töötaja tõi välja, et nende otsene juht võiks neile rohkem tagasisidet anda ning töötajaid rohkem kiita ja tunnustada. Loscocco ja Spitze (1991, lk 315) on täheldanud, et kui töötajaid piisavalt ei premeerita ning tunnustata, siis see mõjutab nende heaolu negatiivselt. Seetõttu võib täheldada, et otsene juht võiks oma töötajatele veelgi rohkem kiidusõnu avaldada, et töötajad oleksid veelgi rohkem motiveeritud oma tööd tegema. Samuti öeldi ka, et nende heaolu tõstaks motivatsioonitasu maksmine või palgatõus. Ka Baptiste (2008, lk 289) on öelnud, et järjest rohkem erasektorite juhte arvavad, et kui töötajate töö on hea ja see toob ettevõttele edu, siis tuleks selle organisatsiooni töötajaid nende hea töö eest premeerida.

Töötajate intervjuudest saadud informatsiooni põhjal on ettevõtte juhtkonnale tehtud järgmised ettepanekud.

Juhtimise stiiliga seotud ettepanekud:

- anda töötajatele rohkem tagasisidet;
- maksta töötajatele motivatsioonitasu või tõsta neil palka.

Füüsilise keskkonnaga seotud ettepanekud:

- tõsta vastuvõtus õhuniiskuse taset;
- osta vastuvõttu kõrgema seljatoega töötoolid;

- võimaldada toateenindusele sobivad ja mugavad tööriided;
- osta uued tolmuimejad.

Vaadeldes uuringu tulemusi, siis võib järeldada, et hotell Sophia hotelli juht kasutab transformaalselt juhtimisstiili. Ettevõttes on olemas omavaheline usaldus ning austus, mis on ühtedeks tunnusteks transformaalsest juhtimisest. Transformaalse juhtimisstiili olulisteks tunnusteks on, et juht inspireerib oma töötajaid ning usaldab neid. Hotell Sophia juht hoolib oma töötajatest, mis on samuti üheks oluliseks aspektiks antud juhtimisstiili juures. Selle juhtimisstiili olemasolu ettevõttes näitab veel see, et töötajad on oma töö ning töökeskkonnaga väga rahulolevad.

Antud juhtimisstiili kasutamine on ettevõttes olnud väga edukas, kuna üldiselt on hotellitöötajad juhi, töökeskkonna kui ka nende heaoluga seal ettevõttes vägagi rahul. Siiski on alati võimalus töötajate heaolu seal ettevõttes veelgi paremaks muuta. Selleks, et töötajate heaolu alati hea oleks, tuleks töötajate käest vahepeal tagasisidet küsida. Samuti tuleks nende käest uurida, mida saaks nende töökeskkonnas paremaks muuta, et nende heaolu oleks seal alati kõrgel tasemel.

KOKKUVÕTE

Järjest rohkem räägitakse töötajate heaolust. Juhi juhtimisstiilil on suur roll selles, milline on töötajate heaolu nende ettevõttes. Kui juhid on motiveerivad ning oskavad ettevõtet hästi juhtida, siis on ka töötajate heaolu seal organisatsioonis hea. Töötajate heaolu ettevõttes on oluline, kuna see mõjutab ka teeninduskvaliteeti. Mida rahulolevamad on töötajad, seda parem on teenindus ning selle kvaliteet.

Seoses Covid-19 olukorraga maailmas ning Eestis on majutusettevõtted olnud suletud ning seetõttu on kaotatud ka töökohti. See on mõjutanud töötajate stressitaset negatiivselt ning nad on hakanud muretsema oma töökohtade pärast. Sellises olukorras on juhtimisstiili valikul suur roll, kuna sobiliku juhtimisstiiliga on juhil võimalik oma töötajaid toetada ning olla kriisi lõppedes jätkusuutlik.

Töö esimeses peatükis anti ülevaade sellest, mis on juhtimine ning milliseid juhtimisstiile on olemas. Töös käsitleti põhjalikumalt transaktsionaalset ning transformaalset juhtimisstiili. Samuti kirjeldati ka heaolu ning kuidas see mõjutab inimesi. Käsitledes erinevate autorite töid selgus, et on oluline, et juht oma töötajaid motiveeriks. Probleemide lahendamisel tuleks töötajaid innustada rohkem kaasa mõtlema ning pakkuma välja erinevaid lahendusi. Oluline on, et juht tunnustaks ning kiidaks oma töötajaid. See aitab hoida neid motiveerituna ja nad tunnevad ennast ka seal ettevõttes väärtuslikena. Kui töötajad on motiveeritud, siis nad julgevad võtta endale teistsugusemaid ülesandeid, mis aitab neil edasi areneda.

Töötajate vaimne tervis on parem, siis kui juht on suhetele orienteeritud ehk ta usaldab oma alluvaid ning ta on nendega sõbralik. Kui juhtkond on enesekeskne, siis on ka töötajad vähem motiveeritud ning neil on kõrge stressitase. Selletõttu ei soovi töötajad seal väga töötada ning sellega on seostatud ka läbipõlemist. Kui juhtkond on suhetele orienteeritud, siis on töötajad seal ettevõttes positiivsed ning nad teevad oma tööd meelsamini. Inimesed, kes on oma tööga rahul on suurema vaimse vastupidavusega tööl.

Nad on entusiastlikud ning pühendunud oma tööle. Juhul kui töötajaid ei tunnustata ettevõttes ning neil on suur töökoormus ja palju ületunde, siis see mõjutab nende heaolu negatiivselt. Oluline on, et töökeskkond oleks positiivne ning kõik töötajad saaksid omavahel hästi läbi.

Uuringu läbiviimiseks kasutati käesolevas töös kvalitatiivset uurimismeetodit intervjuude kujul. Intervjuusid viidi läbi peamiselt hotellis Sophia. Ühe töötajaga viidi intervjuu läbi *Facebook Messengeris* videokõnena. Intervjuud olid poolstruktureeritud ehk töö autoril oli koostatud 14 küsimust aga kui tekkis täpsustavaid küsimusi intervjuu ajal, siis sai neid küsida töötajate käest.

Uuringu tulemustest selgus, et hotell Sophia töötajad on oma töö, töökeskkonna kui ka oma otsese juhiga väga rahul. Kuna enamus aspektidega oldi väga rahulolevad, siis ei osatud tuua ka väga ettepanekuid, mida saaks seal paremaks muuta. Siiski leiti mõned üksikud asjad, mida oleks seal võimalik paremaks muuta ning mis muudaks nende heaolu paremaks. Töö tulemusi vaadates saab järeldada, et hotell Sophia otsene juht kasutab transformaalsel juhtimisstiili, mida seostatakse töötajate kõrge rahuloluga.

Lõputöö keskendus juhtimisele, juhtimisstiilidele ning heaolule ja kuidas see mõjutab töötajate heaolu ettevõttes. Samuti ettepanekute tegemisele, mida saaks veelgi paremini ettevõttes teha, et töötajate heaolu oleks parem. Käsitletud sai erinevaid teoreetilisi allikaid ning vaadeldes uuringu tulemusi, võib öelda, et lõputöö eesmärk sai täidetud. Uuringu tulemused olid positiivsed ehk töötajad olid kõigega väga rahul. Negatiivseid vastuseid üldiselt ei olnud ning kui oli, siis need olid üksikud. Seetõttu tasub peamiselt jätkata samamoodi nagu seda on siiani tehtud, kuna hetkel on töötajad kõigega rahulolevad ning mingeid suuri muudatusi ei tule läbi viia.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adil, A., & Kamal, A. (2016). Impact of Psychological Capital and Authentic Leadership on Work Engagement and Job Related Affective Well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 1-21. Retrieved from <http://www.pjprnip.edu.pk/pjpr/index.php/pjpr/article/view/351>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Auvinen, T. P., Lämsä, A-M., Sintonen, T., & Takala, T. (2012). Leadership manipulation and ethics in storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116, 415-431. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1454-8>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00016-8

- Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*, 129, 251–264. doi: 10.1007/s10551-014-2162-3
- Buble, M., Juras, A., & Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 161–193. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/124612>
- Bustama, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel Industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308>
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235. doi:10.5502/ijw.v2i3.4
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4). doi: 10.1016/j.ijhm.2013.02.001
- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>
- Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 423-436. doi: 10.1007/s10551-013-1952-3
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N.W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*, 29, 413-425. doi: 10.1007/s10869-013-9322-9
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Loetud aadressil <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M.J. & Lee, Gyumin. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>

- Loscocco, K., & Spitze G. (1991). Working Conditions, Social Support, and the Well-Being of Female and Male Factory Workers. *Journal of Health and Social Behavior*, 31(4). doi: 10.2307/2136816
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. doi: 10.1002/job.165
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51023520/June_2014_9.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSituational_Transformational_and_Transac.pdf
- Minett, D., Yaman, H. R. & Denizci, B. (2009). Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 486-493. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.01.003>
- Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., & Dennis, K. (2019). Finding the right management approach in independent hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2862-2883. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2018-0700>
- Shaver, E. (2014). The Many Definitions of Leadership. Retrieved from <https://www.ericshaver.com/the-many-definitions-of-leadership/>
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos. A. (2002). Positive Psychology at Work. *Handbook of Positive Psychology*, 52, 715-728. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/284041795>
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Handbook of well-being*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323268036_Wellbeing_and_work_performance
- Vignoli, M., Depolo, M., Cifuentes, M., & Punnett, L. (2018). Disagreements on leadership styles between supervisors and employees are related to employees' well-being and work team outcomes. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(5), 274-293. doi: 10.1108/IJWHM-11-2016-008

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes.*

Loetud aadressil

http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf

LISAD

LISA 1. INTERVJUUKÜSIMUSED

1. Kui kaua Te olete Hotellis Sophia töötanud?
2. Kuivõrd rahul Te olete oma töö ja töökeskkonnaga?
3. Mida saaks Teie töökeskkonnas muuta paremaks?
4. Kas Teie arvates hindab ning tunnustab Teie otsene ülemus töötajaid võrdselt?
5. Milline on Teie meelest Teie ning Teie kolleegide omavaheline tööõhkkond?
6. Kas Te tunnete, et saate tööjuures ennast vabalt väljendada nii arvamuste kui ka emotsioonide näol? Põhjendage.
7. Kas Teie meelest tunnustatakse Teid töö juures? Põhjendage.
8. Milline on Teie otsene juht?
9. Kui rahul Te olete oma otsese juhi ja Tema tööga?
10. Kuidas suhtub Teie otsene ülemus Teisse kui ka Teie töösse?
11. Kuidas hindaksite oma otsese ülemuse probleemide lahendamise oskust? Selgitage.
12. Kuidas saaks Teie otsene juht Teie tööd paremini korraldada?
13. Kuidas hoolitakse töö juures Teie tervisest ja heaolust?
14. Kuidas saaks Teie otsene juht Teie heaolu tõsta?

SUMMARY

THE ROLE OF MANAGEMENT IN SHAPING THE WELLNESS OF EMPLOYEES IN THE EXAMPLE OF HOTEL SOPHIA

Marju Valge

In the recent years, more and more people are talking about employee's wellbeing. Leadership style plays a major role in the wellbeing of workers. When the leader is motivated and skilled at leading the company, the employees of the company are also more satisfied. The more satisfied the workers are, the better and higher quality the service is.

The topic is timely because of the Covid-19 pandemic in the world. Most of the hospitality companies have been closed and have had to lose a number of workers because of that. It has had a negative impact on the workers' stress levels as they are worried about their jobs. At this time the manager's leadership style has a big role in the company and workers' wellbeing. With the correct leadership style the manager can support his/her employees and impact their wellbeing positively.

In this thesis, author of the work studied more thoroughly the transactual and transformative management styles. Studying various authors' works, it became clear that it is important for the manager to motivate his/her employees. When solving problems, workers should be encouraged to think more and in different ways. It is also important that the manager recognizes and praises his/her employees. It helps to keep the employees motivated and makes them feel more valued in the company.

The aim of this thesis was to figure out how the leader's management style impacts employees' wellbeing and propose suggestions for how to raise their wellbeing in Hotel Sophia. To achieve this goal, author of the work conducted interviews with Hotel Sophia's employees. They were asked 14 questions about their hotel leader, working environment, their wellbeing and how to raise their wellbeing. The benefit of this approach is that a qualitative study method allows to ask further questions if that is needed. Author of the work interviewed all of the receptionists and housekeeping workers in Hotel Sophia.

Author of the work analyzed all of the answers and encoded similar answers. The survey revealed that the workers of the Hotel Sophia are highly satisfied with their work environment, wellbeing and their hotel manager. Analysis showed that the employees are happy with their co-workers and that there is a good working environment. Employees said that the hotel manager recognizes them and praises them. Analysis showed that the workers feel that the hotel manager is always there for them if they need any help or if they have problems. If there are any bigger problems the hotel manager helps to solve the problem so both parties would be satisfied. The employees feel that the hotel leader truly cares about them and their wellbeing. When asked how to improve their wellbeing, the employees said that the air humidity could be better in the reception, the chair's back support could be higher, housekeeping needs new work clothes and new vacuum cleaners. Also, the workers pointed out that the hotel leader could give them more feedback and that there should be motivation fee or a salary raise.

The overall results show that the employees are highly satisfied with their wellbeing, work and work environment. These results suggest that it would be wise for Hotel Sophia's manager to keep up his great work. As the employees are happy and satisfied they truly want to work in Hotel Sophia

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marju Valge,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Juhtimise roll töötajate heaolu kujundamisel hotell Sophia näitel,
mille juhendaja on Mare Kurvits ning kaasjuhendaja Anne Roosipõld,
reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace
kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks
Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative
Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost
reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada
teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Marju Valge

19.05.2021